



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

Diseño y Planificación de una Política de Retribución para una Organización.

Maria Isabel Seguido Guisasola

Grau de Administració d'Empreses

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 43185314P

Treball tutelat per Jose Maria Carretero Gómez.

Departament de Recursos Humanos

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.
- L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Retribución, equidad, trabajadores...

Índice.

1.	Introducción	2
2.	Revisión teórica	4
3.	Caso práctico	8
4.	Preguntas	15
5.	Desarrollo del caso práctico	16
6.	Conclusión	23
7.	Anexos	26
7.1.	Anexo 1: Organigrama de la Empresa	26
7.2.	Anexo 2: Calendario Labora 2015	27
7.3.	Anexo 3: Anuncios Reclutamiento	28
7.4.	Anexo 4: Cuestionario	29
8.	Bibliografía	39

1. Introducción.

Las empresas deben ser capaces, hoy en día, de atraer, motivar y retener su capital humano. Esto es consecuencia principalmente de la globalización del mercado laboral actual. Uno de los aspectos más importantes para conservar a un empleado es la retribución, tanto la vertiente monetaria como la retribución en especie que cada vez está cogiendo más peso tanto entre las medianas como las grandes empresas. Cada empresa debe conseguir encontrar el equilibrio retributivo entre la equidad interna y externa para lograr atraer, motivar y retener a su capital humano. Además, es muy importante, saber gestionar creativamente el salario emocional del trabajador para conseguir que esté se sienta parte del capital humano y no quiera abandonar la empresa, fácilmente.

En este caso práctico se estudiara el caso de una empresa multinacional dedicada al sector servicios, más concretamente a inspecciones técnicas eléctricas, se enfrenta a una situación ocasionada por las bajas retribuciones monetarias que se les asignan a sus empleados, con respecto a las empresas de competencia directa y también aquellas empresas donde sus empleados pueden desarrollar una carrera profesional, teniendo en cuenta sus cualidades y su experiencia. La baja retribución esta compensada con otras retribuciones en especie o a flexibilidad de los puestos de trabajo, pero entre ambas se debe encontrar el equilibrio, anteriormente mencionado, en este caso están lejos de dicho equilibrio. Las tareas asignadas a sus trabajadores y las responsabilidades, asignadas a los puestos de trabajo, son superiores a las contraprestaciones que reciben por su esfuerzo y trabajo.

Como consecuencia de las bajas retribuciones laborales y las escasas posibilidades de realizar carrera profesional en la empresa, sin cambiar de residencia, uno de sus empleados decidió abandonar la empresa, hacia la competencia indirecta que ofrecía mayor salario, responsabilidades y la posibilidad de desarrollar carrera profesional. Ante esta baja, el departamento de recursos humanos de la empresa no pudo gestionar que el empleado no se marchase, dejando una vacante en un momento crítico.

El departamento de recursos humanos debía ser capaz de encontrar a la persona adecuada para gestionar la Delegación, además de retribuirlo correctamente para conseguir la estabilidad a largo plazo, es decir, que no abandonara la empresa. Teniendo en cuenta que en este momento la empresa había conseguido adjudicarse a nivel nacional un contrato con una de las empresas líderes en la distribución de energía eléctrica, por lo que también debería dedicar parte de su jornada laboral a dicha contrata, de forma que sus responsabilidades y tareas en el puesto aumentaban.

Todo ello coincidía con la implantación del nuevo sistema de facturación para la empresa. Aunque mantenía las bases del anterior programa se debía aprender a utilizar con diferentes cursos.

Por último, hay que mencionar que la persona encargada de la parte administrativa de la empresa, a nivel local, es un becario, es decir, es un convenio que firma la Universidad con la empresa para que un estudiante con el 50% de los créditos aprobados pueda realizar sus prácticas en la empresa durante seis meses máximo, concretamente 600 horas de trabajo.

Con todos estos frentes abiertos, el departamento de recursos humanos, conjuntamente con los jefes directos, debe ser capaz de gestionar todos los obstáculos expuestos anteriormente para conseguir cubrir la vacante que dejó, además debe motivar tanto económicamente como profesionalmente al nuevo empleado, así como darle la formación necesaria para desarrollar todas las tareas requeridas en su nuevo puesto. Además, de gestionar continuamente el contrato de forma indefinida del becario, para tener un administrativo fijo y no tener que invertir tiempo en formación continuamente, formación que recae sobre el Jefe de Proyecto. Y todos aquellos cambios que el departamento de recursos humanos considere oportuno realizar para conseguir una equidad interna y externa lo suficientemente estable para lograr una estabilidad a largo plazo en la empresa. Esta estabilidad se puede traducir en una ventaja competitiva para la empresa o no.

2. Revisión teórica.

Para el desarrollo de la solución de este caso práctico se llevara a cabo un rediseño de la política retributiva de la empresa con el fin de lograra la equidad interna y externa necesaria para hacer más competitiva a la empresa en su mercado de actuación. Puede ser una baza para lograr una ventaja competitiva o perderla. Además, de poder ser utilizada en diferentes vertientes de la empresa, legal, económica y socio-psicológica con el fin anterior.

El principal concepto que desarrollaremos será la política retributiva,

- La *Política de Retribución* de la empresa consiste en la contrapartida que la empresa entregará al trabajador a cambio de sus servicios, con la cual intentara atraerlo, motivarlo y retenerlo. Es el principal gasto de la empresa pero también es su principal motor de funcionamiento.

La retribución que el trabajador recibe por su trabajo se divide en tres partidas básicas:

- El **salario base**, cantidad fija que recibe el trabajador, ya sea a través de un salario fijo o mediante la retribución de las horas trabajadas o una combinación de ambas. El salario base que se percibe puede estar marcado por la ley o convenios.
- **Incentivos salariales**, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. Estos pueden ser muy variados. Por ejemplo: la participación en beneficios de la empresa.
- **Prestaciones o retribuciones indirectas**: incluyen programas como seguros médicos, vacaciones, subsidios por desempleo. Una categoría especial son las retribuciones en especie reservadas para altos cargos de la empresa, por ejemplo: plaza de aparcamiento, despacho con vistas, etc.

Desde el punto de vista Legal, las leyes que regulan la políticas de retribución establecen un salario mínimo interprofesional que debe ser

respetado por todos los contratos que se establezcan dentro del país, en este caso España. Y además, los convenios colectivos que se firman a diferentes niveles que establecen una serie de parámetros que condicionan la política retributiva de una empresa. Pueden estar firmados a diferentes niveles, nivel de empresa, nivel de sector, nivel de país, etc.

La retribución es factor muy importante para la empresa, ya que es su principal gasto. Como consecuencia de ello debe dedicar tiempo a configurarlo. Ya que es uno de los principales atractivos de los trabajadores hacia una empresa, influyen otros factores como la cercanía al núcleo familiar, el horario, etc. Pero la finalidad por parte del trabajador es conseguir el mayor grado de utilidad posible con la combinación de todo. Es cierto que esta retribución debe superar un mínimo para ser capaz de atraer a trabajadores y también puede emplearse con una finalidad estratégica en las fases de reclutamiento y selección.

Una vez se han atraído a los trabajadores, la retribución ha de ir evolucionando con el mercado o la economía de forma que sirva para retener a los trabajadores a largo plazo en la empresa., es decir, la política de retribución tiene que ser capaz de adaptarse a los cambios para evitar quedarse obsoleta frente a la competencia. Para ello la empresa cuenta con varias alternativas para su desarrollo, entre las que destacan:

- Salarios de eficiencia, pagar retribuciones superiores a las que rige el mercado en ese momento, de esta forma evita que el trabajador se marche. Siempre que en conjunto exista equilibrio.
- Pagos por antigüedad, cuanto más tiempo se mantenga en la empresa mayor será su recompensa salarial.
- Prestaciones indirectas, estas prestaciones solo se reciben si el trabajador a permanecido un cierto tiempo en la empresa. Como son los planes de jubilación, ahorro, etc.

Desde el punto de vista económico la retribución sirve como motivación para los trabajadores, es decir, realizar sus tareas con la mayor diligencia posible. Para ello es fundamental poner solución al problema de agencia, es

decir, alinear los objetivos de los trabajadores, objetivos que el puesto de trabajo requiere, con los de la organización y hacerles partícipes de los resultados.

Una forma de motivar a los trabajadores es a través de los incentivos salariales, pero también es cierto que existen factores que son difíciles de controlar por parte del empleador para conseguir una correcta retribución del trabajo realizado por el empleado, para poder mantener una equidad interna y evitar el falseo de los resultados. Para que estos funcionen deben proporcionar al empleador un control elevado, una evaluación objetiva del trabajo realizado, una baja probabilidad de falseo de resultados, un número de tareas bajo. Se debe averiguar si gastaremos más en el control del empleado y sus resultados que en la productividad que obtendremos por parte del trabajador como consecuencia de querer obtener un mayor salario por ello.

La retribución de estos incentivos puede darse de forma individual por trabajador o de forma colectiva, contra más personas participen de los mismos resultados más probabilidades de “free rider”, es decir, de empleados que no trabajen correctamente pero se llevan los beneficios igualmente gracias al trabajo de sus compañeros.

Después de ver la retribución desde el punto de vista económico y legal, se puede ver desde el punto de vista socio-psicológico, de esta forma se debe crear una justicia dentro del sistema retributivo. Esta equidad tiene dos vertientes:

- Las recompensas que se obtengan por las tareas realizadas deben tener coherencia, es decir, aquellas tareas difíciles y de mayor responsabilidad deben premiarse con mayor retribución que aquellas de baja responsabilidad y complicación. Justicia distributiva.
- Las personas tienden a compararse a las unas a las otras por lo cual es necesario desarrollar las ideas de justicia y equidad en la organización para que los trabajadores puedan comprender que la retribución está ligada a las tareas y responsabilidades y no a las personas. Justicia procedimiento.

Lo fundamental es que ambas justicias crean una equidad interna dentro de la estructura de retribuciones de la empresa, además de una equidad externa para conseguir que la política de retribuciones desarrollada por la empresa sea lo suficientemente fuerte para competir con las empresas del mercado en el que opera.

Para conseguir todo ello las empresas cuentan con dos vertientes para atribuir los salarios correctamente. Pueden basarse en primer lugar en un sistema basado en puesto de trabajo, este sistema retribuye al trabajador en función de las tareas que realiza en su puesto de trabajo, así como las responsabilidades que ostente en él, la autonomía, la retroalimentación (flujo de información) y la identidad. Todo ello es descrito detalladamente cuando el departamento de recursos humano realiza la descripción detallada del puesto, para atribuir un salario adecuado. En segundo lugar, pueden basarse en sistemas basados en las habilidades que el trabajador sea capaz de realizar, es decir, cuanto mayor flexibilidad tenga el trabajador mayor retribución podrá conseguir ya que de ellas dependerá el salario percibido.

En ambos caso la empresa debe ser capaz de elegir el correcto nivel de salario para cada tarea o puesto, para evitar una injusticia a nivel de empresa.

3. Caso práctico.

White, es una compañía dedicada a dar soluciones integrales de asistencia técnica, supervisión, inspección, ensayos y consultoría. Ofrece servicios de inspección industrial y medioambiental y de asistencia técnica para todo tipo de industrias. Tiene diferentes Delegaciones en España, divididas por departamento como, Seguridad Industrial, Telecomunicaciones, Medioambiente, etc. y por división de zona geográfica como, zona este, zona noreste, etc. Además, de una organización piramidal, situando siempre el primer cargo en la Sede Central de la Compañía.

Las Delegaciones de Seguridad Industrial de Barcelona, Valencia y Baleares, denominadas conjuntamente Zona Noreste. Tienen el siguiente organigrama, la Delegación de Baleares, con su Jefe de Proyecto Marcos López depende del Jefe de Departamento de Seguridad Industrial de la Delegación de Valencia y este al mismo tiempo de su Jefe de Zona Noreste, situado en la Delegación de A Coruña (ver Anexo 1).

La Delegación de Baleares, el Departamento de Seguridad Industrial, está compuesta por cuatro inspectores, especializados en diferentes campos y un becario. Concretamente, por su Jefe de Proyecto, Marcos López. Los Inspectores: Patricio Turró, Pau Hidalgo, Xavi Pons y la becaria Emma Monteagudo. Son los encargados de sacar adelante la producción de la Delegación, que va variando y adaptándose a la demanda de cada mes, según la proyección que hace Marcos López, según las cifras que le solicitan a finales de año para realizar la previsión del siguiente.

La retribución de los empleados de la empresa consta, de un salario base repartido en 14 pagas anuales, el empleado decide si quiere prorratearlas o cobrarlas íntegramente en los meses de julio y diciembre, las dos pagas extras.

Jefe de la Delegación	22.100 €/anuales	1.578.57 €/mes
Técnico Eléctrico	20.000 €/anuales	1.428,57 €/mes
Becario	4.200 €/anuales	350 €/mes

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que las cualificaciones de los técnicos eléctricos son de Ingenieros eléctricos, el salario es inferior a lo que deberían cobrar, si añadimos el aumento de tareas y responsabilidades que acarrea el puesto de Jefe de la Delegación este salario debería verse aumentado y esto no ha ocurrido en la realidad.

También en la parte variable del salario encontramos las dietas.

Dieta de la empresa White
10€ por comida.
Poder pasar tickets de agua.

Fuente: Elaboración propia.

Las dietas únicamente podrán ser disfrutadas si se encuentran comprendidas entre la fecha de salida del vuelo y la fecha de regreso del vuelo. Deben entregarse ambas tarjetas de embarque para confirmar el viaje a la empresa. El resto de días los empleados no pueden pasar dietas como consecuencia de trabajar en su lugar de residencia y tener la opción de ir a casa a comer.

Los gastos de vuelos, hoteles y coche, si fuera necesario, corren a cuenta de la empresa, pero deben pedirse a la misma empresa con previa autorización del responsable y aceptando las tarifas que se le ofrecen.

Para los trayectos locales, se les abona 0,27€/km recorrido, es decir, los empleados calculan cuanto kilómetros existen entre la oficina y el punto de trabajo para aumentar el coste de la inspección. Pues no disponen ni de coche de empresa ni de tarjeta de gasolina, a final de mes imputan los kilómetros recorridos en los programas internos de la empresa White, justificando las inspecciones y son abonados por la empresa el mes siguiente.

Dieta de la empresa White

0,27€/km

Fuente: Elaboración propia.

Los empleados realizan trabajos nocturnos, estos trabajos son cobrados por la empresa con un suplemento del 30% sobre el coste de la inspección si esta se hiciera en horario laboral. Los trabajadores no ven aumentado su salario como consecuencia de estos trabajos.

Sus horarios son flexibles, tanto la hora de entrada como la de salida. Además, éstos se van cambiando según la temporada del año, es decir, en invierno tienen la tarde del viernes libre y en verano tienen todas las tardes libres (ver anexo 2: Calendario Laboral 2015). Es una buena forma extra salarial de tener mantener a los empleados, ya que no sienten que están controlados por la empresa, sino que la empresa confía en ellos y les deja margen de actuación. En este caso, los empleados tienen una producción marcada a final de mes, que debe completarse con la de final de año, mientras la producción salga adelante los trabajadores tienen esa libertad.

Tienen puestos de trabajo compartidos, ya que las inspecciones pueden realizarse por cualquier técnico cualificado en este campo. Por lo tanto, tienen la posibilidad de organizarse el trabajo más ampliamente entre ellos.

Tanto la flexibilidad de horarios en la entrada y salida del trabajo, como la jornada intensiva en verano y por último los puestos compartidos, son parte de la flexibilidad laboral.

Las tareas que realizan los inspectores en la empresa, va desde el momento de concretar la inspección, ya sea con el cliente o con la empresa mantenedora, en la instalación. Durante la inspección se va rellenando unas hojas de campo, redactadas por la propia empresa, para posteriormente redactar los informes y certificados relativos al resultado de la inspección. Pueden existir segundas visita, en este caso se repite el proceso anterior una vez se han subsanado las anomalías. Así como, cumplimentar los datos tanto a

nivel interno de la Delegación, con el programa Excel, así como a nivel nacional en el programa de la empresa CIMSA. Para ello, disponen de todos los equipos de medición necesarios para llevar a cabo la inspección y todos estos equipos están calibrados, sino no podrían servir para realizar las inspecciones.

Hasta el momento, Marcos López, se encargaba de la tarea comercial hacia los grandes clientes, la captación de nuevos clientes, la presentación de los concursos públicos que surgían y la administración tanto interna como externa. Para ello, cuenta con la ayuda de un becario que se encarga de todo el trabajo de back office, es decir, enviar los presupuestos de inspección, recibirlos y avisar del trabajo al técnico correspondiente, así como de la posterior facturación y envío de la factura ya sea por correo electrónico o correo postal junto con una copia del Certificado de Inspección. Además, de las compras a los proveedores de la empresa, a través de la plataforma Shopping+ y el envío de los equipos de medición a calibración o reparación.

Una vez conocido el funcionamiento y de política de retribución se va a concretar más sobre ello y hablar de los problemas surgidos en la Delegación de Baleares de White.

En 2014, se adjudicó una contrata a nivel nacional a la empresa. Se trata de realizar inspecciones eléctricas para una compañía líder en el sector. Para ello se debía realizar la contratación de personal cualificado, 3 técnicos de campo y un becario para las tareas administrativas. Desde el departamento de recursos humanos se lanzaron los flujos de contratación (ver anexo 3 – apartado 1 y 2). Las entrevistas fueron realizadas por Marcos López Jefe de la Delegación, quien debía dedicar un 20% de su jornada laboral a la supervisión de esta nueva contrata, sin dejar el resto de sus tareas y responsabilidades. Y sin ningún tipo de compensación económica por dicha nueva tarea y responsabilidad.

La contratación de los técnicos eléctricos, se realizó correctamente, después de que varias personas rechazaran el puesto como consecuencia del bajo salario que ofrecía la empresa, Lorenzo Almendro sería el coordinador, Iván Recobeni y David Caldés. La contratación del becario fue correctamente, Juan Rojas.

Posteriormente, el Jefe de la Delegación de Baleares, Marcos López, presento su dimisión la cual fue inevitable.

Marcos López, actual Jefe de la Delegación de Baleares. Se ocupaba de realizar las inspecciones técnicas eléctricas a los grandes contratos nacionales, así como de la elaboración de los informes necesarios posteriormente, en baja tensión y alta tensión, además de las tareas comerciales tanto con los clientes como con los intermediarios y de realizar todo el trabajo interno para el control de la empresa desde las sedes centrales, por último se encargaba de la tramitación en Industria de las actas de inspección de aparatos elevadores. En Diciembre 2014, recibió una oferta de trabajo, de competencia indirecta, donde tendría mayores responsabilidades, así como un aumento del salario tanto a nivel monetario como de retribuciones en especie, y la posibilidad de realizar carrera profesional sin tener que realizar un cambio de residencia. Aunque el Departamento de Recursos Humanos intento que no se marchase, no pudo retener el trabajador. Por lo tanto, en enero 2015 causo baja en la empresa.

En este momento el Departamento de Recursos humanos, conjuntamente con los jefes directos, Víctor Ferrero, Jefe de la Delegación de Valencia y del Departamento de Seguridad Industrial y Antonio Piña, Director de Zona Noreste (Barcelona, Valencia y Baleares) (Ver anexo 1). Deben encontrar a una persona cualificada y con experiencia para el puesto de trabajo. Para ello se realizaron varias conferencias a través de Link con Marcos López, con la finalidad de saber si dentro de la propia Delegación podría ascender algún empleado y también con el Departamento de recursos humanos para conocer la situación del mercado laboral actual. La solución que tomaron fue el ascenso de un trabajador, Patricio Turró como nuevo Jefe de la Delegación de Baleares. Por lo tanto, el departamento de recursos humanos abrió un nuevo proceso de selección para encontrar a un trabajador que cubriera el puesto vacante de técnico eléctrico (ver anexo 3 – apartado 3).

Patricio Turro, Inspector eléctrico. Cualificado en baja tensión, alta tensión, inspección de aparatos elevadores y seguridad en máquinas. Cuyas tareas son la realización de las inspecciones en los campos anteriormente mencionados así como la elaboración de los informes posteriores necesarios. No tiene las

cualidades necesarias para realizar trabajos comerciales de la empresa y tampoco la formación para desarrollar el trabajo interno que la propia empresa solicita desde las sedes centrales.

Después de realizar las entrevistas necesarias y que todos los candidatos con la cualificación y experiencia necesaria rechazaran el puesto por la baja retribución ofrecida por la empresa. Desde el departamento de recursos humanos se optó por la contratación de Alejandro Almendro, él cual no tenía la cualificación necesaria por lo tanto la empresa debería hacerse cargo del coste de ella, pero este sí aceptaría el salario ofrecido para el puesto vacante que había dejado Patricio Turró al ser ascendido a Jefe de la Delegación.

El puesto actual de Jefe de la Delegación, si tenemos en cuenta todo lo sucedido anteriormente, ha aumentado sus tareas y responsabilidades pero desde el departamento de recursos humanos han decidido mantener el mismo salario y la empresa ha decidido mantener los mismos niveles de producción en el Departamento de Seguridad Industrial. ¿Será esto sostenible a largo plazo?

Su primera tarea como Jefe fue contratar a un nuevo becario para la Delegación después de que Emma Monteagudo abandonara la empresa para empezar como auxiliar de administración en otra empresa, donde el salario percibido era superior. El departamento de recursos humanos lanzó el flujo para ello (ver anexo 3, apartado 4). La nueva becaria fue Estefanía Noguera, actual estudiante de Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de las Islas Baleares, con el 50% de los créditos aprobados lo que le dio la oportunidad de poder firmar un convenio con el DOIP.

Transcurridos cuatro meses desde el ascenso de Patricio Turró, el departamento de recursos humanos no había modificado sus condiciones retributivas pero el trabajador sí había aceptado las nuevas responsabilidades como Jefe de la Delegación. Por lo tanto, decidió presentar su dimisión con carácter irrevocable. Este empleado no recibió ninguna oferta de trabajo externa pero encontraba que su trabajo no estaba siendo valorado ni por sus

jefes directos ni por el departamento de recursos humanos, por lo que decide abandonar la empresa e irse al paro.

Después de esta dimisión, y de varias reuniones se decide desvincular la nueva contrata nacional con el departamento de seguridad industrial de Baleares. Este proyecto, trajo consigo demasiados problemas como consecuencia de ser un campo nuevo para la Delegación, no conseguir el personal cualificado y no poder cualificarlo a tiempo para salir a realizar las inspecciones de campo, cuando la empresa contratista lo pidió. Por lo tanto, la empresa sigue buscando el equilibrio para desarrollar este proyecto y conseguir que funcione sin la dedicación por parte del Jefe de la Delegación. Así como abrir un nuevo flujo de trabajo para el puesto vacante que dejara Pau Hidalgo tras su ascenso como nuevo Jefe de la Delegación de Baleares.

Pau Hidalgo, técnico eléctrico, cualificado en baja tensión, alta tensión, inspección de embarcaciones, inspección de instalaciones de climatización, inspecciones de transporte de mercancías perecederas. Cuyas tareas eran realizar las inspecciones anteriormente mencionadas. Tiene características comerciales pero no tiene la formación en las tareas internas de la empresa, por lo cual la empresa deberá invertir en este aspecto para cualificar al trabajador.

Para finalizar, se contrato a Lucas Mota para sustituir al técnico ascendido, en este caso el departamento de recursos humanos si ofreció un salario digno para una persona cualificada y por tanto acepto incorporarse a la empresa.

Después de todo lo descrito, el departamento de recursos humanos ha comenzado a plantear una política de retribución para la empresa con tal de evitar que sus trabajadoras sigan abandonando la empresa como consecuencia de no sentirse suficientemente valorados por la empresa a nivel retributivo y además de no recibir la formación necesaria para realizar sus tareas y cumplir con sus responsabilidades. Solicita tu ayuda para resolver las cuestiones siguientes que se plantean.

4. Preguntas.

El Departamento de recursos humanos se plantea las siguientes preguntas para conseguir una menor rotación de su capital humano y conseguir la tan mencionada equidad interna y externa, además de conseguir crear un salario emocional de los trabajadores con la empresa, de esta forma a ellos les será más difícil abandonar la empresa.

- I. ¿Cuál hubiera sido una mejor solución ante la baja de Marcos López?
- II. ¿Y ante la baja de Patricio Turró?
- III. ¿Cómo replantearías la política retributiva de la empresa?
- IV. ¿Seguirías contratando a becarios para las tareas administrativas?
- V. ¿Necesita mejorar en algún aspecto más, dicha empresa?

5. Desarrollo del Caso Práctico.

Las soluciones que se plantean en este apartado no son las únicas existentes, hay infinidad de combinaciones de política retributiva que puede conseguir los mismos objetivos, es decir, esta no es una solución cerrada.

Las empresas se organizan de diferentes formas dependiendo de las necesidades de los clientes y del volumen de estos. Por lo tanto, deben estar continuamente adaptándose a los cambios del mercado y a la economía actual. Tanto los trabajadores, como los jefes y sobre todo la empresa deben ser conscientes del esfuerzo que supone readaptarse y seguir adelante consiguiendo llegar a los objetivos establecidos. Por lo tanto, deben ser capaces de premiar este esfuerzo ya sea a través de mejores condiciones laborales o retributivas. Las condiciones laborales están bien valoradas desde el punto de vista de los trabajadores de la empresa en la Delegación de Baleares (ver resultado encuestas).

Cuando hablamos de las condiciones laborales nos referimos a la flexibilidad laboral, es decir, a la flexibilidad que han conseguido con la hora de entrada y salida del trabajo, así como tener puestos compartidos para poder transmitirse las tareas unos a otros para poder distribuir el trabajo de forma correcta, ya que casi todos están cualificados en todos los campos de trabajo. Esto solo ocurre a nivel de inspecciones técnicas y elaboración de expedientes. Las tareas que son propias del Jefe de Delegación o del Becario no se pueden transmitirse ya que el resto no están cualificado para ello. Se podrían cualificar a esas personas en dichas tareas de control interno de la empresa o administrativo pero no le saldría rentable a la empresa, formar a varias personas cuando una sola puede realizar este trabajo.

El primer conflicto que nos encontramos y que el departamento de recursos humanos no fue capaz de solventar a largo plazo fue la vacante que dejó, el Jefe de la Delegación de Baleares Marcos López cuando presentó su dimisión. La solución del Departamento de RRHH y los jefes directos fue ascender a una persona que no estaba cualificada en todas las tareas que iba

a realizar para después no darle la formación necesaria. Esto no se pudo sostener a largo plazo.

Otra solución posible, más sostenible a largo plazo hubiera sido ascender a Patricio Turró como Jefe de la Delegación, realizando las inspecciones técnicas a los grandes contratos nacionales y los grandes clientes, desarrollando las tareas a nivel interno de la empresa. Pero cediendo todas las tareas comerciales del puesto a su compañero Pau Hidalgo que si estaba cualificado para ello. Y dejar la tramitación de los expedientes de ascensores a Xavi Pons. De esta forma estas repartiendo las tareas del nuevo cargo de forma que el salario no quedaría tan desequilibrado porque únicamente hemos incorporado una tarea a cada trabajador.

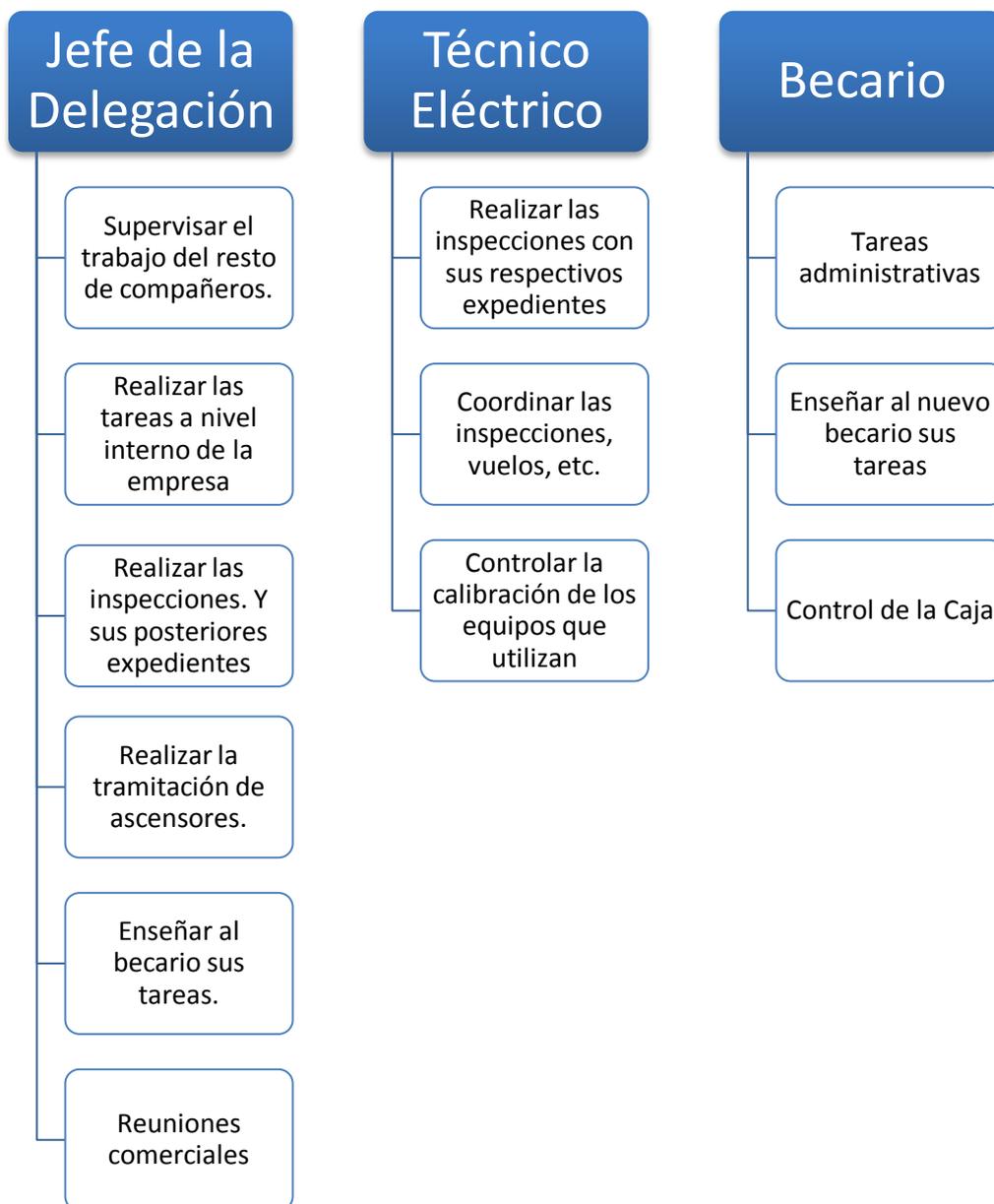
Por último, el departamento de recursos humanos y los jefes directos deberían dar el apoyo al nuevo Jefe de la Delegación hasta que este adaptado en su nuevo cargo, es decir, debe orientar la transición del trabajador y no dejarlo todo en manos del empleado.

Ante el segundo conflicto que nos encontramos, el ascenso de Pau Hidalgo, la única tarea que se le puede no asignar a otro trabajador es la tramitación de expedientes en Industria a Xavi Pons. El resto de tareas recaerían sobre Pau Hidalgo. Por lo tanto, aquí si que deberíamos aumentar el salario como tendremos en cuenta más abajo al presentar la nueva política retributiva de la empresa.

También, se podría a ver seleccionado a otra persona cualificada en todas las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo. Esto no hubiera sido viable ya que el control interno de la empresa es únicamente de la empresa White toda persona ajena a ella no tiene acceso.

La parte monetaria del salario debería mejorar para adaptarse al mercado en el cual actual la empresa y así poder ganar competitividad. Esta opinión también la comparten los trabajadores de la empresa, véase el resultado de la encuesta realizada (ver anexo 4). Por lo tanto, se debe realizar una nueva política de retribución para la empresa, entre los cambios que se han propuesto encontramos los siguientes:

El salario base de los trabajadores está bien, si se equilibra correctamente con los complementos adecuados. Si no queremos añadir salario variable debemos aumentar el salario base de los trabajadores. Los aumentos en ambos casos deben ir acompañados de un buen análisis de los puestos de trabajo, para conocer sus tareas, responsabilidades y en su conjunto el esfuerzo que esto le supone al trabajador para conseguir un salario justo para él. Realizando un análisis de las tareas según cada puesto de trabajo, encontramos:



Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que las tareas que debe realizar el Jefe de la Delegación son mayores que los técnicos eléctricos, por lo tanto su salario debería ser superior a ellos. En este caso no podemos aumentar la parte variable del salario, ya que no representaría la equidad interna que buscamos.

Por lo tanto, aumentemos el salario base del Jefe de la Delegación manteniendo el resto de salarios al mismo nivel. Después, entraremos en la parte variable del salario o el salario en especie.

	Antes de la política retributiva	Después de la política retributiva
Jefe de Delegación	20.000 €/anuales.	22.100 €/anuales
Técnico Eléctrico	20.000 €/anuales.	20000 €/anuales
Becario	350 €/mensuales.	350 €/mensuales.

Fuente: elaboración propia.

Se ha aumentado el salario del Jefe de la Delegación en 2.100 €/anuales, se ha tenido en cuenta que a la empresa ha de salirle rentable este aumento, y según lo estudiado con los aumentos de productividad que se tuvieron del año 2014 al 2015 la empresa puede hacer frente a este coste. En el año 2014, la Delegación de Baleares consiguió una facturación de 198.000€, en el año 2015 teniendo en cuenta la demanda y los nuevos contratos se prevé una facturación de 220.000€ (*fuente: previsión de la facturación anual de la empresa White para los años 2014 y 2015*). Con un margen de 22.000€ la empresa puede hacer frente a dicho aumento.

Después debemos tener en cuenta la parte retributiva en especie y los complementos salariales en estos casos si podemos proceder a un aumento del salario de los técnicos eléctricos y del Jefe de la Delegación para seguir manteniendo la equidad dentro de la empresa.

Las dietas por comida están bien pero si las sumamos no llevan al nivel de convenio por lo tanto debería aumentar dichas dietas para adaptarse al mercado, no son muchos los viajes que se realizan a Menorca e Ibiza y cuando se realizan, se hacen las inspecciones necesarias para que estos salgan

rentables. Por lo tanto, un aumento de las dietas a nivel de convenio sería lo correcto:

Dieta según convenio	Dieta de la empresa White, después de la política retributiva.
7,26€ Media Dieta	7,26 € Media Dieta.
26,87€ Dieta Completa	26,87 € Dieta Completa.

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los pluses por transporte o distancia, sería correcto diferenciarse del mercado. La empresa no invierte en parque automovilístico para sus empleados. Por lo tanto se pueden plantear dos soluciones a este caso:

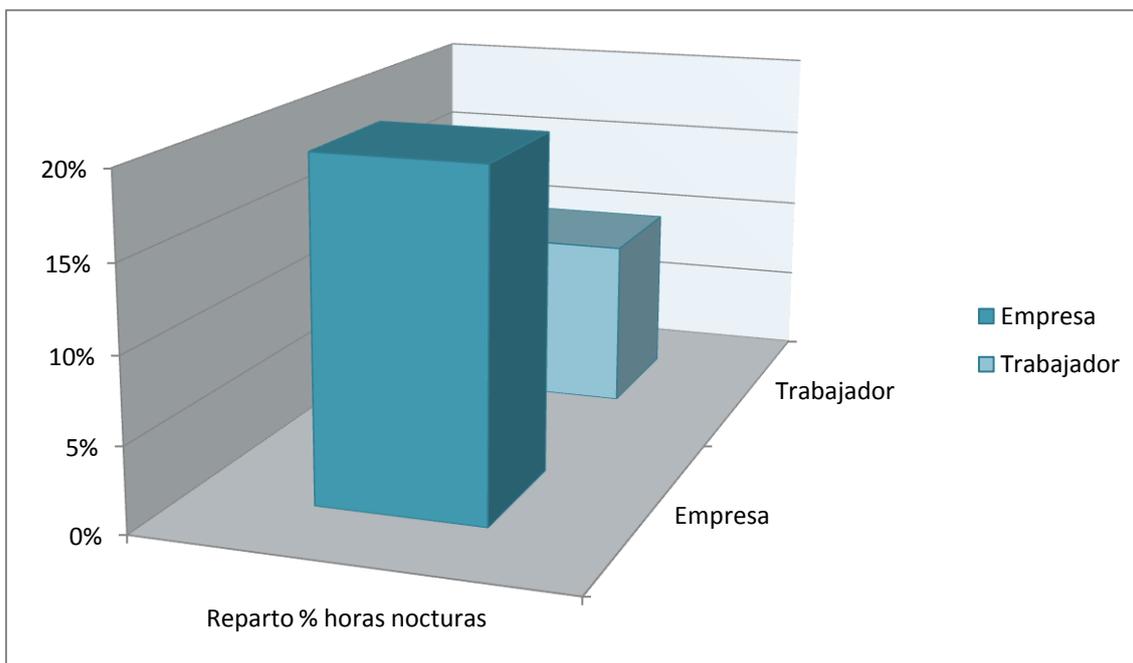
- La primera sacar tarjetas de gasolina a los empleados que realicen desplazamientos a las inspecciones, de esta forma la empresa controla el gasto y los trabajadores se ahorran burocracia a la hora de rellenar el programa interno de la empresa. La empresa tienen convenios firmados con una de las grandes distribuidoras de carburante.
- La segunda es aumentar los euros por kilometro recorrido. De esta forma la empresa sigue teniendo el control del gasto pero los trabajadores ven su esfuerzo de usar el programa interno de la empresa recompensado, así como sus desplazamientos.

Euros por kilometro convenio	Euros por kilometro después política retributiva
0,27 €/km	0,31€/km

Fuente: Elaboración propia.

El convenio colectivo regula que dichas horas de trabajo nocturnas deberán abonarse a los trabajadores si los trabajos se realizan entre las 22:00 horas y las 6:00 horas. En White, estas inspecciones son necesarias en según que instalaciones en las cuales no se pueden hacer cortes de corriente durante el día, por lo tanto se necesita realizar las inspecciones en horario nocturno. La empresa cobra al cliente un 30% más cara dicha inspección, por lo tanto ese porcentaje debería servir tanto para retribuir al trabajador como a la empresa.

Los porcentajes que la empresa destina a retribuir al trabajador pueden ser muy variados pero como propuesta resolutive se propone:



Fuente: elaboración propia.

El último conflicto planteado, es cómo administrar el tema de la beca administrativa del becario. Este es un coste que la empresa asume sin ser necesario, ya que los becarios no tienen porque percibir ningún salario. Pero si es cierto que para el trabajador contratado para este puesto el salario que percibe es una motivación extra, por lo tanto es bueno no reducir ni quitar dicha retribución. Por lo tanto, como propuesta es seguir administrando la beca con la Universidad de las Islas Baleares o con la Universidad a Distancia, etc. de forma que el becario que finaliza sus prácticas en la empresa coincida con el nuevo para explicarle en que consiste sus tareas y responsabilidad y así poder hacer un volcado de conocimientos y una formación, sin incluir en el proceso a terceras personas y únicamente interviniendo el departamento de recursos humanos para lanzar el nuevo flujo de contratación, ya que las entrevistas las realizara el Jefe de la Delegación.

Con todo ello se ha conseguido una equidad interna para la empresa, ya que los trabajadores tendrían una visión de que su salario esta en equilibrio con las tareas y responsabilidades realizadas y además se ha igualado el salario con los puestos externos a la empresa de las mismas responsabilidades y tareas. Esto hace que la empresa White sea más competitiva en el mercado, ya que debe ser capaz con los cambios adquiridos de mantener su capital humano a largo plazo en la empresa. Esto puede producirle una ventaja competitiva en su sector y por lo tanto mayores niveles de producción y facturación.

No se ha tenido en cuenta la nueva contrata a nivel nacional para la solución del caso, como consecuencia de que los Jefes directos decidieron desvincularlo del Departamento de Seguridad Industrial de Baleares, que es el que se ha analizado.

6. Conclusión.

Después de analizar todos los problemas surgidos en la empresa en estos meses y de analizar posibles soluciones. Se puede afirmar que lo que necesitaba era una política de retribución correcta, tanto en su nivel de salario base como en su retribución en especie. Tanto para conseguir una equidad interna, de esta forma los trabajadores se sienten valorados correctamente y encuentran una equidad entre las tareas y responsabilidades que tienen con el salario que perciben como contraprestación a ello, además de observar una equidad entre los diferentes puestos de trabajo. También, se consigue una equidad externa de forma que la empresa sea competitiva en el mercado laboral que se sitúa, para ser capaz de atraer, seleccionar y retener al capital humano después de un buen diseño de puestos de trabajo.

El coste de personal que la empresa actualmente debe soportar es mayor, que antes de la implantación de la nueva política retributiva, como consecuencia de haber mejorado las condiciones laborales de los trabajadores a nivel salarial pero es cierto que deberá invertir menos recursos en la contratación de nuevo personal, así como la formación de personal poco cualificado y en retener a los trabajadores de la empresa. Como balance, de ambas situaciones, sale más rentable conseguir una estabilidad y menor rotación de personal a largo plazo que invertir en contratación, formación y orientación y socialización de nuevo personal. Mantener al personal a largo plazo en la empresa, crea aparte de mejores condiciones laborales para el trabajador, mayor confianza para la empresa, un salario emocional al trabajador de forma que le sea más difícil cambiar de empleo.

El becario es un aspecto que se mantendrá igual, como consecuencia de que tareas se basaran únicamente en administración por lo tanto cualquier persona con la cualificación necesaria para el puesto de trabajo será capaz de realizarlo previa formación mínima, ya sea a través del anterior becario o del Jefe de la Delegación. Además, la empresa retribuye el trabajo del becario con un salario acorde con su situación por lo tanto el estudiante estará contento de conseguir unas prácticas remuneradas, cuando esto no es una obligación por parte de la empresa.

La política de retribución de la empresa quedaría de la siguiente forma, según los puestos de trabajo:

Jefe de la Delegación	Antes	Después
Salario base	20.000 €/anuales	22.100 €/anuales
Dieta	10 €/comida + Agua	10 €/media dieta 26,87 €/dieta completa
Precio kilometro	0,27 €/kilometro	0,31 €/kilometro
Precio hora nocturna	No retribuida	10% del aumento de la inspección.
Tareas del puesto	Supervisar el trabajo de los compañeros. Realizar tareas a nivel interno de la empresa. Realizar las inspecciones y sus expedientes. Realizar la tramitación de ascensores. Enseñar al nuevo becario. Reuniones comerciales.	Realizar las tareas a nivel interno. Realizar las inspecciones y sus expedientes. Reuniones comerciales. Enseñar al nuevo becario.

Fuente: elaboración propia.

Técnico Eléctrico	Antes	Después
Salario base	20.000 €/anuales	20.000 €/anuales
Dieta	10 €/comida + Agua	10 €/media dieta 26,87 €/dieta completa
Precio kilometro	0,27 €/kilometro	0,31 €/kilometro
Precio hora nocturna	No retribuida	10% del aumento de la inspección.
Tareas del puesto	Realizar las inspecciones y sus expedientes. Coordinar inspecciones y vuelos. Control la calibración de equipos medición.	Realizar las inspecciones y sus expedientes. Coordinar inspecciones y vuelos. Control de la calibración de equipos medición. Tramitar inspección de ascensores.

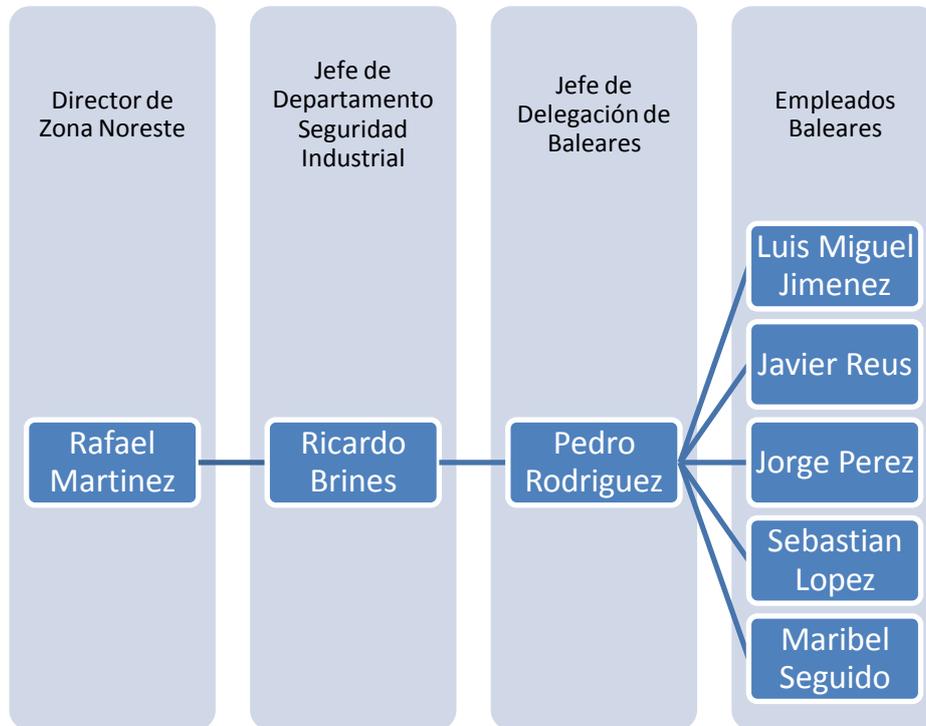
Fuente: elaboración propia.

Becario	Antes	Después
Salario base	20.000 €/anuales	22.100 €/anuales
Tareas del puesto	Tareas administrativas Enseñar al nuevo becario. Control de caja	Tareas administrativas Enseñar al nuevo becario. Control de caja.

Fuente: elaboración propia.

7. Anexos.

Anexo 1: Organigrama de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Calendario Laboral 2015 de la empresa EME.

<u>Horario Invierno (del 01 de sept. al 30 de junio):</u> Mañana: Entrada 8:00-9:00 (flexible) Salida: 14:00 Tarde: Entrada: 15:00 Salida: 18:06-19_06 (flexible)	<u>Horario Verano (del 01 de julio al 31 de agosto):</u> Entrada: 8:00 a 8:30 (flexible) Salida: 15:00 a a15:30 (flexible)
<u>Horario Viernes de Invierno:</u> Viernes Entrada: 8:00 – 8:30 (flexible) Salida: 15:00 – 15:30	<u>Horario Tarde Libre:</u> Entrada: 8:00 a 8:30 (flexible) Salida: 15:00 a a15:30

Días de libre disposición: 5 días. Su disfrute acumulado no podrá exceder de 2 días. Se establecerá de común acuerdo con el responsable.

Vacaciones: 23 días laborables. Se podrán disfrutar hasta el 31/12/2015.

Días festivos por convenio: 24 y 31 de Diciembre.

Fuente: Calendario Laboral White.

Anexo 3: Anuncios Laborales que se publicaron en InfoJobs.

Inspectores eléctricos.

- Descripción: Revisión de equipos a medida para importante Compañía de Distribución Eléctrica, en Palma de Mallorca.
- Funciones: Montaje y/o mantenimiento eléctrico. Habitado a trabajar en tensión BT y proximidad AT.
- Formación: FP Grado Medio.
- Experiencia: 1 año.
- Requisitos: Experiencia demostrable. Carnet de conducir. Residencia en Mallorca. Informática nivel usuario.
- Duración: 2 años.
- Jornada Laboral: Completa.

Beca administrativa:

- Descripción: Tareas de back office.
- Funciones: Tareas de back office.
- Formación: Titulación Universitaria.
- Experiencia: sin experiencia.
- Requisitos: Tener el 50% de los créditos de la carrera aprobados. Tener la posibilidad de firmar un convenio de prácticas.
- Duración: 6 meses.
- Jornada Laboral: Parcial.

Fuente: InjoJobs.

Anexo 4: Cuestionario.

Este cuestionario es para conocer la opinión de los trabajadores con respecto a la política de retribución de la empresa. Los resultados obtenidos serán utilizados para la realización de un caso práctico en la Universidad de las Islas Baleares

Pregunta 1. ¿Qué cargo tiene en la empresa?

Pregunta 2. ¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?

- o 1. Menos de 1 año.
- o 2. 1 año.
- o 3. Más de 1 año.

Pregunta 3. ¿Encuentras tus tareas bien recompensadas económicamente?

- o 1. Sí (Pasar a la pregunta 5)
- o 2. No (Pasar a la pregunta 4)
- o 3. Algunas (Pasar a la pregunta 4)

Pregunta 4. ¿Qué tareas están adecuadamente recompensadas según su opinión?

Pregunta 5. ¿Las recompensas no salariales son suficientes para recompensar la baja retribución monetaria?

- o 1. Sí
- o 2. No

Pregunta 6. ¿Se plantea abandonar la empresa?

- o 1. Sí (Pasar a la pregunta 7)
- o 2. No (Pasar a la pregunta 9)

Pregunta 7. ¿El salario fue una de sus principales causa de abandono de la empresa?

- o 1. Sí (Pasar a la pregunta 8)
- o 2. No

Pregunta 8. Exponga, brevemente, el motivo de su baja en la empresa.

Pregunta 9. ¿Qué tipo de complementos escogería para su retribución?

Pregunta 10. ¿Creé que la empresa debería replantearse su política de retribución?

- o 1. Sí
- o 2. No

Resultados de la Encuesta:

Variable 1: ¿Qué cargo tiene en la empresa?

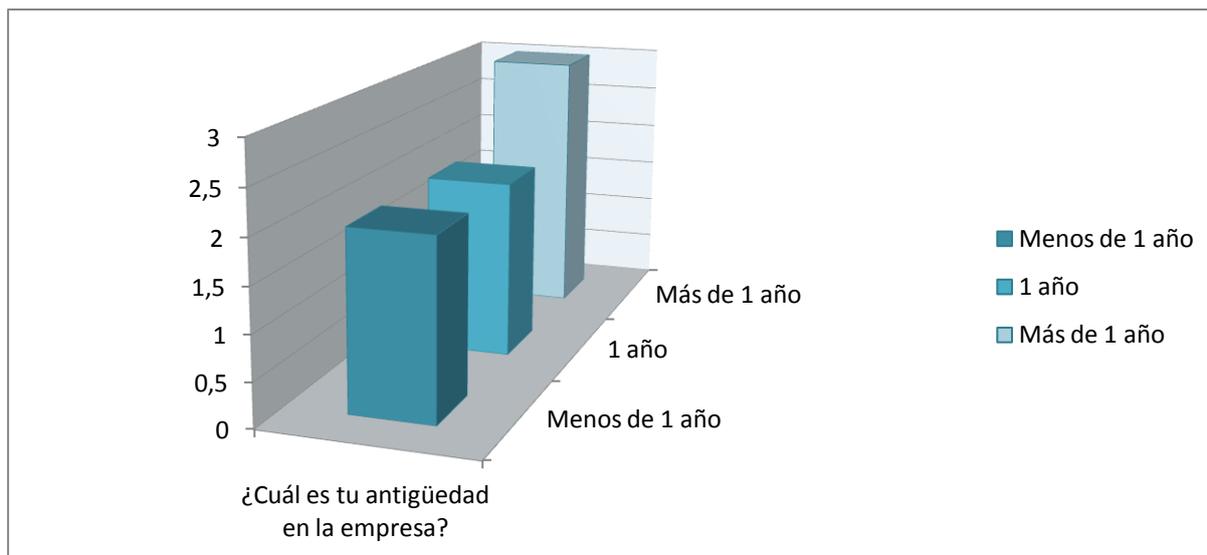
Empleado	Cargo
Pedro Brines	Jefe de la Delegación de Baleares
Luis Rodríguez	Inspector Eléctrico
Jorge Reus	Inspector Eléctrico
Javier Pérez	Inspector Eléctrico
Sebastián López	Inspector Eléctrico
Maribel Seguido	Becaria Administrativa
Javier Grimalt	Becario Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

Variable 2: ¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de 1 año.	2	28,57
2	1 año.	2	28,57
3	Más de 1 año.	3	42,86
	Total frecuencias	7	100,00

Fuente: Elaboración propia.



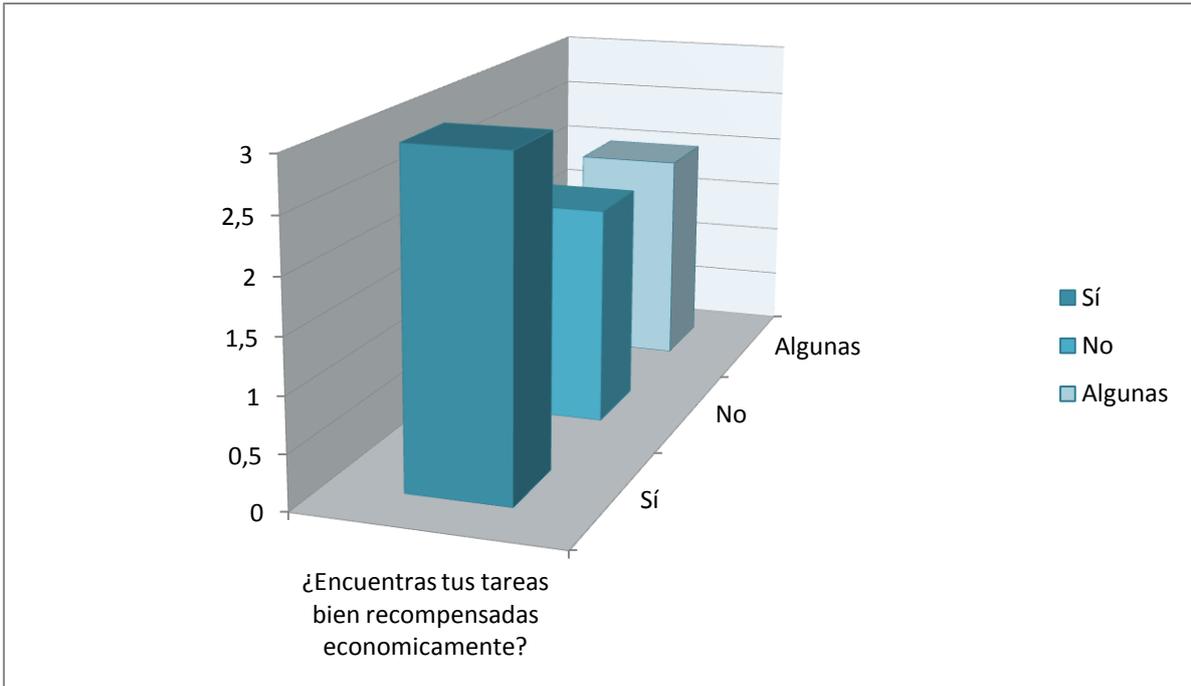
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que los puestos son estables, ya que los trabajadores llevan varios años en sus puestos de trabajo y que solo uno de ellos, Pedro Brines, había sido ascendido como consecuencia de la mala gestión de su antecesor. Los puestos de becario suelen ser de varios meses pero actualmente uno de ellos lleva un año, porque ha podido seguir firmando convenios con la Universidad de las Islas Baleares. También, se debe señalar que cambiar de empleo en estos años era más complicado como consecuencia de la crisis económica del país.

Variable 3: ¿Encuentras tus tareas bien recompensadas económicamente?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí	3	42,86
2	No	2	28,57
3	Algunas	2	28,57
Total frecuencias		7	100,00

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores piensan que sus tareas no están recompensadas correctamente, aunque no las abarcan todas sino que algunos solo señalan algunas tareas concretas, en las cuales se debería revisar la contraprestación.

Variable 4: ¿Qué tareas están adecuadamente recompensadas según su opinión?

Empleado	Tareas
Pedro Brines	Los trabajos de campo. Y la parte comercial.
Luis Rodríguez	Los trabajos de campo.
Jorge Reus	-
Javier Pérez	Los trabajos de campo.
Sebastián López	-
Maribel Seguido	Tareas de back office.
Javier Grimalt	-

Fuente: Elaboración propia.

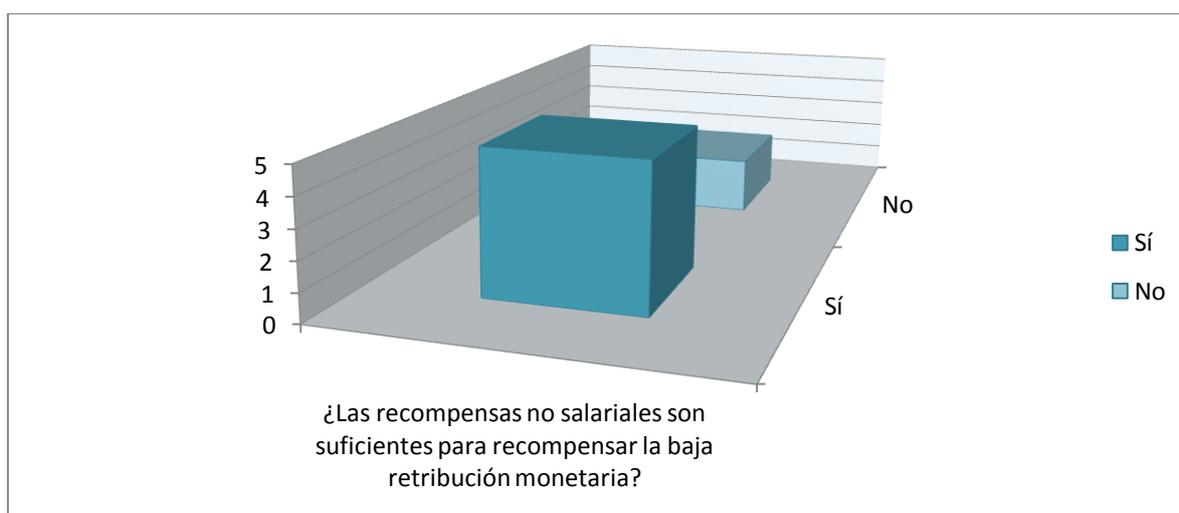
Todos los trabajadores coinciden en la que las tareas que están remuneradas de forma correcta son los trabajos de campo, es decir, las inspecciones técnicas

eléctricas que realizan fuera de la oficina. Por lo tanto, se puede deducir que las horas que invierten en expedientes y back office no tiene la contraprestación suficiente para ellos.

Variable 5: ¿Las recompensas no salariales son suficientes para recompensar la baja retribución monetaria?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí	5	71,43
2	No	2	28,57
Total frecuencias		7	100,00

Fuente: Elaboración propia.



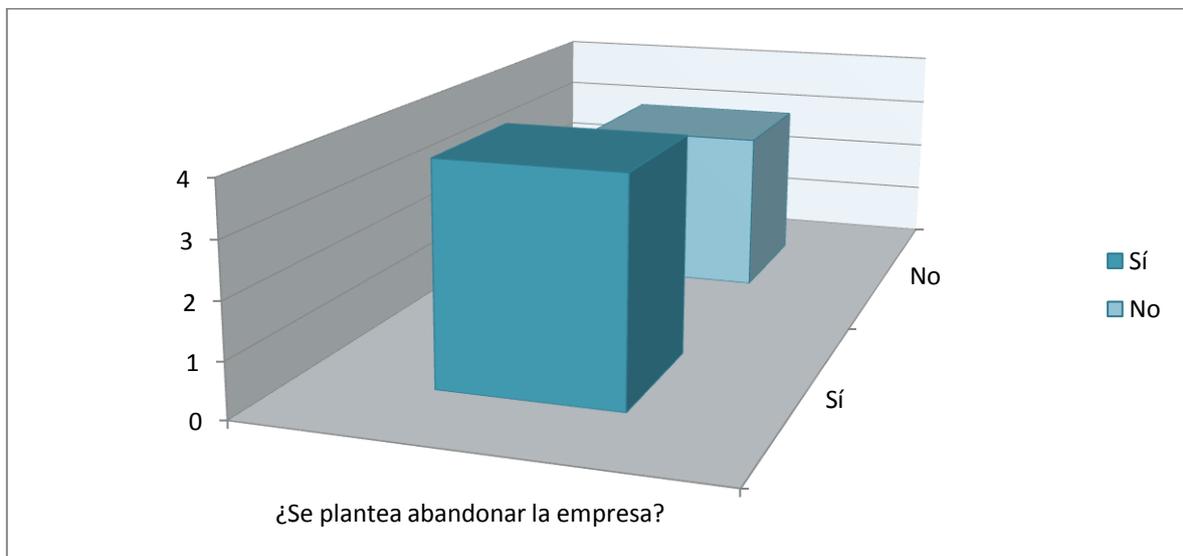
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son un poco contradictorios, porque aun que piensan que la retribución es un problema en la empresa, las recompensas no salariales si les parecen suficientes para compensar el salario monetario. Aunque no todos opinan así. Pero se debe tener en cuenta que los dos trabajadores que han dicho que no son suficientes son los que han abandonado la empresa y también los que tenían una mayor variedad de tareas.

Variable 6: ¿Se plantea abandonar la empresa?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí	4	57,14
2	No	3	42,86
Total frecuencias		7	100,00

Fuente: Elaboración propia.



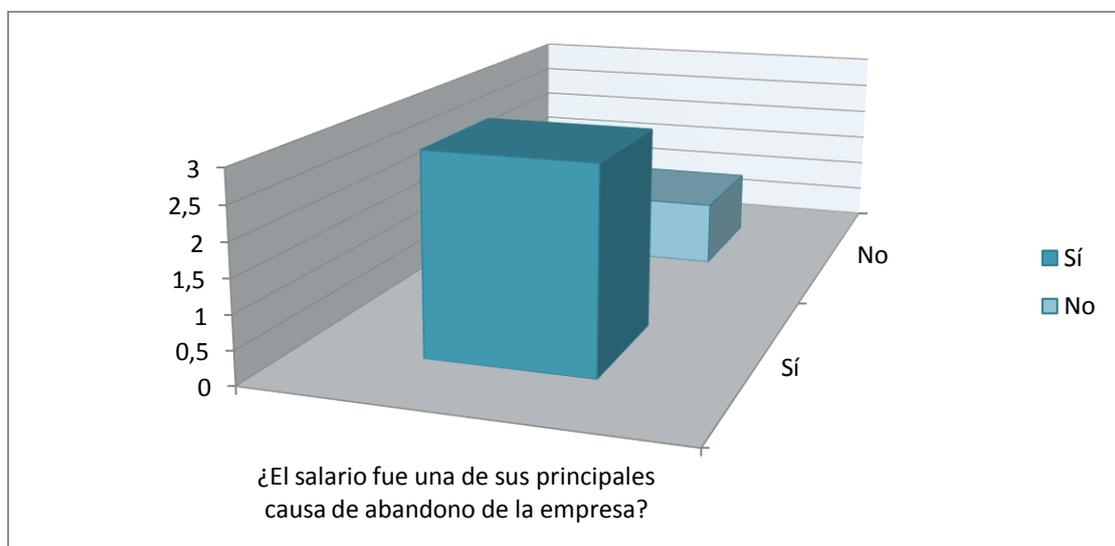
Fuente: Elaboración propia.

Cuatro de los siete trabajadores que tiene la empresa en plantilla se plantea abandonar la empresa. Esto es un aspecto negativo para ella ya que denota que algo está fallado en recursos humanos ya que no son capaces de hacer que los trabajadores se sienten parte de la empresa y no quieran abandonarla.

Variable 7: ¿El salario fue una de sus principales causa de abandono de la empresa?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí	3	75,00
2	No	1	25,00
Total frecuencias		4	100,00

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

De los cuatro trabajadores anteriores, tres consideran la retribución un motivo de baja de la empresa, por lo tanto se debe replantear la política retributiva de la empresa de forma inmediata.

Variable 8: Exponga, brevemente, el motivo de su baja en la empresa.

Empleado	Motivo baja en la empresa
Pedro Brines	Baja retribución laboral.
Luis Rodríguez	Las tareas de back office, no retribuidas.
Jorge Reus	-
Javier Pérez	-
Sebastián López	-
Maribel Seguido	Un plus por el trabajo interno de la empresa.
Javier Grimalt	Dejar de trabajar como becario.

Fuente: Elaboración propia.

La baja retribución o la mala retribución de las tareas está presente entre los diferentes motivos, así como dejar de trabajar como becario también es una forma de querer conseguir un salario normal. No se puede decir que sea la causa principal pero si una de las culpables.

Variable 9: ¿Qué tipo de complementos escogería para su retribución?

Empleado	Complementos Retributivos
Pedro Brines	Mayores bonus por las tareas comerciales.
Luis Rodríguez	Bonus por las tareas comerciales y de back office.
Jorge Reus	Compensación por objetivos.
Javier Pérez	Incentivos por los expedientes realizados.
Sebastián López	Compensación por objetivos.
Maribel Seguido	-
Javier Grimalt	-

Fuente: Elaboración propia.

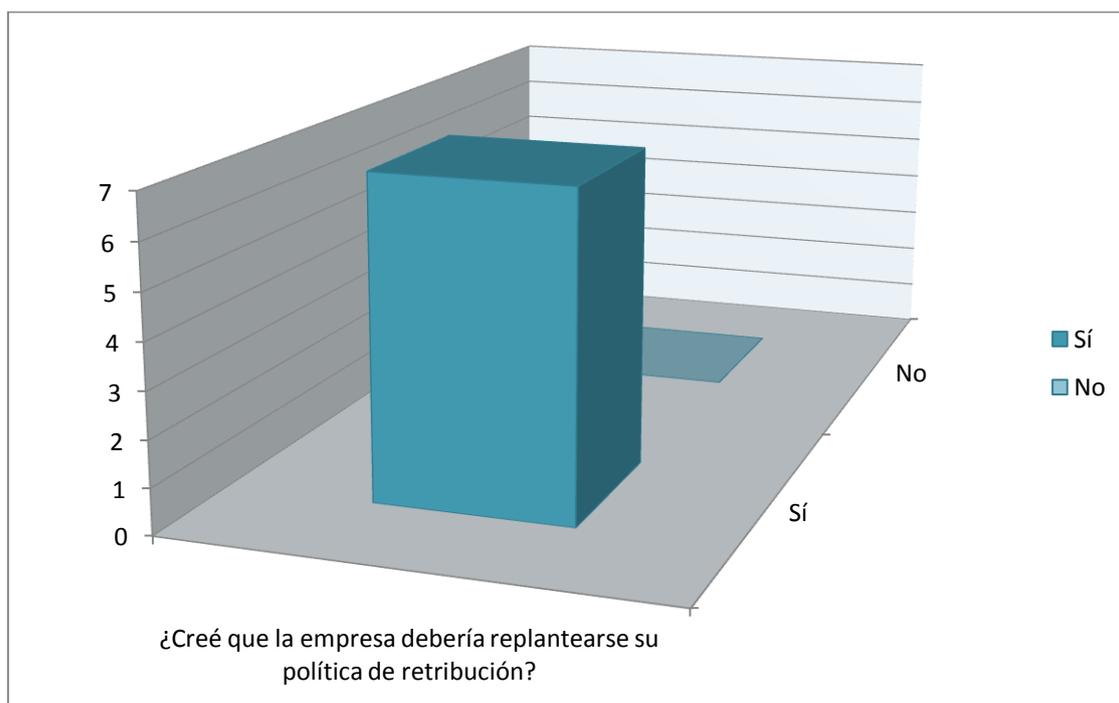
Las dos personas que han ocupado el cargo de Jefe de la Delegación de Baleares coinciden en que las tareas comerciales que han de realizar con los

grandes contratos, tanto del sector público como del privado, no están remuneradas correctamente. El resto de trabajadores piden un salario por objetivos, es decir, dependiendo del nivel de expedientes que realices un salario u otro. Este punto de vista tiene dos vertientes, las inspecciones necesitan su tiempo para hacerse correctamente pero también es cierto que es fácil de controlar cuantas a realizado cada inspector, por lo tanto se podría establecer una paga extra por inspección realizada siempre con una máxima al día, semana o mes para no perder la calidad de las inspecciones antes mencionada.

Variable 10: ¿Creé que la empresa debería replantearse su política de retribución?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí	7	100,00
2	No		0,00
		Total frecuencias	7
			100,00

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, los siete miembros de la plantilla del Departamento de Seguridad Industrial coinciden en que la empresa debería replantearse su política retributiva si desea conservar al capital humano que le queda operativo y no tener que estar continuamente adaptándose a los cambios de personal, con todos los costes que eso supone para la empresa.

8. Bibliografía.

- 2002. Bonache, J. y Cabrera, Á. Dirección Estratégica de Personas. Madrid. Financial Times-Prentice Hall.
- 2013. Economistas del Consejo General. Retribución variable: nuevas tendencias. Madrid. ACCID.
- http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/foros/docs/Planificacion_Estrategica_RRHH_2007.pdf.
- 2011 - 2012. Carretero, JM. Breve guía de resolución de un caso práctico. Baleares. Gestión de Recursos Humanos, Universidad de las Islas Baleares.
- 2011-2012. Carretero, JM Carretero y Seguido M. Apuntes Gestión de Recursos Humanos. Baleares. Universidad de las Islas Baleares.
- 1997. Albtzu, E. Flexibilidad Laboral y gestión de recursos humano. Barcelona. Editorial Ariel.
- 13 de Marzo de 2014. Convenio Colectivo del Metal de las Islas Baleares. Boletín Oficial de las Islas Baleares.
- 2014-2015. Departamento de Recursos Humanos de la empresa White. Anuncios publicados en InfoJobs.
- 2014. Departamento de Recursos Humanos. Calendario Laboral 2015 de la empresa White. A Coruña.