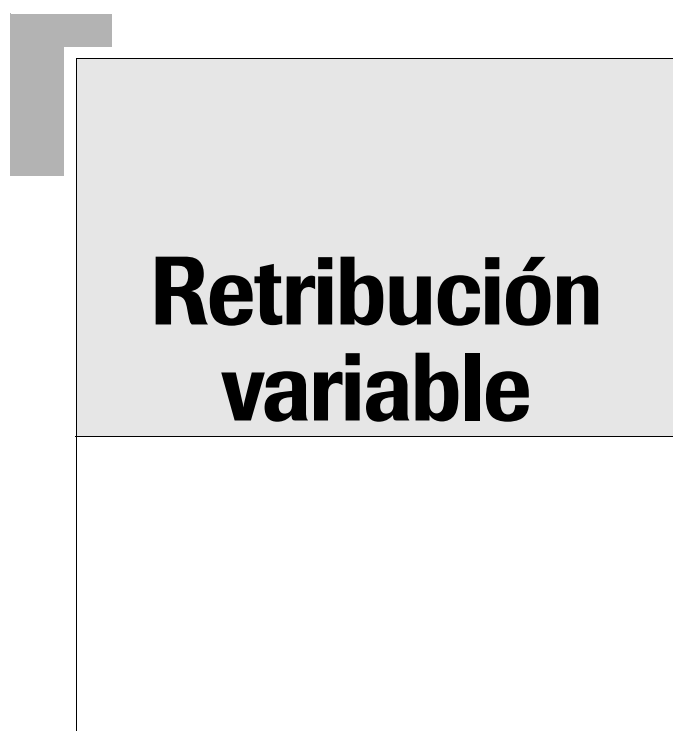


MEMENTO EXPERTO

FRANCIS LEFEBVRE



Actualizado a 26 de diciembre de 2013

Esta obra ha sido realizada a iniciativa y bajo la coordinación editorial de
Ediciones Francis Lefebvre

Coordinador:
Martín Godino Reyes
Socio Director Sagardoy Abogados. Presidente ASNALA

Con la colaboración de los siguientes autores:

Alzaga Ruiz, Iciar. Profesora Titular Derecho del Trabajo y SS (UNED).

Barros García, Mario. Abogado Uria

Calle Martínez, Vicente. Abogado Garrigues. Socio ASNALA

Cerejido Barba, Raúl. Profesor de Ciencia Política y Sociología de la UNED

Gil Alburquerque, Román. Abogado Sagardoy. Miembro Junta Directiva ASNALA

Matorras Díaz-Caneja, Ana. Profesora de Derecho del Trabajo de la Facultad de Derecho. Universidad Pontificia Comillas

Mercader Uguina, Jesús. Catedrático de Derecho del Trabajo y SS Universidad Carlos III (Madrid). Socio ASNALA.

Mijares García-Pelayo, M^ª Fernanda. Letrada de la Administración de la Seguridad Social

Pedrajas Quiles, Antonio. Abogado Abdón Pedrajas & Moreno. Miembro de la Junta Directiva de ASNALA

Rodríguez Peñil, Álvaro. Abogado Sagardoy. Socio ASNALA

Ruiz Gallud, Salvador. Equipo Económico

Solé Tacias, Toni. Socio Director de SMART MANAGEMENT, S.L.

Zumalacárregui Pita, Luis. Abogado. Socio ASNALA

© EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE, S. A.
Monasterios de Suso y Yuso, 34. 28049 Madrid. Teléfono: (91) 210 80 00. Fax: (91) 210 80 01
www.efl.es
Precio: 38,48 € (IVA incluido)

ISBN: 978-84-15911-20-3
Depósito legal: M-36541-2013

Impreso en España
por Printing'94
Puerto Rico, 3. 28016 Madrid

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Plan general

	<u>nº marginal</u>
Capítulo 1. Estrategias y nuevas políticas de compensación	100
Capítulo 2. Sistemas de remuneración por rendimiento. Retribución por objetivos y evaluación del desempeño.....	500
Capítulo 3. Fuentes de determinación y límites al establecimiento de los sistemas de retribución variable	1000
Capítulo 4. Reconocimiento del derecho al cobro, liquidación y pago en los sistemas de retribución variable.....	1500
Capítulo 5. Modificación de los sistemas de retribución variable	2000
Capítulo 6. Problemas prácticos de los sistemas de salario a comisión	2500
Capítulo 7. Planes de retribución flexible o a la carta	3000
Capítulo 8. Nuevas dimensiones de la participación en beneficios	3500
Capítulo 9. Participación en el capital de la empresa. Stock options y planes de compra de acciones por los empleados.....	4000
Capítulo 10. Integración de las retribuciones variables en el salario regulador de las indemnizaciones por despido	4500
Capítulo 11. Fiscalidad de los sistemas de retribución variable	5000
Capítulo 12. Retribución variable y cotización a la Seguridad Social.....	5500
Capítulo 13. Créditos de devengo variable y su posición en el concurso de acreedores.....	6000
Tabla alfabética	
Índice analítico	

Abreviaturas

AP	Audiencia Provincial
AN	Audiencia Nacional
art.	Artículo
AT	Audiencia Territorial
AT y EP	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
BOE	Boletín Oficial del Estado
BORM	Boletín Oficial del Registro Mercantil
CC	Código Civil
CCol	Convenio Colectivo
CE	Comunidad Europea
Ce	Corrección de errores
Circ	Circular
Const	Constitución Española
Cont-adm	Contencioso-administrativo
CP	Código Penal
CTA	Cooperativa de trabajo asociado
D	Decreto
DG	Dirección General
DGSS	Dirección General de la Seguridad Social
DGT	Dirección General de Tributos
DGTr	Dirección General de Trabajo
Dir	Directiva
disp.adic.	Disposición adicional
disp.derog.	Disposición derogatoria
disp.final	Disposición final
disp.trans.	Disposición transitoria
DL	Decreto-ley
DLeg	Decreto Legislativo
DOCE	Diario Oficial de las Comunidades Europeas
DOUE	Diario Oficial de la Unión Europea
EDJ	El Derecho Jurisprudencia
EEE	Espacio Económico Europeo
ERE	Expediente de Regulación de Empleo
ET	Estatuto de los Trabajadores (RDLeg 1/1995)
ETT	Empresas de Trabajo Temporal
FOGASA	Fondo de Garantía Salarial
INSS	Instituto Nacional de la Seguridad Social
Instr	Instrucción
IPC	Índice de Precios al Consumo
IPREM	Indicador Público de Rentas de Efectos Múltiples
IRPF	Impuesto de la Renta de las Personas Físicas
IS	Impuesto sobre Sociedades
ISM	Instituto Social de la Marina
IT	Incapacidad Temporal
ITSS	Inspección de Trabajo y Seguridad Social
JS	Juzgado Social
L	Ley
LCon	Ley concursal (L 22/2003)
LEC	Ley de Enjuiciamiento Civil (L 1/2000)

LETT	Ley de Empresas de Trabajo Temporal (L 14/1994)
LGP	Ley General Presupuestaria (L 47/2003)
LGS	Ley General de Sanidad (L 14/1986)
LGSS	Ley General de la Seguridad Social (RDLeg 1/1994)
LIRPF	Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (L 35/2006)
LIS	Ley del Impuesto de Sociedades (RDLeg 4/2004)
LJCA	Ley de Jurisdicción Contencioso-administrativa (L 29/1998)
LO	Ley Orgánica
LOLS	Ley Orgánica de Libertad Sindical (LO 11/1985)
LOPJ	Ley Orgánica del Poder Judicial (LO 6/1985)
LOSSP	Texto Refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión del Seguro Privado (RDLeg 6/2004)
LPG	Ley de Presupuestos Generales del Estado
LPL	Ley de Procedimiento Laboral (RDLeg 2/1995)
LRJPAC	Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (L 30/1992)
LPRL	Ley de Prevención de Riesgos Laborales (L 31/1995)
LRJS	Ley Reguladora de la Jurisdicción Social (L 36/2011)
LSC	Ley de Sociedades de Capital (RDLeg 1/2010)
LSL	Ley de Sociedades Laborales (L 4/1997)
LSS	Texto articulado de la Ley de Bases de Seguridad Social (D 907/1966)
Mº	Ministerio
MESS	Ministerio de Empleo y Seguridad Social
modif	Modificado/a
MTAS**	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
MTIN***	Ministerio de Trabajo e Inmigración
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OM	Orden Ministerial
REA	Régimen Especial Agrario
Rec	Recurso
Resol	Resolución
RESS	Régimen Especial de la Seguridad Social
RETA	Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
RD	Real Decreto
RDL	Real Decreto Ley
RDLeg	Real Decreto Legislativo
Rg	Registro
RGSS	Régimen General de la Seguridad Social
Rgto	Reglamento
RIRPF	Reglamento del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (RD 439/2007)
SA	Sociedad Anónima
SEPE	Servicio Público de Empleo Estatal.
SESS	Secretaría de Estado de la Seguridad Social
SG	Secretaría General
SL	Sociedad Laboral
SMI	Salario Mínimo Interprofesional
SPEE	Servicio Público de Empleo Estatal*
SS	Seguridad Social
TCo	Tribunal Constitucional
TCT	Tribunal Central de Trabajo
TGSS	Tesorería General de la Seguridad Social
TJCE	Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas****
TJUE	Tribunal de Justicia (Unión Europea)
TR	Texto refundido
TS	Tribunal Supremo

TSJ	Tribunal Superior de Justicia
UE	Unión Europea
unif doctrina	Unificación de doctrina

* El Instituto Nacional de Empleo ha pasado a denominarse Servicio Público de Empleo Estatal (ahora SEPE).

** El MTAS fue sustituido, a partir del 14-4-2008, por el MTIN.

*** El MTIN fue sustituido, a partir del 22-12-11, por el MESS.

**** El TJCE ha sido sustituido por el Tribunal de Justicia (Unión Europea).

CAPÍTULO 1

Estrategias y nuevas políticas de compensación

ÍNDICE

100

A. Conceptos básicos y generales en materia retributiva	110
B. Clasificación de los diferentes tipos de retribución variable	160
1. Retribución variable a corto plazo.....	165
a. Participación basada en el desempeño.....	170
b. Participación en beneficios.....	190
2. Retribución variable a largo plazo.....	195
3. Bonos o gratificaciones.....	210
4. Reconocimiento.....	225
C. Retribución variable en la estrategia retributiva.....	230
D. Nuevas aplicaciones de la retribución variable	270
Bibliografía.....	295

En el presente trabajo consideramos la retribución (y dentro de ella la retribución variable) como una parte fundamental de cualquier **Sistema Integral de Gestión de Personas** dentro de una organización. La evolución y el cambio acelerado del modelo social, económico y de gestión de las empresas tiene una repercusión directa en la gestión de las personas y en las herramientas utilizadas para ello por los profesionales de Recursos Humanos. También, la compensación ha pasado de ser considerada como un gasto a una inversión para la empresa, aportando compromiso e incrementando valor en el largo plazo. A medida que los niveles de transparencia en la gestión han ido creciendo, la importancia y la utilización de la retribución variable también lo han hecho.

105

Al igual que las otras **herramientas de gestión** (y también de gestión de personas), la retribución tiende a flexibilizarse, como veremos con distintos ejemplos. Así, ello comporta que dicha **flexibilización** se extienda a todo el ámbito retributivo y no meramente a la retribución variable. Como ejemplo, las herramientas como la retribución flexible o la retribución a la carta. Todo ello nos lleva hoy a empezar a hablar no sólo de retribución variable sino de compensación variable.

Las empresas buscan adaptar sus mecanismos, herramientas y objetivos a la nueva realidad, cada vez más compleja y menos estable. En este marco, la **compensación**, en concreto, se ha convertido claramente en una herramienta cada día más utilizada para la creación de valor y la gestión del talento. Atraer talento, retenerlo, motivar y aumentar el desarrollo, el compromiso, y así mismo, la productividad son algunas de las necesidades cambiantes a las que da respuesta la flexibilización creciente del sistema retributivo.

A menudo pensamos que las cuestiones referidas, o referentes, a la gestión en las Empresas, surgen de la necesidad creada por las mismas. Es decir, cualquier aspecto o herramienta que hoy utilizamos dentro del concepto «gestión de empresa» parece que debería surgir de una necesidad creada en el sistema de gestión empresarial. En el caso de la retribución variable, los inicios y precedentes históricos de la misma, nos llevan al concepto retributivo como lo entendemos hoy en día. Nuestra **Constitución Española** reconoce el deber de todos los españoles de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo (Const art.35.1).

107

Por su parte, y, como consecuencia de ello, el **Estatuto de los Trabajadores** sienta ya las bases para un extenso desarrollo de la retribución, considerando salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo [ET art.26.1].

En la actualidad, la retribución variable está adquiriendo cada vez más peso dentro del **paquete salarial**, con planteamientos sólidos en cuanto a su planificación, diseño, desarrollo y comunicación. La finalidad de ligar una parte de la remuneración al rendimiento es la de vincular la energía organizativa y los esfuerzos individuales de los trabajadores con los objetivos determinados alineados con la estrategia empresarial.

A. Conceptos básicos y generales en materia retributiva

- 110** Diversos son los conceptos básicos que nos permitirán comprender de forma más clara los elementos más significativos referidos a la retribución variable.
- 115** **Retribución** Es la remuneración **dinreraria o en especie** que reciben los empleados por prestar sus servicios personales en una empresa. Es el «precio» del trabajo. Puede fijarse de forma **bilateral**, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresario y trabajador), o ser objeto de **negociación colectiva**, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales.
- 117** **Fija** Es la parte de la retribución que la empresa garantiza al trabajador por un período de tiempo definido, independientemente de otras consideraciones. Tiene un carácter fijo, periódico y es **independiente del rendimiento** o de los resultados alcanzados por el empleado. Su cuantía depende del contenido del puesto, de la categoría o función y de la competitividad externa.
- 120** **Variable** Parte de la retribución total que recibe un trabajador está condicionada a determinadas circunstancias y se determina **en función de los objetivos** a alcanzar. Desde el punto de vista de la organización, un sistema de retribución variable impulsa la estrategia de la compañía y la consecución de los objetivos del negocio. También contribuye a mejorar la **competitividad**, el desempeño organizativo, fortalece la visión de conjunto y de equipo, y permite modular los costes al ser un gasto que no es fijo. Además de motivar al empleado a innovar, desarrollar sus capacidades e incentivarle a hacer mejor su trabajo. Por otra parte, la retribución variable representa para el trabajador una guía que le ayuda a reconocer la importancia que tiene su actuación para el logro de los objetivos, y premia y recompensa la **actuación individual y de equipo**. Conjuntamente, permite potenciar la competitividad salarial del empleado, hace que éste se sienta más comprometido con la compañía y más alineado con la estrategia empresarial.
- 125** **Compensación total** Es el conjunto y la suma de todos los conceptos compensatorios que la compañía proporciona al trabajador por los servicios prestados, su tiempo, esfuerzo y capacidades. La principal finalidad es la de atraer a los empleados más adecuados, motivar y retener el talento de la empresa; conseguir el **alineamiento del profesional con los objetivos estratégicos** y con la cultura de la compañía, y facilitan la integración organizativa, al considerarse como una herramienta para actuar sobre el compromiso entre el trabajador y la estrategia futura del negocio.
- 130** **Compensación variable** Se considera como un criterio para reestructurar la remuneración, fraccionándola en una parte de coste fijo y en otra de coste variable. Viene determinada por el **cumplimiento de ciertos objetivos** que el empleado debe conseguir. Es una nueva forma de administrar y dinamizar la relación existente entre el rendimiento y la remuneración. También puede referirse a la variabilización del coste y a la variación en la materialización de la percepción.

Retribución flexible «a la carta» Se entiende como tal la redistribución de la compensación total del trabajador para proporcionarle un mayor valor, sin que exista un incremento de costes para la compañía. Es un **acuerdo** entre la empresa y el empleado, cuya principal ventaja es que el empleado elige su «**paquete retributivo**» en función de sus propias necesidades y preferencias individuales. Suele proporcionar ventajas a efectos fiscales (ver nº 3000 s.). **135**

Salario emocional Es un concepto asociado a la retribución en la que se incluyen cuestiones de carácter **no económico**. Su fin es satisfacer las necesidades personales, profesionales y familiares del trabajador, mejorando así, su calidad de vida. Nos referimos a conceptos como la necesidad personal de reconocimiento y de respeto, así como a la necesidad de mantener sus condiciones familiares. Es una herramienta clave para ahondar en la involucración con el trabajo propio, con el grupo y en la necesidad de sentirse vinculado a organizaciones coherentes. Es un «pago» que suele ir relacionado con el reconocimiento profesional, con la conciliación entre la vida personal y profesional, con la formación y desarrollo intelectual y cultural del trabajador y con el clima laboral. **140**

Retribución diferida Como el salario devengado y no recibido por el empleado, para ser percibido con posterioridad. **145**

Retribución en especie Incluye todos los conceptos no monetarios que completan el paquete retributivo. Los más comunes suelen ser los siguientes: automóvil de empresa, seguros de vida y accidentes, seguros médicos y vivienda. **150**

B. Clasificación de los diferentes tipos de retribución variable

Existen numerosas herramientas de retribución variable, y diversas maneras de clasificarlas. Sin ser ésta la única clasificación posible, hemos elegido entrar en mayor profundidad en los tipos de retribución variable más utilizados, tal y como se muestran en la siguiente tabla. **160**

Tabla 1.- Tipos de Retribución Variable

Retribución Variable	Retribución Variable a Corto Plazo Retribución Variable a Largo Plazo Bonos o gratificaciones Reconocimiento
-----------------------------	---

Así, establecemos **dos grandes grupos** de retribución variable, en función del plazo de su aplicación: corto o largo. Dentro de cada uno de ellos, como veremos, podemos nombrar diversos tipos.

1. Retribución variable a corto plazo

Reconocimiento de un desempeño adecuado o por encima de lo esperado, en forma de retribución **en efectivo**, durante un período de tiempo de un año o inferior. Esta compensación no está garantizada por la empresa, sino que depende de los **resultados obtenidos** en el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo. **165**

Uno de los objetivos fundamentales de la retribución variable es mejorar el desempeño organizativo. Consecuentemente, en cuanto la compañía reconozca la contribución particular de cada trabajador, la motivación de los profesionales aumentará y estarán más involucrados e integrados en los objetivos estratégicos de la empresa. Una de las principales características de este tipo de retribución es la generación de compromiso y la implicación de los individuos, equipos, departamentos y de toda la organización en general.

Dentro de la modalidad de retribución variable a corto plazo podemos encontrar las alternativas que se explican a continuación.

Gráfico 1.– Tipos de Retribución Variable a Corto Plazo



a. Participación basada en el desempeño

- 170** Este tipo de retribución variable fomenta la mejora de resultados, tanto individuales como globales, y la equidad (rendimiento-recompensa). La **administración** suele ser más **compleja** y el coste de gestión para la empresa suele ser más elevado, esto es debido, básicamente a su individualización por el proceso de «cascade-down». Los indicadores más comúnmente utilizados en la gestión de estos incentivos son los **objetivos** individuales, de equipo, departamentales y de empresa o corporativos, durante un período específico, habitualmente un año. Existen distintos **tipos de participación** basada en el desempeño, de los cuales destacamos tres:
- Basados en programas de retribución por objetivos.
 - Basados en la mejora de la productividad.
 - Comisiones o incentivos de ventas.

- 175** **Retribución por objetivos** Consiste en orientar a los profesionales hacia el logro de los objetivos concretos y mejorar así su contribución al éxito de la organización. Permite la medición del rendimiento individual de cada colaborador o de un grupo. Posiblemente sea el programa de retribución variable más extendido. Su utilización va más allá de sectores empresariales y zonas geográficas. Es común que en las organizaciones, se utilicen tres **tipos de objetivos**: los corporativos, los de área y los individuales. En función del nivel organizativo de cada puesto, se definirá un número de objetivos en concreto, se determinará una distribución de objetivos específica y los «pesos» de cada uno de ellos (observar el cuadro ejemplo de la tabla 2). Al igual que no todos los **niveles organizativos** suelen tener el mismo porcentaje de retribución variable, tampoco la distribución y el peso de los tres tipos de objetivos es idéntico. En este sentido, tiene lógica que, cuanto más alto esté posicionado un puesto en la organización, más capacidad posea para incidir en los resultados de la compañía. Por lo tanto, lógico sería atribuirle un mayor peso a los objetivos «corporativos» e inferior a los individuales. En sentido inverso, en los niveles organizativos inferiores cobra más relevancia el objetivo individual. En este caso, difícilmente el ocupante de este puesto podrá tener un gran peso en los resultados de la compañía. Por lo tanto, carecería de sentido premiarle en mayor medida por lo global que por su desempeño individual.

Tabla 2.- Ejemplo Retribución por Objetivos

Niveles de la organización	Retribución variable	OBJETIVOS		
		Corporativos	Área	Individuales
N1 (Directivos)	25%	70%	20%	10%
N2 (Mandos Intermedios)	10 - 15%	50%	25%	25%
N3 (Técnicos y otros Profesionales)	5 - 10%	10%	30%	60%

Centrados en la mejora de la productividad Tienen un enfoque muy centrado en la **eficiencia**. Se otorga al profesional si logra mejorar la productividad de su área o departamento, o si, por ejemplo, consigue ahorrar costes. A modo de ejemplo, en una fábrica del sector industrial se podrían conceder incentivos al operario o a todos los integrantes de un turno de trabajo si logran disminuir el impacto económico que generan las mermas, los absentismos (éste, con carácter colectivo), la rotación y/o los cambios de turnos, etc.

180

Comisiones o incentivos de ventas Se conceden al **empleado comercial** si consigue vender la cantidad del producto o servicio que se ha fijado previamente en los objetivos, durante un período de tiempo determinado. En general, suele acompañarse este objetivo de venta con las condiciones cualitativas con las que debe realizarse: mix de producto, porcentaje de nuevos productos sobre ventas, índice sobre cobros, etc.

185

Las comisiones o incentivos de venta pueden ser **individuales o colectivos**, o una combinación de ambos, lo que mitiga el exceso de rivalidades dentro de la empresa y aumenta la competencia entre los profesionales, facilitando el espíritu de equipo.

b. Participación en beneficios

Consiste en recompensar a los empleados cuando la empresa alcanza un determinado nivel de beneficios económicos en un período de tiempo concreto, generalmente un año. Sólo se otorga a los empleados si la empresa alcanza los beneficios definidos con la finalidad de promover la identificación del empleado con los resultados económicos de la compañía. La remuneración suele ser en cantidades iguales para todos los empleados o graduadas **en función del puesto**, nivel organizativo o de los colectivos. La administración suele ser simple y el coste de la gestión suele ser bajo, a pesar de que incluso pueden incluir a toda la plantilla. Hoy no es un sistema muy extendido, aunque las empresas suelen conseguir un buen nivel de compromiso e identificación con su implementación.

190

2. Retribución variable a largo plazo

Se trata de compensaciones diferidas que se generan durante un período de tiempo **superior a un año**, normalmente entre dos y cinco. Están relacionadas con los resultados empresariales a largo plazo, la actuación del empleado y la evolución del negocio, de una unidad del mismo o el desarrollo de un producto nuevo. Por ejemplo en el sector farmacéutico.

195

La **finalidad** de este tipo de retribución variable es reconocer un desempeño sostenido y adecuado del profesional, equipo, unidad de negocio u organización. Ello para comprometer y retener a los empleados y su talento, enfocar los objetivos a medio y largo plazo, y alinear los intereses de los profesionales con los de la empresa.

En nuestra clasificación establecemos distintos tipos de retribución variable a largo plazo.

Gráfico 3.- Tipos de Retribución Variable a Largo Plazo



- 200 Basado en el capital social** Centran el interés en el capital social y están vinculados al desempeño de la acción. Como elemento a resaltar diríamos que la evolución o el **desempeño de la acción** puede que no esté relacionada con el desempeño individual del empleado. Por el contrario, tiene como factor positivo que refuerza la alineación de los trabajadores con los intereses de los accionistas. Un ejemplo dentro de esta modalidad son las opciones sobre acciones (**stock options**). La compañía otorga al empleado, de manera gratuita, un determinado número de opciones de compra de acciones. El profesional tendrá el derecho a la compra de un número predeterminado de acciones de la empresa dentro de un período de tiempo estipulado, a un precio predeterminado, si el precio de las acciones ha subido.
- 205 No basados en el capital social** Se centran en metas y objetivos específicos. Se definen como un elemento de retención al promover una perspectiva a largo plazo. En la práctica, suelen estar limitados a la **alta dirección**.

3. Bonos o gratificaciones

- 210** Se trata de una compensación dineraria que se concede a cambio de un servicio prestado de forma eventual o como recompensa por un buen **rendimiento especial y puntual** en el desempeño de la actividad laboral. Los bonos o gratificaciones, para que sirvan a su finalidad, deberían implementarse de forma consistente y coherente en términos de cantidades y fines, y deberían ser lo suficientemente significativos como para motivar el comportamiento que se pretende conseguir. Dentro de este tipo de retribución variable, podemos señalar como más comunes: el bono de retención, el bono por consecución de proyecto y el bono por incorporación. Los citamos a modo de ejemplo y, en ningún caso, a título enumerativo.
- 212 Bono de retención** Se otorga al empleado a cambio de que continúe en la empresa hasta una fecha cierta, durante un período determinado o hasta que se cumpla una circunstancia (por ejemplo, que la empresa realice su salida a Bolsa o se termine el período de «*Due Diligences*»). El objetivo de este tipo de bono es proporcionar **continuidad** en situaciones de especial incertidumbre. Puede llevar aparejadas cláusulas de medidas de calidad o económicas.
- 214 Bono por consecución de proyecto** Se concede a un profesional o colectivo por el hecho de completar un **proyecto significativo**. Por ejemplo, se podría aplicar a ingenieros de proyectos, a la materialización de un proyecto de cambio, en la implementación de un sistema IT o en la puesta en marcha de una planta industrial.

Bono por incorporación Se utiliza para facilitar que un trabajador acepte una determinada **oferta de trabajo**, compensándole normalmente los posibles ingresos que el profesional deja de percibir en su compañía previa por motivo del cambio. **216**

4. Reconocimiento

Se define como los premios que reconocen la contribución de los empleados después de un hecho concreto, **sin** que existan necesariamente **objetivos predeterminados**. Se centran más en reforzar comportamientos deseados, promoviendo una cultura y un entorno de trabajo positivos. Suelen ser eficaces para reforzar cambios culturales, por tanto, deberían reflejar los valores corporativos y la estrategia de la empresa. El reconocimiento es un sistema muy extendido en muchas organizaciones. Como ventaja, señalaremos que proporcionan un *feedback* positivo e inmediato. Algunos **ejemplos** destacados: un regalo, premios a la productividad, a la calidad; premios a las sugerencias de los empleados; premios por lograr los objetivos de ventas, recompensas para equipos, reconocimientos verbales o públicos, reconocimientos de la dirección o de toda la organización, etc. **225**

C. Retribución variable en la estrategia retributiva

Como ya hemos comentado al inicio, la retribución y como parte de ella, la retribución variable, es una herramienta definitivamente esencial para la gestión de personas dentro de una organización. Por ello, debe entenderse en todo momento como una parte más (especialmente importante) dentro de cualquier **sistema de gestión integral de las personas** (Recursos Humanos). Consecuencia clara de este aspecto resulta considerar la estrategia retributiva completamente integrada dentro de la estrategia general de recursos humanos y, como no puede ser de otra manera, dentro de la estrategia general del negocio. A la hora de definir un sistema de retribución variable podemos realizar algunas de las siguientes reflexiones o consideraciones: **230**

Alineación con el negocio Cualquier decisión en materia retributiva tiene la completa necesidad de estar alineada con los **objetivos y prioridades** del negocio, la cultura de la empresa y formas de hacer las cosas en una organización determinada y en un momento histórico concreto. **235**

En la memoria de todos encontraremos casos flagrantes y recientes de la disociación entre la estrategia y necesidades reales del negocio, y la retribución (y en especial la retribución variable) de equipos directivos o de consejos de administración de grandes empresas. Seguro que todos hemos vivido de cerca sistemas de compensación variable que fomentan justamente lo opuesto a lo que la dirección o la propiedad de una empresa precisan en un momento determinado.

No convertir el instrumento en el objetivo Debemos insistir en que, al mismo tiempo que la retribución variable debe, irremediablemente, instrumentalizarse en una **herramienta concreta**, ya sea un sistema basado en objetivos, o en un sistema basado en comisiones de ventas; nunca ha de convertirse en el objetivo final. Es decir, la herramienta debe permitirnos llegar a obtener los objetivos de negocio y no ser, en sí misma, el propio objetivo de nuestros colaboradores. Dicho en términos llanos y con un ejemplo muy concreto: el objetivo debería ser «obtener el volumen de ventas en una determinada región geográfica», en lugar de ser «obtener 1.500 € de *bonus* este trimestre». Por lo tanto, debemos cuidar y ser muy selectivos a la hora de escoger tanto los objetivos como los «premios» de la retribución en el sistema que vayamos a implementar. **237**

Elección del mejor sistema de retribución variable Éste será aquel que se adapte a la realidad y a las necesidades de la compañía en un momento concreto y determinado. En sí mismos, no hay sistemas de retribución variable mejores o peo- **240**

res, adecuados o inadecuados. Creemos que cada organización debe analizar profunda y detalladamente su situación, sus **necesidades y objetivos**. Una vez diagnosticada la situación, buscar qué método o métodos de retribución variable son los que mejor se adaptan a sus necesidades.

- 242 Adaptabilidad** Igual que la realidad es cambiante, también lo son las necesidades de la organización. Lo que en unas circunstancias determinadas podría ser adecuado, puede no ser oportuno en otras. Es indudable que la implementación de un sistema de retribución variable va a marcar un «precedente». Resulta una obviedad, pero es importante prever que las **circunstancias** que han motivado la implementación de un sistema de retribución variable van a cambiar con toda probabilidad. En el momento de definir una herramienta de retribución variable, deberemos tener en cuenta tanto su adaptabilidad a distintas situaciones como la posibilidad de cambiarla efectivamente. Por poner sólo un ejemplo, el cambio de los objetivos de un año para el siguiente no debe representar el cambio de todo el modelo.
- 245 Modas** El punto anterior nos lleva a tener en cuenta que las corrientes o modas referidas al management, al liderazgo, la gestión de personas o gestión en general son pasajeras. Las modas no siempre surgen de nuestra realidad más cercana. Tenemos ejemplos muy diversos de herramientas y conceptos que nos llegan de la mano de grandes compañías (o grandes consultoras) que, una vez **implementadas en un contexto** o cultura distinta a aquella en la que fueron creadas, dejan de tener el sentido para el que fueron ideados. Como venimos insistiendo, un sistema de retribución variable debería tener sentido «ad hoc», si se nos permite la expresión: debe pensarse para la empresa, grupo o colectivo, y en el momento o realidad actual, sin olvidar en ningún momento la repercusión que su implementación tiene en el medio y largo plazo.
- 247 Flexibilidad** En materia retributiva, y en cuanto a gestión de personas en general, es quizás uno de los ámbitos en los que más se ha avanzado o, cuanto menos, uno sobre los que más se ha escrito en los últimos años. La rapidez y la magnitud de los cambios económicos de la época presente, nos han llevado, en la mayoría de los ámbitos de la gestión, a trabajar sobre el concepto de flexibilidad. Este concepto parece estar en **contraposición clara con la seguridad**, y también la rigidez, que nos aportan los sistemas jurídicos que en general regulan las reglas del juego laborales, ya nos refiramos a la legislación, el convenio colectivo o, en menor medida, los pactos individuales o para un grupo concreto.
- 250 Benchmark** «¿Qué están haciendo otros en mis circunstancias?» En materia de sistemas y herramientas de recursos humanos, los distintos sectores económicos (la banca, el sector farmacéutico, tecnológico, etc.) suelen ser bastante endogámicos en la práctica. Es decir, la forma de retribuir, de seleccionar y de gestionar el talento, entre otros, suelen tener bastantes similitudes en cada sector. Eso significa que podemos aprender de lo que ocurre en las **empresas de nuestro sector de actividad**. Aun así, nuestra organización tendrá unas circunstancias propias, por lo que, aún siendo importante el *benchmark*, es igualmente importante realizar un **análisis de nuestras necesidades** y adoptar las herramientas más apropiadas.
- 252 Individuo vs. Grupo** Reflexión clave, sin duda, es la que lleva aparejado el impulso a un mayor individualismo (ejemplo típico de un sistema aplicado a los objetivos de un *Key Account* Comercial) o al colectivo que se centra en todo el equipo de vendedores. Creemos que hoy es ya un hecho generalizado que la mayoría de estrategias retributivas utilizan un **mix de ambos conceptos**, grupo e individuo. Entremezclando ambos tipos de objetivos (individuales y colectivos) se consigue potenciar el crecimiento individual, la persecución de resultados propios y la auto-realización; al mismo tiempo que reforzar el sentimiento de pertenencia al equipo.
- 255 Segmentación** Normalmente, el mero hecho de establecer unos objetivos no está correlacionado con la obtención de unos resultados, por el simple transcurso

del tiempo. Resulta también obvio que no todos los puestos de trabajo, ni todas las personas, aportan el mismo valor a la organización ni poseen el mismo peso a la hora de conseguir los resultados marcados. Hasta aquí, la lógica. Pero ¿cuántas veces este hilo conductor se rompe antes de llegar al sistema de retribución variable? Demasiadas veces observamos modelos que responden más al diseño técnico o jurídico de la propia herramienta retributiva que a la necesidad de crear un soporte que ayude a la organización a conseguir sus objetivos. Debemos ser muy cautos a la hora de **definir el colectivo** o colectivos a los que aplicar el sistema que estamos diseñando. Es tremendamente importante segmentarlo, en el sentido de focalizar y poner todos los esfuerzos en la dirección adecuada. Evitemos la tendencia del «café para todos» y definamos bien si la herramienta es adecuada para el equipo directivo, el personal del laboratorio, el consejo de administración, los mandos medios o un equipo de proyecto, por ejemplo.

Costes y riesgos Resulta importante analizar los costes que va a tener nuestro futuro plan de retribución variable. Para ello, nada más útil que valorarlo en el peor escenario, en el mejor y, por supuesto, también en el más razonable. Al mismo tiempo, también resulta interesante prever los riesgos que la implementación del citado método puede conllevar. En este sentido, conviene pensar, no sólo en el escenario para el que está pensado el sistema, sino también en aquellas situaciones que podemos predecir dentro del funcionamiento ordinario de la compañía y analizar qué **impacto** tendrá la implementación de la nueva herramienta. Pongamos un par de ejemplos: desafortunadamente, la estadística nos dice que en un futuro se va a producir alguna **salida involuntaria** en nuestra compañía. En base a esto, ya podríamos (o deberíamos) pronosticar qué impacto va a tener el nuevo modelo retributivo en este tipo de casos, tanto desde el punto de vista jurídico como de costes. Otro ejemplo frecuente en el devenir normal de las organizaciones son los **cambios de puesto de trabajo**, tanto en sentido vertical, como horizontal. Pues bien. Resulta evidente que, cuando definamos un nuevo sistema de retribución variable, deberemos plantearnos qué va a ocurrir en estos casos. Si bien es cierto que no podemos anticipar todos los supuestos futuribles, no lo es menos que algunos de ellos, como los aquí descritos, acabarán sucediendo en algún que otro momento. Consecuentemente, sin llegar a la parálisis por el análisis, todas las situaciones que dejemos previstas en el reglamento correspondiente, las tendremos resueltas cuando, con toda probabilidad, se acaben dando en el futuro.

257

Compensación variable intangible Es un hecho que las empresas se están convirtiendo en organizaciones cada vez más planas. Eso, en algunos casos, significa hacer más con menos. Una consecuencia inmediata de este hecho es que la compensación intangible se ha convertido, y se consolida cada vez más como una **herramienta válida y útil a todos los efectos**. En este sentido, cuando se variabiliza su obtención, se convierte también en retribución variable. ¿Cómo no se va a valorar hoy recibir un «paquete de tiempo libre» para descansar, en algunos grupos profesionales? Debemos valorar este tipo de compensación desde el punto de vista del **coste**, pero obviamente también, del **valor**. En esta materia podemos encontrar infinitos ejemplos: desde los recogidos en el libro, ya clásico «1001 formas de compensar», hasta donde nos lleve nuestra imaginación. Siempre en el marco de la cultura y las formas de actuar de nuestra organización: desde el clásico «empleado del mes» hasta ofrecer una oportunidad motivadora de participar en un proyecto determinado.

260

Gestión del talento Como decíamos anteriormente, la retribución variable no deja de ser un elemento más de la gestión de las personas dentro de la organización. Por tanto, una herramienta estratégica para **atraer, retener y desarrollar** el talento en nuestra empresa. Así pues, no debemos olvidar que estamos compitiendo en un mercado: el laboral. El candidato que deseamos atraer primero o el empleado cuando ya forme parte de nuestro equipo, va a sopesar la solidez de nuestro proyecto empresarial, junto con las perspectivas de futuro, el reto que supone, su posible

262

trayectoria profesional, etc. Pero, al mismo tiempo, la retribución variable va a ser uno de los elementos sustanciales de su análisis. Por lo tanto, este instrumento debe también ayudarnos a conseguir y retener, no a los mejores, sino a **los más adecuados** a nuestros retos organizativos.

D. Nuevas aplicaciones de la retribución variable

- 270** Hasta aquí hemos visto qué está ocurriendo con la retribución variable en las organizaciones: la evolución en los sistemas más utilizados, aspectos comunes en su implementación, etc. Sin embargo, observamos otros ámbitos de nuestra realidad organizativa en la que la retribución va tomando relevancia bajo formas distintas a las utilizadas hasta ahora. De esta manera nos gustaría señalar, a título de ejemplo, y sin la pretensión de realizar un análisis profundo, algunos ejemplos o ámbitos significativos.
- 275 Start ups** Con el crecimiento reciente de la corriente emprendedora en nuestro país que conlleva, entre otros muchos aspectos, la proliferación de las denominadas «*start ups*», la retribución variable está empezando a tomar nuevos rumbos. Estas empresas, con una realidad incierta, cambiante e inicialmente poco dada a la estructura; necesita modelos y **herramientas de gestión flexible** adaptables a realidades cambiantes, con unas estructuras de costes limitadas y asumibles en los primeros estadios del negocio. Pero al mismo tiempo, son organizaciones que poseen un potencial de crecimiento muy elevado e incierto, comparativamente con las organizaciones empresariales «al uso». Ello conlleva que en este nuevo ámbito se estén desarrollando interesantes avances muy creativos en la materia.
- 280 Herramienta para incentivar la innovación** Es otro ámbito de aplicación, en el que se están desarrollando novedades importantes en materia de retribución variable. La utilización de este sistema de compensación para fomentar la innovación dentro de las empresas está adquiriendo una relevancia significativa. Uno de los ejes fundamentales del crecimiento de las organizaciones es, sin lugar a dudas, esta creación de nuevas posibilidades en todos los ámbitos del negocio. Innovar se ha convertido hoy en **parte esencial para el crecimiento** y la sostenibilidad de las empresas. Como consecuencia, hemos visto que sobre este concepto hay infinidad de planteamientos en las compañías: desde las que deciden crear su **departamento de innovación** hasta las que establecen mecanismos más o menos específicos para que la misma se convierta en una competencia o actitud generalizada en sus colaboradores. Suele ser en este supuesto, en el que las organizaciones ven en la retribución variable un apoyo claro para reforzar este aspecto. En este sentido existen diferentes y variados tipos de herramientas. Quizás uno de los ejemplos más claros que hemos encontrado es el establecimiento de un porcentaje de **bonus**, en función del porcentaje que representan los nuevos productos con respecto al total de ventas.
- 282** Cabe señalar que una de las mayores dificultades al establecer incentivos a la innovación sostenible consiste en establecer adecuadamente sus **parámetros u objetivos**, dado que los resultados de la innovación no siempre son inmediatos, sino que pueden llegar en el largo plazo. Por otro lado, no resulta extraño ver incentivos a la innovación acompañados, en muchos casos, de otros elementos que fomenten determinados valores, imprescindibles e intrínsecamente unidos a ésta. Como ejemplo, no castigar los errores, sin los cuales, difícilmente se darían los aciertos. En efecto, premiar los errores conlleva tácitamente un incremento del aprendizaje colectivo.
- Otra dificultad de este tipo de motivación resulta el encontrar un **balance adecuado** entre el premio a la parte de la organización que se enfoca a la novedad, y el resto de la empresa (normalmente mayoritaria) que sigue enfocada al negocio «as usual». Es decir, si se premia el desarrollo de productos o servicios nuevos, se está dejando al margen a la mayor parte de la organización.