

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

TRABAJO FIN DE GRADO

PRÁCTICAS DE REMUNERACIÓN  
VARIABLE EN LAS EMPRESAS: CASO  
DE LA UNIÓN EUROPEA

Autor: Ander Sanchez Maudo

Tutora: Aitziber Lertxundi Lertxundi

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA (SECCIÓN DONOSTIA-  
SAN SEBASTIÁN, GIPUZKOA)

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso Académico 2022/2023



## Resumen

Las organizaciones cambian y actualizan constantemente sus procesos y métodos operativos para así poder generar un ambiente organizacional que trate de producir ventajas competitivas sobre las demás organizaciones utilizando el capital más importante de la organización, el capital humano. A su vez, cada vez son mayores las expectativas salariales que los trabajadores demandan (monetarias y no monetarias) y, por ende, existe la necesidad de establecer sistemas de recursos humanos para atraer y retener a los empleados que las empresas consideren como adecuados. Cabe destacar que, el uso de la remuneración variable puede verse influenciado por las diferentes características en las que se ve afectada una organización (su localización geográfica, cultura, sector en el que opera, etc.). En este contexto, este TFG pretende describir la realidad en la que se encuentra la remuneración variable a nivel de la Unión Europea y conocer las diferencias que existen entre diferentes características organizacionales.

## Laburpena

Erakundeek etengabe aldatzen eta eguneratzen dituzte beren prozesu eta metodo operatiboak, erakundearen kapital garrantzitsuena, giza kapitala, erabiliz gainerako erakundeen aldean lehia-abantailak sortzen saiatuko den erakunde-giroa sortzeko. Era berean, gero eta handiagoak dira langileek eskatzen dituzten soldata-itxaropenak (monetarioak eta ez-monetarioak), eta, beraz, beharrezkoa da giza baliabideen sistemak ezartzea, enpresek egokitzat jotzen dituzten langileak erakartzeko eta atxikitzeko. Nabarmendu behar da ordainsari aldakorraren erabileran eragina izan dezaketela organizazio baten ezaugarri desberdinek (kokapen geografikoa, kultura, lan egiten duen sektorea, etab.). Testuinguru horretan, GRAL honen helburua da Europar Batasunean ordainsari aldakorra dagoen errealitatea deskribatzea eta antolamendu-ezaugarri desberdinen artean dauden aldeak ezagutzea.

## Abstract

Organisations are constantly changing and updating their processes and operating methods in order to create an organisational environment that seeks to produce competitive advantages over other organisations by utilising the organisation's most important capital, human capital. At the same time, the salary expectations that workers demand (monetary and non-monetary) are increasing and, therefore, there is a need to establish human resource systems to attract and retain the employees that companies consider to be suitable. It should be noted that the use of variable remuneration can be influenced by the different characteristics that affect an organisation (its geographical location, culture, the sector in which it operates, etc.). In this context, this thesis aims to describe the reality of variable remuneration at EU level and the differences between different organisational characteristics.



## Índice de contenidos

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 6  |
| 1.1    Objetivos .....  | 6  |
| 1.2    Metodología .....  | 6  |
| 1.3    Estructura .....   | 7  |
| Parte I: Revisión de la literatura .....  | 8  |
| 2.1    La Gestión de Recursos Humanos y la Dirección de Recursos Humanos .....                      | 8  |
| 2.1.1    La Gestión de Recursos Humanos y la Dirección estratégica de los Recursos Humanos .....    | 8  |
| 2.1.2    Ventaja competitiva basada en la Dirección de Recursos Humanos.....                        | 9  |
| 2.1.2.1    Teoría de los recursos y capacidades .....   | 9  |
| 2.1.2.2    Teoría del comportamiento.....   | 9  |
| 2.1.3    Prácticas de la Dirección de Recursos Humanos .....  | 10 |
| 2.2    La dirección de recursos humanos y las prácticas de remuneración.....                        | 10 |
| 2.2.1    Relevancia de las prácticas de remuneración .....  | 11 |
| 2.2.2    Teorías de la motivación .....   | 12 |
| 2.2.2.1    Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.....                                     | 12 |
| 2.2.2.2    Teoría de los dos factores de Herzberg .....   | 13 |
| 2.2.2.3    Teoría de las expectativas de Vroom .....  | 13 |
| 2.2.2.4    Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland .....                                 | 13 |
| 2.2.3    Evaluación y gestión del rendimiento .....   | 14 |
| 2.2.3.1    Evaluación de los resultados.....  | 14 |
| 2.2.3.2    Métodos para la evaluación .....   | 14 |
| 2.2.3.3    Limitaciones .....   | 16 |
| 2.2.3.4    De la evaluación a la gestión .....  | 16 |
| 2.2.4    Tipos de remuneración .....  | 17 |
| 2.2.4.1    Planes de incentivos individuales .....  | 18 |
| 2.2.4.2    Planes de incentivos grupales .....  | 19 |
| 2.2.4.3    Planes de incentivos empresariales .....   | 19 |
| 2.3    Factores internos y externos que pueden influir en el uso de la remuneración variable .....  | 20 |
| 2.3.1    Diferencias institucionales y culturales entre países .....                                | 20 |
| 2.3.2    Sector de actividad.....   | 21 |
| 2.3.3    Tamaño de la empresa.....  | 22 |
| Parte II: Análisis de las prácticas de remuneración variable en el ámbito de la Unión Europea ..... | 23 |
| 3.1    Metodología del trabajo .....  | 23 |
| 3.1.1    Objetivos de la base de datos utilizada.....   | 24 |
| 3.1.2    Acerca de la base de datos utilizada.....  | 24 |



|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.1.3   | Enfoque de la base de datos.....  | 25 |
| 3.2     | Análisis de los datos secundarios .....   | 25 |
| 3.2.1   | Análisis de la base de datos .....  | 25 |
| 3.2.1.1 | Pago por resultados .....   | 27 |
| 3.2.1.2 | Remuneración extra variable vinculada al rendimiento individual .....                                 | 31 |
| 3.2.1.3 | Remuneración extra variable vinculada al rendimiento del equipo o trabajo en grupo                    | 34 |
| 3.2.1.4 | Remuneración extra variable vinculada a los resultados de la empresa .....                            | 37 |
| 3.2.1.5 | Participación directa de los empleados en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago..... | 40 |
|         | Conclusiones .....  | 44 |
|         | Bibliografía.....   | 46 |

### Índice de tablas

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1. | Retribuciones intrínsecas y extrínsecas .....  | 11 |
| Tabla 2. | Ejemplo de una lista de preguntas sobre la conducta del empleado .....   | 15 |
| Tabla 3. | Tipos de remuneración .....  | 18 |
| Tabla 4. | Clasificación del tamaño de una empresa según su nº de empleados, volumen de negocio y balance general .....   | 23 |
| Tabla 5. | Escala de medida de las variables del ECS de 2019.....   | 26 |
| Tabla 6. | Escala de medida de las variables del ECS de 2019, pregunta a cerca de la influencia de los trabajadores ..... | 27 |

### Índice de figuras

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Componentes de la retribución total..... | 10 |
|-----------|--|----|

### Índice de gráficos

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1.  | Pagos por resultados .....  | 28 |
| Gráfico 2.  | Pagos por resultados según el país .....  | 28 |
| Gráfico 3.  | Pagos variables según código del CNAE.....  | 29 |
| Gráfico 4.  | Pagos variables según sector .....  | 30 |
| Gráfico 5.  | Pagos variables según tamaño de la empresa.....                                     | 30 |
| Gráfico 6.  | Frecuencia del uso de pagos variables individuales .....                            | 31 |
| Gráfico 7.  | Pagos variables individuales según el país .....                                    | 32 |
| Gráfico 8.  | Pagos variables individuales según código del CNAE .....                            | 33 |
| Gráfico 9.  | Pagos variables individuales según sector .....                                     | 33 |
| Gráfico 10. | Pagos variables individuales según el tamaño de la empresa.....                     | 34 |
| Gráfico 11. | Frecuencia del uso de pagos variables grupales .....                                | 35 |
| Gráfico 12. | Pagos variables grupales según el país .....  | 35 |
| Gráfico 13. | Pagos variables grupales según sector .....   | 36 |
| Gráfico 14. | Pagos variables grupales según código del CNAE.....                                 | 36 |
| Gráfico 15. | Pagos variables grupales según tamaño de la empresa .....                           | 37 |
| Gráfico 16. | Frecuencia del uso de pagos variables vinculados a los resultados de la empresa ... | 38 |
| Gráfico 17. | Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según el país .....       | 38 |



|   |    |
|---|----|
| Gráfico 18. Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según código del CNAE .....                                     | 39 |
| Gráfico 19. Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según sector .....  | 39 |
| Gráfico 20. Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según tamaño de la empresa .....                                | 40 |
| Gráfico 21. Frecuencia de la influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago .....           | 41 |
| Gráfico 22. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según el país .....              | 42 |
| Gráfico 23. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según código del CNAE.....       | 42 |
| Gráfico 24. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según sector .....               | 43 |
| Gráfico 25. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según tamaño de la empresa ..... | 43 |



## Introducción

Cada vez es más difícil para las empresas adaptarse a unos mercados competitivos que avanzan y cambian constantemente; es por ello que, han surgido nuevas maneras de retener y motivar a sus trabajadores y, por ende, su talento. El uso de retribuciones variables (sean estas monetarias o no monetarias) ha aumentado considerablemente en los últimos años como herramienta de retención del talento. Esta decisión de utilizar o no la remuneración variable depende primordialmente de los resultados que ha producido la empresa durante el ejercicio (Mañana, 2010). Además, no solo se debe fijar el uso o no de los mismo, sino también el tipo de remuneración variable que se ha de usar ya que esta puede ser individual, grupal o en función de los resultados que obtiene la empresa.

Otros factores que pueden influir en el hecho de que una organización utilice o no este tipo de prácticas son sus singularidades. Características como la cultura en la que se encuentra esa organización, los factores institucionales, el sector en el que opera o el tamaño de la misma son algunas de las más importantes.

La European Company Survey (ECS) es una encuesta que abarca todas estas cuestiones, desde la popularidad de los diferentes tipos de retribuciones variables en las empresas del continente europeo, hasta la influencia que tienen los trabajadores en la toma de decisiones a cerca de realizar cambios en los sistemas de remuneración.

Este trabajo plantea realizar un análisis descriptivo de los resultados obtenidos por la ECS para así poder relatar la realidad de las prácticas de remuneración variable en el territorio europeo y conocer cuáles son las características que tienen las organizaciones que más utilizan estos métodos y cuales las que menos.

### 1.1 Objetivos

El propósito de este trabajo es comprender los conocimientos básicos y la base teórica que apoya la gestión del desempeño y la compensación variable. Por otro lado, otro cometido será el de realizar una análisis de la medida de uso de las prácticas de remuneración variable, así como su análisis comparativo por países, sectores de actividad y tamaños de empresas.

### 1.2 Metodología

La metodología que se va a utilizar consta de; primero, la realización de una revisión bibliográfica con el objetivo de identificar las principales teorías existentes de la gestión y dirección de recursos humanos dentro de una organización así como de los distintas maneras de confeccionar un sistema de remuneración dentro de la misma. Se realiza también una descripción de los tipos de remuneración variables existentes nombrando las ventajas y desventajas de los mismos.

Por otro lado, se aprovechan los resultados obtenidos por el European Company Survey del año 2019 (publicado en 2020). Estos datos se han analizado mediante el software SPSS habiendo escogido cinco ítems distintos para su análisis:

- Pagos variables a trabajadores.
- Pagos variables individuales.
- Pagos variables grupales.
- Pagos variables en función de los resultados de la empresa.
- Influencia de la opinión de los empleados a la hora de confeccionar el sistema de retribuciones.

Estos ítems se analizan de manera descriptiva con la utilización de gráficos, tablas de frecuencia, etc., descomponiéndose cada uno de ellos en base a diferentes características organizacionales como la situación geográfica, el sector en el que operan o el tamaño de la misma.



### 1.3 Estructura

La estructura que se va a respetar durante este trabajo se divide en dos partes. En la primera se realiza una revisión de la literatura expuesta en la bibliografía para así poder efectuar una descripción acerca de las diferentes prácticas de remuneración variable que siguen las organizaciones. Dentro de este apartado no solo se especifica los distintos tipos o maneras de llevar a cabo una remuneración variable, sino que también se tratan las ventajas competitivas que pueden aportar el uso de estas prácticas, así como la gestión y la dirección de los recursos humanos. Adicionalmente, se describe la relevancia de utilizar las prácticas de remuneración variable, las teorías de motivación de los empleados y la manera en que se debe evaluar y gestionar el rendimiento de los mismos. Además, también se explican las distintas características que conforman las organizaciones, las cuales se van a utilizar para realizar en análisis descriptivo.

En cuanto a la segunda parte, esta consiste en la realización de un análisis descriptivo relativo a la remuneración variable de la European Company Survey (ECS) para trazar la realidad en la que se encuentran las prácticas de remuneración variable en el territorio europeo, realizando una breve descripción de la encuesta antes de proceder a la descomposición y análisis de los datos adquiridos por la misma.

Por último y antes de exponer la bibliografía utilizada durante todo el documento, se llevará a cabo una conclusión que tendrá en cuenta tanto los aspectos teóricos como prácticos, aportando un punto de vista personal por parte del autor.



## Parte I: Revisión de la literatura

La gestión de los recursos humanos (GRH) comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. La gestión de los recursos humanos (RH) son las mayores inversiones que una organización puede hacer, ya que se encarga de gestionar todo lo relacionado con las personas que trabajan en la misma.

La gestión de recursos humanos contiene varias funciones a completar para gestionar de manera correcta todas las relaciones que tiene una empresa, ya sea de tamaño grande o pequeña, con sus trabajadores. Según la Society for Human Resource Management (SHRM) existen seis funciones principales que han de efectuar (Byars & Rue, 1997):

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
2. Desarrollo de los recursos humanos.
3. Remuneración y prestaciones.
4. Seguridad e higiene.
5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales.
6. Investigación de los recursos humanos.

Se da por hecho, que cada una de estas funciones cumple con la garantía de que una organización que las implemente satisface todas las obligaciones en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y otras de carácter público.

### 2.1 La Gestión de Recursos Humanos y la Dirección de Recursos Humanos

Una vez realizada la definición de los recursos humanos y su gestión, es preciso preguntarse quien realiza o está al cargo de estas actividades. Son tanto el departamento de recursos humanos como los directores los que se encargan; por una parte, de la gestión de los recursos humanos, y por otra la dirección de los recursos humanos, respectivamente.

#### 2.1.1 La Gestión de Recursos Humanos y la Dirección estratégica de los Recursos Humanos

El departamento de los recursos humanos es el órgano principal que apoya a los directores de una empresa en las responsabilidades que tienen en este campo. Es decir, este departamento es el principal responsable de la **Gestión de Recursos Humanos** y de que las organizaciones alcancen sus objetivos empresariales poniendo en práctica y supervisando el programa de recursos humanos diseñado por los directores de la misma. Para que se cumplan estos objetivos fijados, es necesario que los directores y el departamento de RH trabajen en equipo, algo que no sucede en las mayorías de empresas que optan por este tipo de planteamiento (Gomez-Mejía et al., 2008).

La **Dirección estratégica de los Recursos Humanos** se inserta en un marco de comportamientos que ya no contempla a los asalariados como dependientes a utilizar y motivar al máximo, sino como sujetos estratégicos, capaces de actuar de manera compleja, que ajusten sus propias metas a las del contexto en el que actúan; es decir, esencialmente para los fines de la empresa (Albizu et al., 2014), (Weiss et al., 1993).

Este elemento es utilizado de manera recurrente como actividad estratégica dentro de la organización, para justificar este hecho existen varias razones:

- La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas; para ello, se considera que la gestión de RH es clave para la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo.
- La interrelación entre la gestión de los RH y los procesos estratégicos empresariales.
- Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elementos de transformación estratégica de la formulación de los recursos humanos.



Aunque, por otra parte, existe una gran variedad de autores que realizan propuestas diferentes, en las que nos podemos encontrar afirmaciones como: El reconocimiento explícito del impacto del entorno sobre la actividad empresarial, el reconocimiento explícito de la competitividad y dinamismo del mercado de trabajo, el enfoque de elección y toma de decisiones que supone la actividad estratégica, el carácter proactivo de los RH, etcétera.

### 2.1.2 Ventaja competitiva basada en la Dirección de Recursos Humanos

Según Wright y McMahan (1992), para poder entender de manera correcta las prácticas que se ejercen en la DRH, existen varias líneas de investigación que han de ser estudiadas. Según estos autores, la DRH se debería preocupar de analizar las decisiones referentes a las prácticas de gestión de los recursos humanos en relación con las competencias del personal, las especificaciones de las conductas requeridas del personal y su incidencia sobre la efectividad de esas decisiones, partiendo de una estrategia de negocio y/o situación de competitividad. Para realizar estas tareas existen varias teorías como la teoría de los recursos y la teoría del comportamiento.

#### 2.1.2.1 Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos es la que más ligada está a la Administración de Empresas y Dirección Estratégica. Esta teoría enfatiza en que la ventaja competitiva basada en recursos de la empresa proviene de la relación existente entre los recursos internos de la empresa (competencias de su personal) y su estrategia, partiendo del hecho de que estos recursos internos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas (Barney, 1991).

Por tanto, visto desde este punto de vista, la necesidad de integrar las prácticas de gestión de los RH con la formulación estratégica es más que necesaria. La teoría de los recursos ofrece un modelo que permite reflexionar durante la fase de formulación estratégica en torno a cuáles son las competencias de los recursos humanos que pueden posibilitar la implantación exitosa de una estrategia. En consecuencia, gracias a esta teoría se puede desarrollar el argumento de que las estrategias no son universalmente implementables, ya que hace falta contar con los recursos internos necesarios para ello.

#### 2.1.2.2 Teoría del comportamiento

Esta teoría se centra en el comportamiento de los trabajadores como elemento mediador entre la estrategia y los resultados empresariales. Además, asume que las diversas prácticas de gestión de recursos humanos tienen la finalidad de obtener y controlar las actitudes y comportamientos de los trabajadores. Las actitudes y comportamientos que específicamente serán más adecuados para cada empresa dependen de diversas características organizacionales, entre las que se encuentra la estrategia.

Cabe destacar que en esta teoría la motivación al influir de manera directa en el comportamiento humano cobra una gran importancia. Más adelante se analizarán las distintas teorías o pensamientos a cerca de las diferentes maneras de motivar al empleado.

Schuler y Jackson (1987), relacionan las estrategias genéricas de Porter (innovación, calidad y reducción de costes) con las prácticas de RH adecuadas en cada caso. Dentro de su planteamiento, los comportamientos de los empleados son instrumentales en relación con la implantación de la estrategia competitiva.

### 2.1.3 Prácticas de la Dirección de Recursos Humanos

Una organización lleva a cabo todo tipo de actos de DRH, sobre todo en términos de coste, eficiencia y eficacia y tomando como referencia principalmente la evolución propia, los objetivos que se pretenden alcanzar y las prácticas de los agentes del entorno. Las principales praxis son:

- Proceso de reclutamiento de personal.
- Proceso de selección de personal.
- Proceso de contrataciones y acogida.
- Procesos de formación y adiestramiento.
- Gestión de carreras y promoción.
- Procesos de compensación/retribución.
- Sistemas de valoración de las personas y las tareas.
- Prácticas de motivación.
- Sistemas de comunicación.
- Etcétera.

Durante todo este proyecto, se va a realizar un análisis de una de estas prácticas, que son los procesos de compensación o retribución.

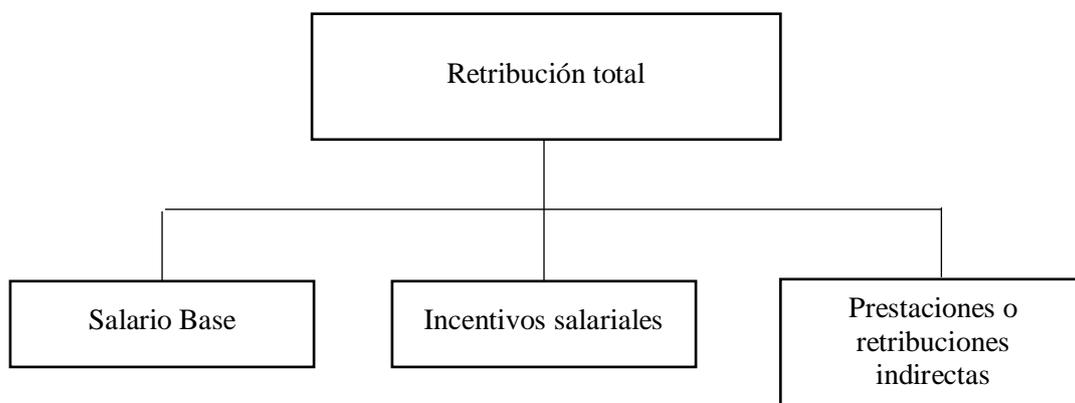
### 2.2 La dirección de recursos humanos y las prácticas de remuneración

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa (Dessler, 2009).

Esta retribución, está dividida en tres partes y el sumatorio de las mismas confrontan la retribución total del empleado (*Figura 1*).

- Salario base: Se refiere a la cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas.
- Incentivos Salariales: Son los programas destinados a aquellos empleados con un rendimiento de alto nivel.
- Prestaciones o Retribuciones indirectas: Estas abarcan una gran variedad de programas que suponen un gasto importante para la empresa. Estas prestaciones pueden ser desde seguros médicos hasta vacaciones o subsidios por desempleo.

*Figura 1. Componentes de la retribución total*



Fuente: (Dessler, 2009)

Teniendo en cuenta esta retribución total, una empresa podrá realizar un diseño de un sistema de retribuciones. Este sistema trata de la realización de un plan de retribuciones eficaz que permita a la organización alcanzar sus objetivos y adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno (Gomez-Mejía et al., 2008).

Un sistema de retribuciones de una organización es aquel destinado a la selección de los tipos de retribuciones que la empresa va a utilizar. Estas retribuciones se pueden distinguir entre retribuciones intrínsecas y extrínsecas (*Tabla 1*). Las primeras son integra del individuo, se derivan de la participación del empleado en ciertas tareas o quehaceres. Las segundas, en cambio, son de un carácter mucho más tangible, ya que están controladas en su mayoría por la compañía (Byars & Rue, 1997).

Aun siendo estas diferentes, se hallan estrechamente ligadas entre sí. Esto se debe a que, por norma general, la consecución de las retribuciones extrínsecas significa a su vez una retribución intrínseca para el individuo.

*Tabla 1. Retribuciones intrínsecas y extrínsecas*

| <b>Retribuciones intrínsecas</b> | <b>Retribuciones extrínsecas</b> |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Reconocimiento informal          | Reconocimiento formal            |
| Crecimiento personal             | Incentivos                       |
| Realización                      | Ascensos                         |
| Sentimiento del deber cumplido   | Sueldos                          |

### 2.2.1 Relevancia de las prácticas de remuneración

La remuneración de un empleado determina su predisposición para con la empresa y su comportamiento en su ámbito laboral (Gomez-Mejía et al., 2008); por tanto, realizar unas prácticas de remuneración apropiadas para el trabajador y sus necesidades o motivaciones ha de ser más que una prioridad para una compañía. Esta remuneración no solo tiene una influencia en el ámbito laboral del trabajador, sino que también tiene un efecto sociológico y psicológico, ya que una menor remuneración de un empleado en comparación con sus compañeros podrá resultar en un estado de ánimo de enfado.

Para evitar el descontento de los empleados y, a su vez, lograr los objetivos fijados por la empresa, los gerentes de la misma deberán de elaborar un sistema de remuneración que no solo permita a la empresa conseguir sus objetivos estratégicos, sino que también se pueda adaptar a las características propias del entorno y de la empresa.

Por otro lado, también se recurre al secreto de las remuneraciones dentro de una organización. Este proceso elimina cualquier síntoma de celo o descontento por parte de los empleados por remuneraciones distintas. Aunque es cierto que al aplicar este principio es difícil reflejar si estas remuneraciones realmente tienen una relación directa con los resultados y no están de alguna manera manipuladas, muchas empresas tienden a elegir este método a la hora realizar el reparto de remuneraciones para mantener en secreto la información sobre las mismas.

En relación con los objetivos de un proceso de remuneración fijados anteriormente, existen varios criterios a tener en cuenta (Byars & Rue, 1997), (Gomez-Mejía et al., 2008):

- **Equidad interna frente a equidad externa:** Este criterio se basa en que un salario justo y acorde con las tareas de cada trabajador es equitativo. El concepto de equidad en la remuneración concierne a la opinión de los mismos acerca de la justicia de la propia remuneración.

La equidad interna es lo que se considera como una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa mientras que la externa es una retribución

justa con respecto al salario que pagan otras empresas por la realización del mismo trabajo.

Entonces, ¿Cómo consigue una empresa mantener una equidad en sus remuneraciones? La respuesta a esta pregunta dependerá mucho del sector y de la situación en el que se encuentre la empresa dentro del mercado. En muchos de los casos, las empresas se ven obligadas a adaptarse a los criterios de la equidad externa. Para empresas de reciente creación, de tamaño reducido o que operan en mercados en constante transformación, es recomendable la utilización de los criterios externos, ya que así siempre serán capaces de contar con los mejores especialistas en el sector. Mientras que una empresa ya asentada en el mercado con un producto muy conocido, no se verá obligada a realizar estos procesos y podrá centrarse más en tener una equidad dentro de su organización.

- **Retribución fija frente a retribución variable:** La retribución también puede ser diferenciada entre variable y fija. La retribución variable es el montante que recibe el trabajador en concepto de incentivos, esta puede variar de manera significativa, mientras que la fija es siempre la misma. La razón por la cual una organización elige un sistema u otro radica en el riesgo que la misma quiera tomar. Las retribuciones variables ofrecen un mayor riesgo, el cual se comparte entre la propia empresa y sus trabajadores. Se cambia la seguridad de recibir unos ingresos fijos por la posibilidad de obtener mayores beneficios.

Más adelante, se realizará un análisis más exhaustivo de estos dos factores que afectan a un sistema de retribuciones.

### 2.2.2 Teorías de la motivación

La motivación es un componente importante en el trabajo que desempeña un empleado. Un empleado motivado realizará sus tareas de manera efectiva y contribuirá a que la empresa consiga los máximos beneficios económicos. Al contrario, cuando un trabajador entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad de trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas que deben realizar.

Es difícil definir exactamente la motivación, pues se utiliza en sentidos muy diversos. Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta o comportamiento específico (Chiavenato, 2011).

Existen ciertas tendencias o patrones de motivación que la gente desarrolla como un producto del ambiente cultural y social en el que vive, los cuales afectan la forma en la que la gente considera su empleo y enfoca su vida (Newstrom, 2011).

Existen varias teorías acerca de la motivación propuestas por distintos autores, que, por supuesto no están exentos de reductores y seguidores y de características positivas y negativas dentro de su pensamiento.

#### 2.2.2.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow realiza una diferenciación de las necesidades del trabajador en cinco niveles, siendo estos (Maslow, 1943):

- Necesidades básicas
- Necesidades de seguridad y protección
- Necesidades de afiliación y afecto
- Necesidades de estima
- Necesidad de autocorrelación



Según este autor, un nivel de necesidades solo se activa después de que el nivel inmediatamente inferior esté satisfecho.

Las necesidades del primer nivel (las básicas) son elementales para poder vivir, y por tanto en caso de carecer de estas no podrán verse satisfechas todas las demás (Baguer Alcalá, 2009). Al analizar esta teoría, podemos concluir que una persona que carece del cumplimiento de las necesidades básicas no piensa en cumplir las necesidades de mayor jerarquía, aunque obviamente estas puedan discernir en base a la cultura, edad o situación social del individuo.

#### 2.2.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

A diferencia de la teoría de Maslow, Herzberg basa su pensamiento en las necesidades de ambiente externo que tiene el individuo, que son tanto factores ajenos al trabajo o higiénicos como factores de trabajo. Los primeros tratan sobre las condiciones indispensables y físicas del individuo (en comparación con el modelo de Maslow, serían las equivalentes a las básicas y las de seguridad y protección). Por otro lado, en los segundos encontramos los relacionados a la motivación laboral (Herzberg et al., 1959).

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción laboral y profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción de la misma. Propone, además, un enriquecimiento de las tareas de los trabajadores, para que así puedan ampliar deliberadamente los objetivos y responsabilidades, aumentando estos la satisfacción de los mismos (Chiavenato, 2011).

#### 2.2.2.3 Teoría de las expectativas de Vroom

Esta teoría se basa en predecir los niveles de motivación de los trabajadores. Esta motivación viene dada por tres factores: el esfuerzo, el trabajo realizado y el atractivo del premio (Vroom, 1964).

El esfuerzo depende de la probabilidad estimada de que el desempeño realizado alcance el éxito en el trabajo. El trabajo realizado, es la expectativa del premio; es decir, el trabajador tiene la convicción de que recibirá su merecido premio una vez completado el trabajo. Por último, el atractivo del premio es la motivación personal de cada individuo respecto al premio, cuanto mayor sea el deseo de la persona por alcanzar el premio más intensa será su motivación (Baguer Alcalá, 2009).

Estos tres elementos están relacionados entre sí y el no incumplimiento de alguno de estos factores puede traducirse en una motivación inexistente (Turienzo, 2016). Si un trabajador no tiene expectativas altas del premio a recibir, considera que esa recompensa no es lo suficientemente valiosa como para realizar un esfuerzo importante; y, por tanto, su motivación para realizar las acciones que se le atribuyen disminuirá.

Según el autor anterior, la teoría de Vroom no puede medirse como algo objetivo, sino subjetivo. Al ser estos elementos meramente subjetivos, su medición nunca va a poder ser numérica y por ende esta teoría es únicamente válida si su función es permitir a la organización poner un foco conversacional respecto a los sentimientos propios y de nuestros equipos referente a estos tres elementos.

#### 2.2.2.4 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Según McClelland (1987), el motivo del logro es un continuo que va desde la búsqueda de satisfacciones a la evitación de reverses.

Es posible destacar tres necesidades que las personas tienen a la hora de buscar motivación (McClelland, 1987):



- Logro o meta: Necesidad para alcanzar objetivos y obtener trabajos con responsabilidades y riesgos. A estas personas se las puede motivar con tareas desafiantes y objetivos claros y retadores. Como factor negativo, las personas más afines a esta característica suelen ser exigentes e individualistas, aunque trabajen con una eficacia por encima de la media de los demás trabajadores.
- Afiliación o proximidad: Necesidad para relacionarse bien con otras personas. Estas personas tienen un alto deseo de ser aprobadas socialmente, pertenecer a un grupo o de ser aceptadas. La motivación se les otorga cuando se las permite trabajar en equipo, o en funciones que necesariamente pasen por tener relaciones con otra persona. A menudo suelen ser personas fundamentales en la empresa con un gran poder de influencia entre los empleados de la misma; todo esto gracias a los múltiples contactos e información que suelen poseer.
- Poder: Necesidad para influir en personas y situaciones. Esta necesidad hace que dichos trabajadores necesiten controlar los procesos, dirigir equipos de un gran número de personas y establecer jerarquías horizontales. Estos factores hacen que estas personas sean buenas líderes, pero generen conflictos con los demás trabajadores y con los procesos organizacionales de la empresa. Por otra parte, se consigue motivar a estos individuos otorgándoles liderazgo y dejándolos planear diferentes acciones.

Por tanto, esta teoría considera que el rendimiento de una persona no solo depende de su propia motivación, sino que también de la motivación que le proporciona su entorno.

### 2.2.3 Evaluación y gestión del rendimiento

La importancia de la evaluación y gestión del rendimiento es destacada en aquellas empresas que desean obtener un rendimiento satisfactorio por parte de sus empleados; y como consecuencia, un beneficio económico. En cambio, crear buenos sistemas de evaluación no es una tarea fácil. Por lo general, escasean las buenas prácticas y abundan las insatisfactorias. A continuación, se describirá tanto el concepto de evaluación, de resultado y se expondrán varios métodos para evaluarlos, así como sus limitaciones.

#### 2.2.3.1 Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. La buena utilización de este proceso es una buena herramienta para una organización, ya que, gracias al mismo, se puede comunicar al empleado su desempeño realizado y el nivel de cumplimiento de sus tareas. Si el rendimiento es bueno y así se le notifica, el empleado se verá satisfecho con su trabajo y mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas del individuo debe de aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Con un correcto plan de mejora es posible detectar cuales son las necesidades de formación y desarrollo de la plantilla.

El uso más común de la evaluación de los resultados es la toma de decisiones administrativas para ascensos, despidos y aumento salariales. Aunque los buenos resultados no implican necesariamente que el empleado vaya a conseguir también buenos resultados en un puesto superior, las evaluaciones proporcionan información aprovechable para hacer predicciones. Por otro lado, también puede utilizarse para mejorar los resultados de la propia empresa y para la planificación de recursos humanos (Byars & Rue, 1997).

#### 2.2.3.2 Métodos para la evaluación

Para poder evaluar los resultados de cada trabajador, es necesario definir el concepto de resultado. Los resultados son el grado de cumplimiento de las tareas que componen el puesto de un empleado. Reflejan la forma en que el empleado está cumpliendo los requisitos del puesto. Es



más que habitual confundir este término con el término del esfuerzo. El esfuerzo es la energía aplicada en el trabajo, mientras que los resultados se miden en términos cuantitativos.

Existen varios factores no controlados por el empleado que pueden rebajar los resultados del mismo. Entre ellos pueden diferenciarse la falta de exigencias o el planteamiento de exigencias contradictorias con respecto al tiempo disponible, la inadecuación de las instalaciones y equipo, las medidas restrictivas que afectan al puesto, la falta de colaboración, el tipo de supervisión, la temperatura, la iluminación, el ruido, etcétera. Sin embargo, estos factores de entorno no deben considerarse como determinantes directos del rendimiento individual. Simplemente modifican los efectos del esfuerzo, de las capacidades o del sentido.

A su vez, la falta de formación puede dar lugar a una subutilización de las capacidades. Una de las principales tareas de la dirección es brindar a los empleados condiciones adecuadas de trabajo y un ambiente de apoyo que elimine o minimice los obstáculos al rendimiento.

Así, existen distintos métodos para evaluar los resultados (Byars & Rue, 1997):

- **Fijación de objetivos:** Se trata del método más utilizado. Este método se basa en diferentes procesos que se han de llevar a cabo:
  1. Fijación clara y precisa de objetivos para el trabajo a realizar por el empleado.
  2. Preparación de un plan de acción en el que se indique como han de lograrse esos objetivos.
  3. Autorización al empleado para que aplique ese plan de acción.
  4. Medición del grado de consecución de los mismos.
  5. Adopción de medidas correctoras en caso necesario.
  6. Fijación de nuevos objetivos para el futuro.

Además, para que el proceso pueda ser satisfactorio, los objetivos deberán ser cuantificables, mensurables<sup>1</sup>, interesantes para la empresa y asequibles.

- **Evaluaciones escritas:** Este exige la descripción de los resultados del empleado para así poder identificar los puntos fuertes y los débiles del mismo, y realizar las acciones pertinentes para potenciar o mejorar ciertas características. El problema de este método es que no es un método estandarizado, sino que cada evaluador realiza su análisis en base a sus criterios. Por tanto, habrá evaluadores que se extiendan más en unos apartados en los que otro evaluador no lo haga tanto; y viceversa.
- **Descripción de incidentes críticos:** En el método de descripción de incidentes críticos, el evaluador deberá de ir tomando nota de los incidentes que surjan en el proceso de consecución de los objetivos propuestos y anotarlos para posteriormente realizar un informe. Este método puede llegar a ser muy tedioso y pesado y los criterios a cerca de la definición de un incidente puede no estar del todo estandarizada entre los distintos evaluadores.
- **Lista de comprobación:** Esta práctica se basa en que el evaluador responde afirmativa o negativamente a una serie de preguntas sobre la conducta del empleado (*Tabla 2*). Por lo general, el departamento de recursos humanos no comunica al evaluador el peso de cada pregunta, por lo que su interacción no se ve influenciada en el informe. Por lo contrario, en este método precisa de una lista de preguntas elaboradas para cada sector y actividad al que se dirige convirtiéndose así en una práctica muy laboriosa.

*Tabla 2. Ejemplo de una lista de preguntas sobre la conducta del empleado*

|  |
|--|
| <b>Preguntas de muestra en una lista de comprobación</b> |
|--|

<sup>1</sup> Algo cuantificable es algo que se define con un valor discreto para su medición, en base a una unidad de medida. Mensurable; en cambio, es algo que puede ser medido de la misma manera, pero a su vez se le pueden asignar valores discretos o cualitativos (RAE, 2022).

|   | Sí | No |
|---|----|----|
| ¿Pierde el empleado su buen humor en público?                         |    |    |
| ¿Muestra favoritismo?   |    |    |
| ¿Alaba a otros empleados en público cuando han hecho un buen trabajo? |    |    |
| ¿Se presenta como voluntario para trabajos especiales?                |    |    |

Fuente: (Byars & Rue, 1997)

- **Normas de trabajo:** Este método es normalmente utilizado para empleados de producción ya que supone la fijación de una norma o nivel esperado de producción y la comparación de los resultados de cada empleado con esa norma. Este método tiene como ventaja de que la evaluación del rendimiento se basa en elementos objetivos y no subjetivos. Como crítica, se puede objetar que las normas que se implantan pueden no ser del todo justas para los empleados; además, es difícil ajustar cada una de las normas a todos los empleados si esto se encuentran en diferentes categorías de puestos.

#### 2.2.3.3 Limitaciones

Existen varias limitaciones o problemas a los que se enfrentan las organizaciones a la hora de implantar un sistema de gestión de rendimiento (Longo, 2005):

- El objeto de la evaluación aparece frecuentemente desconectado de las prioridades estratégicas de la organización. Los objetivos de rendimiento individual se fijan sin que quede garantizada su conexión con los objetivos organizativos.
- Los directivos o las personas asignadas de realizar esta evaluación asumen este papel con resignación, ya que para estos no es más que un trámite burocrático. Y, por tanto, muchas veces el trabajo realizado es de una calidad pobre.
- Las personas asignadas, huyen de los conflictos interpersonales que esta evaluación puede acarrear. Una gran parte de estos implicados realizarán informes favorables para no provocar un clima de tensión dentro de la organización.

Muchos de los fallos o problemas de la evaluación del rendimiento están relacionados con la escasa calidad de los evaluadores. Por falta de estudios acerca de la eficacia de los mismos, no se puede concretar cuáles son las materias a mejorar. En cambio, lo que, si se sabe, es que la formación específica para los evaluadores tiende a ser vaga y no están realmente enfocadas a la observación precisa de la conducta de los empleados (Byars & Rue, 1997).

#### 2.2.3.4 De la evaluación a la gestión

Hasta ahora, en este apartado se han comentado los distintos procesos y métodos para la realización de la evaluación del rendimiento, pero el paso siguiente que se debe dar es el de la gestión del mismo. Detrás de este cambio de denominación, se manifiesta un verdadero cambio de paradigma en cuanto afecta a la manera en la que la GRH debe ocuparse del rendimiento laboral de las personas en las organizaciones.

El rendimiento laboral es una fuente de información útil para diseñar planes de distintos tipos de retribuciones. Pero es, sobre todo, la forma en que se concreta la contribución de las personas a las organizaciones en las que trabajan. Es por esto que la mejora del rendimiento, no solo forma parte de las finalidades de un sistema de GRH, sino que constituye su propósito central, su prioridad estratégica. Evaluar el rendimiento es necesario, pero solo cobra pleno sentido en el



marco de un sistema de gestión orientado a promoverlo y maximizarlo. De este pensamiento podemos distinguir cuatro características (Longo, 2005):

- **El énfasis debe ponerse en la mejora del rendimiento de las personas:** Es importante para una organización que las personas contribuyan con su trabajo en el mayor grado y de la mejor manera posible para lograr los objetivos de la organización. Todas las políticas de recursos humanos deben apuntar a este objetivo principal. Básicamente, hay que actuar sobre el rendimiento pensando en mejorarlo. Una medición del desempeño tiene sentido solo si contribuye al logro de este objetivo; no será, por ejemplo, en circunstancias en que la medida pueda, directa o indirectamente, perjudicarla o limitarla. Por lo tanto, los problemas de rendimiento no son una tarea específica o un soporte para ella, el éxito de las políticas relacionadas con el desempeño de las personas en el lugar de trabajo debe medirse el alcance de su contribución para maximizarlo.
- **Para la GRH, el rendimiento individual debe entenderse como contribución al rendimiento organizativo:** En el trabajo, la gente valora muchas cosas. Algunas de ellas pueden ser estrictas, objetivas y justas. Estos resultados o comportamientos están asociados de forma clara y directa con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Es transcendental revisar y calificar este tipo de cosas porque el desempeño no será efectivo y también creará comportamientos en personas que se desvían de las prioridades reales. Por lo tanto, los procesos que unen esos logros serán considerados como actividades individuales, las cuales cobran un sentido dentro del marco de las metas establecidas por y para la organización como un todo. En este sentido, la gestión del desempeño puede verse como un proceso de clarificación de las metas organizacionales e individuales al servicio de la estrategia corporativa.
- **Solo los directivos están en condiciones de gestionar el rendimiento de las personas a su cargo:** Estas actividades de liquidación por objetivos organizacionales y transformadas en directrices para la actuación individual sólo puede realizarse desde el punto de vista de alguien cercano al entorno empresarial, es decir, desde la posición que asegura el conocimiento humano y la capacidad de controlar sus acciones. Por lo tanto, ¿Cómo pueden los individuos, en cada caso, contribuir mejor al objetivo organizacional? En primer lugar, los objetivos comunes de su grupo o unidad de negocio son materia de análisis (es decir, teniendo en cuenta las características y expectativas, intereses e intereses personales en juego) y la situación, en segundo lugar (es decir, ser observado ambiente, tiempo y condiciones simultáneamente). No puede haber una autoridad central única en ninguno de estos. Tampoco es un reemplazo para los artefactos administrados centralmente, sin importar cuán técnicamente diseñados estén. Lo mismo ocurre con las actividades de supervisión y apoyo a las acciones de las personas para impulsar el logro de los resultados deseados.
- **La evaluación debe ser considerada como una parte de un ciclo integrado de gestión del rendimiento, orientado principalmente a la mejora de este:** En este caso, la dirección debe de poner a cada lado dos puntos de vista: el rendimiento esperado y el desempeñado. La diferencia que puede surgir de estos dos valores debe de ser sujeto a ajuste global para una posible mejora del proceso.

#### 2.2.4 Tipos de remuneración

A continuación, se van a analizar los tipos de remuneración dividiéndolos en tres grupos distintos (*Tabla 3*) de los cuales más adelante se desarrollarán algunos de los tipos: Planes de incentivos individuales, grupales y empresariales.

Para realizar el análisis sobre los tipos de remuneración, existen diferentes clasificaciones según el autor que las realice. En este trabajo, se ha elegido la clasificación realizada por (Snell & Bohlander, 2003) en el libro *Administración de Recursos Humanos*.

Tabla 3. Tipos de remuneración

| Individual                              | Grupal                | Empresarial                  |
|---|-----------------------|------------------------------|
| Trabajo a destajo                       | Compensación de quipo | Participación de utilidades  |
| Plan de hora estándar                   | Plan Scanion          | Opción de compra de acciones |
| Bonos                                   | Improshare            |                              |
| Pagos por merito                        |                       |                              |
| Incentivos de ventas                    |                       |                              |
| Incentivos para empleados profesionales |                       |                              |
| Compensación ejecutiva                  |                       |                              |

Fuente: (Snell & Bohlander, 2003)

Pero antes es oportuno hacer una mención a los distintos requerimientos que un plan de incentivos debe de tener para lograr una aceptación y un funcionamiento efectivo. Para que un plan tenga aceptación entre los empleados, estos deben creer en él. Un trabajador, debe de ver recompensado su trabajo de la manera más justa y equitativa posible mediante estos incentivos. Para ello, primero la organización deberá de identificar los indicadores que fomenten la motivación de los empleados de manera más agravante. Además, este pago de incentivos debe de ser justo y entendible a la vista del mismo.

#### 2.2.4.1 Planes de incentivos individuales

Los pagos de incentivos individuales son aquellos que se otorgan al individuo a título personal. Estos pagos pueden venir determinados por el número de unidades producidas (en el sector manufacturero) o vendidas (en el comercial), el logro de objetivos específicos o la mejora en la productividad de la empresa.

Existen varios tipos de remuneraciones individuales tales como:

- **Trabajo a destajo:** En este caso, se diferencia de dos tipos de planes de incentivos, el trabajo a destajo directo y la tasa diferencial. El primero trata de otorgar al empleado cierta cantidad monetaria por cada unidad producida, por tanto, su salario se basará en su propia capacidad de producción. En el segundo, el empleado deberá de producir un determinado número de productos, y el trabajador recibirá una compensación por cada producto de más que produzca.  
Este método puede acarrear varios inconvenientes, como que el empleado este muy pendiente de producir grandes cantidades y deje de lado la calidad de los productos. Además, es difícil fijar un estándar de productividad en ciertos sectores, sobre todo si ese sector está involucrado en cambios tecnológicos muy frecuentes.
- **Plan de hora estándar:** Esta técnica se basa en establecer tasas de incentivos basadas en un tiempo estándar necesario para realizar un trabajo previamente determinado. Si los trabajadores consiguen acabar el trabajo en menos tiempo del esperado, su pago se basa en el tiempo estándar para el trabajo multiplicado por su tarifa por hora.
- **Bonos:** Un bono es un pago de incentivos que un empleado recibe como un extra de su salario base. Los bonos tienen la ventaja de que proporcionan al empleado un extra económico, normalmente recibido al final de cada año, sin tener que renunciar a la seguridad que les aparta el salario base.



Para casos únicos o excepcionales se utiliza el bono inmediato. Este bono inmediato es un bono que se da sin demora, casi siempre por un esfuerzo del empleado que no está vinculado de manera directa con un estándar de desempeño establecido.

- **Pago por méritos:** Los pagos por méritos son un incremento del salario base por la realización con éxito de varias tareas. Este siempre se otorga con la condición de que el mismo haya logrado un objetivo previamente acordado junto con la validación respectiva de su superior.
- **Reconocimiento:** A menudo, los empleados no se sienten satisfechos con los incentivos económicos y necesitan sentirse valorados, aceptados y respetados tanto por parte de la organización como por parte de sus compañeros o gerentes. Los premios de regalos personalizados, boletos para actividades culturales, vacaciones o incluso el reconocimiento público representan una serie de incentivos no económicos que a veces resultan ser más efectivos que los mismos.

#### 2.2.4.2 Planes de incentivos grupales

Los planes grupales permiten a los empleados compartir los beneficios de las mejoras en eficiencia que realizan las principales unidades de las organizaciones. Estos planes fomentan un espíritu cooperativo, en lugar de individualista. Se pueden distinguir entre dos tipos de remuneraciones grupales, como las compensaciones por equipo y los planes de incentivos de gainsharing.

Los planes de incentivos por equipo recompensan a los miembros del equipo con un bono cuando cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordados. Este incentivo buscará establecer un ambiente psicológico que fomente la cooperación y el colectivismo. Por otro lado, este instinto no tiene por qué aflorar necesariamente entre los trabajadores, muchos de los miembros del equipo pueden valorar que sus esfuerzos son superiores a los de los demás y que no se tienen en cuenta lo suficiente. Además, los miembros del equipo pueden tener algún tipo de miedo de que un individuo pueda hacer quedar mal a los demás, o que incluso pueda esforzarse menos que los demás. Por último, cabe destacar que estos incentivos se realizan en base a formulas complejas que determina la propia organización y que las mismas suelen ser complejas de entender por los trabajadores.

En cuanto a los planes de incentivos de gainsharing, son programas de la organización que se diseñan para aumentar la productividad o reducir los gastos de personal y compartir las utilidades monetarias con los empleados. Estos planes se basan en una fórmula matemática que compara una línea de partida del desempeño con la productividad real durante un periodo determinado. Cuando la productividad excede el punto de referencia, los ahorros acordados se comparten con los empleados. Esta productividad, por regla general se calcula como una proporción de la inversión de la producción. Son varias las variaciones existentes de este proceso, como el Plan Scalton que alimenta la participación de los empleados, o el Improshare que se basa en el número de productos terminados por los empleados los cuales están organizados en equipos de trabajo.

#### 2.2.4.3 Planes de incentivos empresariales

La diferenciación con la que cuentan estos planes de incentivos empresariales es que en estos todos los miembros de la organización participan en el pago de compensación del plan. Es decir, la obtención de los incentivos radica en el éxito de la organización en un periodo amplio, generalmente mayor de un año. En estos planes, podemos diferenciar tres grupos:

- **Planes de participación de utilidades:** La participación de utilidades es cualquier procedimiento por el cual un empleador paga o pone a disposición de todos los empleados regulares, además de su pago base, sumas especiales actuales o diferidas que se basan en las utilidades de la organización. Estos planes de participación de utilidades tienen la intención de dar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos contribuyendo



al crecimiento de las utilidades de la organización. Estas contribuciones pueden ser tanto dirigidas a la mejora de la calidad del producto o servicio, como a la reducción de los costos de operación, la mejora en los métodos de trabajo o incluso la creación de buena voluntad.

- **Opción de acciones:** Estos programas se implementan como parte de un plan de beneficios de los empleados como parte de una cultura corporativa que relaciona el esfuerzo del empleado con el desempeño de las acciones. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones implementan este método como una posible medida que pueda aumentar la productividad de los empleados. Estos planes otorgan a los empleados el derecho a comprar cantidades específicas de participación de las acciones de la empresa a un precio garantizado en un determinado periodo. La manera más habitual en la que se efectúan los pagos por las acciones es mediante una reducción de la nómina.

Aunque no forme parte de la clasificación realizada por este autor en concreto, se ha decidido que podría ser enriquecedor añadir las llamadas retribuciones **en especie**.

Las retribuciones en especie son un tipo de pago que, en lugar de hacerse de forma dineraria, se realiza a través del uso, consumo u obtención de bienes o servicios de forma gratuita o precio reducido. Entre ellas, las más destacables son tales como vales de comida o tickets restaurantes, cheques de guarderías, acciones en la propia empresa y formación para los trabajadores. En cuanto al límite de los mismo, estos no podrán superar por ley el 30% de las retribuciones salariales (Bankinter, 2021).

### 2.3 Factores internos y externos que pueden influir en el uso de la remuneración variable

Una vez analizados los tipos de remuneraciones que una organización puede incluir en su estructura de pagos totales, es importante mencionar otros factores que pueden influir en la misma. Estos factores aluden a las características de la propia naturaleza de la empresa; es decir, corresponden a la estructura de la empresa. El ámbito en el que realiza su actividad empresarial una organización también puede ser un indicativo sobre la posibilidad de ser más propenso a realizar estos pagos variables.

Para realizar esta descomposición se han identificado tres elementos: las diferencias institucionales entre países, el sector de actividad y el tamaño de la empresa.

#### 2.3.1 Diferencias institucionales y culturales entre países

La situación geográfica en la que se encuentra una organización es un elemento de importancia a la hora de analizar la remuneración variables. No solo afectan las características culturales de un país, sino también sus particularidades económicas e institucionales. La remuneración variable suele ser más habitual entre los trabajadores pertenecientes a sectores más afectados por el cambio tecnológico y el comercio internacional, así como países con mercados laborales más regulados (Zwysen, 2021). La regulación del empleo y los salarios pueden afectar a la remuneración por rendimiento, si las empresas tienen más autonomía a la hora de fijar los salarios; es decir, si los convenios colectivos están menos centralizados, habrá una mayor variación en la utilización de este sistema de pagos. La dificultad para despedir a los empleados también afecta a la flexibilidad del empresario y, por ende, a la remuneración por rendimiento. Mientras menos flexibilidad tengan los empresarios para despedir y contratar a sus trabajadores, más probable será el uso de estas políticas, ya que puede aportar flexibilidad a los costes salariales en términos de adaptación al ciclo económico (Bryson et al., 2014).

Las diferencias culturales entre países también son un elemento a tener en cuenta, las multinacionales deben de tener en cuenta la cultura del países en el que se sitúan. Los incentivos por resultados individuales tendrán un mayor efecto en un país con un mayor nivel de



individualismo (Schuler & Rogovsky, 1998). Hofstede (1984) realizó una investigación en la que analizaba a los empleados de la empresa IBM en más de 70 países, concluyendo que las diferencias culturales dependen de cuatro factores:

- Distancia al poder
- Individualismo – Colectivismo
- Masculinidad – Femenidad
- Evasión de la incertidumbre
- Orientación a largo plazo

La conclusión principal que Hofstede ofrece es que debe de existir una correspondencia adecuada entre las prácticas de la organización y la cultura nacional, de modo que la organización pueda tener éxito en la sociedad en la que opera.

Aun así, es muy difícil, tanto teórica como empíricamente, demostrar que todos los hechos relacionados con el comportamiento y las actitudes humanas están determinados por la cultura, otros factores como los nombrados anteriormente también tienen su influencia en la toma de decisiones sobre el sistema de remuneraciones variables (Vaiman & Brester, 2015).

### 2.3.2 Sector de actividad

La cultura nacional y las diferencias institucionales son una serie de elementos que, como se ha visto, ofrecen un determinado efecto a la hora de construir un sistema de retribuciones. Por otro lado, quizá sea más destacable el posicionamiento del sector industrial. De estos factores nacionales, el sector industrial es el único que puede tomarse como variable contingente porque representa los intereses de varias partes interesadas. Sin embargo, a partir del estudio de los sistemas empresariales nacionales (Rasanen & Whipp, 1992), (Whitley, 1992), las evidencias sugieren que el sector industrial se considera mejor como una unidad de análisis a nivel de país o nacional y que merece la pena tenerlo en cuenta para las comparaciones nacionales. Esta inferencia se basa en la premisa de que determinados sectores están bien conectados con sectores similares de otros países competidores y con mercados de todo el mundo. Ejemplos de estos potentes sectores son el sector forestal finlandés o el sector danés de productos lácteos. Todos ellos se distinguen claramente por la propia naturaleza de sus redes sociales, sus relaciones de control de la propiedad y sus vínculos logísticos verticales. Sin embargo, todos conservan también claramente un carácter "nacional". Es importante tener en cuenta que un sector es una realización de muchos actores, que trabajan en distintos periodos de tiempo y con lógicas de actuación diversas. Siempre hay interpretaciones y aplicaciones alternativas de la "receta empresarial sectorial", basadas en facciones simultáneas que surgen en las redes sectoriales (Budhwar & Sparrow, 2002). Por tanto, es lógico afirmar que los Estados nacionales contienen configuraciones únicas de sectores, cada uno de los cuales intenta desarrollar su propia receta empresarial dentro del sistema empresarial nacional. Por lo tanto, investigaciones (Eriksson et al., 1996) han demostrado cómo las políticas y prácticas de GRH se rigen por un sector específico. En el siguiente análisis se han realizado dos distinciones para este apartado, siendo la primera en base al código CNAE y la segunda en base a categorías genéricas (servicios, construcción y producción).

La CNAE-2009 es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas resultante del proceso internacional de revisión denominado Operación 2007, y ha sido elaborada según las condiciones recogidas en el Reglamento de aprobación de la NACE Rev.2 y sustituye a la CNAE-93 Rev.1.

El objetivo de esta clasificación es establecer un conjunto jerarquizado de actividades económicas que pueda ser utilizado para (INE, s.f.):

- favorecer la implementación de estadísticas nacionales que puedan ser diferenciadas de acuerdo con las actividades establecidas.
- clasificar unidades estadísticas y entidades según la actividad económica ejercida.



Los distintos grupos que van a aparecer durante el análisis descriptivo son los siguientes<sup>2</sup>:

- Actividades administrativas y de servicios de apoyo
- Actividades de alojamiento y restauración
- Actividades financieras y de seguros
- Actividades inmobiliarias
- Actividades profesionales, científicas y técnicas
- Arte, entretenimiento y recreación
- Comercio al por mayor y al por menos; mecánicos
- Construcción
- Fabricación
- Información y comunicación
- Minas y canteras
- Otras actividades de servicio
- Suministro de agua; alcantarillado y gestión de residuos
- Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
- Transporte y almacenamiento

Por otro lado, también se pueden agrupar las empresas en base a categorías más genéricas. El sector económico de la empresa describe el área diferenciada en el que opera la misma. En base al criterio del sector económico, las empresas pueden clasificarse como (Iberinform, 2021):

- Empresas del sector primario o también llamados del sector de la producción. Se dedican a la obtención de recursos naturales. Por ejemplo, empresas dedicadas a la explotación ganadera, agricultura o pesca. En relación con el código CNAE, aquellos que tiene un código CNAE que comience desde la B a la E, son aquellos referidos al sector de producción.
- Empresas del sector secundario o sector de la construcción. Se dedican a la transformación de las materias primas y de los alimentos en productos elaborados. Algunos ejemplos del sector industrial son empresas textiles, metalúrgica o fabricación de mobiliario. El sector de la construcción se atribuye al grupo con el código CNAE llamado construcción.
- Empresas del sector terciario o sector de servicios. Dedicadas a actividades que suponen prestaciones de servicios a personas físicas y jurídicas. Por ejemplo, agencias inmobiliarias, consultoras o enseñanza. Aquellos grupos del CNAE que comienzas con las letras R y S pertenecen a este sector de servicios.

### 2.3.3 Tamaño de la empresa

Según un estudio realizado por González et al. (2022) en el cual se analiza el uso de los pagos variables en base al tamaño de la empresa y a su naturaleza exportadora en España, los principales resultados que se obtienen de esta son: La adopción de pagos variables individuales y grupales tienden a aumentar con el tamaño de la empresa. En el caso de las individuales, el estudio confirma una relación positiva entre el tamaño de la empresa y los pagos en variables individuales. Otros estudios también apoyan la idea de que el contexto interno de la empresa (su tamaño o estructura) tienen un impacto significativo en las distintas prácticas de GRH (Veliyath et al. 1994). En cuanto a los pagos en variables grupales, solo se da el caso de relación positiva entre los trabajadores que realizan tareas manuales.

---

<sup>2</sup> Tenga en cuenta que, al realizar la limpieza de datos no válidos, puede que alguna de las categorías haya desaparecido fruto de esa depuración.

Tradicionalmente, las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Como ya sabemos, al conjunto de las dos primeras se le denomina pymes (la abreviatura de pequeñas y medianas empresas) (Eurofound, 2022).

Existen varios criterios para realizar esta clasificación de empresas. Algunos de ellos son los siguientes:

- Criterio económico: clasifica a las empresas en función de su volumen de facturación, es decir, de los ingresos obtenidos por las ventas.
- Criterio técnico: es el nivel tecnológico, esto es la innovación en capital.
- Criterio patrimonial: se basa en el patrimonio que las empresas tienen: bienes, derechos y obligaciones.
- Criterio organizativo: se refiere al número de trabajadores de la empresa y a su organización.

Según el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión Europea, el tipo de empresa se fija en base a un método transparente para calcular los límites financieros y el número de empleados. Para pertenecer a una categoría se debe de cumplir el límite de número de empleados y no superar dichas cifras de negocio o de valor del balance general, tal y como se muestra en la (Portal PYME, 2022).

*Tabla 4. Clasificación del tamaño de una empresa según su nº de empleados, volumen de negocio y balance general*

| <b>Tipo de empresa</b> | <b>Nº de trabajadores</b> | <b>Volumen de negocio</b>       | <b>Balance general</b>          |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Grande                 | Más de 250                | Más de 50 millones de euros     | Más de 43 millones de euros     |
| Mediana                | Entre 250 y 50            | Entre 10 y 50 millones de euros | Entre 10 y 43 millones de euros |
| Pequeña <sup>3</sup>   | Menos de 50               | Menos de 10 millones de euros   | Menos de 10 millones de euros   |

Fuente: Elaboración propia a partir de (Portal PYME, 2022).

En el análisis posterior, se realizará la distinción del tamaño de la empresa solo en base a su número de trabajadores.

## Parte II: Análisis de las prácticas de remuneración variable en el ámbito de la Unión Europea

### 3.1 Metodología del trabajo

Para realizar un análisis empírico de las prácticas de remuneración a nivel europeo, se ha utilizado la encuesta europea de empresas (European Company Survey), encuesta la cual se ha realizado tres veces desde el 2004. La primera ese mismo año, la segunda en 2009, la tercera en 2013 (Eurofound, 2022). En este caso, los datos a utilizar fueron captados en el año 2019 (fecha en la que se ha realizado por última vez) y publicados en el otoño de 2020<sup>4</sup>, en colaboración con el

<sup>3</sup> Aunque el artículo citado contempla otro tipo de empresa llamada microempresa (las cuales contienen menos de 10 trabajadores y menos de dos millones de euros en volumen de negocio y de valor del balance general), en este informe no se tendrá en cuenta esto y se incluirá a las empresas que cumplan estas características en el grupo de pequeña empresa.

<sup>4</sup> Un dato a tener en cuenta es que este cuestionario se realizó en el 2019, por tanto, antes de la pandemia del COVID-19, puede no representar de manera exacta la realidad a día de hoy dentro de las organizaciones.

Cedefop<sup>5</sup>. A fin de obtener una perspectiva más clara se ha utilizado el software estadístico SPSS el cual realiza cálculos en base a los datos obtenidos tales como tablas de frecuencias, tablas de medias y más. Asimismo, se han generado una serie de gráficos para también obtener una vista analítica de los datos a analizar.

### 3.1.1 Objetivos de la base de datos utilizada

La evaluación y análisis de la encuesta trae consigo una serie de objetivos, tales como:

1. identificar, evaluar y cuantificar la información relativa a las políticas y prácticas de las empresas de toda Europa de forma armonizada;
2. analizar las relaciones entre las prácticas de las empresas y sus repercusiones y examinar las prácticas desde el punto de vista de las estructuras de ámbito empresarial, centrándose especialmente en el diálogo social;
3. supervisar las tendencias;
4. contribuir a la Agenda para Europa mediante la catalogación y la comprensión de las políticas y prácticas empresariales sobre las que Europa puede levantar una economía que esté al servicio de las personas – salvaguardando los valores fundamentales de la UE, como la importancia de un diálogo fructífero – y que sea adecuada para la era digital.

### 3.1.2 Acerca de la base de datos utilizada

La European Company Survey (ECS) es una encuesta basada en un cuestionario, que se realiza a una muestra representativa de establecimientos comerciales con al menos 10 empleados dentro de los estados miembros de la Unión europea y diferentes países que forman parte del continente europeo como el Reino Unido o Macedonia del Norte. Durante este proceso, se entrevista tanto a el responsable de RH como a un representante de los trabajadores. En la ECS de 2019, se completaron un total de 21.869 entrevistas a directivos, las cuales se distribuyen desde 122 en Chipre hasta 1.498 en Italia. En cuanto a los representantes de los trabajadores; en cambio, fueron un total de 3.073 personas encuestadas. El muestreo de los establecimientos siguió un enfoque de muestreo aleatorio por etapas estratificado por el tamaño del establecimiento o de la empresa (10-49 empleados, 50-249 empleados, 250+ empleados) y el amplio sector de actividad (producción, construcción, servicios). El enfoque buscaba un equilibrio entre la representatividad a nivel del número de establecimientos y la representatividad a nivel del número de empleados que trabajan en estos establecimientos. En los países con un marco de muestreo a nivel de empresa, se utilizó un procedimiento de cribado para seleccionar aleatoriamente un establecimiento dentro de la empresa.

En cuanto al contacto realizado con las organizaciones, se contactó con los establecimientos por teléfono. Los entrevistadores pidieron que se les pusiera en contacto con el máximo responsable de personal (en los establecimientos grandes, el objetivo era "un alto responsable de personal"). Una vez en contacto con el encuestado de la dirección objetivo, los entrevistadores procedieron a la identificación y selección de los encuestados para las entrevistas a los representantes de los empleados, basándose en una serie de preguntas diseñadas para ajustarse a la estructura institucional de cada país.

Se pidió a los expertos nacionales de la Red de Corresponsales de Eurofound que indicaran qué órganos de representación de los trabajadores podrían participar en los debates sobre las prácticas de organización del trabajo en el lugar de trabajo, y cuál era la terminología adecuada en la lengua

---

<sup>5</sup> El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) contribuye a elaborar y ejecutar las políticas de formación profesional de la Unión Europea. Vigila la evolución de las tendencias del mercado laboral y ayuda a la Comisión Europea, los países de la UE, las organizaciones patronales y los sindicatos a adaptar la oferta de formación a las necesidades del mercado de trabajo (European Union, 2022).



o lenguas de su país. Las preguntas de identificación y selección se formularon al encuestado de la dirección como parte de la entrevista de selección. Al final del cuestionario de la dirección se hizo un nuevo intento de identificar a un encuestado para el cuestionario de la representación de los trabajadores, momento en el que se pidió de nuevo al directivo que facilitara los datos de contacto de un representante de los trabajadores.

Por lo que concierne a la ponderación, esta debe aplicarse para garantizar que los resultados de esta encuesta sean representativos del número de establecimientos en términos de distribución entre sectores, clases de tamaño y países. Corrige cualquier desproporción en la representación debida al diseño del muestreo y a la falta de respuesta. El procedimiento de ponderación para la ECS 2019 se llevó a cabo en cuatro pasos:

1. Ponderación de diseño para corregir el hecho de que la muestra fue diseñada para sobrerrepresentar los establecimientos más grandes.
2. Ponderación por falta de respuesta para corregir las diferencias entre los establecimientos que completaron y no completaron la entrevista de selección, y luego entre los encuestados que completaron y no completaron el cuestionario en línea.
3. Calibración con respecto a las distribuciones encontradas en las estadísticas de la población.
4. Ajuste para reflejar el tamaño relativo de la población en cada uno de los países de la encuesta.

Si el marco de muestreo era a nivel de empresa, se requería una etapa adicional para corregir el hecho de que algunas empresas están formadas por múltiples establecimientos. Tras la ponderación, las desviaciones entre los objetivos de la población y los datos de los encuestados de la dirección por celda de estratificación se mantuvieron por debajo de los cinco puntos porcentuales en todas las celdas.

### 3.1.3 Enfoque de la base de datos

La primera edición de la encuesta abordaba cuestiones relacionadas con la organización del tiempo de trabajo y la conciliación entre vida laboral y personal a escala de la empresa. En la segunda edición se examinaban diversas formas de flexibilidad, incluida la flexibilidad del horario laboral, la flexibilidad contractual, el salario variable y la participación financiera, así como las medidas complementarias en materia de recursos humanos, y la naturaleza y calidad del diálogo social en el lugar de trabajo. La tercera encuesta se centró en la organización del lugar de trabajo, la innovación en el lugar de trabajo, la participación de los trabajadores y el diálogo social en los lugares de trabajo europeos. Estos temas se repiten en la cuarta edición, que también incluye preguntas sobre el uso de capacidades, estrategias relativas a las capacidades y digitalización.

## 3.2 Análisis de los datos secundarios

### 3.2.1 Análisis de la base de datos

Esta encuesta, publicada en otoño del 2020, tiene una gran cantidad de información, datos y variables a analizar. En este estudio solo se han descompuesto los datos que tengan relación con el salario variable y las medidas complementarias en materia de RH. Igualmente, gracias a este cuestionario se ha podido distinguir y describir los patrones de las prácticas en el lugar de trabajo y estos se han relacionado con las estrategias de gestión y los resultados para las empresas y sus empleados. Esta distinción se ha realizado en base al territorio al que pertenece la empresa, al sector en el que actúa, al tamaño de la misma (en número de empleados) y más.

Para la realización de este análisis se han empleado una serie de gráficos<sup>6</sup> que se han realizado gracias a los datos recolectados mediante la encuesta la Comisión Europea. Se han encuestado más de 21.000 empresas por toda Europa<sup>7</sup> (tanto a países dentro de la Unión Europea como aquellos que no pertenecen al mismo), de las cuales la mayoría ha rellenado la encuesta facilitada de manera correcta, salvo en aquellos casos en los que se ha producido un error y, por ende, el dato ingresado no es válido. Las preguntas que se han estudiado vienen dadas en una escala Likert<sup>8</sup> y de clasifican de la siguiente manera:

- **Pago por resultados**, por ejemplo, tarifas a destajo, provisiones, corretajes. En esta pregunta se plantea a las organizaciones qué porcentaje de las remuneraciones totales se realiza de forma variable, independientemente del tipo de este pago variable. Las respuestas a la misma se dan seleccionando un número del 1 al 7 (*Tabla 5*), siendo el valor -3 el correspondiente a una errata en el cuestionario y por tanto un valor no válido.

*Tabla 5. Escala de medida de las variables del ECS de 2019*

| Valor en la encuesta | Significado           |
|----------------------|-----------------------|
| -3                   | Saltado o Error       |
| 1                    | Ninguno               |
| 2                    | Menos del 20%         |
| 3                    | Entre el 20% y el 39% |
| 4                    | Entre 40% y el 59%    |
| 5                    | Entre el 60% y el 79% |
| 6                    | Entre el 80% y el 99% |
| 7                    | 100%                  |

Fuente: Elaboración propia a partir del ECS de 2019

- **Remuneración extra variable vinculada al rendimiento individual.** Las organizaciones expresan si utilizan o no la remuneración variable individual en sus sistemas de pagos. El criterio de respuesta es el mismo al señalado en la *Tabla 5*.
- **Remuneración extra variable vinculada al rendimiento del equipo o trabajo en grupo.** Las organizaciones expresan si utilizan o no la remuneración variable grupal en sus sistemas de pagos. El criterio de respuesta es el mismo al señalado en la *Tabla 5*.
- **Remuneración extra variable vinculada a los resultados de la empresa.** Las organizaciones expresan si utilizan o no la remuneración variable en base a los resultados

<sup>6</sup> Todos los gráficos de este apartado se han realizado por elaboración propia a partir de los datos del ECS de 2019.

<sup>7</sup> La encuesta se ha realizado a la mayoría de los países del continente europeo, independientemente de si forman parte de la unión europea o no. Al realizar una limpieza de datos, eliminando por tanto los datos erróneos, la mayoría de las empresas localizadas en países que no pertenecen a la unión europea como Serbia, Malta, Montenegro, Macedonia del Norte y Turquía han presentado datos erróneos en la prácticamente todos los casos y por tanto estos países se han eliminado del análisis.

<sup>8</sup> La escala de Likert es un modelo de encuesta que suele incluir de 5 a 7 opciones de respuesta que van desde muy de acuerdo a muy en desacuerdo, con una opción neutral en el medio. La escala Likert evalúa los sentimientos hacia una afirmación (también conocida como ítem Likert) que se pregunta (Bischoff, 2022).

de la misma en sus sistemas de pagos. El criterio de respuesta es el mismo al señalado en la *Tabla 5*.

- **Desde 2016, los empleados influyeron directamente en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago.** En esta pregunta se responde si los empleados han influenciado a los directivos a la hora de tomar decisiones a cerca de sistema de remuneración y en qué medida. El criterio de respuesta es el mismo al señalado en la *Tabla 6*.

*Tabla 6. Escala de medida de las variables del ECS de 2019, pregunta a cerca de la influencia de los trabajadores*

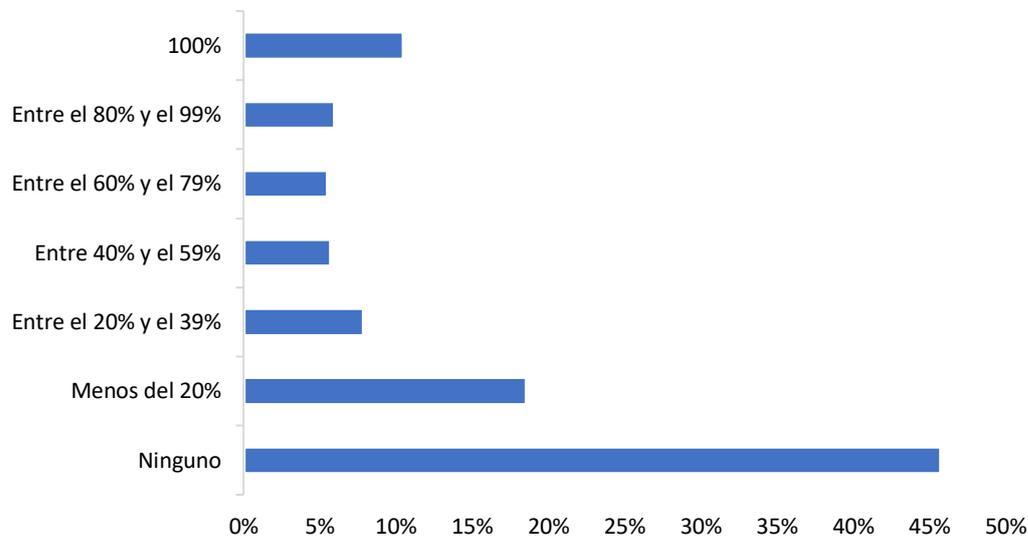
| Valor en la encuesta | Significado                           |
|----------------------|---------------------------------------|
| -7                   | No se tomaron decisiones en esta área |
| -3                   | Saltado                               |
| 1                    | En gran medida                        |
| 2                    | En una medida moderada                |
| 3                    | En una pequeña medida                 |
| 4                    | Ninguno                               |

Fuente: Elaboración propia a partir del ECS de 2019

### 3.2.1.1 Pago por resultados

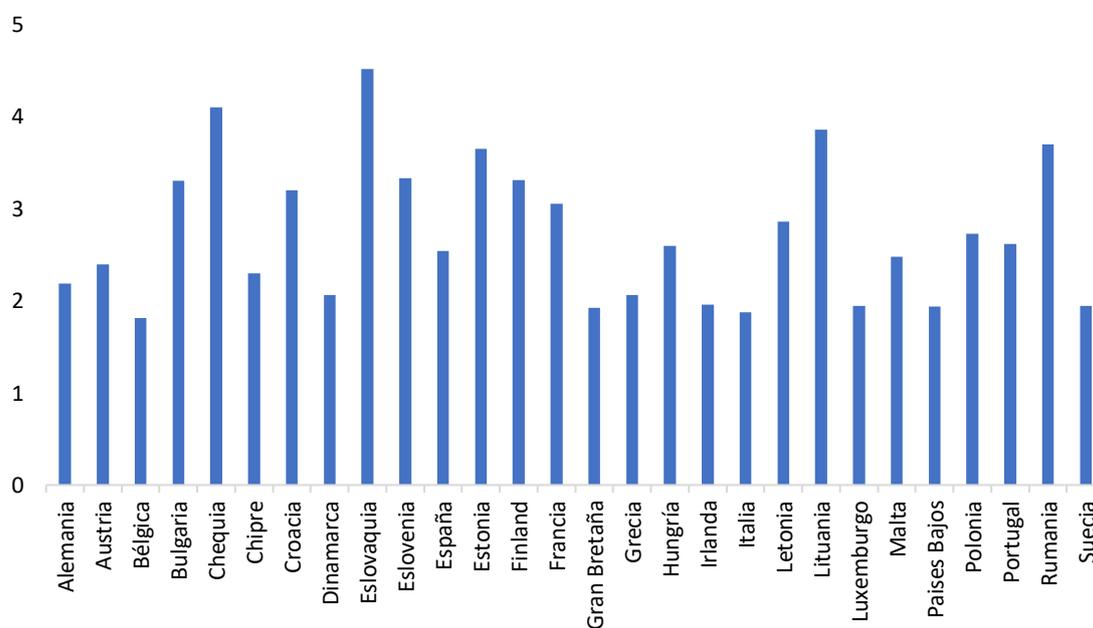
En base a la primera pregunta, la referente al uso de cualquier tipo de sistema de remuneración variable, obtenemos 21.262 datos válidos, también obtenemos 607 datos marcados con el valor -3 y por consecuencia erróneos o no válidos para nuestro análisis. Es significativo recalcar que más del 63% de las empresas realizan menos del 20% de sus pagos totales a sus trabajadores de forma variable. La segunda cifra más alta es, paradójicamente, para las organizaciones que realizan la totalidad de sus pagos a empleados de manera variable, llegando al 10,5% de las mismas. Otro punto es, que, algo más del 45% de las empresas no efectúa ninguna remuneración de estas características.

*Gráfico 1. Pagos por resultados*



Estos datos, representan a la media de los países europeos que se están analizando. Pero es conveniente también realizar el mismo examen separando los países, ya que es posible que existan distinciones entre la manera de actuar en las organizaciones dependiendo de su localización geográfica.

*Gráfico 2. Pagos por resultados según el país*

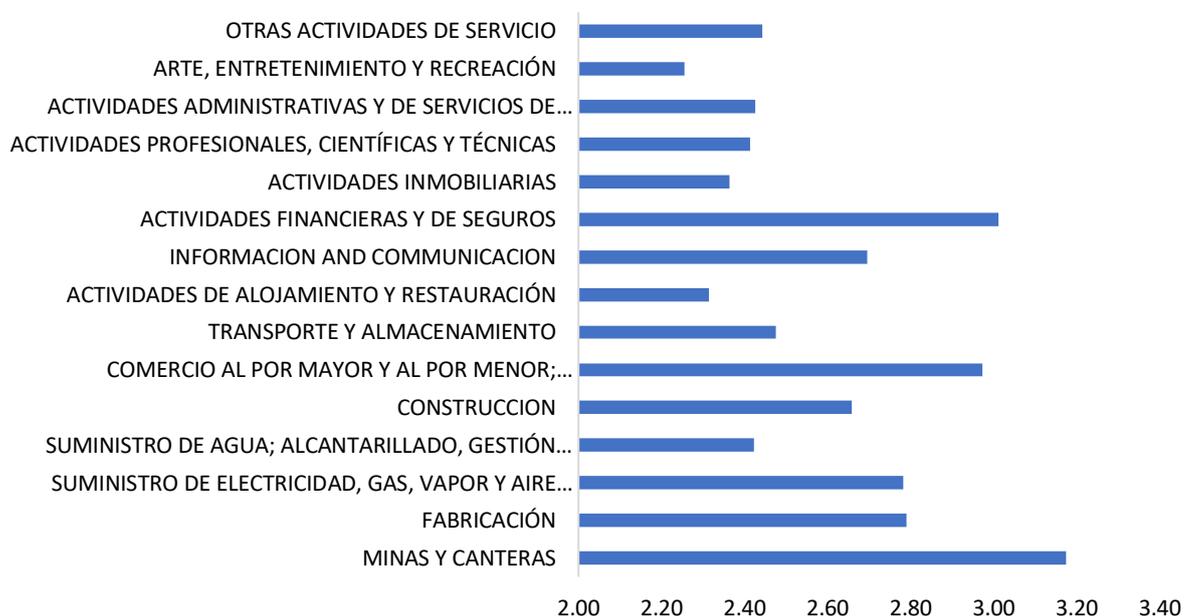


Las empresas localizadas en países más avanzados y con más oferta de trabajadores, son los que menos utilizan estas políticas. Bélgica, Italia, Gran Bretaña y Países Bajos son los que lideran este

ranking en cuanto a el valor más bajo en la escala. Ninguno de estos países supera el 2 de media<sup>9</sup> (menos del 20%), lo que significa que las organizaciones localizadas en estos territorios realizan solo el 20% de sus pagos en forma variable. En la otra cara de la moneda, se encuentran países centroeuropeos o del este de Europa, como pueden ser Chequia, Lituania, Rumania y Estonia. Todos superan el tres en la escala mostrada anteriormente, incluso Chequia obtiene una puntuación de 4,1 (entre 40% y el 59%). Es decir, las organizaciones checas realizan entre un 40% y 59% sus pagos en variables. El caso español se encuentra en la mitad del ranking, obteniendo una puntuación de 2,54 en la escala.

Dejando de lado las variables geográficas, variables relacionadas con la actividad de la empresa o el tamaño de la misma podrían ser determinantes a la hora de realizar este análisis.

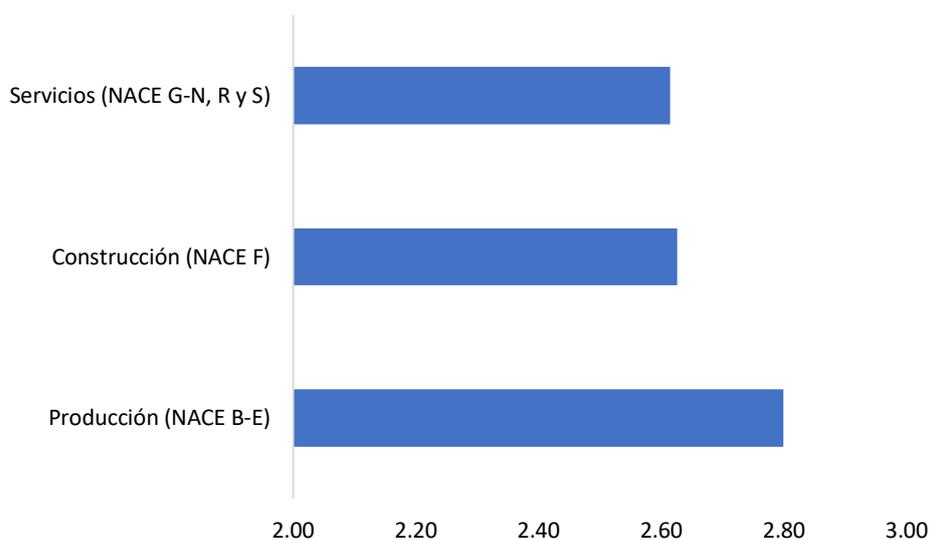
*Gráfico 3. Pagos variables según código del CNAE*



En cuanto al CNAE, podemos observar que las organizaciones que forman parte de los grupos llamados minas y canteras, actividades financieras y de seguros y comerciantes al por menor y por mayor son aquellas que utilizan los pagos en variable en mayor medida. En el grafico obtienen un valor superior al 3; es decir, entre el 20% y 39% de sus pagos totales lo realizan en forma variable. En cuanto aquellas que las utilizan en menor medida, nos encontramos a empresas que realizan su actividad economía en ámbitos de entretenimiento o arte, alojamiento o restauración y actividades inmobiliarias, siendo el valor de estas aproximado al 2, lo que significa que menos del 20% de sus pagos son variables.

<sup>9</sup> Por un error en el software estadístico utilizado, no ha sido posible realizar cambios en la leyenda del eje Y del grafico: los valores correspondientes a los números del mismo eje están especificados en la *Tabla 5*.

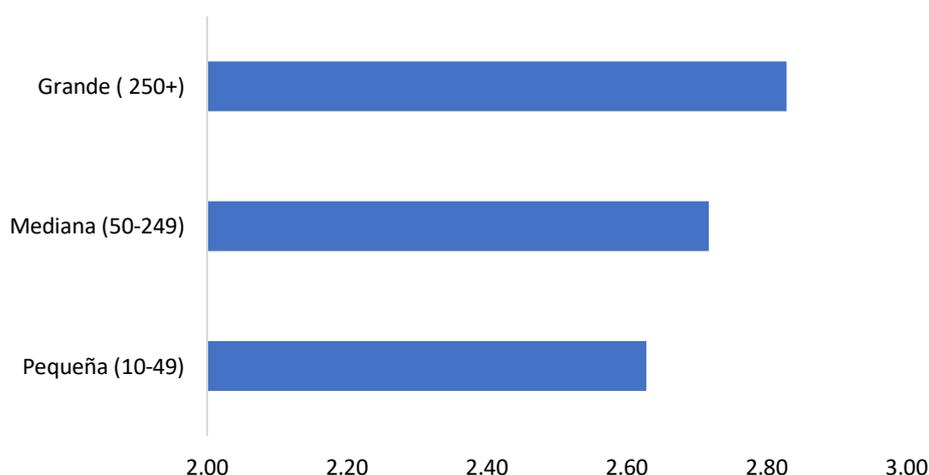
*Gráfico 4. Pagos variables según sector*



Habiendo segmentado estos datos en los tres grupos, podemos observar que los tres tienen comportamientos muy similares y la diferencia que existe entre ellos es prácticamente insignificante. Las empresas europeas, de media, independientemente de su sector realizan menos del 20% de sus remuneraciones de manera variable.

Se da el mismo caso en cuanto al tamaño de la organización. Puede que el pensamiento común y lógico lleve a pensar que las empresas de gran tamaño son más propensas a ofrecer pagos variables como incentivos a sus empleados, pero la evidencia empírica nos delata que la realidad no es así. Es verdad que la propensión a realizar estas prácticas es mayor a medida que aumenta el tamaño de la empresa, pero no lo hace en escalas suficientemente importantes, los tres tipos de empresas realizan menos del 20% de sus pagos totales en variables.

*Gráfico 5. Pagos variables según tamaño de la empresa*



### 3.2.1.2 Remuneración extra variable vinculada al rendimiento individual

En este caso, son 883 los datos erróneos y no válidos mientras que los validos ascienden a 20.986. Al igual que en el análisis anterior, más del 64% de las empresas realizan menos del 20% de sus pagos totales a sus trabajadores en base al rendimiento individual de cada trabajador. Por otro lado, las organizaciones que realizan la totalidad de sus pagos a empleados de manera variable en base a su rendimiento individual llegan a ser del 10,5%. Además, es importante recalcar que el 42% de las empresas no efectúa ninguna remuneración de índole individual.

*Gráfico 6. Frecuencia del uso de pagos variables individuales*

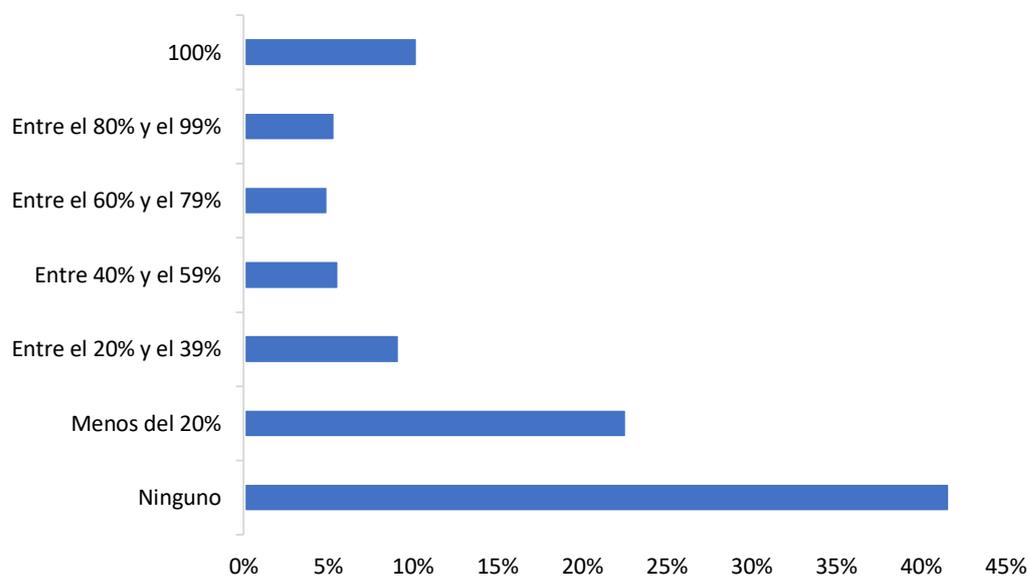
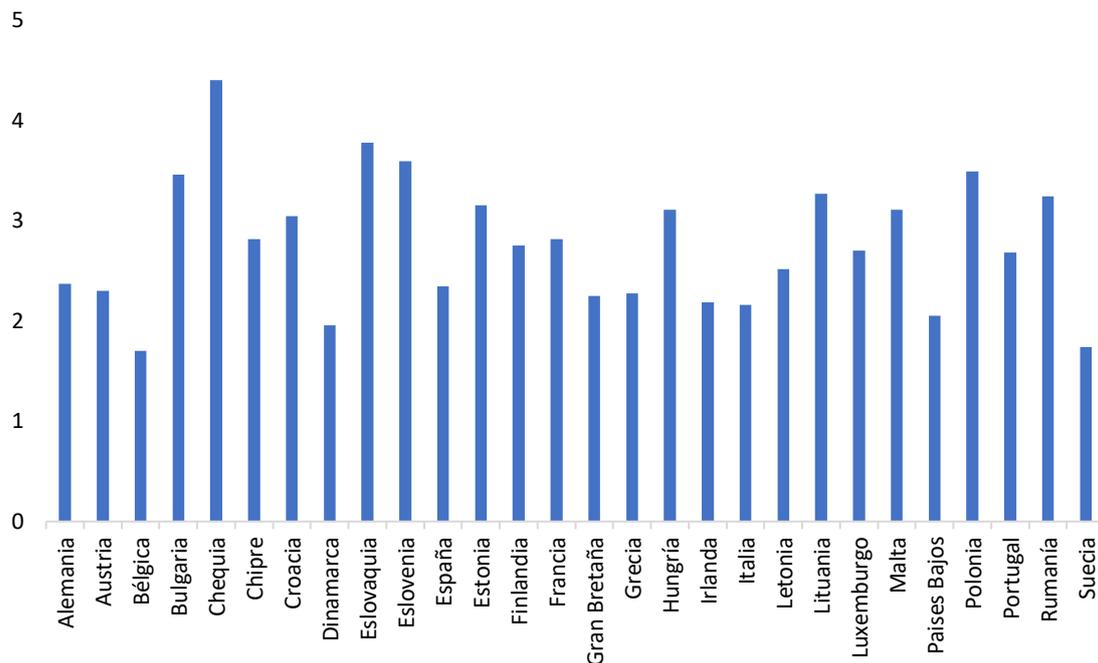


Gráfico 7. Pagos variables individuales según el país



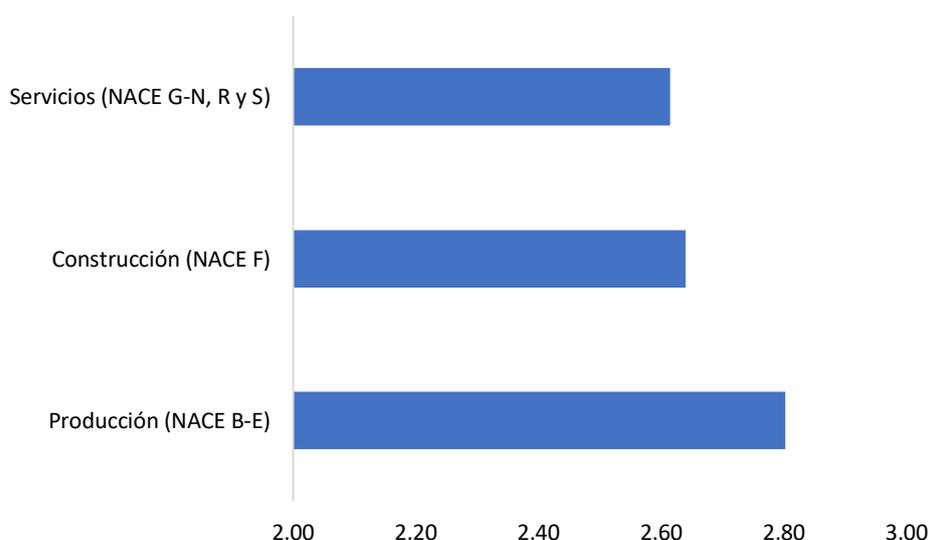
Las empresas localizadas en países más avanzados y con más oferta de trabajadores, son los que menos realizan sus pagos en base al rendimiento individual. Bélgica, Suecia y Dinamarca son los que lideran este ranking en cuanto a el valor más bajo en la escala. Ninguno de estos países supera el 2 de media (menos del 20%), lo que significa que solo el 20% pagos realizados son en base a el rendimiento individual de cada empleado. Por otro lado, países centro europeo son los más afines a estas políticas. Chequia, Eslovaquia y Eslovenia son tres países con un gran número en esta escala. Todos superan el 3,5 en la escala mostrada anteriormente, incluso Chequia obtiene una puntuación de 4,4 (entre 40% y el 59%). Es decir, las organizaciones checas realizan entre un 40% y 59% sus pagos en variable respecto al trabajo individual de cada empleado. El caso español se encuentra en la mitad del ranking, obteniendo una puntuación de 2,34 en la escala.

*Gráfico 8. Pagos variables individuales según código del CNAE*



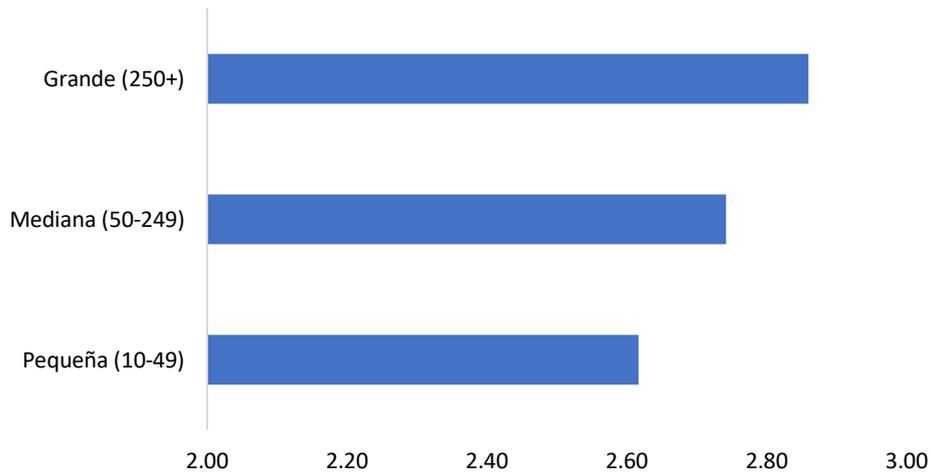
Las organizaciones que operan en el sector financiero y de seguros junto con las que ofrecen un suministro de materias primas como la electricidad, el vapor o el gas son las que realizan su remuneración individual de manera aparentemente significativa. Siendo el valor de la escala de 3,23 y 3,17, respectivamente. Ambos, realizan entre el 20% y 39% de sus pagos totales lo en forma variable individual. Todas las demás actividades empresariales no logran alcanzar estas cifras, siendo el valor más bajo el de las actividades de alojamiento y restauración (2,32) y el de las artes y entretenimiento (2,45).

*Gráfico 9. Pagos variables individuales según sector*



En base a la diferenciación del sector en el que opera la empresa, podemos observar que los tres tienen comportamientos muy similares y la diferencia que existe entre ellos es prácticamente insignificativa. Las empresas europeas, de media, independientemente de su sector realizan menos del 20% de sus remuneraciones de manera variable individual. Estos valores son casi idénticos a los mostrados en el apartado primero del análisis.

*Gráfico 10. Pagos variables individuales según el tamaño de la empresa*



La diferencia en base al tamaño de la empresa tampoco parece ser que es significativa, los tres tipos de organizaciones realizan menos del 20% de los pagos de forma variable individual. La propensión al uso del mismo aumenta a medida que aumenta el tamaño de la empresa, pero no de una manera relativamente importante.

### 3.2.1.3 Remuneración extra variable vinculada al rendimiento del equipo o trabajo en grupo

En este caso, son 976 los datos erróneos y no válidos mientras que los validos ascienden a 20.893. El porcentaje de uso de estos métodos de remuneración son los más bajos vistos hasta ahora. Más de la mitad de las organizaciones (el 55%) ni siquiera lo utilizan y no llegan al 20% las empresas que reparten sus al menos el 20% de las remuneraciones en base a objetivos alcanzados de manera grupal.

Gráfico 11. Frecuencia del uso de pagos variables grupales

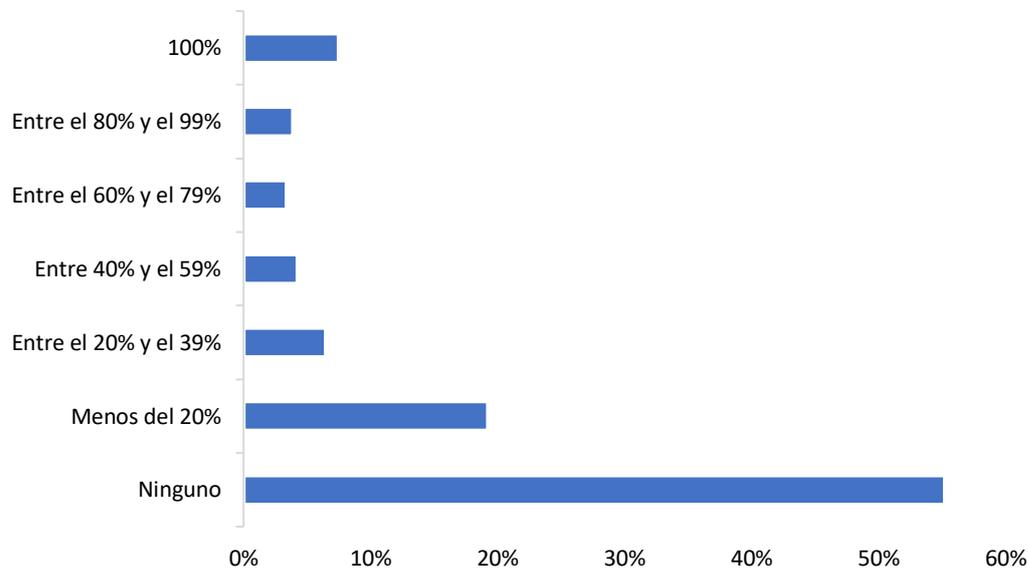
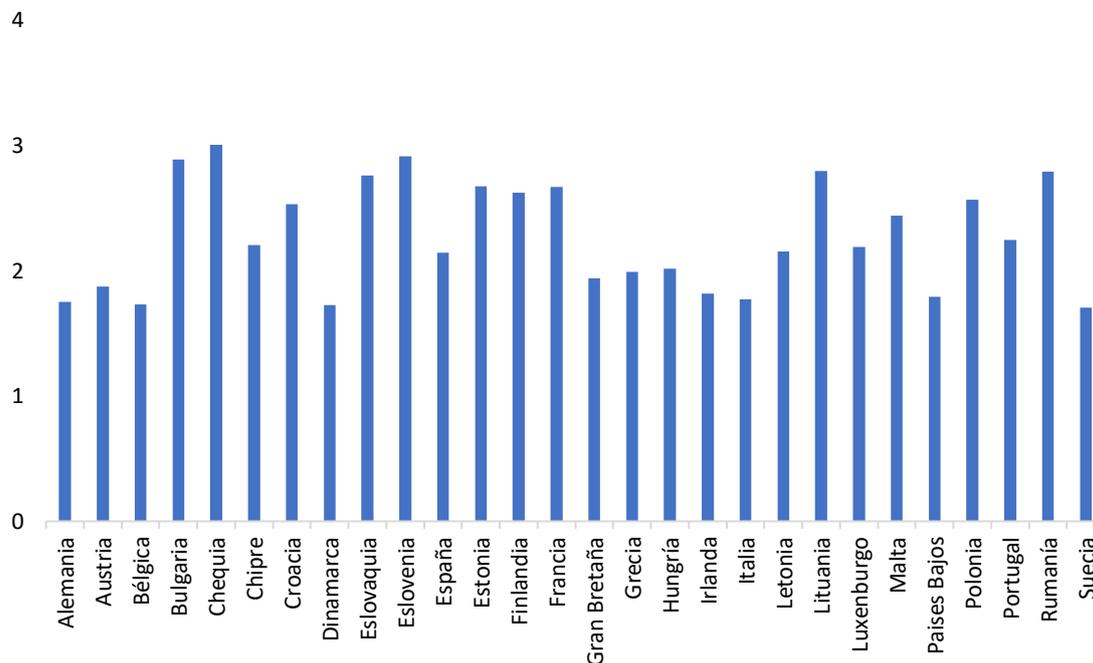
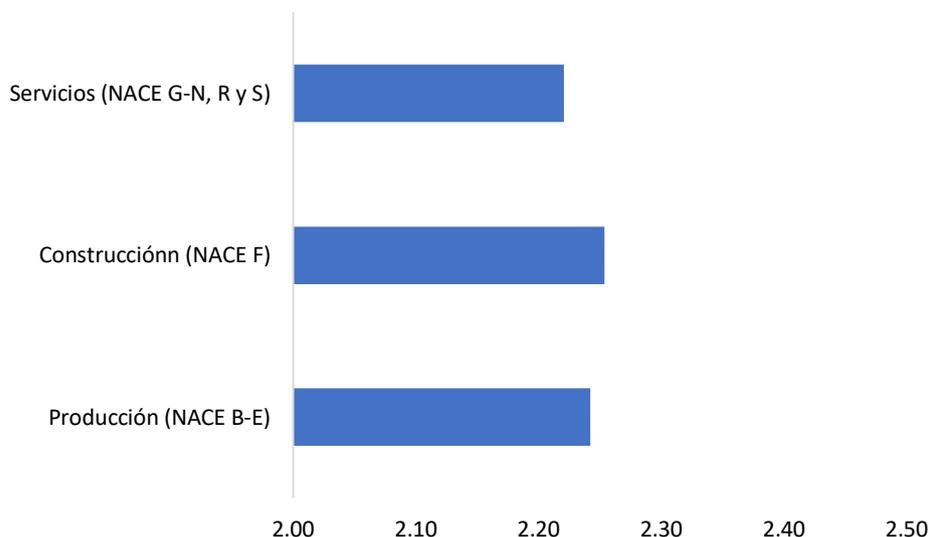


Gráfico 12. Pagos variables grupales según el país

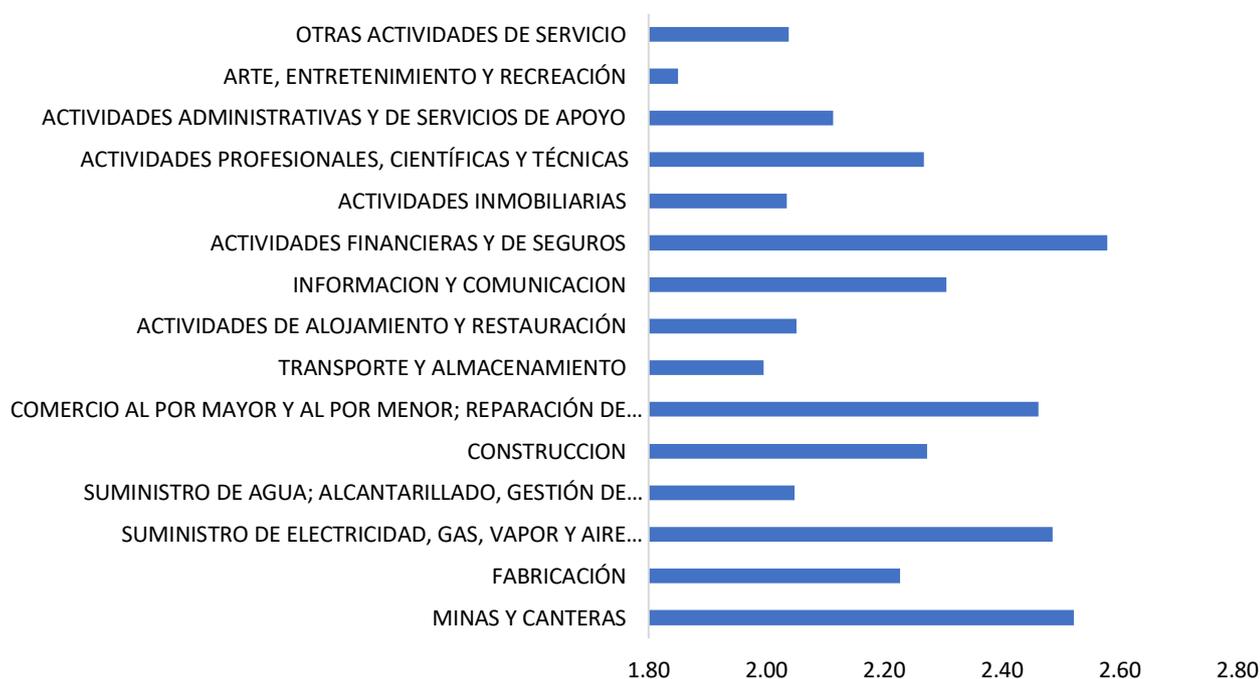


De nuevo, los patrones entre los países se repiten, Chequia, Bulgaria y Eslovenia obtienen los valores más altos a nivel europeo mientras que Bélgica, Países Bajos y Dinamarca obtienen los coeficientes más bajos. Aun así, como sucede en el gráfico anterior, los valores disminuyen de manera aparentemente significativa, la puntuación del país que más uso hace de estas políticas (Chequia) baja desde un 4,1 a un 3. En cuanto a los países con poca frecuencia de uso, no se encuentran variaciones importantes entre diferentes tipos de remuneración variable. El caso español vuelve a encontrarse en la media europea, con un valor de 2,14.

*Gráfico 13. Pagos variables grupales según sector*



*Gráfico 14. Pagos variables grupales según código del CNAE*

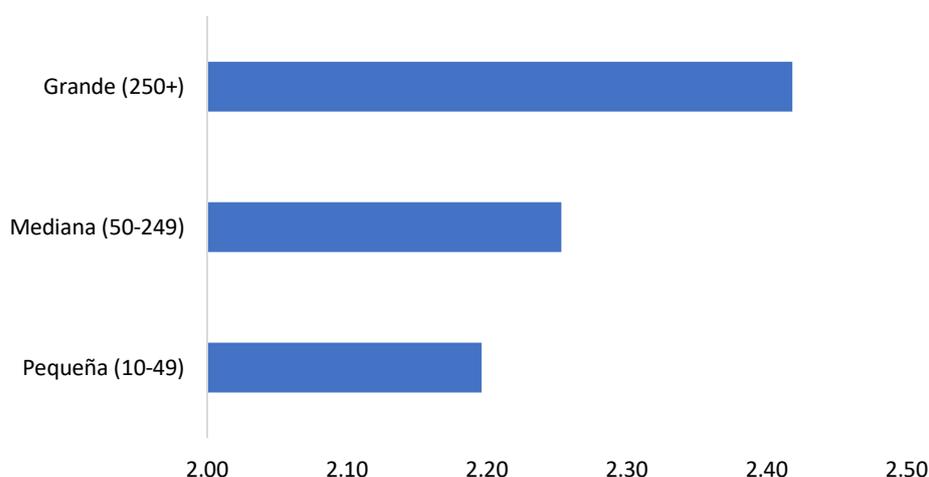


Al igual que en las demás secciones, en el CNAE también se ve reflejado esta disminución en cuanto al uso de la remuneración variable en función de los resultados grupales. Todos los grupos disminuyen considerablemente, siendo en el sector del arte y del entretenimiento el más bajo de nuevo con un valor que no alcanza al 2 (1,85); es decir, menos del 20% de las remuneraciones totales se realizan de forma variable grupal. En cuanto al grupo con mayor porcentaje de uso, el

mayor protagonista sigue siendo aquel que se refiere a las actividades financieras y de seguros, con un valor del 2,58.

En función de la distinción del sector en el que opera la empresa, podemos observar que los tres tienen comportamientos muy similares y la diferencia que existe entre ellos es prácticamente insignificante. Las empresas europeas, de media, independientemente de su sector realizan menos del 20% de sus remuneraciones de manera variable individual. Estos valores son más bajos a los mostrados en el los apartados anteriores del análisis, a pesar de ello, los valores siguen siendo mayores a 2.

*Gráfico 15. Pagos variables grupales según tamaño de la empresa*



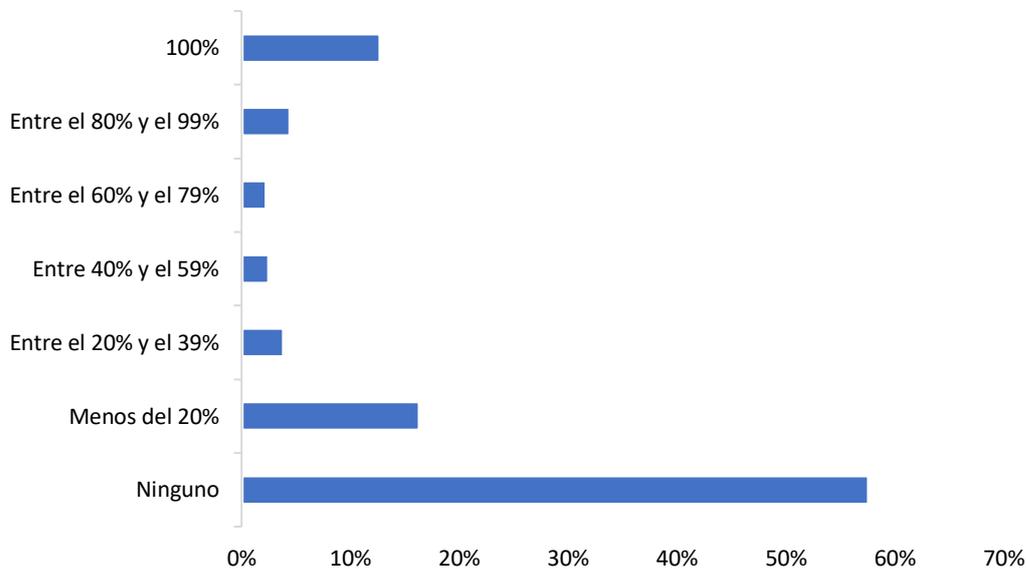
Los tres tipos de organizaciones realizan menos del 20% de los pagos de forma variable individual. La propensión al uso del mismo aumenta a medida que aumenta el tamaño de la empresa, pero no de una manera relativamente importante.

#### 3.2.1.4 Remuneración extra variable vinculada a los resultados de la empresa

En este caso, son 1.103 los datos erróneos y no válidos mientras que los validos ascienden a 20.766.

El uso de esta técnica tampoco está extendido por todo el territorio europeo, el 58% de las empresas no lo utilizan, mientras que solo el 16% solo realizan hasta el 20% de sus remuneraciones en base a los resultados finales de la misma. Por otra parte, casi el 13% de las organizaciones realizan los pagos totales en base al índice analizado.

Gráfico 16. Frecuencia del uso de pagos variables vinculados a los resultados de la empresa



En este apartado, aparecen ciertos países que no han sido nombrados en los anteriores. Países como Francia o Finlandia, que, como se ha anotado anteriormente, no son propensos a utilizar la remuneración variable individual o grupal, obtienen altos valores de uso de estas acciones. Francia alcanza un valor de 3,56 y Finlandia 3,16, lo que significa que las organizaciones localizadas en estos países realizan entre un 20% y un 39% de sus pagos a empleados de manera variables en base al resultado del ejercicio de la empresa.

Gráfico 17. Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según el país

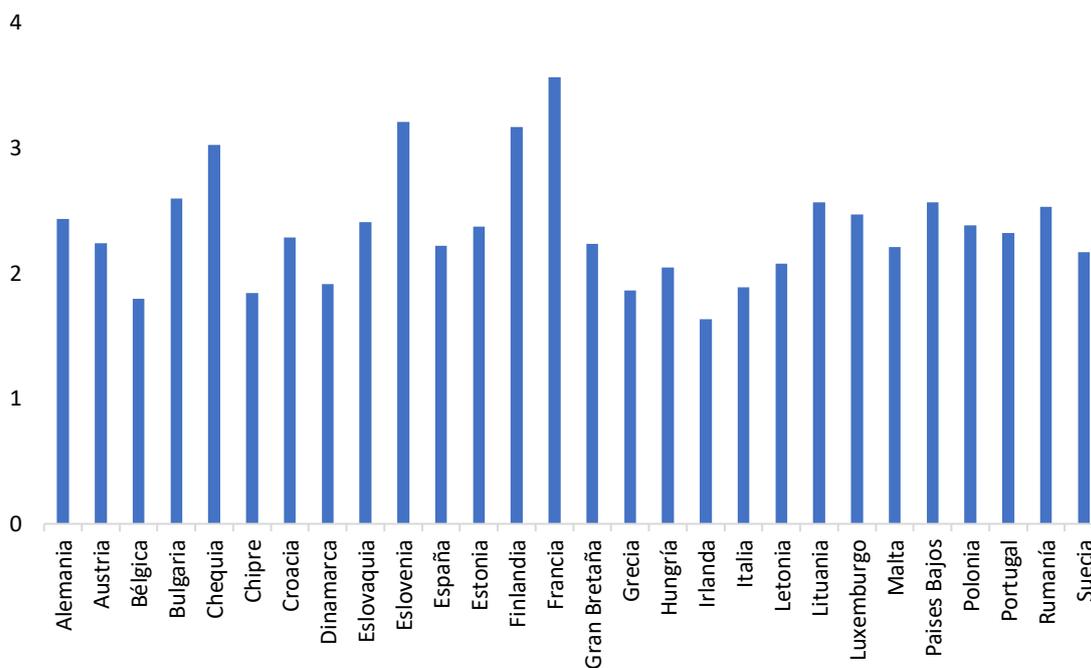
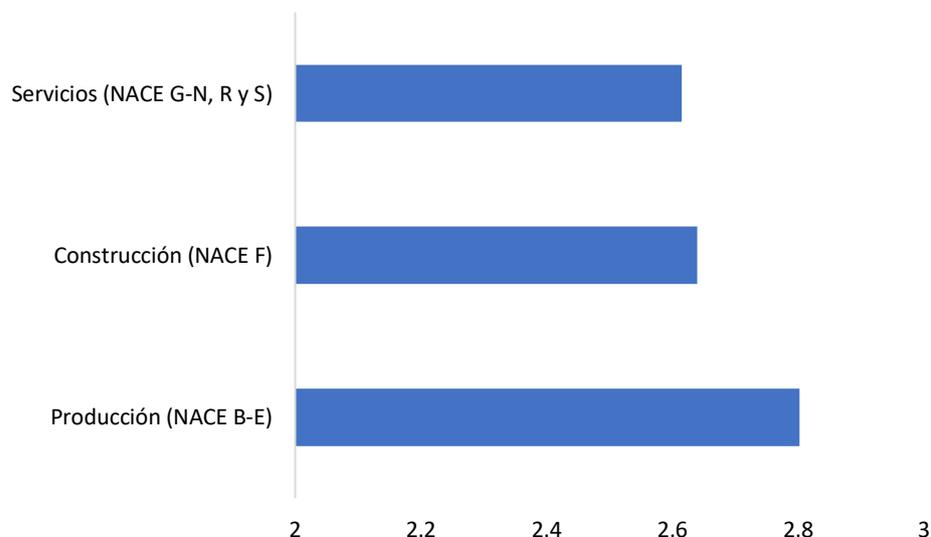


Gráfico 18. Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según código del CNAE



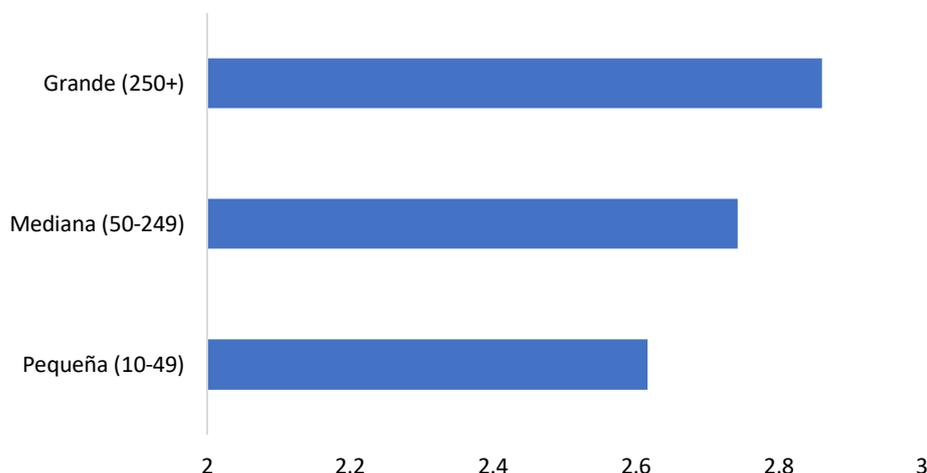
Una vez más, las empresas pertenecientes a los grupos del sector financiero y seguros y al suministro de agua, gas y electricidad son las que más utilizan estas prácticas. Ambas superan el valor 3, realizan entre un 20% y un 39% sus pagos en base a este tipo de remuneración variable. A la cola de la lista se encuentran tanto las actividades de alojamiento y restauración, como las actividades de arte y entretenimiento, ambas inferiores al valor 2,2.

Gráfico 19. Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según sector



Las empresas localizadas en el sector de la producción están más inclinadas a utilizar estos métodos, alcanzando casi la barrera del entre 20% y 39% de los pagos. Siendo el sector de la producción aquel con un valor mayor, los sectores de servicios y construcción no se quedan atrás y logrando un valor muy similar.

*Gráfico 20. Pagos variables vinculados a los resultados de la empresa según tamaño de la empresa*



Por último, podemos observar que el tamaño de la empresa no tiene una gran influencia en el uso o no de las remuneraciones variables en base al resultado de la misma. Como se ha visto en los anteriores apartados, cuanto mayor número de trabajadores tenga la empresa mayor propensión tendrá a realizar estas políticas.

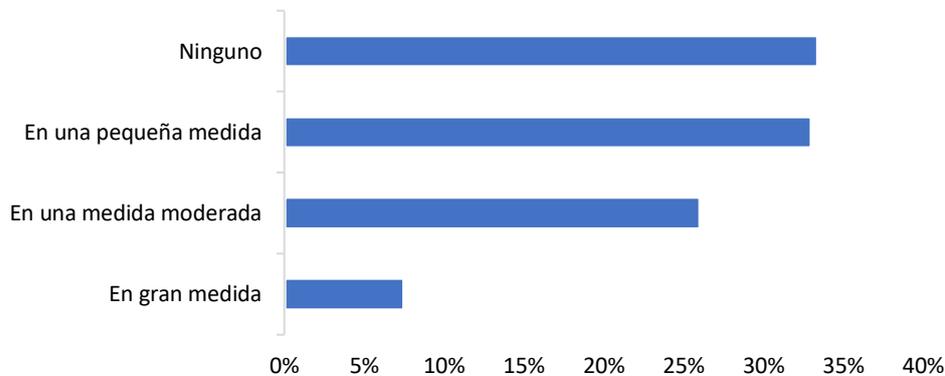
### 3.2.1.5 Participación directa de los empleados en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago

En este caso, los datos llamados erróneos ascienden hasta 2.475. Es importante mencionar que dentro de estos datos erróneos hay que hacer una distinción, ya que 2.067 de esos pertenecen a aquellas empresas que directamente no han realizado ningún tipo de decisión en esta área mientras que los 408 restantes sí son verdaderamente errores producidos durante la realización de la encuesta<sup>10</sup>. Por otro lado, los válidos ascienden a 19.394. Para este estudio y la realización de los gráficos<sup>11</sup>, no se ha tomado en cuenta ninguno de estos valores erróneos.

<sup>10</sup> Solo los 408 datos erróneos han sido excluidos del análisis.

<sup>11</sup> Por un error en el software estadístico utilizado, no ha sido posible realizar cambios en la leyenda del eje Y del gráfico: los valores correspondientes a los números del mismo eje están especificados en la *Tabla 6*.

*Gráfico 21. Frecuencia de la influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago*



Referente a la toma en cuenta de la opinión de los trabajadores en la definición del sistema de remuneración, el 66% de las organizaciones no tienen en cuenta la opinión de los mismos, mientras que en el 26% de las organizaciones afectan en una medida moderada la opinión de los empleados y en un 8% en gran medida.

Geográficamente, la tendencia es la misma a la analizada en los apartados anteriores. Países del centro-este europeo son aquellos con los valores medios más bajos, y por tanto los que más tienen en cuenta la opinión de sus empleados. Rumania, Lituania y Eslovaquia son los países a la cabeza de este ranking, con unos valores de 2,48, 2,51 y 2,60, respectivamente. A la cola de la lista, se encuentran, al igual que en los anteriores apartados, a Países Bajos (3,29), Bélgica (3,25) y Gran Bretaña (3,20). Así pues, en las organizaciones de los tres primeros países, podríamos concluir que la opinión de los empleados influye en una medida moderada a la hora de tomar decisiones en este campo, mientras que, en los tres últimos países nombrados, la influencia es en una pequeña medida.

Gráfico 22. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según el país

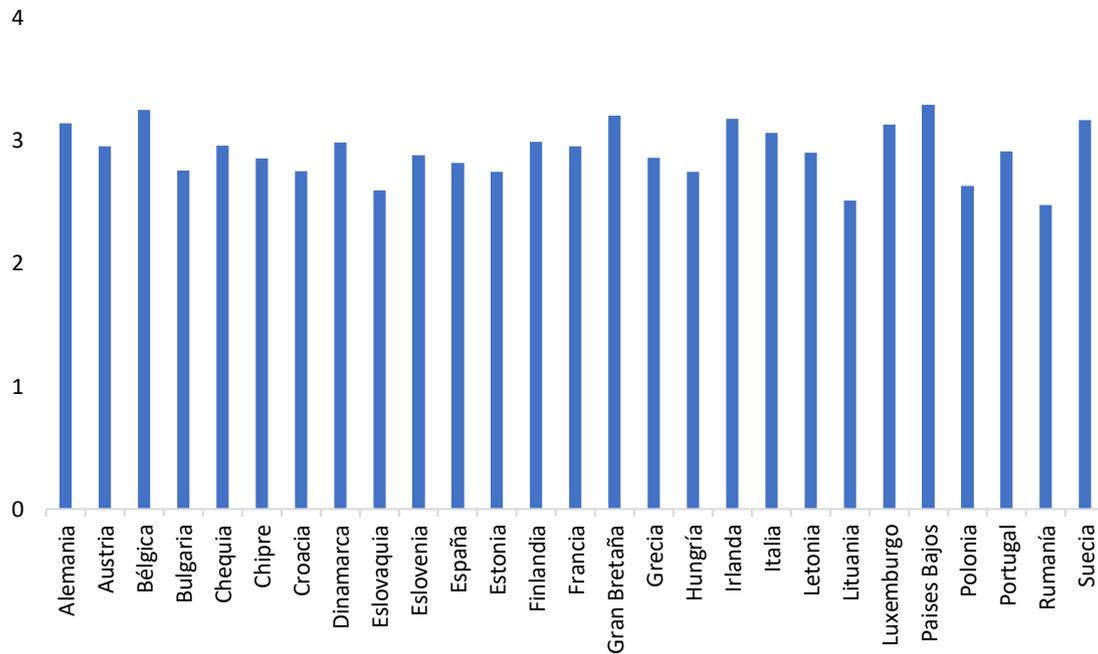
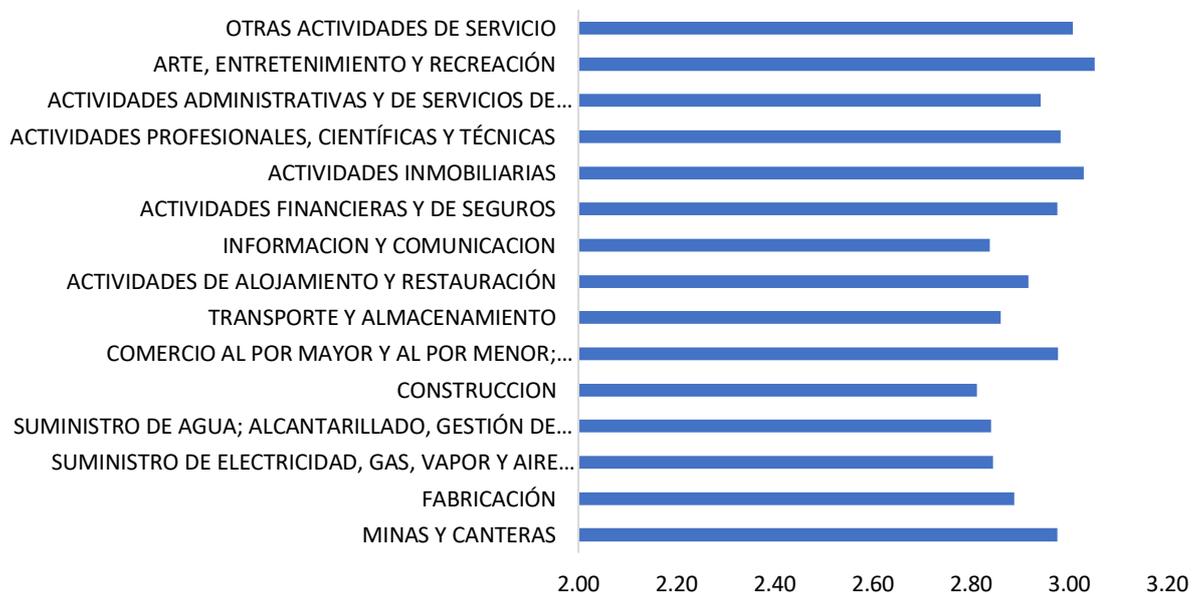


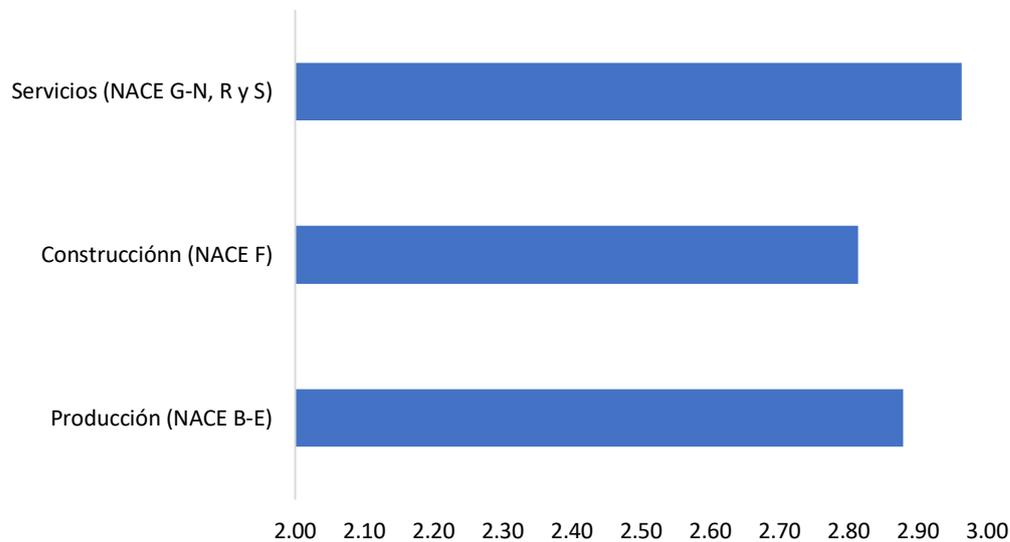
Gráfico 23. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según código del CNAE



En general, todos los grupos de actividades obtienen valores superiores al 2,8, siendo incluso las actividades inmobiliarias y las de arte y entretenimiento aquellas que superan el valor 3. Superar este valor implica que los directivos de las empresas se ven influenciados en una pequeña medida por la opinión de los trabajadores. Las actividades relacionadas con la construcción e información y comunicación son las que obtienen menor valor y por consecuencia, las que más se ven

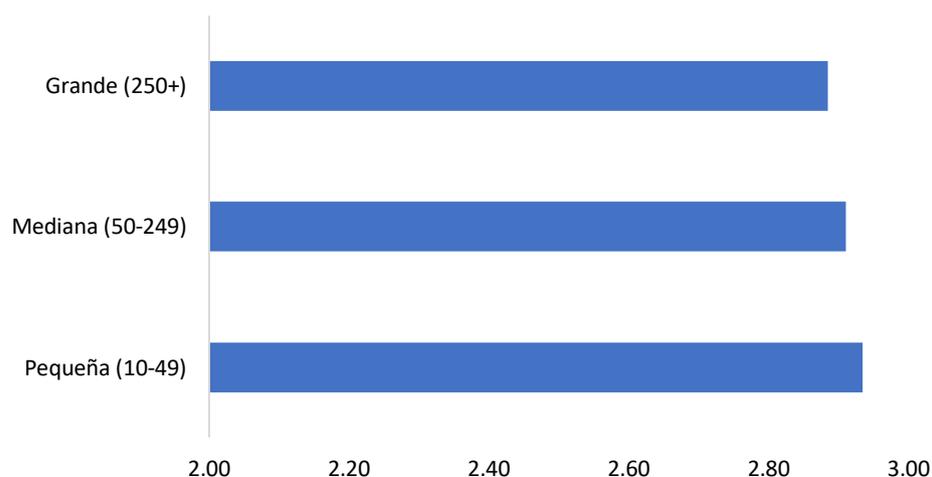
influenciadas a la hora de realizar cambios en el sistema de remuneración por la opinión de sus trabajadores. La mayoría de las empresas se ven influenciadas en una medida pequeña-moderada.

*Gráfico 24. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según sector*



En base al sector, existe una tendencia generalizada en los tres sectores. Coinciden en ser influenciados en una medida moderada (casi pequeña) por la opinión de los trabajadores. El sector de la construcción es el que más realiza esta práctica (con un valor de 2,81) y el de los servicios el que menos (2,96).

*Gráfico 25. Influencia de los trabajadores en las decisiones de la dirección en los sistemas de pago según tamaño de la empresa*



El tamaño de la empresa no deja de ser un factor poco importante. De hecho, al contrario de lo que hemos visto en los apartados anteriores, en este sucede un efecto opuesto. Son las empresas



más pequeñas las que tienen más en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de diseñar sus sistemas de remuneración variable.

### Conclusiones

Habiendo realizado el análisis descriptivo pertinente, podemos identificar una serie de patrones en el uso de la remuneración variable. En general, la remuneración variable no se utiliza en gran medida por todo el continente europeo aun siendo esta una gran manera de retener el talento e incentivar a sus trabajadores. Existen varias razones que pueden llegar a explicar este fenómeno.

En cuanto a la remuneración variable individual, es difícil medir de manera justa el desempeño de cada empleado en su labor de trabajo y un mal cálculo de esto puede generar envidias o malestares entre los empleados de una organización. Este mal cálculo no solo tiene influencia en los empleados, sino también en el gasto total de la organización, ya que al ser muy complicado idear una política de retribución variable, es muy fácil cometer algún error en el cómputo de los gastos y, por ende, convertir estos salarios variables en pérdidas económicas. Esto también se da en el caso del sector en el que opera la empresa, siendo las empresas de servicios las que menos utilizan este recurso ya que normalmente en actividades de restauración o entretenimiento es muy complicado medir un buen desempeño del empleado mientras que en actividades de producción o ventas es más sencillo.

Las retribuciones grupales son todavía menos usadas en el territorio analizado y esto se debe a numerosas razones, pero principalmente se podría decir que son tanto razones institucionales como culturales. La cultura, juega un gran papel en las organizaciones. Países europeos (sobre todo los más desarrollados económicamente) tienden a tener una presencia mayor del individualismo y, por tanto, es preferible el uso de la retribución variable individual sobre la grupal. Institucionalmente hablando, los países más desarrollados son los que menos utilizan este método, es posible que, al estar estos países mejor regulados en base a políticas laborales, sea menos frecuente el uso de estas técnicas, ya que se prefiere proteger al empleado con un sueldo base alto que hacer que su sueldo dependa de algo variable e inestable. En los países menos regulados; en cambio, tiende a verse un uso más habitual de la remuneración grupal. Cabe destacar que existen dos países pertenecientes a este grupo de países económicamente desarrollados que tiene una frecuencia de uso de estas políticas anómalamente alta en comparación con los demás países que conforman el grupo. Estos países son Francia y Finlandia que, no obtiene valores semejantes a aquellos países con mayor frecuencia de uso, pero sí son territorios en los que el uso de estas técnicas no pasa tan desapercibido.

Es curioso que, al referirse a la remuneración en base a los resultados, el sector o el tamaño de la empresa no ofrecen cambios respecto a los tipos de remuneración anteriormente citados, pero el país sí que ofrece algún cambio. Países como Francia y Finlandia vuelven a aparecer con valores altos en el análisis.

Al analizar todos ítems seleccionados en el análisis, podemos observar que muchas de las diferencias que se desarrollan entre países o ítems son pequeñas, siendo estas de un punto o incluso menos. Si se realizara un estudio de los mismos datos, pero con técnicas estadísticas más sofisticadas, es posible que el resultado de las mismas fuera que esas diferencias son diferencias no significativas y, por ende, no hubiera diferencias entre los países o ítems analizados.

Por otro lado, se ha analizado teóricamente la gestión del desempeño de los empleados y la ventaja competitiva que esta ofrece si se realizara de manera correcta. Esto junto con los resultados obtenidos, que nos indican que el uso de estas prácticas no está suficientemente extendido, deja alguna que otra cuestión para reflexionar. Existe la posibilidad de que al ser la implementación del sistema de pagos variables una cuestión costosa y complicada al principio, muchas de las organizaciones no se vean motivadas o incentivadas a adoptar este sistema de pagos. Quizás, los gobiernos o las instituciones públicas que operen en los territorios analizados (ya sea el gobierno de cada país de manera individual o la propia Unión Europea) deberían de incentivar a las



organizaciones a tomar estas decisiones, ya sea ofreciendo diferentes ventajas o bonificaciones. Este favorecimiento al uso de las políticas de remuneración puede venir sujeto por el querer aumentar la producción de la organizaciones. Una interpretación ingenua de la remuneración variable sería que, una organización que utilice la remuneración variable motivará a sus empleados de tal manera que aumentarán su capacidad de producción gracias a esa motivación. Nada más lejos de la realidad, en esta lectura se olvidan muchos de elementos que surgen en una organización, como la relaciones personales, diferentes situaciones laborales, etc., haciendo que todo sea más complejo.

Es necesario subrayar que no se ha obtenido suficiente información en base al uso de la remuneración variable, y, por tanto, existen limitaciones para realizar este tipo de conclusiones. El hecho de no haber incluido más variables en el análisis puede que haya influido en que las conclusiones no sean suficientemente esclarecedoras, así como una obtención de mayor información de las empresas, como el tipo de estructura organizacional (horizontal o vertical), podría haber sido de gran utilidad. Respecto a las diferencias culturales, al realizarse solo el análisis en un entorno relativamente homogéneo como es Europa, no se han identificado tantas diferencias entre distintos países, si se utilizara información de otros países de otros continentes, seguramente se encontrarían disparidades más significativas.

Por tanto, la conclusión final sería que la remuneración variable, sea del tipo que sea, varía mayormente por la situación geográfica de la empresa ya que como hemos visto, existen cambios en los ítems analizados en base al país. Los países del clúster de la Europa Central-Oriental, con niveles de negociación salarial descentralizados son los que tienen un peso importante en el uso de la remuneración variable individual y grupal. En el caso de los pagos por resultados de la empresa, aparecen países con niveles de negociación salarial más centralizados, como Francia y Finlandia. Por otro lado, variables como el tamaño o el sector no son relevantes a la hora de realizar este análisis. Las organizaciones de mayor tamaño son siempre más propensas a ofrecer remuneración variable a sus empleados, al igual que aquellas organizaciones que operan en el sector de servicios, independientemente de la naturaleza de la remuneración variable. Se da el mismo resultado con la influencia que ejercen los trabajadores en la confección del sistema de remuneración, salvo en el caso geográfico, en el cual estas diferencias de comportamiento no quedan tan claras.



## Bibliografía

- Albizu et al., E. (2014). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Piramide.
- Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta* (Segunda ed.). Madrid: Diaz de Santos.
- Banco de España. (2016). *Directrices sobre políticas de remuneración racionales*. Madrid: European Banking Authority (EBA).
- Bankinter, V. r. (08 de Noviembre de 2021). *Bankinter*. Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/retribucion-especie>
- Bankrate*. (18 de October de 2022). Obtenido de <https://www.bankrate.com/rates/interest-rates/federal-funds-rate/#:~:text=Federal%20Funds%20Rate,-Prime%20rate%2C%20federal&text=What%20it%20means%3A%20The%20interest,earn%20no%20interest%20on%20it>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective of the Resource-based View. *Journal of Management*, 643-650.
- BBVA. (s.f.). *bbva.es*. Obtenido de Clasificación de empresas según su tamaño: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano.html>
- Bischoff, A. (2022). *¿Qué es una escala Likert y cómo puede utilizarla para entender mejor a su público?* Obtenido de Delighted.com: <https://delighted.com/es/blog/likert-scale>
- Bryson et al. (2014). *The performance pay premium: how big is it and does it affect wage dispersion?* Bonn: IZA Discussion Paper, Institute of Labor Economics.
- Budhwar, P., & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management. *Human Resource Management Review*, 377-403.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Gestión de recursos humanos* (Cuarta ed.). Madrid: IRWIN.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). Ciudad de Mexico: McGrawHill.
- Comisión Europea. (2020). *Guía del usuario sobre la definición del concepto pyme*. Luxemburgo: Unión Europea.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). Ciudad de Mexico: Pearson.
- ENAE. (1 de Mayo de 2021). *ENAE.es*. Obtenido de [https://www.enaes.es/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?\\_adin=02021864894#ref](https://www.enaes.es/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?_adin=02021864894#ref)
- Eriksson, P., Fowler, C., Whipp, R., & Rasanen, K. (1996). Business communities in the European confectionery sector: a UK–Finland comparison. *Scandinavian Journal of Management*, 359-387.
- Eurofound. (22 de Agosto de 2022). *Eurofound*. Obtenido de European Company Surveys: <https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-company-surveys>
- García Hernández, R. (2016). *Remuneración variable, política salarial y negociación colectiva: Hacia un nuevo enfoque*. Barcelona: Lan Harremanak.
- Gómez-Mejía et al., L. R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- González, X. e. (2022). Performance pay, firm size and export market participation: Evidence from matched employer–employee data. *LABOUR*, 342-366.



- Herzberg et al., F. (1959). *The motivation of Work*. Nueva York: John Wiley.
- Hofstede, G. (1984). *Cultural consequences international differences in work-related values*. California: Sage.
- Iberinform. (2021). *Iberinform.es*. Obtenido de Tipos de empresa según su actividad y tamaño: <https://www.iberinform.es/noticias/detalle/tipos-de-empresas>
- INE. (s.f.). *ine.es*. Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177032&menu=ultiDatos&idp=1254735976614](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177032&menu=ultiDatos&idp=1254735976614)
- Jahan, S., & Mahmud, A. S. (September de 2013). *International Moneatary Fund*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2013/09/basics.htm>
- Laporta, A. (23 de Noviembre de 2021). *Salario emocional: beneficios y tipos*. Obtenido de APD.es: <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>
- Longo, F. (2005). *Evaluacion y gestion del rendimiento laboral en las Administraciones Publicas*. Barcelona: Instituto de estudios Fiscales.
- Mañana, E. (2010). Estrategias de gestión: remuneración variable. El papel de los sistemas. *Recursos Humanos KPMG*, 1-5.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Toronto: Psychological Review.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: University of Cambridge.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (Decimotercera ed.). New York: McGraw-Hill.
- Portal PYME. (2022). *ipyme.org*. Obtenido de Definicion de PYME en la UE: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>
- Rasanen, K., & Whipp, R. (1992). *National business recipes: a sector perspective*. London: Sage Publications.
- Schuler, R. S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 207-219.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 159-177.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2003). *Administracion de Recusos Humanos* (Decimosexta ed.). Mexico DC: Cengage Learning.
- Solé, A. (2013). Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Direccion*, 11-27.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivacion*. Barcelona: Alienta editorial.
- Vaiman, V., & Brester, C. (2015). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 151-164.
- Veliyath, R., Ferris, S., & Ramaswamy, K. (1994). Business strategy and top management compensation: the mediating effects of employment risk, firm performance and size. *Journal of Business Research*, 149-159.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Weiss et al., D. (1993). *La funcion de los recursos humanos*. Madrid: Ciencias de la Direccion.
- Whitley, R. (1992). *European bussines systems: Firms and markets in their national contexts*. London: Sage Publications.



Universidad Euskal Herriko  
del País Vasco Unibertsitatea

- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador\\_de\\_cuello\\_blanco](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador_de_cuello_blanco)
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 295-320.
- Zwysen, W. (2021). *Performance pay across Europe*. Brussels: ETUI asibl.