

MIQUEL PORRET GELABERT

*Doctor en Derecho y Graduado Social
Profesor de la Escuela de Relaciones Laborales de la
Universidad de Barcelona y del MBA (Formación Continuada-
Les Heures)*

Extracto:

ESTE artículo trata de los sistemas retributivos según el punto de vista en que se base la política empresarial de cada organización. Se ha pasado de una retribución fija a una variable, retribuyendo al trabajador según su categoría/puesto, sus competencias o su desempeño, basada en la participación. Por último, comenta el papel de los incentivos en este sistema retributivo como método de intentar una mayor motivación, fidelización y productividad, entre la empresa y los empleados.

Sumario:

- I. Retribución basada en la categoría/puesto.
 1. La concepción retributiva europea.
 2. La concepción retributiva americana.

- II. Retribución basada en las competencias.
 1. Competencias técnicas.
 2. Competencias genéricas.

- III. Retribución basada en el desempeño.
 1. Por los méritos (*merit rating*).
 2. Por los resultados.

- IV. Retribución basada en la participación de los resultados de la empresa.
 1. Por las mejoras de la productividad (*Gain Sharing*).
 2. Por la participación en los beneficios (*Profit Sharing*).

- V. Retribución basada en la obtención de participaciones de la empresa.
 1. Oferta de adquisición de acciones con descuento.
 2. Concesión de opciones para la compra de acciones.
 3. Compra restringida de acciones.

- VI. Retribución diferida de incentivos.

Bibliografía.

La retribución fija, sin duda, es la que produce más seguridad a los empleados pero también reconocemos todos que no es motivadora del necesario interés, creatividad, iniciativa o deseos de compartir lo que se viene llamando «el proyecto de empresa» e incrementa el absentismo, además de, como afirman muchos, desequilibra la correlación compensatoria entre el esfuerzo aportado al trabajo y la contraprestación que se deriva de ello, puesto que, en principio, remunera por igual tanto a los que ponen interés en su actividad como los que no. El salario fijo, concepto menos amplio que el de retribución, también llamado «por unidad de tiempo», es un instrumento de política social del poder ejecutivo que pretende, en la medida de lo posible, alcanzar una cierta justicia distributiva de la renta del país, habiéndose convertido en muchos Estados en un salario mínimo garantizado (recomendado por la OIT desde su fundación -logro conseguido por la presión de las organizaciones obreras desde principios del siglo XX frente al Estado Liberal-), inseparable del resto de las retribuciones, dejando la superación de ese mínimo a la capacidad negociadora de los agentes sociales y, en mayor medida, también la parte variable (incentivos) a los acuerdos que se establezcan en ámbitos comúnmente más reducidos, además de otras retribuciones denominadas «beneficios marginales» o «beneficios sociales» que, en ocasiones, son fruto del pacto individual, claro está, según el nivel jerárquico que ocupe o vaya a ocupar el empleado.

Volviendo a la retribución por unidad de tiempo que, como es de comprender ya por su definición, es la que se limita a remunerar al empleado por el tiempo transcurrido mientras se halle vinculado a la organización, de los diversos estudios publicados se desprende que, en promedio ponderado, representa en nuestro país el 86% del total de la contraprestación por el trabajo, lo que puede ser un indicio, aunque no el único, de la productividad nacional. Comparativamente, la diferencia es muy sensible con respecto a países de nuestro entorno que se sitúan por debajo del 70%, por tanto, los incentivos, aunque nada despreciables, son un factor que tiene poco peso en la suma de los ingresos de los empleados (según nivel jerárquico, claro está) y, si además tenemos en cuenta que entre la parte fija y los incentivos (estrictamente como tales) existe una banda retributiva compuesta de otros emolumentos comúnmente conocidos por pluses (con cierto carácter también incentivador), comprenderemos que su significación de parte variable de los ingresos tiene menos peso.

Como sabemos, la retribución es el único elemento absolutamente insoslayable de la existencia del contrato laboral y, por su importancia vital desde los tiempos más remotos, ha generado todo tipo de problemas, conflictos, revoluciones, teorías, reflexiones y estudios. Pero cuando verdaderamente tuvo un desarrollo científico su variedad de formas fue con la Revolución Industrial. Desde entonces, han aparecido una serie de técnicas que se mantienen prácticamente vigentes en la actua-

lidad, pero empiezan a ser sustituidas por otras como consecuencia de la evolución de los nuevos sistemas de organización de las empresas y del convencimiento de que el factor humano es un elemento estratégico.

I. RETRIBUCIÓN BASADA EN LA CATEGORÍA/PUESTO

Una de las premisas indispensables para cualquier sistema de remuneración es que goce de la consideración de ser «justa», cuestión que se alcanzará si tanto la dirección como el resto de la plantilla así lo entienden o, por lo menos, no es descalificada con argumentos sólidos. En la búsqueda de esta justicia retributiva de carácter fijo o garantizado se han perfilado con el tiempo dos tipos de sistemas que siguen cada uno de ellos una línea conceptual diferente.

1. La concepción retributiva europea.

Representada desde el principio por Inglaterra, Francia y Alemania, atribuyendo los salarios por categorías laborales, es decir, que con su adquisición el empleado, aunque cambie de puesto de trabajo, la conserva a no ser que la incremente. Dicho de otro modo, que la categoría acompaña al empleado vaya donde vaya dentro de la organización. Ésta se consigue en función de las condiciones de formación y experiencia y, en general, de sus características personales. Esta concepción de clasificación laboral está plenamente influenciada por la «Escuela de las Relaciones Humanas» que configuraron los psicólogos Elton MAYO, Fritz J. ROETHLISBERGER y William J. DICKSON, entre otros, en las décadas de los años 20 y 30, al poner su atención en la persona y escasamente en los puestos de trabajo.

En los últimos años, esta concepción está sufriendo una cierta evolución en nuestro país por la vía de la flexibilidad interna de las empresas pues, por un lado, se camina hacia la disminución de la preeminencia de las categorías profesionales para así conseguir una mayor movilidad funcional de los empleados mediante la creación de agrupaciones funcionales u oficialmente llamadas «grupos profesionales» que en la reforma del 95 del Estatuto de los Trabajadores, incluso el Consejo Económico y Social aconsejó alejarse de las clásicas categorías instituidas por las extinguidas Ordenanzas y Reglamentaciones laborales que, por ser tan especializadas y con tanta delimitación, impiden su adaptación a los necesarios cambios organizativos que precisa la situación actual. Como se viene diciendo, las clásicas categorías están pensadas para el «qué es» el empleado y no para lo «qué hace». Esta modificación lleva al establecimiento de unas estructuras salariales con «bandas amplias» (*broadband*) que reduce el número de niveles (establecidos por las innumerables categorías tradicionales) a la vez que amplía el abanico salarial de los que se conservan. En esta línea caben citar, por su trascendencia, el Acuerdo Marco sobre sistema de clasificación profesional para la Industria del Metal (BOE 4-3-1996), al objeto de que sea aplicable a todos los convenios colectivos provinciales del sector y, en el mismo sentido, el XI Convenio General para la Industria Química.

También, por otro lado, se abre camino una tendencia hacia la clasificación por puestos de trabajo, inspirada en la movilidad funcional que se manifiesta de la forma más clara en el «Acuerdo Interconfederal de Cobertura de Vacíos» (BOE 9-6-1997), al objeto de ser aplicado a aquellos sectores o empresas que, como consecuencia de la derogación de las Ordenanzas, no tengan establecida una clasificación profesional, y que además pretende ser una guía para aquellas empresas que, teniendo la clasificación profesional clásica, deseen cambiarla para adaptarse al citado AICV.

2. La concepción retributiva americana.

Encabezada por los Estados Unidos y Canadá, seguidos de otros países centroamericanos con visión más objetiva de la actividad laboral. Se trata de la denominada «valoración de puestos de trabajo» (VPT) que se basa en las tareas y responsabilidades que exige el lugar de trabajo, de tal forma que el empleado, si cambia de puesto, no arrastra consigo la retribución que tenía, sino que percibe la correspondiente al nuevo puesto. No es casual esta inclinación de los americanos, dada la influencia que tuvo la «organización científica del trabajo» y porque el punto de arranque tuvo lugar con la contratación, por parte de la Administración Pública de los EE.UU., de dos compañías consultoras en materia de clasificación laboral cuyos directivos (E.O. GRIFFENHAGUEN y J.L. JACOBS) tenían formación de ingeniería.

Cabe precisar la progresiva implantación que ha tenido este sistema desde que se empezó a aplicar por primera vez por TAYLOR en 1880 en la *Midvale Steel Co.*, y más tarde en la municipalidad de Chicago en 1912, pasando a Europa en los años 30 y llegando a España en los 60 penetrando por el sector siderometalúrgico y químico, coexistiendo con el sistema clásico de categorías. Su implantación ha tenido un desarrollo que ha conducido a la existencia de distintas versiones, llegando hasta nuestros días una docena de ellas. Así, tenemos que cabe agrupar hoy los sistemas de VPT según modalidad en:

- a) *Los no cuantitativos* que, a su vez, se subdividen en «de ordenación o jerarquización» y los «de clasificación o de categorías» consistentes en el establecimiento de un orden relativo entre los diferentes puestos, habida cuenta de las respectivas especificaciones que requiere cada uno (responsabilidades, grado de dificultad, cualificación requerida, etc.).
- b) *Los cuantitativos* que, a su vez, también se subdividen en «de comparación por factores» y «de clasificación por asignación de puntos» que determinan los principales factores (experiencia, grado de dificultad, cualificación requerida, etc.). Dentro de éstos se encuentra el sistema ideado por Edward N. HAY, el cual fue uno de los pioneros que universalizó una combinación de factores con una tabla de evaluación, siendo muy aplicado en nuestro país mediante la explotación de la consultora de recursos humanos que lleva su nombre.

Puede concluirse que, cualquiera de los que se elija, siempre se trata de clasificar los diferentes puestos de trabajo ordenándolos en relación a su importancia o dificultad de acuerdo con un proceso de análisis, especificación y aceptación, siéndole asignado, en consecuencia, un valor monetario a cada uno de los puestos.

II. RETRIBUCIÓN BASADA EN LAS COMPETENCIAS

La necesidad de salir de la crisis de finales de los 80 y también la necesaria estrategia de alcanzar los mejores niveles de competitividad amparados en profundizar en la filosofía de la calidad y al habituamiento de un mundo cambiante hizo que la referencia al puesto de trabajo fuera suficiente como sistema para retribuir, prestándose especial atención en la autonomía y la adaptabilidad en la gestión de los recursos humanos, con lo que el modelo de las competencias empezó a imponerse.

Vaya por delante que la palabra «competencia» es una nueva acepción proveniente del idioma anglosajón y que no encaja bien con las definiciones que da el Diccionario de la Real Academia ni cualquier otro de especialización jurídica. Por tanto, la comprensión del concepto significa realizar un esfuerzo adicional a la cierta complejidad implícita del término.

Durante muchos años hemos venido cubriendo los puestos de trabajo y retribuyendo a las personas que los ocupan en base a unos conocimientos históricos provenientes de la concepción organizativa del trabajo según TAYLOR, pero con escasa información sobre las personas, limitada simplemente, en la mayoría de casos, a los antecedentes académicos, a los años de profesión y a los perfiles determinados por tests psicométricos puntuales. La gestión por competencias es un nuevo enfoque basado en la conducta del empleado que permite una aplicabilidad amplia en el ámbito de los recursos humanos, como la selección, la formación y desarrollo, y la retribución, no perdiendo de vista que el éxito de una organización se basa en la calidad, la cantidad y en la disposición de su equipo humano para adaptarse a los cambios frecuentes que genera la globalización de los mercados. De una forma muy sintética podemos decir que las competencias de los empleados residen en su capacidad de aplicar conocimientos y experiencia en la resolución de problemas y hacer frente a situaciones concretas (nuevas o desconocidas) en el marco de su función.

Históricamente, este sistema se ha venido llamando de varias formas: retribución según los conocimientos *-knowledge-based pay-*, retribución según las habilidades *-skill-based pay-*, remuneración multi-habilidades *-multi-skills pay-* y, finalmente, remuneración por competencias *-competency-based pay-*. Su andadura firme comenzó en 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano encargó un estudio para la mejora de la selección del personal en el extranjero al experto en motivación, profesor de la Universidad de Harvard, David McCLELLAND. La investigación se basó inicialmente en el desempeño en el puesto de trabajo, la cual ayudaría al acierto en las contrataciones de personal previa determinación de las posibilidades de conseguir éxito en su puesto. Se esperaba que las conclusiones del referido estudio para la mejora de la política de selección señalaran que lo determinante era el cociente intelectual, el expediente académico y la experiencia labo-

ral como predictores indiscutibles. No resultó así, el citado estudio demostró que las aptitudes académicas, los tests de conocimientos e inteligencia, los diplomas, etc., como criterios tradicionales, no permitían deducir de forma adecuada el rendimiento óptimo en el trabajo y, en cambio, constató que ciertos tipos de competencias (entendiéndose éstas como sinónimo de idoneidad) sí permitían predecir el mejor rendimiento. Resultaron ser las que estaban estrechamente ligadas a las características propias (no forzosamente innatas, por tanto, desarrollables) de la persona, en vez de las referentes a aspectos como conocimientos y habilidades, sencillamente, porque el entorno de cada organización y el de cada puesto o cargo concreto de la misma tiene sus propias peculiaridades que lo hacen diferente de otros y, por tanto, no presupone de forma rotunda que el éxito obtenido en los estudios, en el anterior trabajo o en el momento de la realización de un examen psicométrico, sea garantía suficientemente sólida para el nuevo puesto, ya que son determinantes la iniciativa, la flexibilidad mental, la creatividad, la capacidad organizativa y de comunicación, el liderazgo, el autocontrol, etc., del individuo.

Años más tarde, en otro estudio realizado por Richard BOYATZIS en 1982, se definió el concepto «competencias» como «aquellas características subyacentes en una persona» que, sin quedar plenamente definidas, consideró esenciales: aptitudes, actitudes, conocimientos y rasgos de personalidad. En los últimos años, cuando se ha puesto de actualidad en nuestro país esa forma de gestionar los recursos humanos, la definición es ya mucho más perfilada, señalándose como competencias esencialmente dos tipos:

1. Competencias técnicas.

Son aquellos rasgos distintivos que muestra un empleado excepcional en su puesto de trabajo, tales como conocimientos, habilidades o aptitudes específicas que, a su vez, desglosamos en:

- a) *Los conocimientos.* Aquellos que una persona tiene en un área determinada, por ejemplo: contabilidad, ventas, márketing, idiomas, etc.
- b) *Las habilidades.* Aquella destreza para dirigir reuniones de forma eficaz, organizar la actividad, etc.

2. Competencias genéricas.

Son aquellos comportamientos observables y habituales que hacen posible el éxito de su función ejecutiva que desglosamos en:

- a) *Las concepciones de uno mismo.* Actitudes, valores, imagen de sí mismo en relación a un equipo, como líder, etc.

- b) *Los rasgos característicos.* Comportamiento caracterizado por la flexibilidad, iniciativa, diseño de la estrategia, desarrollo de colaboradores, etc.
- c) *Las motivaciones.* El comportamiento hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Resumiendo, se trata de retribuir a las personas según su idoneidad para la actividad exitosa y en función de la ampliación de esas competencias y también, a medida que vayan adquiriendo más, crecerá la retribución. El empleado no es un simple ejecutante que debe efectuar un cierto número de tareas en un puesto de trabajo, además debe ser capaz de responder de forma adecuada a situaciones desconocidas, en el marco de una serie de funciones.

La idea de retribuir por las competencias que tiene una persona y no por la valoración efectuada sobre el puesto de trabajo está arraigada en organizaciones como son las universidades, laboratorios de investigación, despachos jurídicos y departamentos de empresas que realizan tareas de investigación y desarrollo, etc., habiendo sido hasta ahora poco común que se aplicase a operarios manuales. Pero la prestigiosa revista *Fortune* señaló que, en 1990, más de las 1.000 mayores empresas de los EE.UU. ya utilizaban un sistema de retribución por competencias y, en cualquiera de los casos, existe conocimiento de que se han venido o vienen aplicando en organizaciones multinacionales tan significativas como: *Sony, L'Oreal, Bull, Mobil, ICI* y *Lloyds Bank*. En nuestro país ha sido un hito el Convenio Colectivo de «Unión Fenosa, S.A.»(BOE 3-7-1998) que establece el cambio de la clasificación tradicional hacia un directorio de competencias en base a los «conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarios para el logro de los objetivos empresariales».

III. RETRIBUCIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO

Pero si consideramos que es de justicia premiar a quien ponga más interés o a quien se esfuerce más, en comparación con otros que «poseen» la misma categoría o pertenecen a un grupo profesional u «ocupan» un puesto de trabajo igual, la situación requerirá una evaluación que permita establecer un premio que complemente la retribución garantizada. Esa complementación se manifiesta de forma individual o colectiva, a corto plazo o largo, en metálico o en especie, según los sistemas elegidos y que seguidamente analizamos.

Se trata de utilizar técnicas adecuadas para objetivar lo más posible las contribuciones de un empleado. Su evaluación suministra información sobre el potencial y el rendimiento actual de la persona, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, y, por su aplicación, podemos distribuir las en:

1. Por los méritos (*merit rating*).

Es el resultado de la evaluación sobre las personas midiendo su capacidad de aprendizaje, flexibilidad, comunicación tanto verbal como escrita, seguridad en sí mismo, creatividad, iniciativa, labor de equipo, toma de decisiones, resultado del comportamiento, etc. Bajo unos parámetros relativamente subjetivos por tratarse de apreciaciones de unas personas sobre otras.

Las primeras referencias claras se tienen desde la I Guerra Mundial, que fueron aplicadas a un sector de la oficialidad del ejército de los Estados Unidos por Walter DILL SCOTT al objeto de fundamentar una política salarial que respondiera a la importancia del puesto y estimulase a los funcionarios. Tras un período de abandono del sistema, con la publicación de la ley federal *Classification Act*, en 1923, se volvió a aplicar a todo el personal al servicio del Estado y su extensión ya sería universal.

Con el tiempo se han desarrollado varias modalidades, combinándose los factores a valorar de carácter subjetivo como son la iniciativa, colaboración, creatividad, motivación, participación, etc., con otros, claramente objetivos, como son los resultados de la actuación del empleado que más adelante comentaremos.

El sistema lleva implícito siempre un gran apoyo burocrático que se sustenta en formularios, impresos, fichas, etc., para su ejecución adecuada, habiéndose agrupado las diferentes modalidades en cuatro grandes bloques: el sistema numérico (consistente en atribuir cierto número de puntos a cada una de las características representativas -factores- del empleado), el sistema de escalas gráficas (constituido por una lista de factores dispuestos en forma de escala lineal donde el evaluador tiene que indicar el grado de eficiencia, capacidad, etc. que posee el empleado), el de elección forzada (se trata de clasificar a los empleados de la sección, departamento o grupo en más y en menos eficientes) y el de lista de comprobación *check list* (consistente en una serie de juicios, opiniones y consideraciones sobre el éxito en el trabajo de cada empleado). Por último, cabe citar una variante de escalas bastante utilizada en los últimos años, como es el denominado *appraisal* o valoración correlativa (además de efectuar una valoración sobre un período determinado transcurrido, permite también hacer valoraciones sobre el futuro del empleado).

2. Por los resultados.

Para medir la actividad de los empleados siempre ha sido mucho más preciso hacerlo sobre los resultados que por las conductas y actitudes. Son aquellos factores cuantificables y medibles que conducen a una apreciación objetiva de la actividad de los empleados. Cabe distinguir básicamente dos vertientes:

a) *Por la cantidad y por la calidad.* Esencialmente es un incentivo enfocado hacia el incremento del número de piezas, reducción de devoluciones, ahorro de tiempo, eficacia en el servicio, etc., propio del área de producción para aplicar a operarios o trabajadores manuales. Los primeros antecedentes serios los tenemos en 1888 cuando Henry TOWNE presentó ante la Sociedad de Ingenieros Mecánicos el sistema que denominaría «ganancia compartida» por el cual se preveía que, además del pago del salario regular (por unidad de tiempo), se concedía al operario una determinada recompensa por el ahorro en los costos de producción pero el reparto del incentivo tenía lugar de forma proporcional a la participación de las secciones, departamentos, etc. y, a su vez, éstas repartían también proporcionalmente al nivel jerárquico que cada empleado ocupaba. Salvo en el modelo que se acaba de mencionar, y en algún otro que citaremos, la nota predominante es la individualización del incentivo. Dejando aparte el más conocido por sencillo y antiguo, el denominado «Destajo» (no permitido en España en su concepción pura, consistente en la percepción de una cantidad por pieza excluyendo otra retribución garantizada), caben citar los que empezaron a surgir a finales del siglo XIX inspirados, la mayoría de ellos, por el afán productivo de la Revolución Industrial y la sistematización de la «organización científica del trabajo». Así tenemos el «Sistema Taylor», consistente en retribuir a un precio determinado un nivel cuantitativo de producción y, si se supera este nivel, se retribuye a un precio entonces superior, pero incluso desde la primera pieza inicialmente más barata. Parecido a este último es el «Sistema Merrick» que tiene tres escalones de forma que cuando llega el operario a un nivel de producción crece el valor del premio por unidad y cuando alcanza el otro vuelve a crecer el premio; el «Sistema York», garantizando una retribución fija se complementa ésta con una cantidad pequeña por pieza; el «Sistema Gantt», en lugar de complementar la retribución fija por pieza lo hace por tiempo empleado, y similar a éste es el «Sistema Emerson»; con el «Sistema Halsey» también se garantiza un salario fijo, pero no se complementa con un premio hasta que alcance el nivel de producción predeterminado y, a partir de entonces, cada pieza lleva implícita una retribución. Similar a éste es el «Sistema Barth», que no sería de aplicación en la mayoría de países socialmente avanzados por ser muy parecido al anterior y no comprender una retribución fija, y el «Sistema Rowan» asegurando una retribución mínima se aplica por el ahorro de tiempo en realizar determinadas funciones (sistema apropiado para aplicar a equipos de mantenimiento y servicios) cuya determinación del premio no es individualizada, sino de forma colectiva. Más próximos a nuestros días, aunque no recientes, han ido apareciendo sistemas ya muy elaborados y desarrollados por organizaciones o consultorías especializadas que explotan la marca y sus derechos teniendo una gran difusión mundial, entre los que caben citar los «Sistema Bedaux», «Centesimal» y variantes «R.A.N.», «K.I.M.», «Mannit», etc., utilizando como unidad de referencia unos puntos que están en estrecha relación con el tiempo, el trabajo, la velocidad de ejecución y el reposo del operario, requiriendo para su aplicación la existencia de una moderna organización con su propio departamento de estudio de tiempos que emplee métodos científicos. Esto último, en la realidad hace que los costos de su mantenimiento estén llevando a bastantes compañías al abandono paulatino de los sistemas individuales y adoptando los de carácter colectivo siempre más económicos de mantener. No podemos olvidar aquí los pagos por comisiones de los vendedores de la propia empresa que, salvo

fórmulas muy complicadas, en general resultan ser bastante simples basándose en porcentajes en el volumen de ventas, aunque, en muchas ocasiones, encaja más en el punto que inmediatamente se comenta.

b) *Por objetivos marcados.* Incentivos basados en la denominada «Dirección por objetivos» consecuencia del análisis de los logros previstos mediante acuerdo entre el responsable superior y el colaborador inmediato inferior, y los realmente conseguidos al final de un período establecido. De forma que la diferencia entre lo alcanzado y lo previsto determina el grado de consecución de esos objetivos (el objetivo es alcanzar las metas previstas, no aproximarse solamente) y que, fruto de ello, es una compensación económica también predeterminada que se paga al final del ejercicio o período que acostumbra a ser dilatado. Sistema muy extendido, por su facilidad de aplicación, siendo muy apropiado para aplicar a directivos, administrativos, comerciales y ciertos técnicos (a principios de esta década se aplicaba entre el 87% para los primeros y el 60% para los últimos que se acaban de citar, según el Estudio IESE-HAY MANAGEMENT-AEDIPE de «La Dirección de Personal en España 1990»), y aunque no excluye su aplicación a niveles de base en la organización, en la realidad no ha descendido hasta los operarios. Hoy, escasas son las empresas que, por lo menos, a su equipo directivo no se le aplican incentivos por objetivos. Se dice, por los defensores de este sistema, que no es simplemente un sistema de incentivo, es, propiamente, una filosofía que persigue estimular el rendimiento, reconocer la eficacia, reformar o modificar valores de cultura organizativa, proporcionar flexibilidad a las retribuciones y personalizarlas. Sus orígenes claros parten de la difusión que le dio al Sistema *Peter Drucker* en su obra *The practice of management* en 1954.

IV. RETRIBUCIÓN BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Mucho se ha hablado sobre conseguir la participación del factor humano en el «proyecto de empresa». Reconocido por todos es que ello ha de conseguirse mediante una labor de grupo, cambios de actitud, iniciativa, creatividad, etc. La conveniencia de hacer sentir a los operarios el interés por la calidad y el ahorro ha hecho que en diferentes compañías se idearan fórmulas distintas para conseguirlo, así tenemos varias formas de premiar, tales como:

1. Por las mejoras de la productividad (*Gain Sharing*).

Se determina una masa retributiva por grupo (colectivo, departamento, sección) basada en los ahorros obtenidos con las mejoras de productividad y asentada sobre los principios de la gestión participativa. Su objetivo, por una parte, es motivar hacia el esfuerzo colectivo para la consecución de las metas que persigue la organización y, por otra, flexibilizar los salarios vinculando una

parte de las retribuciones de los empleados a los resultados de la organización, al tiempo que estimula la mejora continuada favoreciendo el trabajo en equipo y el compromiso con la organización. Consiste, pues, en una bonificación sobre unas metas previstas (calidad, cantidad, minimización de consumos, reducción de mermas, etc.). El cálculo es sobre un resultado esperado o una referencia anterior al período medido para la bonificación mediante pagas en períodos inferiores al año: mes, trimestre, etc.

El establecimiento de este sistema significa incentivos aplicados por la acción colectiva para alcanzar unos objetivos que no admite su aplicación de forma discrecional. Se viene diciendo que es autosuficiente porque el propio sistema se financia al retribuirse exclusivamente si hay resultados positivos objetivos. Se aplica en el ámbito industrial cuyas condiciones laborales le son favorables por la existencia de una cultura de compromiso y participación de los empleados, generalmente constituido por una labor de equipo.

Para favorecer la comprensión del desarrollo del Sistema *Gain Sharing* cabe hacer una breve referencia a sus antecedentes. El primero aparece en 1914 en la Compañía *Lincoln Electric's* de Cleveland cuyo Director General, inspirado en su pasado deportivo en el ámbito universitario, tenía claro que la actuación de equipo era la esencia para alcanzar el éxito y fomentó una cultura organizacional en base al criterio de que los incentivos son más eficaces cuando son proporcionales a la producción conseguida. En los años 30 aparecieron otras iniciativas en la misma línea que adquirieron puntual popularidad por el notable éxito en su aplicación, aunque, posteriormente, no conseguirían arraigo como se ha demostrado a través del tiempo por la irrupción de los sistemas de incentivos individuales ya comentados anteriormente. Los más dignos de mención son el Plan SCANLON (1937), curiosamente ideado por el líder sindical (que más tarde sería profesor del *Massachusetts Institute of Technology*) Joseph N. SCANLON de la *Steel Worker's Union*, consistente en fomentar los esfuerzos del personal de la empresa para mejorar la productividad y reducir los costos, siendo aplicado con éxito en la *Empire Steel and Tiplate Co.* Más tarde apareció otro Plan, el de Allen W. RUCKER, y, posteriormente, a finales de los 70, el de Mitchell FEIN, el *IMPROSHARE* (conjunto de siglas) y, quizá, porque las condiciones de aquella época no favorecían una gestión participativa, tampoco se extendió su aplicación. Pero, últimamente, aunque de forma muy lenta, se van abriendo camino unas concepciones del *management* tendentes a la cultura participativa y que la aplicación de planes retributivos basados en el *Gain Sharing* podrá favorecer su aceleración.

2. Por la participación en los beneficios (*Profit Sharing*).

Se fundamenta esencialmente en la participación colectiva de los empleados en los beneficios de la compañía para hacer coincidir los intereses de los empleados con los de los capitalistas cuyos beneficios quedan determinados proporcionalmente al resultado anual de la organización al objeto de incitar al incremento de la productividad, reduciendo los salarios fijos (en favor de los variables), reducción de costos y contribuyendo a la creación del espíritu de equipo, aumentando así el compromiso y la identificación con la empresa.

Con el tiempo han surgido varias modalidades de las que cabe destacar como más representativas:

- a) El dirigido al equipo directivo *-top hat plans-* (por tanto, delimitado a un grupo reducido de miembros de la empresa). Establecidos fundamentalmente para vincular las retribuciones estrechamente con resultados de su gestión. Su implantación no representa problemas.
- b) El dirigido a la mayoría de la plantilla *-board-based plans-* que buscan generar una cultura de equipo y un aumento del compromiso con las metas que persigue la organización, aunque más dificultosos de implantar si no van acompañados de un proceso de mentalización y comunicación favorable a ello.

Al mismo tiempo, ambas modalidades pueden dividirse, según su momento de bonificación, en *cash plans*, cuando la percepción es periódica, y los *deferred plans*, que se perciben al final de la vida laboral. Este último supuesto, pensado para la fidelización de los empleados y con posibles ventajas fiscales.

No existe coincidencia entre los expertos sobre cuándo empezaron a aplicarse estos sistemas; algunos señalan que fue en 1842 cuando un industrial de pinturas en París, un tal M. LECLAIRE, lo puso en práctica, otros que fue en Pensylvania en 1797 por Albert GALLATÍN en una industria del vidrio y, otros más, que fue en el Reino Unido en la empresa *Briggs Collieries* en 1865. La realidad es que la cuestión no fue poco significativa porque incluso puede hablarse del *International Congress on Profit Sharing* celebrado en París en el marco de la Exposición Universal del año 1889 auspiciado por el Departamento de Trabajo del Reino Unido.

Desde entonces hay constancia de que los sistemas de incentivación mediante la participación en beneficios se han aplicado a empresas tan importantes como *Procter & Gamble*, *Eastman Kodak*, *Sears Roebuck* y *Pitney-Bowes* y, además, la OCDE (-Perspectivas de empleo-, 1995, Cap. 4) señala que el 5% de los trabajadores de nueve de los países que constituyen esta organización están cubiertos por *deferred plans*. En los EE.UU., el *Bureau of Labor Statistics* informa que el 16% de los trabajadores americanos a tiempo completo en pequeñas y grandes compañías tienen una retribución de esta modalidad diferida (especialmente en el sector de fabricación de automóviles y metalurgia básica). No obstante, en nuestro país, la participación en los resultados económicos de la empresa, para los empleados de la base, psicológicamente es visto como una débil ventaja adicional a la retribución regular y normal por considerarlo bastante remoto e incierto y, mientras exista esa mentalidad, el factor incentivador no tendrá suficiente efecto. Podemos añadir que tampoco lo favorece que a determinados niveles puede parecer poco equitativo al no abonarse proporcionalmente al esfuerzo que cada uno de los empleados aporta.

V. RETRIBUCIÓN BASADA EN LA OBTENCIÓN DE PARTICIPACIONES DE LA EMPRESA

También persigue la fidelización de los empleados, fomentar el interés por el proyecto empresarial y está vinculado a determinados resultados o proyectos de la compañía a medio o largo plazo. Esta práctica está generalmente restringida al grupo de directivos más próximo a la cúspide de la organización, aunque han existido intentos de superior ámbito. Uno de los beneficios que se buscan son las ventajas fiscales.

Estos sistemas se manifiestan de tres formas básicas y, a veces, de manera combinada:

- a) Oferta de adquisición de acciones con descuento (y con facilidades) sobre una cantidad limitada de ellas (*purchase restricted stock*). Los propietarios ponen límites para que no se pierda el control de la sociedad. Esta modalidad pretende sustancialmente instituir incentivos a largo plazo y en la práctica resulta más económico para la empresa hacer el pago de los premios mediante este procedimiento.
- b) Concesión de opciones para la compra de acciones (*stock options*), consistente en adquirir acciones de la compañía (en ocasiones, fondos de inversión), de su casa matriz o bien de una filial o de otras que formen parte del grupo (el descuento sobre el precio del mercado también se utiliza). Esta modalidad, como la anterior, tiene el riesgo de que los empleados vendan las acciones y entonces se pierda el efecto del incentivo a largo plazo. En España, como ventaja fiscal, en general, la normativa permite aplicar la reducción del 30% sobre la diferencia entre el precio del mercado y lo que realmente ha pagado el empleado, siempre y cuando hayan transcurrido más de dos años entre la concesión de la opción citada y la compra.
- c) Compra restringida de acciones (*restricted stock grant*) facilitando un paquete de ellas al empleado. Tanto las acciones como los dividendos son propiedad de los empleados, pero ésta no se consolida hasta pasado un período mínimo de permanencia en la empresa, de forma que, cuando éste causa baja (jubilación, invalidez, etc.), adquiere plenamente los derechos de ellas. Este acceso diferido a la propiedad impide que se puedan enajenar las acciones antes de un tiempo determinado, manteniéndose así el incentivo durante tiempo.

Como es de comprender, esta práctica sólo permite ser aplicable a compañías privadas, especialmente en las que revisten el carácter de sociedad anónima, quedando excluidas otras muchas, entre ellas, las del sector público, mientras que, por otra parte, a las que se sirven de estas fórmulas tampoco están dando resultados excepcionales, puesto que continúan los trabajadores planteando huelgas y conflictos laborales por los motivos que son comunes en todas las empresas, no situándose en el punto de vista de la Dirección. Además, podemos añadir que el incentivo puede tener efecto en épocas en que la economía favorece la actividad de la empresa, pero en épocas de depresión a las que cíclicamente estamos acostumbrados no resulta estimulante. En España no hay constancia de su utilización a nivel general de la compañía, simplemente se reduce en algunas compañías al equipo directivo. Otra cosa son las empresas en régimen cooperativo que pueden tener una similitud con la

cuestión planteada y que están alcanzando la fidelización deseada de los empleados a nivel general, valga por todas como ejemplo más representativo el grupo «Mondragón Corporación Cooperativa» de Guipúzcoa con una plantilla superior a los 42.000 empleados que ya se extiende por todo el mundo.

VI. RETRIBUCIÓN DIFERIDA DE INCENTIVOS

Pero tampoco podemos confundir lo que es el sistema de retribuciones con la forma de pago de las mismas. Así, podríamos decir que se considera juega un papel muy importante para la fidelización de los empleados y, por tanto, también es un incentivo, la complementación de pensiones por jubilación, condicionada por lo general a un tiempo mínimo de permanencia en la organización, aunque en la actualidad se nota claramente la tendencia a reducir su existencia ya que en los respectivos convenios colectivos se ven paulatinamente sustituidos por compromisos sobre aportaciones bilaterales a planes de pensiones, los cuales se suelen enmarcar en planes de las entidades de previsión social voluntaria. Como empresas tradicionales que han venido utilizando este incentivo podemos citar, entre muchas, *Iberia Líneas Aéreas*, *Bimbo*, *Zardoya Otis*, *Babcock Wilcox*, *Fira* de Barcelona, etc. Pero lejos de reflexiones filosóficas que han conducido a afirmar por parte de muchos expertos que ello incrementa la fidelización, aproxima los intereses entre la empresa y sus empleados e influye positivamente en la productividad, en la actualidad no se está, por lo general, en esta línea. La reflexión extraída de la realidad cotidiana lleva a la conclusión de que, si bien aumenta la seguridad de los empleados frente al futuro, no es menos cierto que la seguridad no es un buen motivador y difícilmente aumenta la productividad del empleado por esta razón.

Por último podemos referirnos, una vez más, a los EE.UU., siempre pioneros y muy imaginativos en el ámbito de los incentivos de complementación de pensiones, especialmente porque permiten ventajas fiscales. Existen en aquel país varias modalidades como son el *Salary Reduction Plans*, *401 K*, llamado así porque una enmienda, en la legislación fiscal del año 1978, la 401 K, permitió que un cierto porcentaje de los ingresos del empleado pudiera invertirse en un plan controlado y administrado por decisión exclusiva del empresario por importantes bancos o compañías de seguros. Este Plan, que es del tipo *profit sharing*, al tratarse de una retribución salarial diferida, no está sujeto a retención fiscal hasta que llega la edad de jubilación y, además, la base de las cuotas a la Seguridad Social comprende la suma de las retribuciones comunes, inclusive ese importe diferido. Entre las empresas que los tienen en aquel país cabe citar: *Mobil*, *Ford Motor Co.*, *Pepsico*, *Johnson & Johnson*, *Marriot*, etc. Otra variante de lo explicado son los Planes de compensaciones diferidas (*Nonqualified deferred compensation plans*), que acostumbra a circunscribirse a los empleados de alto rango de grandes compañías que les permiten «distrar» una importante parte de su salario hasta llegar a la edad de jubilación sin sujeción a retenciones, de forma que, cuando llega este momento, la empresa se lo abonará íntegramente y con los intereses del tiempo transcurrido aunque entonces sí con sujeción a la renta (se aproxima mucho a un préstamo con intereses que hace el empleado a la empresa). Para el supuesto de que el empleado abandone la empresa, éste puede optar entre recibir este fondo o dejarlo para cuando llegue la edad de jubilación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARÁZ CORTÉS, Ferrán: «II-Els plans de retir complementaris als Estats Units», *Document de Treball* núm. 2, Secretaria General-Departament d'Estudis «La Caixa», Barcelona, 1984.
- BELCHER, John G.: *Participación en beneficios*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.
- CARDONA, Pablo y CHINCHILLA, M.^a Nuria: «Evaluación y desarrollo de las competencias directivas», *Deusto Business Review*, núm. 68.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J.: *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Civitas, Madrid, 1996.
- D. DE QUIJANO Y DE ARANA, Santiago: *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*, PPU, Barcelona, 1992.
- DE LA POZA, Juan: «La selección de recursos humanos basada en las competencias», *AEDIPE*, núm. 4, marzo, 1998.
- KÖNIGSTEIN, Manfred: *Profit Sharing in an asymmetric bargaining game*, Berlin Nirts... Fakultät, 1998.
- LAWLER, Edward E.: *La retribución*, Hispano Europea, Barcelona, 1986.
- LEGRAND-LAFOY, Loig y ROUSSILLON, Sylvie: «Avez vous dit "competence": Un terme dont l'utilisation s'est développée», *ANDCP, Personnel*, 363, págs. 11-13.
- LLOPART PÉREZ, X. y REDONDO DURÁN, R.: *La Gestión de los recursos humanos. Aplicación del método de gestión con base en competencias*, Edic. Gráficas Rey, Barcelona, 1997.
- OSORIO, M; TOVAR, P. y FORNIELES, A.: «Gain Sharing: Cómo generar y estimular la participación y el compromiso de los empleados...», *Capital Humano*, núm. 89, marzo, 1997.
- PEÑA BAZTAN, Manuel: *Dirección de Personal*, Hispano Europea, Barcelona, 1990.
- PÉREZ, José Luis: «Qué son las competencias», *Estudios Empresariales-ESTE*, núm. 15, San Sebastián, 1997/3.
- PORRET GELABERT, Miquel: *Dirección y Gestión de los recursos humanos en las organizaciones*, Edic. Gráficas Rey, Barcelona, 1999.
- ROETHLISBERGER, F.J. y DICKSON, W.J.: *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1949, págs. 563-568.
- TOVILLAS, J.J.; CAVEDO, M.^a A. y RIVAS, M.^a Pilar: *Lecciones de Derecho del Trabajo*, CEDECS, Barcelona, 1995.
- TARRAGÓ SABATÉ, Francisco J.: *Fundamentos de economía de la empresa*, Edic. del autor, Barcelona, 1989, págs. 575-584.
- TREMBLAY, Michel y CHÊNEVERT, Denis: «¿Y si se remunerasen las competencias y no los puestos de trabajo...?», *AEDIPE*, núm. 4, marzo, 1998.
- VALLE CABRERA, Ramón: *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley, Iberoamericana, Santiago de Chile, 1995.
- WEISS, Dimitri: «Flexibilidad de las retribuciones a través de la participación en los resultados», *AEDIPE*, mayo, 1989, pág. 174 y ss.