

## Presentación

Las retribuciones variables son un elemento clave en la organización de las empresas, tanto desde el punto de vista de gestión de los recursos humanos como desde el punto de vista del control de gestión como herramienta que permita incrementar las posibilidades de alcanzar los objetivos de dicha organización. Es por ello que la identificación de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de determinar el diseño y la valoración de un adecuado sistema de retribución variable se ha convertido en un aspecto muy relevante de la gestión.

En el presente monográfico se abordan algunos de los temas relacionados con los sistemas de retribución variable que están más de actualidad. En la primera parte, dedicada a las **notas técnicas**, encontramos un primer artículo de Antoni Solé donde se define el marco general de actuación de las retribuciones variables. A partir de las definiciones más relevantes en el tema, el autor describe los tipos de retribución variable tanto a corto como a largo plazo y a continuación enumera los factores necesarios para que el sistema sea exitoso. El artículo de Xavier Sales enfoca las retribuciones variables desde el punto de vista del control de gestión e identifica las condiciones que han de cumplir para tener la capacidad de influenciar el comportamiento de los empleados y, por tanto, ser consideradas una herramienta del sistema de control. En el trabajo del profesor Jordi Carenys se expone el funcionamiento de un sistema de incentivos orientado a la creación de valor a partir del *Economic Value Added* (EVA) como alternativa para la evaluación y recompensa de directivos. También analiza las implicaciones organizativas de la implantación de un sistema retributivo basado en el EVA. Finalmente, el artículo del profesor Antoni Valls analiza la retribución variable desde el punto de vista de la motivación de los trabajadores y concluye que la combinación de creatividad, autonomía y propósito en la definición de puestos de trabajo propician el logro de resultados espectaculares en la organización que pueden superar el efecto de los incentivos puramente económicos.

En el apartado de **artículos doctrinales** se presentan tres trabajos. El primero del profesor Rosanas, aborda el tema inicialmente desde una perspectiva histórica para después analizar los argumentos a favor y en contra que se han venido debatiendo en el tiempo. El autor se refiere a los incentivos débiles que soportan la idea de que la remuneración variable más que motivar debe ser un reconocimiento al trabajo bien hecho. El trabajo de los profesores Vivas, García Blandón, Martínez y Pujol estudia las retribuciones del Consejo de Administración y la Alta Dirección en la empresa cotizada española durante el período 2005-2010 y muestra que dichas retribuciones han aumentado en los años de la crisis y que no existe una relación significativa entre retribuciones y desempeño. Por último, el artículo de los profesores Arellano y Aranda estudia el fenómeno del *ratcheting* según el cual los objetivos que se fijan en el presupuesto anual, y que sirven de base para los sistemas de incentivos, no son estáticos sino que varían dependiendo del rendimiento alcanzado en el período anterior.

Finalmente, en la parte de **casos prácticos**, se incluyen dos casos. El primero de Llorenç Bagur donde se aporta una experiencia de éxito de implantación de un sistema de retribución variable, así como la forma más correcta de analizar la viabilidad económica de este sistema. El segundo de Maria Fontcalda donde, aplicando los principios de control de gestión, se aporta un sistema generalista de esquema de retribución variable donde los criterios que se establezcan dependerán del tipo de organización, de su estrategia y de sus valores.