

**MODERNAS TENDENCIAS DE LA ORDENACION SALARIAL:
CAMBIOS PRODUCTIVOS Y REFORMA DEL MERCADO DE TRABAJO**

por

Jesús R. Mercader Uguina

*Profesor Titular (Interino) Derecho del Trabajo y
Seguridad Social. Universidad Autónoma de Madrid*

1.^{er} Premio Revista *Estudios Financieros* 1994.

Modalidad: *Derecho del Trabajo y Seguridad Social.*

Sumario:

- I. Preliminares: variable salarial, cambios productivos y reforma del mercado de trabajo.
- II. La dialéctica salario fijo/salario variable en la historia reciente.
- III. Ordenación de la estructura salarial y sistema de fuentes: la nueva función del convenio colectivo en la definición de la estructura salarial.
 1. El papel de la ley en la ordenación y racionalización de la estructura salarial.
 2. Negociación colectiva y sistemas salariales.
 - 2.1. Preliminares: autonomía colectiva y salario.
 - 2.2. Implicaciones macroeconómicas de la dialéctica centralización/descentralización de la estructura convencional.
 - 2.3. Articulación de la negociación colectiva y reparto de competencias entre niveles de negociación en materia salarial.
 - 2.4. Cláusulas dispositivas en materia salarial: el papel de las cláusulas de descuelgue, como ejemplo típico.
 3. La función del contrato de trabajo en la determinación del salario.
 - 3.1. Aspectos generales: el papel de la autonomía individual en el establecimiento de la retribución. El límite de la discriminación.
 - 3.2. Compensación y absorción de salarios como método de individualización salarial.
 - 3.3. Los pactos de salario global.
- IV. Flexibilidad, estructura y racionalización de los complementos salariales clásicos.
 1. Redimensionamiento del papel de los complementos personales. Proceso de individualización subjetiva entre grupos de trabajadores.
 - 1.1. Los complementos personales como instrumentos de individualización subjetiva entre grupos de trabajadores.
 - 1.2. La progresiva desvalorización del complemento de antigüedad.
 - 1.3. El fenómeno de las dobles escalas salariales: funciones y fines.

2. Flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo y variable salarial.
 - 2.1. Complementos de polivalencia o disponibilidad funcional.
 - 2.2. Movilidad funcional y derechos económicos.
3. Flexibilidad en la jornada: el papel de los complementos de disponibilidad horaria.

V. Salarios y productividad.

1. Sistemas de ajuste automático al nivel de producción. El lugar del destajo en los nuevos sistemas productivos.
2. Salario y rendimiento. Organización científica del trabajo: pasado y presente.
 - 2.1. Sistemas de organización científica del trabajo y sistemas retributivos: residuos fordistas y tayloristas en la definición de los sistemas retributivos.
 - 2.2. Retribución y nuevos sistemas organizativos: del fordismo a la toyotización. Nuevas perspectivas de la retribución en grupo: cambios organizacionales y sistemas de retribución en función del rendimiento.
3. Salario y desempeño. Funciones y finalidades de la individualización salarial.
 - 3.1. Dirección por objetivos y evaluación del desempeño: organización y retribución.
 - 3.2. Evaluación individual y remuneración por rendimiento: el reflejo del desempeño en la retribución.

VI. Economía de la participación y sistemas retributivos: dos ejemplos.

1. Origen, fundamento y críticas a la teoría de la economía de la participación.
2. Planes de participación en beneficios.
3. Stock option: participación accionarial (colocación de autocartera entre los empleados).

VII. Los «fringe benefits» como elemento de ajuste de la estructura salarial.

1. «Fringe benefits»: ¿salario en especie o complementos extrasalariales?
2. Funciones y disfunciones microeconómicas de los «fringe benefits».

TABLA DE ABREVIATURAS

ADC:	Anuario de Derecho Civil.
AL:	Actualidad Laboral.
CCDT:	Cuadernos de la Cátedra de Derecho del Trabajo.
CPS:	Cuadernos de Política Social.
DL:	Documentación Laboral.
DOS:	Decreto 2380/1973, de 17 de agosto, sobre Ordenación del Salario (BOE, 25 de octubre).
EI:	Economía Industrial.
GDLRI:	Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali.
IE:	Investigaciones Económicas.
LET:	Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores (BOE, 14 de marzo).
ODOS:	Orden de 22 de noviembre de 1973 para desarrollo del Decreto 2380/1973, de 17 de agosto, sobre Ordenación del Salario (BOE, 11 de diciembre).
OIT:	Organización Internacional del Trabajo.
PEE:	Papeles de Economía Española.
REDT:	Revista Española de Derecho del Trabajo.
RL:	Relaciones Laborales.
RPS:	Revista de Política Social.
RT:	Revista de Trabajo (II.ª Epoca).
ST:	Sociologie du Travail.
STC:	Sentencia del Tribunal Constitucional.
STCT:	Sentencia del Tribunal Central de Trabajo.
STS:	Sentencia del Tribunal Supremo.
STSJ:	Sentencia del Tribunal Superior de Justicia.
TE:	Travail et Emploi.
TL:	Temas Laborales.
Uni.Chi.Law.Rev.:	University Chicago Law Review.

I. PRELIMINARES: VARIABLE SALARIAL, CAMBIOS PRODUCTIVOS Y REFORMA DEL MERCADO DE TRABAJO

La reforma del mercado de trabajo, que en fechas próximas producirá una indudable transformación del panorama de las relaciones laborales de nuestro país, viene siendo monopolizada en cuanto a estudios dogmáticos se refiere por un importante cúmulo de análisis sobre aspectos relacionados con la flexibilidad de entrada (contratación temporal), de salida (extinción por causas objetivas, despidos colectivos, despido disciplinario) y por la propia flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo (jornada, movilidad funcional y geográfica, expedientes de modificaciones sustanciales). Tan intenso interés deja fuera, en un discreto segundo plano, a uno de los aspectos que, entendemos, mayor trascendencia está llamado a tener en la definición de un modelo flexible de relaciones laborales: el salario.

La determinación de salarios es una cuestión de gran complejidad y se encuentra lejos de la simple interrelación entre las tradicionales curvas de oferta y de demanda (1). Las diferencias de salarios y la no existencia de un salario único se han explicado desde varios factores. En primer lugar, la falta de homogeneidad del trabajo, bien en cuanto a los factores naturales que influyen en el mismo (fuerza, inteligencia, habilidades específicas, etc.), bien por el grado de formación educativa o especialización de la mano de obra, elementos ambos que contribuyen a la falta de uniformidad salarial. En segundo lugar, aspectos como la carencia de información, las barreras ocupacionales o geográficas, así como las diferencias de demanda (competitividad de la empresa, capacidad innovadora, gestión de recursos humanos, tipología del sector, etc.), o las peculiares características de los propios empleos coadyuvan a la imposibilidad de trazar líneas homogéneas para la variable salarial (2).

- (1) Desde las aportaciones de la escuela neoclásica, refundiendo los estudios de Adam Smith y de Marshall, se ha venido entendiendo que las diferencias salariales son diferencias compensadoras, en el sentido de que existirá una tendencia a que el trabajo de idéntica cualificación obtenga los mismos ingresos. Ello significa que las ocupaciones que exigen un mayor nivel de cualificación deben tener una mayor remuneración que las menos cualificadas. La estructura salarial tiene como función básica el promover una utilización eficiente del trabajo. Cuando tal equilibrio se rompe, la movilidad del trabajo aparece como factor que restaura la estructura salarial de equilibrio. No obstante, el anterior modelo se ha visto modificado por diferentes sistemas alternativos, tales como los de búsqueda de empleo; la teoría de los contratos implícitos [un amplio resumen puede verse en A. RECIO, *Capitalismo y formas de contratación laboral*, Madrid (MTSS), 1988, págs. 146-153, y en el trabajo de C. AZARIADIS, *Implicit contracts and underemployment equilibria*, *Journal of Political Economy*, 1975, del que existe traducción en Cuadernos ICE, 1977, núm. 15]; salarios de eficiencia [resultan muy interesantes las valoraciones que al respecto de este modelo realiza R. M. SOLOW, *El mercado de trabajo como institución social*, Madrid (Alianza), 1992, en particular págs. 71-93; también una visión crítica de la misma puede verse en A. RECIO, *El desempleo eficiente. Un paseo poco respetuoso por algunas explicaciones teóricas del paro*, Cuadernos de Economía, 1992, vol. 20, págs. 255-272] y las teorías de la segmentación del mercado de trabajo [sobre la misma, C. KERR, *Mercados de trabajo y determinación de los salarios. La «balcanización» de los mercados de trabajo y otros ensayos*, Madrid (MTSS), 1985]. Una definición en sus elementos básicos de las mismas puede verse en A. MEIXIDE, *Salarios y mercado de trabajo: controversia y evidencia empírica*, en AA.VV., *Mercado de trabajo y la estructura salarial*, Madrid (MTSS), 1988, págs. IX-XXXI.
- (2) En general, sobre las variables que inciden en las diferencias salariales intersectoriales, *vid.* A. PEDREÑO, *Mercado de Trabajo*, en AA.VV., *Lecciones de Economía Española*, Madrid (Cívitas), 1993, págs. 257-260; también, J. ANDRES, J. GARCIA, *Una interpretación de las diferencias salariales entre sectores*, *Investigaciones Económicas*, 1991, núm. 1, págs. 143-167.

Junto a los anteriores factores, los cambios acaecidos tanto en la estructura productiva como en la ocupacional, tales como la internacionalización, la terciarización, la automatización e informatización, la transformación de la gran empresa, el crecimiento de las pequeñas y medianas, la redistribución cuantitativa y cualitativa de mano de obra, la inversión de las relaciones de fuerza entre capital y trabajo, y, en fin, la modificación del clima y la cultura empresarial resultan elementos que han venido a transformar el panorama de las relaciones laborales (3). La estructura salarial, que no deja de resultar una variable dependiente de los anteriores elementos, debe ajustarse a tales cambios, circunstancia que impone, en los momentos actuales, efectuar un cambio en el modelo salarial tendente a la formalización de un nuevo sistema de retribución flexible acorde con las anteriores exigencias (4).

No obstante, y antes de abordar el análisis de esta precisa institución, conviene efectuar una breve reflexión sobre el método empleado para transitar por tan compleja cuestión. Análisis económico del Derecho y jurisprudencia de valores como criterios complementarios que deben integrar el análisis jurídico constituyen, entendemos, piezas maestras en cualquier intento que trate de dotar de aire fresco a los tradicionales análisis de las relaciones laborales (5). Ciertamente, la inteligencia del Derecho resulta normalmente confiada a leyes y principios de forma casi exclusiva en la perspectiva de una ciencia jurídica autónoma, sin tomar en consideración que todas las valoraciones jurídicas pueden ser reconstruidas e interpretadas con arreglo a categorías que nos suministra el pensamiento económico (6).

La finalidad perseguida por el presente estudio no es otra que la de ahondar en la íntima conexión existente entre las soluciones jurídicas y las finalidades económicas que subyacen a cualquier solución que se adopte en el terreno salarial. En ningún ámbito como en éste se

- (3) F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 1985, núm. 26, pág. 203.
- (4) F. CARINCI, *Flexibilidad, retribución flexible y relaciones colectivas*, RL, 1992, núm. 22, págs. 65 a 81, espec. pág. 68. También M. RICCI, *Retribuzione variabile e sistema di relazioni industriali: Problemi e prospettive*, Riv. IT. Lav. e Prev. Soc., 1990. Núm. 1, págs. 66-79, espec. 66-67.
- (5) La doctrina jurídica y económica, al penetrar en cualquiera de las distintas disciplinas legales, ha sido lenta a la hora de invadir el Derecho del Trabajo y, en particular, los artículos de revista escritos acerca del Derecho del Trabajo. Véase H. HANSMANN, *The Current State of Law-and-Economics Scholarship*, *J. Legal Educ.* 1988, vol. 33, págs. 217, 224-25 (denotando la «conspicua» ausencia de la doctrina económica y jurídica en el Derecho del Trabajo); R. POSNER, *Economic Analysis of Law*, luego reiterado en *Some Economics of Labor Law*, *Uni. Chi. Law. Rev.* 1984, vol. 51. («A pesar de las muchas oportunidades, existen relativamente escasos escritos desde una vertiente económica sobre las particularidades del Derecho del Trabajo»). También CAMPBELL ha usado el concepto de sindicato como monopolista legal para criticar la regulación de las armas económicas del empresario y los sindicatos. T.J. CAMPBELL, *Labor Law and Economics*, *Stan. Law. Rev.* 1986, vol. 38, pág. 991. Finalmente, R. ALCHIAN ha aplicado la teoría del contrato relacional al problema de los sujetos obligados a negociar en «*Decesion Sharing and Expropriable Specific Quasi-rents: A theory of First National Maintenance Corporation v. NLRB*», *Sup. Ct. Econ. Rev.* 1982, pág. 235. Los artículos publicados en el Symposium, *The Conceptual Foundations of Labor Law*, 51, *Uni. Chi. Law. Rev.* 1984, también aplican la economía al Derecho del Trabajo.
- (6) C. PAZ ARES, *La economía política como jurisprudencia racional (Aproximación a la teoría económica del Derecho)*, ADC, 1981, págs. 664-675, espec. 603.

muestra de forma tan evidente la interacción entre Derecho y Economía. Variables económicas y soluciones jurídicas se complementan hasta el punto de formar una inextricable relación, un inescindible conjunto que sólo puede ser entendido desde la complementaria comprensión de ambos elementos.

II. LA DIALECTICA SALARIO FIJO/SALARIO VARIABLE EN LA HISTORIA RECIENTE

La importancia del factor variable de los salarios durante la fase del desarrollismo marcó su impronta en el modelo económico que se consolidó en nuestro país durante los años sesenta y setenta. Las exigencias que imponía el nuevo proceso de industrialización que se abría en este momento hicieron necesaria la adaptación y remodelación de algunas de las más importantes instituciones laborales, al objeto de hacerlas más coherentes con los objetivos que parecía perseguir esta nueva fase del capitalismo español.

Bajo la pauta de la especialización vivida por nuestro sistema productivo a lo largo de los sesenta, como resultado de la difusión del progreso técnico en las distintas ramas industriales (7), y de los intercambios habidos como consecuencia de nuestra apertura al exterior (8), se produjo un importante desarrollo de numerosos subsectores productivos (9) que impuso la modernización del sistema económico, dotando de una mayor flexibilidad al mercado y mayor realismo a la fijación de salarios y provocando, al mismo tiempo, un proceso en el cual los empresarios se verían obligados a racionalizar sus métodos de producción y a mejorar sus rendimientos (10).

Tal flexibilidad derivó del importante peso de los «fleclos salariales» existentes durante dicho período. Tal esquema permitía dotar de una notable flexibilidad al modelo económico y contrarrestar los efectos negativos impuestos por el sistema institucional, singularmente la

- (7) *Vid.*, ampliamente sobre el citado proceso de reexpansión industrial, J. SEGURA, *Cambios en la estructura interindustrial de la economía española: 1962-1975*, en AA.VV., *La política industrial en la década de los 80*. Madrid (MIE), 1980, págs. 1 a 18, M. BUESA, J. MOLERO, *La especialización industrial en la configuración del sistema productivo español durante la década de los años setenta*, EI, 1984, págs. 129 a 149.
- (8) *Cfr.* O. FANJUL, J. SEGURA, *Dependencia productiva y exterior de la economía española*, Madrid (Fundación INI), 1977, *passim*.
- (9) Así, M. BUESA, J. MOLERO, *Estructura industrial de España*, Madrid (FCE/PAIDEIA), 1988, pág. 26; J.L. GARCIA DELGADO, *La industrialización y el desarrollo económico de España durante el franquismo*, *cit.*, pág. 181.
- (10) Como señalaba la OIT, *La situación laboral y sindical en España*, Ginebra (OIT), 1970, pág. 201. Del mismo modo, J.M. MARAVALL, *Trabajo y conflicto social*, Madrid (Cuadernos para el diálogo), 1968, págs. 175-176.

rigidez en la salida del mercado de trabajo (11), a la vez que permitía adecuar correctamente la fuerza de trabajo requerida a las nuevas relaciones técnicas de producción, a través del establecimiento de incentivos, primas al rendimiento y de la introducción los métodos de organización científica del trabajo (12).

Los factores que incidieron en el anterior resultado fueron diversos. Sin duda, aquellos que lo incentivaron de manera decisiva desde la perspectiva salarial fueron, de un lado, la valoración de puestos de trabajo y, de otro, la introducción del cronometraje en la fábrica (13). La introducción del sistema fordista de producción llevó consigo importantes cambios en los sistemas salariales. La valoración de puestos, que lleva consigo una definición exhaustiva y rígida del perfil de cada puesto de trabajo en la empresa, sirve de base para la asignación de salarios diferenciados, lo que supone un mecanismo de división de los trabajadores en el escenario productivo.

Por lo que respecta al cronometraje, el mismo posibilita la medición, en términos de tiempo, de cada una de las tareas y, por consiguiente, el establecimiento de una escala precisa e individualizada del control del rendimiento. La instauración de tal sistema se configuraba como una solución de continuidad entre rendimiento y salario. Mediante la multiplicación de perfiles y diferencias de remuneración resultantes de ligar el salario al rendimiento, se persigue la división de la fuerza de trabajo. Así pues, la tendencia a establecer métodos de racionalización de la fuerza de trabajo o a incrementar la productividad y controlar el rendimiento llevó de la mano la articulación de un complejo sistema de instrumentos y complementos salariales y extrasalariales que actuaron como motor de la intensificación de la fuerza de trabajo.

La legislación jugó en este punto un importante papel en la extensión del salario a rendimiento en nuestro país y en la racionalización del inarmónico crecimiento de la estructura salarial que comenzaba a definirse en aquel momento. Intimamente ligada a la flexibilización de las relaciones laborales que permitió la Ley de Convenios Colectivos de 1958, surgió toda una serie de normas reguladoras del salario -el Decreto 1844/1960, 21 de septiembre, y sus normas de desarrollo, primero; el Decreto 323/1962, 15 de febrero, después; y, en fin, el Decreto 2380/1973, 17 de agosto, sobre Ordenación del Salario (que derogó a las dos normas ante-

(11) A. SERRANO y J.L. MALO DE MOLINA, *Salarios y mercado de trabajo en España*, Madrid (Blume Ediciones), 1979, pág. 86.

(12) *Ibidem*, pág. 39.

(13) J. BABIANO, *Las peculiaridades del fordismo español*, Cuadernos de Relaciones Laborales, 1993, núm. 3, págs. 78-79.

riores) (en adelante, DOS) y la O.M. de desarrollo, de 22-11-1973- que favorecieron la racionalización y sistematización de una anómica estructura salarial (14), a la vez que incentivaron el desarrollo de la componente variable del salario ligada a incrementos en la productividad (15).

Tal sistema quebró como consecuencia de las transformaciones operadas por la crisis económica primero y, en especial, por la irrupción de los sindicatos en el mercado de trabajo y la introducción de una fuerte dosis de rigidez en la estructura salarial (16). El «igualitarismo», que se reflejó en la insistencia de aumentos lineales, produciendo un importante cierre de los abanicos salariales; el «fijismo», que trataba de reducir el papel de los elementos variables respecto de los elementos fijos del salario, buscando limitar el papel de los incentivos; junto con el «efecto estandarizado» derivado de una estructura salarial compleja, caracterizada por carecer de instrumentos de control sobre los distintos complementos salariales, con el resultado de que los mismos devienen parte fija del salario, constituyeron factores que marcan en la actualidad las rigideces que caracterizan al modelo salarial de nuestro país (17).

Desde una perspectiva netamente económica, las finalidades perseguidas por tal política resultaban evidentes. La retribución independiente del rendimiento primaba la igualdad y, si bien desaprovechaba la posibilidad de emplear incentivos económicos para motivar un mayor esfuerzo, resultaba un instrumento de homogeneización de condiciones de trabajo en un contexto social de aguda inflación y conflictividad permanente. Tal mecanismo ofrecía, por otra parte, ventajas añadidas. En primer lugar, favorecía la existencia de relaciones de empleo a largo plazo, al venir acompañada de una política basada en la antigüedad y, por lo tanto, coherente con un sistema laboral asentado sobre el principio de estabilidad en el empleo. De igual forma, tal modelo paliaba los posibles altibajos de un sistema variable, permitiendo realizar a largo plazo las necesarias previsiones financieras para responder en todo momento a los gastos de personal.

Son muchos, sin embargo, los inconvenientes de un sistema igualitarista: en primer lugar, la falta de incentivación del esfuerzo de cada trabajador, debiéndose suplir la falta de motivación individual con mecanismos adicionales de supervisión y control que incrementan los costes laborales; por otra parte, la retribución idéntica a trabajadores que aportan esfuerzos distintos es sumamente injusta; finalmente, este modelo introduce un importante factor de rigidez, al representar un coste fijo para la empresa, cualquiera que sea la situación por la que la misma atraviese.

(14) Así lo entiende F. RODRIGUEZ SAÑUDO, *Complejidad y racionalización de la estructura del salario*, REDT, 1984, núm. 17, págs. 34-36.

(15) Subrayando esta idea, G. DIEGUEZ CUERVO, *Salario y rendimiento*, RPS, 1963, núm. 59, págs. 67-73.

(16) J.L. MALO DE MOLINA, *Mercado de Trabajo y estructura salarial. El caso español, 1963-1975*. Madrid (IELSS), 1984.

(17) M. RODRIGUEZ PIÑERO, *Negociación colectiva y acuerdos sociales*, PEE, 1985, núm. 22, págs. 282 a 315, espec. pág. 314.

Para compensar dichos elementos negativos, el sistema ha ido generando espontáneamente toda una serie de formas contractuales individuales y colectivas (convenios franja), al margen de la negociación general, que han tratado de forzar la diferenciación salarial, al menos en los estratos de empleo más cualificado (18), perjudicando a las empresas o sectores más intensivos en el empleo -como las Pequeñas y Medianas Empresas y los servicios- y redundando en una contracción del empleo superior a la que se hubiera producido en un marco de mayor flexibilidad salarial.

Finalmente, uno de los impactos directos que resultan de la anterior realidad es la apertura del abanico salarial y, por tanto, y paralelamente, una mayor segmentación del mercado de trabajo. Dicho impacto es debido a la parcelación sobre el poder reivindicativo de los trabajadores (19), afectando este hecho, además, a las derivas salariales (antigüedad, primas, etc.) debido a que los trabajadores eventuales no tienen derecho a percibirlos (20). Los «grupos no competitivos» (21) en el mercado de trabajo quedan relegados a los denominados mercados secundarios de trabajo definidos por incluir los empleos peor retribuidos, sin posibilidad de promoción, con niveles de cualificación muy bajos y donde la rotación y la movilidad es mayor (22).

Los anteriores factores han contribuido a propiciar un sistema de negociación salarial insensible a la situación cíclica de la economía y, más en particular, a la situación concreta de cada una de las empresas. La estanqueidad del modelo salarial y su aislamiento de la realidad económica de nuestro país se subraya cuando se observa que alrededor del 63% de la masa salarial bruta correspondiente al total nacional de las grandes empresas viene determinado por retribuciones fijas, porcentaje que asciende hasta el 85% si añadimos los costes que supone la financiación de la Seguridad Social. De hecho, en el total nacional, el sueldo base supone el 48,4% del coste total, los complementos fijos un 9,5% y la antigüedad un 5,2%, representando los complementos de productividad tan sólo un 5,8% del coste laboral y un 5,7% el epígrafe de otros pluses.

(18) Cfr. S.M. RUESGA BENITO, *La negociación colectiva*, en AA.VV., *Las relaciones laborales en España*, Madrid (Siglo XXI), 1991, pág. 392.

(19) Sobre los efectos de la falta de cobertura sindical de los trabajadores temporales, vid. A. BAYLOS GRAU, *Trabajo temporal y no discriminación*, RL, 1987, núm. 21, págs. 31-41; M.F. FERNANDEZ LOPEZ, *La exclusión de los trabajadores temporales del ámbito de los convenios colectivos*, RL, 1988, núm. 9, pág. 31.

(20) Sobre la dispersión salarial vid. A. RECIO, *La segmentación del mercado de trabajo en España*, en AA.VV., *Las relaciones laborales en España*, Madrid (Siglo XXI), 1991, pág. 109.

(21) P.A. SAMUELSON, W. D. NORDHAUS, *Economía*, Madrid (Mc Graw Hill), 1993, 14.ª ed., pág. 290.

(22) Los estudios sobre la segmentación o fragmentación del mercado de trabajo y su relación con las estructuras de cualificación de mano de obra tienen en la obra de P. DOERINGER y M. PIORE, *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Madrid (MTSS), 1985, su análisis fundamental dentro de una extensísima bibliografía.

Como reconoce el *Documento sobre Reforma del Mercado de Trabajo que fue enviado por el Gobierno al Consejo Económico y Social*, «los anteriores datos evidencian el escaso protagonismo que en la negociación tienen los aspectos directamente relacionados con la generación de incentivos al esfuerzo personal», a la vez que se sostiene que «difícilmente podrá mantenerse en el futuro un esquema de determinación de retribuciones tan rígido y tan de espaldas a la ineludible necesidad de generar incentivos suficientes para que los aumentos de productividad se constituyan en el objetivo prioritario de la empresa». Tal opinión resulta coincidente con la *Propuesta de Dictamen del Consejo Económico y Social sobre Reforma del Mercado de Trabajo*, en el que se subraya la necesidad de que «la parte variable del salario, ligada a la productividad, los beneficios u otros factores, adquiera un mayor peso en la práctica salarial española».

La anterior filosofía es la que recepciona el artículo 26.3 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en la versión que al mismo da la Ley 11/1994, de 19 de mayo (BOE 23-5-1994), (en adelante, LET), cuando señala que «mediante negociación colectiva o, en su defecto, el contrato individual se determinará la estructura del salario que deberá comprender (...) complementos salariales fijados en función de las circunstancias relativas a (...) situación y resultados de la empresa, que se calcularán de acuerdo con los criterios que a tal efecto se pacten». La reforma busca en este punto, como declara su Exposición de Motivos, una «gestión más flexible de los recursos humanos» coherente con las nuevas necesidades productivas, organizativas y económicas.

III. ORDENACION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL Y SISTEMA DE FUENTES: LA NUEVA FUNCION DEL CONVENIO COLECTIVO EN LA DEFINICION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

1. El papel de la ley en la ordenación y racionalización de la estructura salarial.

La materia salarial constituye un observatorio privilegiado de análisis de la imbricación y la nueva relación entre heteronomía y autonomía, de la difuminación de sus diferencias y de la mayor intervención e implicación del Estado en las relaciones laborales (23). Ciertamente, en la actualidad, y como reacción a un cierto y generalizado abstencionismo estatal en la determinación de los salarios, con excepción hecha de la fijación de mínimos, la determinación de salarios se ha convertido en un acto político que supera y trasciende el espacio de actuación de la autonomía colectiva (24).

(23) I. GARCIA-PERROTE, *Ley y autonomía colectiva. Un estudio sobre las relaciones entre la norma estatal y el convenio colectivo*, Madrid (MTSS), 1987, págs. 308-309.

(24) O. KAHN FREUND, *Labour Relations. Heritage and Adjustment*, Oxford (British Academy by Oxford University Press), 1979, pág. 88.

El Estado no puede desentenderse de las repercusiones económicas indudables de la negociación salarial, y trata de conseguir que la determinación de los niveles salariales no resulte incompatible con los objetivos de una política económica controladora de la inflación. Es el Estado el que debe definir prioritariamente la política económica, a través de planes económicos, normas presupuestarias, de seguridad social, planes de inversión, etc., resultando difícil en estos ámbitos la participación de la negociación colectiva por resultar materias que exceden de la competencia y contenido abordable por la misma.

Por otra parte, las técnicas o vías por las que los poderes públicos tratan de alcanzar la contención salarial resultan, básicamente, la declaración de principios, la adopción de pautas sobre crecimiento salarial y control directo sobre los salarios (25), así como la función de los acuerdos tripartitos, que definieron la primera fase de la concertación social de nuestro país y que actuaron como importante instrumento de control salarial (26).

Sin embargo, si desde una perspectiva macroeconómica la variable salarial encuentra en el Estado un referente de primera magnitud en su desarrollo, cuando el análisis queda referido a la ordenación salarial y, por tanto, a la determinación de las cuantías, estructura salarial, así como a la distribución de las partes fijas y variables del salario, el anterior papel queda, en gran medida, difuminado, pasando a un indudable primer plano la actividad convencional. En efecto, como señala la *Propuesta de Dictamen del Consejo Económico y Social sobre Reforma del Mercado de Trabajo*, partiendo del carácter predominantemente negocial de la ordenación del salario, «difícilmente la ley o las decisiones administrativas pueden incidir sobre esta materia, de forma que las eventuales inadecuaciones que sin duda existen en nuestra realidad derivan más de las prácticas existentes que de las inexistentes dificultades normativas». La anterior afirmación queda subrayada en el texto de la LET al establecerse la derogación del hasta ahora vigente Decreto 2380/1973, de 17 de agosto, de Ordenación del Salario, la Orden

(25) En general, sobre estos problemas, M. ALONSO OLEA, *et alri, Trabajo y Seguridad Social en la Ley de Presupuestos para 1985*, Madrid (MEH-IEF), monografía núm. 39, págs. 3-33; L.E. DE LA VILLA, G. GARCIA BECEDAS, *Limitaciones salariales y negociación colectiva: acerca de la constitucionalidad de la Ley 44/1983*, RL, 1985, I, págs. 243 a 268; T. SALA FRANCO, J.M. RAMIREZ MARTINEZ, *La negociación colectiva del personal laboral al servicio del sector público. Incidencia de la Ley 44/1983, de Presupuestos Generales del Estado para 1984*, RL, 1985, I, págs. 209 a 289; G. BARREIRO, *Sobre el control presupuestario de las rentas del personal laboral en el sector público*, REDT, 1986, núm. 27, págs. 445-457, también I. GARCIA-PERROTE, *Ley y autonomía colectiva, cit.*, págs. 304-309.

(26) *Vid.*, al respecto, A. ESPINA, *Política de rentas en España: 1977-1986*, PEE, 1985, núm. 22, pág. 343 y ss., también *Política de rentas. El papel del Gobierno en el proceso de negociación colectiva en España, Sistema*, 1990, núms. 94-95, pág. 117; A. OLANO REY, *La negociación colectiva. (Antes y después de la concertación social)*, *Economistas*, 1989, núm. 37, pág. 6 y ss. Ampliamente, sobre el papel jugado en el sistema económico europeo por la «segunda generación de políticas de rentas», *vid. AA.VV.: Sindicalismo, estabilización económica y política de rentas: la experiencia europea*, Madrid (MTSS), 1985. Manteniendo que en España no ha existido, con la excepción de los Pactos de la Moncloa, una auténtica política de distribución igualitaria de la renta, *vid. J. ALCAIDE INCHAUSTI, Política de Rentas*, ICE, 1990, págs. 51-58.

de 22 de noviembre de 1973, de desarrollo del anterior Decreto (disp. deroga. única LET), y de la hasta ahora vigente con carácter reglamentario Ley de Contrato de Trabajo de 1944 (disp. deroga. única) con lo que se da un paso en la dispositivización en sentido amplio (convenio colectivo o contrato de trabajo) de la materia salarial.

2. Negociación colectiva y sistemas salariales.

2.1. Preliminares: autonomía colectiva y salario.

Ciertamente, el ejercicio de la autonomía colectiva y su formalización en convenios colectivos ha supuesto históricamente el instrumento más adecuado de fijación de salarios, estableciendo una regulación adaptada a cada sector o empresa y, además, revisable periódicamente. Las normas colectivas sobre salarios permiten la uniformidad del tratamiento mínimo retributivo del sector o empresa y suponen también la adaptación, en cada concreto ámbito de aplicación de los pactos colectivos, de la estructura retributiva marcada por la norma legal, en especial la cuantía del salario base y la determinación de los complementos salariales. Incluso la fijación colectiva empieza a dejar de ser uniforme para aparecer pactos por sectores concretos en el interior de una misma empresa. La autonomía colectiva es, por todo ello, fuente preeminente para el estudio de la tipología salarial y es también el sistema uniforme, colectivo y mínimo más extendido para tutelar una retribución suficiente para cada empresa o sector (27).

La trascendencia de la variable salarial en la relación recíproca entre los diferentes convenios resulta evidente en la medida en que en ella se interconexionan objetivos económicos e instrumentos jurídicos, constituyendo un punto «caliente» dentro de la política sindical (28). El crecimiento o decrecimiento salarial, la conexión de las alzas salariales con los niveles de productividad, o las diferencias salariales basadas en razones territoriales, sectoriales o de calificación profesional, pueden encontrar su vestidura jurídica tanto en decisiones de los poderes públicos, como en actos procedentes de los sujetos colectivos, observándose, no obstante, un «protagonismo rotundo» de la negociación colectiva en la fijación de los salarios, a la vez que un paralelo retroceso de la tradicional función ordenadora del Estado en esta materia.

(27) M.C. PALOMEQUE LOPEZ, M. ALVAREZ DE LA ROSA, *Derecho del Trabajo*, Madrid (Ceura), 1993, pág. 683.

(28) P. TOSI, *La retribuzione nel diritto del lavoro dell'emergenza*, *GDLRI*, 1979, núm. 4, pág. 511.

2.2. Implicaciones macroeconómicas de la dialéctica centralización/descentralización de la estructura convencional.

Ciertamente, las consecuencias macroeconómicas de la centralización de la negociación colectiva resultan bien conocidas. Cuanto mayor es dicha centralización, menor es la «presión salarial» resultante de dicho proceso, lo que implica, entre otras cosas, unas tasas de inflación y de desempleo menores de las que resultarían de un proceso de negociación colectiva descentralizada. A su vez, las causas de este fenómeno son varias (29).

En primer lugar, las *externalidades pecuniarias* (30) suponen que los aumentos de salarios que producen aumentos de precios no repercuten de forma significativa sobre los trabajadores que negocian dichos incrementos salariales. En segundo lugar, a medida que varía el nivel de negociación, también variará la elasticidad de la curva de demanda de trabajo, por cuanto el *trade off* (31) entre aumentos salariales y empleo depende del nivel de negociación. Finalmente, la negociación colectiva descentralizada introduce incertidumbres en el proceso de determinación de los salarios que pueden resultar perjudiciales, principalmente cuando uno de los objetivos de la política económica es reducir la inflación (32).

De esta forma, los convenios de ámbito inferior deberán respetar la estructura y naturaleza de los distintos componentes de las retribuciones económicas que pueden percibir los trabajadores afectados, aun cuando puedan determinar las cuantías de las mismas (33). La articulación negocial contribuye, por esta vía, a favorecer una cierta racionalización salarial, ciertamente necesaria, en sus componentes fundamentales (34).

(29) Cfr. J.F. JIMENO, *Negociación colectiva: una mayor descentralización y sus consecuencias*, *Economistas*, 1992, núm. 52, pág. 211; sobre los efectos de la estructura de la negociación colectiva sobre el salario *vid.*, también B.J. McCORMICK, *Los salarios*, Madrid (Alianza Universidad), 1984, págs. 89-92, igualmente, L. CALMFORS y J. DRIFFILL, *Centralization of Wage Bargaining*, *Economic Policy*, 1988, núm. 4.

(30) J.F. JIMENO, *Las implicaciones macroeconómicas de la negociación colectiva: el caso español*, *Moneda y Crédito*, 1992, núm. 195, págs. 234-235.

(31) *Ibidem*, págs. 236-237.

(32) J. SEGURA, *La industria española y la competitividad*, Madrid (Espasa Calpe), 1992, pág. 66.

(33) Cfr. artículo 1.5 CC para Artes Gráficas, manipulados de papel, cartón, editoriales e industrias auxiliares (BOE, 2-7-1992).

(34) Para las relaciones entre articulación negocial y reordenación de la estructura salarial, *vid.* P. TOSI, *La retribuzione nel diritto del lavoro dell'emergenza*, *cit.*, y más recientemente, F. CARINCI, *Flexibilidad, retribución flexible y relaciones colectivas*, *cit.*, págs. 74-79.

Sin embargo, junto a los argumentos antes expuestos, que recomiendan la centralización de determinados aspectos de la variable salarial, un primer factor que impulsa la descentralización de otros aspectos de la misma puede hallarse en la mayor adaptación al terreno de las políticas salariales descentralizadoras (35). Superadas las iniciales tendencias igualitaristas que, continuadoras de las subidas lineales de los setenta y propiciadas por los acuerdos marco, jalaron un importante período histórico de nuestro país, se comienza a cuestionar tal concepción y, con frecuencia cada vez mayor, se postula la descentralización en la negociación colectiva a la vez que, como consecuencia de ello, la preferencia por los convenios de empresa a la hora de determinar la variable de la cuantía -aunque no de la estructura- salarial, al reputarse más apropiados para atender con mayor adaptabilidad y realismo a las exigencias de las concretas relaciones de trabajo (36). La negociación supraempresarial está caracterizada, desde esta perspectiva, por ser «algo por nada», mientras que el potencial de la negociación descentralizada impone condicionamientos recíprocos más efectivos «algo por algo», al introducirse a su través acuerdos más duraderos o salarios más relacionados con los beneficios (37).

En segundo lugar, el convenio empresarial constituye un eficaz instrumento de control de derivas salariales. En efecto, una negociación colectiva centralizada puede impulsar la dispersión de los aumentos salariales o, de forma más precisa, una «flexibilidad microeconómica de salarios» (38). El convenio de amplio espectro no puede prever ni planes salariales diversificados, ni medir el esfuerzo de los trabajadores, que pueden producir diferentes resultados según la empresa en la que trabajen. De ahí que resulte más eficiente a aquellos objetivos, en este campo, una estrategia descentralizada (39).

(35) En general, un estudio comparado sobre la trascendencia de la descentralización de la negociación colectiva como instrumento de racionalización negocial, *vid.* N. LAFRANCHI y V. SANDOVAL, *Le déplacement du niveau de la négociation salariale*, Travail et Emploi, 1993, núm. 57, sobre la trascendencia del reparto de competencias entre los distintos niveles de negociación en la experiencia italiana; F. CARINCI, *Flexibilidad, retribución flexible y relaciones colectivas*, *cit.*; M. ROCCELA, *Politiche retributive elivelli della contrattazione collettiva*, Quaderni di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali, 1988, núm. 4, págs. 95-105.

(36) *Vid.* A. MONTOYA, *La retribución del trabajo*, en AA.VV., *El ordenamiento laboral español y los límites a la autonomía de la voluntad y a las facultades por el empresario*, *cit.*, pág. 235.

(37) *Vid.* J. LEOPOLD, M. JACKSON, *Decentralization of collective bargaining: a case study*, Industrial Relations Journal, 1990, núm. 3, pág. 357.

(38) *Vid.*, J.F. JIMENO, *Negociación colectiva: una mayor descentralización y sus consecuencias*, *cit.*, pág. 212.

(39) La experiencia comparada en esta materia es evidente, un análisis comparado de los efectos de tal realidad en algunos países europeos, puede verse en M. REGINI, *Le politiche nazionali di regolazione salariale in Europa*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 1991, núm. 50, págs. 261-281.

2.3. *Articulación de la negociación colectiva y reparto de competencias entre niveles de negociación en materia salarial.*

El reparto de funciones entre los diferentes niveles de negociación y, por ende, las competencias negociadoras que pueden repartirse los mismos, obedecen a varias razones. Ante todo, parece que los niveles centralizados de negociación encuentran su punto básico de actuación en relación con la determinación de la estructura del salario. Esta previsión, contenida en alguno de los grandes e «intrincados» acuerdos tripartitos de los ochenta, remite al convenio de sector la determinación de este aspecto, en la medida en que el mismo se muestra muy adecuado para ello. En él puede establecerse una sistematización básica en la que se tengan en cuenta, al mismo tiempo, las peculiaridades específicas de los procesos productivos de que se trate y los componentes retributivos (40).

La necesidad de evitar «derivadas salariales» (41) impone, en cualquier caso, que se traben relaciones de complementariedad con los niveles superiores, actuando éstos como elementos de contención de los flujos inflacionarios que pueden irradiarse por los niveles inferiores, y ello en la medida en que los salarios convenidos en el ámbito de la empresa o del centro de trabajo no son normalmente salarios mínimos, sino reales, lo que permite a los empresarios realizar un cálculo de costes más exacto que el que pueden establecer con unos salarios mínimos de ámbito sectorial, que se complementan por medio de acuerdos informales o «fragmentarios» establecidos en cada centro de trabajo (42).

Se busca así establecer, a través de un reparto funcional de competencias entre los distintos niveles, una norma base -en algunos casos, el convenio de sector-, debiendo la misma complementarse por los niveles inferiores de negociación y, en concreto, por los convenios de empresa. La ventaja que ofrece el sistema es que los complementos de los salarios mínimos de los convenios supraempresariales pueden adecuarse a la situación real de las empresas y, en particular, a su productividad. En efecto, la deriva de salarios solamente puede ser perjudicial cuando el crecimiento del salario individual no se adecue a la mejor utilización del trabajo o a su mayor productividad. Tal estrategia exige ser controlada por sindicatos y asociaciones empresariales, evitando que un cierto número de empresas, que puede ser mayor o menor, disponga de carta blanca en la determinación real de los salarios, debiendo tener los sujetos colectivos presente el estado general de sector al convenir.

(40) F. RODRIGUEZ-SAÑUDO, *Complejidad y racionalización ...*, cit., pág. 48.

(41) Sobre la citada noción, vid. la definición de la misma efectuada por O. KAHN-FREUND, *Direct Democracy*, en su obra *Labour Relations. Heritage and Adjustment*, Oxford (British Academy by Oxford University Press), 1979, pág. 27.

(42) O. KAHN-FREUND, *Trabajo y Derecho*, cit., pág. 131.

En otras ocasiones, son las peculiaridades derivadas de la propia actividad las que imponen tratamientos diferenciados en cada caso. Así, en determinados ámbitos productivos, las peculiaridades de los diferentes sistemas de remuneración -v.gr. construcción; sistema a destajo- imponen una negociación separada de dicha materia. Sin duda, uno de los factores que más influye en este terreno es el hecho de que la composición de la remuneración se encuentra determinada, en gran parte, por la naturaleza y características del proceso productivo en el que la relación laboral queda encuadrada y, adicionalmente, por las peculiaridades de la organización empresarial concreta a la que el trabajador presta sus servicios. Debe añadirse que los criterios utilizados para la creación y aplicación de factores retributivos a los distintos trabajadores o a los distintos puestos de trabajo pueden estar basados en aspectos muy variados de la prestación laboral.

Así, pueden introducirse criterios «cualitativos», que tienen en cuenta las especialidades de la prestación misma (clase de trabajo prestado, resultado especial conseguido, circunstancias de particular dificultad en su realización), o características de la persona del trabajador (su experiencia, especial cualificación, responsabilidad sobre personas o medios materiales, conocimientos específicos). De otra parte, pueden tenerse en cuenta elementos «cuantitativos» de la prestación, conectados lógicamente con los mayores resultados obtenidos por el trabajador.

La variedad de las primas e incentivos resulta muy amplia, dependiendo, claro es, del proceso productivo de la empresa, y del procedimiento establecido para su cálculo y para su percepción por parte del trabajador, lo que, normalmente, exige un estudio minucioso de las tareas que se realizan en cada puesto de trabajo y del rendimiento normal exigible al trabajador que lo ocupa (43). Es, por ello, relativamente frecuente que los niveles sectoriales remitan al nivel de empresa la negociación relativa a la implantación y modificación de incentivos (44), así como el establecimiento de complementos no regulados en el convenio de sector (45).

Finalmente, la tendencia hacia la mayor descentralización de la negociación colectiva en materia salarial revela la creciente importancia de la empresa como arena de concertación entre empresarios y sindicatos (46). Este desplazamiento del centro de gravedad del nivel «macro» de los pactos sociales y la negociación centralizada al nivel «micro» es consecuencia de los cambios registrados en el escenario competitivo de las empresas con la progresiva aper-

(43) Vid. J. MARTINEZ GIRON, *Salario variable por rendimiento: régimen jurídico y criterios jurisprudenciales*, AL, 1986, núm. 46, págs. 2.365 a 2.370.

(44) Cfr. disposición final 2.ª CC Grandes Almacenes (BOE, 7-3-1992).

(45) Cfr., artículo 7 CC de Fabricación de Alimentos compuestos para animales (BOE, 5-6-1992), implantación o modificaciones de incentivos, también disposición final 2.ª CC Grandes Almacenes (BOE, 7-3-1992).

(46) Vid., R. DORE, *Where we are now: musings of an evolutionist*, *Work, Employment and Society*, 1989, núm. 3, págs. 425 a 447.

tura de la economía española y la integración en el mercado internacional. En un contexto de economía abierta e integrada con los mercados internacionales, la competitividad de las empresas es el resultado de un «juego» fundamentalmente local (47).

2.4. Cláusulas dispositivas en materia salarial: el papel de las cláusulas de descuelgue como ejemplo típico.

a) Concepto, naturaleza y funciones de las cláusulas dispositivas en materia salarial. Las cláusulas de descuelgue como paradigma.

Las cláusulas de descuelgue constituyen un típico ejemplo de cláusulas dispositivas negociadas en convenio colectivo respecto del contrato individual de trabajo. A través de las mismas se faculta a los empresarios incluidos en el ámbito de aplicación del convenio a no aplicar la banda de crecimiento salarial pactada en atención a las dificultades económicas que tenga la empresa, con lo que se conectan con la productividad, medida ahora en pérdidas (48).

La experiencia jurídico-laboral española sobre las cláusulas de descuelgue halla su origen en la primera fase de la concertación social y en uno de sus primeros frutos: el Acuerdo Marco Interconfederal de 1980. Tal acuerdo establecía que la banda de incrementos salariales pactados no sería de obligada aplicación en aquellas empresas que acreditaran, objetiva y fehacientemente, situaciones de déficit o de pérdidas mantenidas. La misma fórmula fue reflejada en los sucesivos acuerdos marco, desapareciendo en el AES.

Desde una perspectiva jurídica, las cláusulas dispositivas obligan a integrar la funcionalidad de las mismas no en el terreno de la eficacia personal del convenio, sino en lo que con acierto se ha denominado eficacia real o jurídica del mismo. En efecto, entendida la eficacia personal como la vinculación del pacto a todos los trabajadores y empresarios incluidos en la unidad de negociación aunque no hayan participado directamente en el desarrollo de la misma y aunque no estén representados por las partes legitimadas (49), la misma no sufre alteración alguna como consecuencia de la cláusula dispositiva. Tal tipo de cláusulas pueden aparecer igualmente tanto en convenios de eficacia general como limitada.

(47) J.P. LOPEZ NOVO, *Empresarios y relaciones laborales: una perspectiva histórica, cit.*, pág. 143.

(48) GONZALEZ POSADA, *Productividad y salarios en la experiencia española más reciente de negociación colectiva de trabajo*, AL, 1989, núm. 16, págs. 199 a 208. espec. pág. 202.

(49) SSTCT de 19 de octubre y 18 de noviembre de 1981, Ar. 6318, 6730; 8 de febrero y 18 de octubre de 1982, Ar. 1220, 5881; 28 de marzo, 11 y 17 de noviembre de 1983, Ar. 2740; 7 de marzo y 4 de julio de 1984, Ar. 2191, 6086 y 17 de enero de 1986, Ar. 242.

Las cláusulas de descuelgue actúan, pues, sobre la eficacia que el convenio despliega en parte de las relaciones individuales en él incluidas, en el momento de ser aplicado como norma inderogable por el contrato afectado. Es así el contrato el que obtiene del propio convenio colectivo la legitimación para desconocer la aplicación de aquél, quedando desvinculado en la materia de que se trate, ampliando, así, sus posibilidades de regular autónomamente la relación de trabajo, pero sin desvirtuar el carácter de norma vinculante que el convenio tiene como fuente de aquélla.

b) Principios de aplicación y práctica convencional de las cláusulas de descuelgue.

La primera exigencia que debe ser tenida en cuenta es que las cláusulas de disponibilidad han de ser *explícitas*, sin que quepa admitirlas implícitamente en el convenio colectivo. La práctica colectiva impone, además, un deber de comunicación de la decisión empresarial a la Comisión Mixta Paritaria en un plazo razonable a partir de la publicación del convenio colectivo que la establece (50). La relación directa que ello guarda con el artículo 3.5 LET permite interpretar que el contenido del convenio es en su totalidad de carácter imperativo, y sólo excepcionalmente en alguno de sus preceptos y por declaración expresa de él mismo, se convierte en dispositivo para la autonomía contractual.

El segundo dato caracterizador de estas cláusulas es la exigencia de *objetividad de la causa* que faculta su uso. La justificación de las facultades en orden a disponer de la banda salarial convenio debe estar perfectamente delimitada y detallada, dado el delicado equilibrio de contraprestaciones que queda comprometido. La mayor parte de los convenios que contienen estas cláusulas imponen que las empresas «acrediten objetiva y fehacientemente situaciones de déficit o pérdidas» (51), manteniendo una «tónica parecida en las previsiones en el ejercicio en curso» (52), o para próximos ejercicios (53). Igualmente serán datos tenidos en cuenta el insuficiente nivel de producción y ventas, y se atenderá a los datos que resulten de la contabilidad de sus empresas, de sus balances y de sus cuentas de resultados (54). Para

(50) Artículo 51 CC Centros de Asistencia y Educación Infantil (BOE, 8-8-1992), que establece que «las Empresas deberán manifestar su deseo de hacer uso de este derecho en el término de treinta días hábiles, a partir del siguiente al de la publicación del Convenio en el "Boletín Oficial del Estado"», Revisión salarial del convenio colectivo para las avícolas y de otros (BOE, 6-3-1992).

(51) Artículo 71 CC Enseñanza Privada sin ningún nivel concertado o subvencionado (BOE, 19-2-1990); artículo 9 CC Industrias extractivas del vidrio, cerámica, comercio de venta al por mayor y exclusivista del vidrio y la cerámica; artículo 4.º CC Cajas de Ahorros (BOE, 29-1-1992); artículo 49 CC Convenio Colectivo de Industrias de alimentos compuestos para animales (BOE, 28-9-1993), Cláusula Adicional Quinta CC Entidades de Financiación y Arrendamiento Financiero (BOE, 15-9-1993).

(52) Artículo 15 CC Centros de Asistencia y Educación Infantil (BOE, 8-8-1992).

(53) Cláusula Adicional CC Entidades de Financiación y Arrendamiento Financiero (BOE, 15-9-1993).

(54) Revisión salarial del convenio colectivo para las avícolas y de otros (BOE, 6-3-1992).

resolver las posibles discrepancias sobre la valoración de dichos datos, podrán utilizarse informes de auditores o censores de cuentas, atendiendo a las circunstancias y dimensión de las empresas (55).

La exigencia de causa objetiva supone que ha de ser posible comprobarla en toda su extensión. A diferentes medios o instrumentos acude la práctica convencional para concretar la realidad del déficit empresarial. Así, se exige en determinados convenios la presentación de memoria explicativa de las causas económicas, tecnológicas y productivas que motivan la solitud; documentación económica que consistirá en los balances y las cuentas de resultados de los tres últimos años; declaración a efectos del Impuesto de Sociedades también referido a los tres últimos años, así como informes relativos a los aspectos financieros, productivos, comerciales y organizativos de la empresa (56).

Una tercera exigencia es la que atiende a la proporcionalidad al sacrificio impuesto. Tal criterio exigirá una revisión parcial, si no puede ser total, pero impedirá la disponibilidad total e indiscriminada del incremento salarial pactado. Así, serán de aplicación determinadas exigencias como el pacto de plazos progresivos de dos o más años para hacer efectiva la subida salarial, los pagos alzados a cuenta de aquélla, o el establecimiento de fechas límites para poner el salario de los trabajadores afectados a la altura de los del resto del sector. En estos casos, las empresas en que se den tales circunstancias y se acojan a esta excepción, negociarán con sus trabajadores el tratamiento salarial diferenciado que se adecue a las condiciones económicas por las que atraviesan (57), ajustándose, en todo caso, tales retribuciones a los postulados de justicia (58).

En cuarto lugar, se impone la temporalidad de tales cláusulas, debiendo el convenio colectivo fijar el plazo durante el cual la cláusula tendrá vigencia. El citado plazo podrá ser incluso inferior al de la propia vigencia del convenio colectivo, después del cual se restablecerá, al menos formalmente, el equilibrio de las posiciones contractuales, sin que pueda admitirse la continuidad mecánica de este tipo de cláusulas. Aparecen, de este modo, expresas limi-

(55) Cláusula Adicional Quinta CC Entidades de Financiación y Arrendamiento Financiero (BOE, 15-9-1993).

(56) Artículo 71 CC Enseñanza Privada sin ningún nivel concertado o subvencionado (BOE, 19-2-1990); artículo 9 CC Industrias extractivas del vidrio, cerámica, comercio de venta al por mayor y exclusivista del vidrio y la cerámica, artículo 15.3 CC Convenio Colectivo para la actividad de distribución (BOE, 2-7-1993), CC Entidades de Financiación y Arrendamiento Financiero (BOE, 15-9-1993) Cláusula Adicional Quinta. En función de la unidad de contratación en la que se encuentran comprendidas, las empresas que aleguen dichas circunstancias deberán presentar ante la representación de los trabajadores la documentación precisa (balances, cuentas de resultados y, en su caso, informe de auditores o de censores de cuentas) que justifique un tratamiento salarial diferenciado. En este sentido, en las de menos de veinticinco trabajadores y en función de los costos económicos que ello implica, se sustituirá el informe de los auditores o censores jurados de cuentas por la documentación que resulte precisa dentro de la señalada en los párrafos anteriores para demostrar, fehacientemente, la situación de pérdidas.

(57) Artículo 49 CC Convenio Colectivo de Industrias de alimentos compuestos para animales (BOE, 28-9-1993).

(58) Artículo 4.º CC Cajas de Ahorros (BOE, 29-1-1992).

taciones a la continuidad automática de dichas cláusulas expresándose que no podrán hacer uso de la cláusula de descuelgue aquellas empresas que la hayan utilizado dos años consecutivos o cuatro alternos, salvo autorización expresa de la Comisión Mixta de Interpretación del convenio (59).

Las cláusulas de descuelgue carecen de garantías y controles básicos, quedando sin más adjudicadas al empresario. La pretendida objetividad de las causas que legitiman el uso de tales instrumentos resulta ciertamente relativa, ya que acreditar pérdidas puede no ser difícil, si bien, si las mismas son relevantes, posee una notable dosis de subjetividad al efectuar la valoración. Pese a que la puesta en práctica de tales cláusulas está sujeta a ciertos límites, las garantías y el control en su utilización no suelen limitar ni en la forma ni en el fondo la decisión empresarial.

c) El lugar de las cláusulas de descuelgue en la reforma del mercado de trabajo.

El nuevo texto de la LET incorpora como contenido mínimo del convenio colectivo [art. 85.2 c) LET], esto es, dentro de las que tradicionalmente se conocen como «cláusulas delimitadoras» o «normas de configuración», las referidas cláusulas de descuelgue (60). En el referido precepto se establece como condición que necesariamente debe incluir todo convenio concluido conforme a las exigencias del Título III LET, «las condiciones y procedimientos para la no aplicación del régimen salarial que establezca el mismo, respecto de la empresas incluidas en el ámbito del convenio cuando éste sea superior al de empresa». Se establece por esta vía una cierta jerarquización implícita al otorgarse un mayor valor a los convenios de sector o superiores a la empresa (61). Es preciso subrayar la ausencia de criterios definidores o principios que pudieran inspirar la construcción de las citadas cláusulas y que bien podrían tomar los criterios antes apuntados y que habían sido desarrollados por la práctica convencional y judicial de los últimos años.

De igual forma, el artículo 82.3 LET establece un régimen completo de las citadas cláusulas. Al señalar que los convenios colectivos de ámbito superior a la empresa establecerán las condiciones y procedimientos por los que podría no aplicarse el régimen salarial del mismo a las empresas cuya estabilidad económica (...). De no contener los convenios la citada cláusula de inaplicación, esta última, señala el referido precepto, sólo podrá producirse por acuerdo entre empresario y representantes de los trabajadores cuando así lo requiera la situación económica de la empresa. Tal solución es un fiel reflejo de la vuelta al espíritu de empresa y a la centralidad de ésta en las relaciones laborales y en la economía.

(59) Artículo 71 CC Enseñanza Privada sin ningún nivel concertado o subvencionado (BOE, 19-2-1990).

(60) A. BAYLOS GRAU, Cláusulas de descuelgue, Intervención de las VII Jornadas de Estudios sobre negociación colectiva. Reforma Laboral y negociación colectiva, Madrid (Mecanografiado), 1994, pág. 5.

(61) R. ESCUDERO RODRIGUEZ, Ley, Convenios Colectivos y Acuerdos de Empresa en la Reforma de la Legislación laboral, Intervención de las VII Jornadas de Estudio sobre negociación colectiva. Reforma laboral y negociación colectiva, Madrid (Mecanografiado), 1994, págs. 17 a 19.

Finalmente, y de no existir acuerdo, la discrepancia podrá solventarse a través de un pseudo-arbitraje, por medio de la intervención de la Comisión Paritaria del convenio. No obstante, «la determinación de las nuevas condiciones salariales se producirá mediante acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores y, en su defecto, podrán encomendarla a la Comisión Paritaria del convenio.

d) Cláusulas dispositivas anómalas en materia salarial.

Las cláusulas de descuelgue, junto con el uso de tablas salariales o del salario por persona y las fórmulas de revisión, constituyen los mecanismos de negociación salarial utilizados a lo largo de los últimos años. La experiencia hasta el momento de las cláusulas de descuelgue no resulta en absoluto positiva si la misma es valorada en términos económicos. En efecto, el deficiente diseño de muchas de estas cláusulas hizo que las mismas no resultaran de aplicación perjudicando a las empresas más débiles dentro del aparato productivo y, en especial, a aquellas que venían registrando pérdidas en su cuenta de resultados con anterioridad a la firma de los convenios. Las Pequeñas y Medianas Empresas se vieron afectadas por convenios de sector con incrementos salariales superiores a los establecidos en los convenios de empresa. Esta excesiva homogeneización perjudicó la moderación salarial y forzó un incremento de los costes laborales superiores a los deseados teniendo efectos negativos sobre la evolución de los precios (62).

Otro tipo de cláusulas son las que se contienen en determinados convenios en las que su carácter dispositivo no resulta automático sino que depende o se condiciona a la comprobación de determinadas circunstancias, cubriendo aspectos como los complementos de productividad o los incentivos. Las mismas dispensan del pago de tales cantidades cuando «hay imposibilidad de cumplimiento o se produjeran graves dificultades para su aplicación», o «cuando las finalidades perseguidas por el sistema sean inalcanzables por falta o disminución del trabajo en la empresa» (63), o por reforma de las instalaciones (64). En estos casos se permite o bien la revisión del acuerdo de conformidad con la representación sindical o bien el descuelgue del complemento sin acuerdo de los representantes, a los que únicamente se les informará de la existencia de las condiciones que facultaban a la empresa para efectuarlo (65).

(62) S. RUESGA, *La negociación colectiva*, cit., pág. 394, n. 36.

(63) *Cfr.*, artículo 22.9 CC Marroquinería, Cueros repujados y similares de Madrid y Zona Centro (BOE, 17-9-1993).

(64) Artículo 41.5 CC Industrias del Calzado (BOE, 12-8-1992).

(65) Artículo 22.9 CC Marroquinería, Cueros repujados y similares de Madrid y Zona Centro (BOE, 17-9-1993), artículo 41.5 CC Industrias del Calzado (BOE, 12-8-1992).

Este tipo de cláusulas dispositivas trasladan al trabajador el riesgo empresarial. La disminución o la falta de trabajo no son circunstancias imputables a él, máxime cuando el propio convenio ha determinado los casos de disminución del rendimiento (66). Tales sucesos derivarán en su caso de actuaciones empresariales negligentes para con el propio proceso productivo y por tanto el trabajador conservará íntegro su derecho al salario (art. 30 LET). La retribución del trabajador queda condicionada al mantenimiento de un cierto grado de productividad empresarial que constituye el riesgo básico asumido por la empresa (67). La discrecionalidad de ésta en la apreciación del condicionante que determina la puesta en marcha del mecanismo dispositivo, muestra el objetivo de estas cláusulas, cual es la liberación para la empresa de un coste salarial que no se corresponde con el volumen productivo (68).

3. La función del contrato de trabajo en la determinación del salario.

3.1. Aspectos generales: el papel de la autonomía individual en el establecimiento de la retribución. El límite de la discriminación.

El papel del contrato de trabajo, como manifestación de la autonomía de la voluntad individual de empresario y trabajador, mantiene un papel fundamental en el cuadro de determinación del salario (69). En efecto, aunque la regla general sea la uniformización de las condiciones retributivas por los convenios colectivos, nada impide que los contratos de trabajo establezcan una disciplina salarial específica. En todo caso, se encuentra abierta, por tanto, la posibilidad de que el pacto *uti singuli* mejore las condiciones salariales fijadas por convenio colectivo (70).

La igualdad es un derecho que vincula a los poderes públicos y se aleja del igualitarismo admitiendo tratamientos diferenciados según el criterio que los justifique. Como ha recordado insistentemente la jurisprudencia, la legislación laboral «no ordena una igualdad de trato en sentido absoluto (71), ni siquiera entre quienes ostenten la misma categoría profesional, lo cual es consecuencia de la autonomía de la voluntad que, aun fuertemente limitada en el Derecho del Trabajo, no desaparece plenamente, dejando un amplio margen al acuerdo privado» (72).

(66) Artículo 22.9 CC Marroquinería, Cueros repujados y similares de Madrid y Zona Centro (BOE, 17-9-1993).

(67) H. MERINO SENOVILLA, M.^a D. ROMAN DE LA TORRE, *Cláusulas dispositivas y convenios colectivos*, RL, 1988, II, pág. 988.

(68) *Ibidem*.

(69) En general, *vid.*, J.M. DEL VALLE VILLAR, *Autonomía de la voluntad y fijación del salario*, en AA.VV., *Estudios sobre el salario*, Madrid (Acarl), 1993, págs. 73-129.

(70) A. MONTOYA MELGAR, *La retribución del trabajo*, en AA.VV., *El ordenamiento laboral español y los límites a la autonomía de las partes y a las facultades del empresario*, Madrid (MTSS), 1987, pág. 232.

(71) STCT de 11 de mayo de 1988, Ar. 3481.

(72) STS de 9 de julio de 1990, Ar. 6078.

Nada impide, por tanto, que, respetando los mínimos legales, reglamentarios (73) y convencionales (74), se pueda conceder una retribución distinta a trabajadores de igual categoría pues, ciertamente, el mero hecho de existir una diferencia salarial entre trabajadores no acredita, por sí solo, la existencia de una discriminación (75). De este modo, se han admitido como tratos diferenciales legítimos el establecimiento, señalan los artículos 4.2 c), 17 LET y 14 CE, de «pluses voluntarios» (76), incrementos salariales para los trabajadores que realicen mayor jornada de la existente en la empresa (77), o la concesión de una paga conmemorativa que se percibía proporcionalmente a la antigüedad en el puesto de trabajo (78).

La tendencia a la individualización como tónica general de los comportamientos laborales que favorece el proceso de diferenciación, a través de las condiciones más beneficiosas de origen contractual, encuentra junto a los anteriores argumentos el apoyo de la jurisprudencia constitucional. Así, la STC 34/84 ha señalado a estos efectos que: «(el ET) no ha ordenado la existencia de una igualdad de trato en sentido absoluto, siendo ello el resultado de la eficacia del principio de autonomía de la voluntad que, si bien, aparece fuertemente limitado en el Derecho del Trabajo por aplicación del principio de igualdad, no desaparece, dejando un margen en que el acuerdo privado o la decisión unilateral del empresario en el ejercicio de sus poderes de organización de la empresa puede libremente disponer respetando los mínimos legales y convencionales».

La libertad empresarial de trato, siempre que se respeten las normas aplicables, ha de ejercerse sin producir trato discriminatorio en el trabajador o grupo de ellos (79). Particulares problemas jurídicos plantea la exclusión de los trabajadores del contenido de algunas mejoras salariales establecidas convencionalmente. Este terreno resulta particularmente complejo por cuanto, como ha quedado expuesto, la jurisprudencia ha admitido que, respetando los mínimos legales y convencionales, el empresario cuenta con facultades para otorgar mejoras retributivas no generalizadas.

(73) SSTCT de 17 de enero de 1985, Ar. 269; 11 de febrero de 1986, Ar. 814 y 28 de julio de 1982, Ar. 59.

(74) SSTCT de 3 de octubre de 1986, Ar. 8890; 18 de noviembre de 1981, Ar. 6732; 25 de mayo y 18 de noviembre de 1983, Ar. 4750, 8392; 16 de octubre de 1984, Ar. 8288; 4 de marzo de 1985, Ar. 1535; STSJ Extremadura de 21 de febrero de 1991, Ar. 1275.

(75) SSTCT de 7 de marzo de 1988, Ar. 1976 y 14 de noviembre de 1988, Ar. 7112.

(76) STCT de 28 de noviembre de 1985, Ar. 5750.

(77) STCT de 6 de abril de 1984, Ar. 3829; STSJ Aragón de 12 de julio de 1990, Ar. 828, o del mismo Tribunal la STSJ de 20 de noviembre de 1990, Ar. 867.

(78) STCT de 15 de febrero de 1984, Ar. 1906.

(79) Subrayando la función de la libertad empresarial en la regulación de las mejoras salariales voluntarias, *vid.* E. BORRAJO DACRUZ, Modulación contractual de las mejoras salariales, AL, 1991, núm. 9, págs. 117-118, también F. DURAN LOPEZ, Mejoras retributivas, principio de igualdad y discriminación, RPS, 1977, núm. 116, pág. 370.

Sin embargo, algunos pronunciamientos judiciales han reconocido el carácter ilícito de la discriminación en esta materia. Así, tanto la STCT de 25 de junio de 1985, Ar. 4389, como la STCT de 18 de octubre de 1984, Ar. 8295, declaran la inadmisibilidad de la discriminación respecto a complementos salariales de vencimiento periódico superior al mes. El razonamiento utilizado en esta ocasión es el siguiente: la «paga extraordinaria convenio» limitada al «personal fijo de la plantilla que cause baja en la empresa por causas ajenas a su voluntad», supone una discriminación injustificada respecto de los trabajadores temporales privando a estos trabajadores de una remuneración de «vencimiento periódico superior al mes que, en cuanto contraprestación de los servicios, debe venir condicionada por igual a los supuestos iguales, lo que contraviene las prevenciones de los Convenios 111 y 117 OIT que establecen la igualdad de retribución para el mismo trabajo».

Más ampliamente, se ha considerado discriminatoria la distribución de un «fondo de homogeneización» únicamente entre los trabajadores fijos (80), así como la exclusión de los trabajadores temporales del derecho a recibir una «prima especial o sobreprima» (81) o, en fin, el no abono a los trabajadores con contrato determinado de una ayuda de estudios, locomoción y un complemento salarial absorbible (82).

En otras ocasiones, se ha contemplado el supuesto de una práctica de empresa consistente en no aplicar a los trabajadores temporales la prima o incentivo en un convenio colectivo de empresa, el cual no contenía ninguna cláusula que permitiera esta exclusión (83), o, más radicalmente no extender a los trabajadores temporales la aplicación de la revisión salarial refiriéndola, exclusivamente, a los trabajadores fijos (84), entendiéndose, en ambos casos, tales actuaciones como discriminatorias.

3.2. *Compensación y absorción de salarios como método de individualización salarial.*

El artículo 26.5 LET establece la posibilidad de absorber y compensar salarios cuando éstos, «realmente abonados en su conjunto y cómputo anual sean más favorables para los trabajadores que los fijados en el orden normativo o convencional de referencia». Según tal precepto, al empresario se le confiere un derecho subjetivo a través del cual las mejoras salariales que el trabajador concreto disfrutaba sobre los mínimos imperativos pueden ser neutralizadas o reducidas en todo o en parte, quedando el empresario a través de esta técnica liberado de una acumulación progresiva de condiciones salariales más beneficiosas (85).

(80) STCT de 25 de enero de 1988, Ar. 32.

(81) STCT de 12 de abril de 1988, Ar. 158.

(82) STCT de 21 de julio de 1988, Ar. 370.

(83) STCT de 16 de noviembre de 1988, Ar. 549.

(84) STSJ Castilla y León de 25 de junio de 1990, Ar. 3360.

(85) E. GONZALEZ POSADA, *La compensación y absorción salarial*. Madrid (IELSS), 1984; J. MONTALVO CORREA, *Absorción y compensación de salarios en los convenios colectivos*, CCDT, 1972, núm. 2, págs. 1-44; M. IGLESIAS CABERO, *Absorción y compensación en la retribución del trabajo*, AL, 1985, núm. 27, págs. 1.375 a 1.389.

La absorción y compensación de salarios es un mecanismo a disposición del empresario en el momento del proceso de determinación de salarios, incidiendo y profundizando en la individualización de éste, no ya desde el nivel del convenio colectivo, sino desde el empresarial, quedando sustraída de aquél parte de la gestión salarial (86). Esta parte queda adjudicada al empleador, sin perjuicio de la renuncia por parte de éste de su derecho a absorber y compensar mejoras, que nace con cada nueva norma legal o convencional que establezca mínimos salariales. En el bien entendido que la decisión de no absorber en un momento dado no prejuzga hacia el futuro el nacimiento de nuevas posibilidades para el empleador de efectuar dicha absorción (87).

Por otro lado, la finalidad reequilibradora de la compensación resulta más que cuestionable. En efecto, la función de los mecanismos de compensación y absorción no es tanto la neutralización de condiciones salariales, cuanto el medio de modificar una determinada estructura salarial, bien la genérica del orden normativo o convencional de referencia por el régimen contractual más beneficioso en su conjunto, bien la de un concreto régimen contractual por la de un orden normativo posterior a él más beneficioso. Son, pues, la legitimación de un cambio en la estructura salarial vigente en relación a la norma general y el cambio de la estructura del régimen contractual, sustituyéndola por la de la norma, las finalidades del citado proceso (88). Una y otra solución tienden, a través de los anteriores mecanismos, a individualizar progresivamente la estructura salarial hasta el nivel de, incluso, personalizarla.

3.3. *Los pactos de salario global.*

La complejidad de la composición real del salario y del cálculo de sus componentes (89) lleva, en ocasiones, a que las partes del contrato de trabajo acudan a una fórmula de simplificación denominada «pacto de salario global». La modalidad de salario global supone la suma o totalización de las cantidades que percibe el trabajador con el propósito de abarcar todos los conceptos retributivos (90), sin que quepa englobar partidas extrasalariales (91). O, por expre-

(86) M.D. ROMAN DE LA TORRE, *Poder de dirección y contrato de trabajo*, Valladolid (Grapheus), 1993, pág. 294.

(87) E. GONZALEZ POSADA MARTINEZ, *El ejercicio de la compensación y absorción de salarios, su carácter dispositivo*, AL, 1986, núm. 45, págs. 2.313 a 2.322.

(88) V. CONDE MARTIN DE HIJAS, *La absorción y compensación como instrumento legal de potenciación de la autonomía individual*, AL, 1993, núm. 22, pág. 417.

(89) Como indicaba G. BAYON CHACON, *Introducción sobre el salario y sus problemas*, en AA.VV., *Dieciséis lecciones sobre salarios y sus clases*, Madrid (FDUCM), 1971, págs. 18 y 30.

(90) STSJ de Andalucía de 27 de marzo de 1990, Ar. 3825.

(91) M. ALONSO OLEA, M.^a E. CASAS BAAMONDE, *Derecho del Trabajo*, Madrid (FDUCM), 1993, 13.^a ed., pág. 334; M.C. PALOMEQUE LOPEZ, M. ALVAREZ DE LA ROSA, *Derecho del Trabajo*, cit., págs. 693-694.

sarlo en palabras de RODRIGUEZ SAÑUDO, «por pacto de salario global ha de entenderse aquella estipulación expresa mediante la cual se establece que el empresario remunera al trabajador con una cantidad igual o superior a la que correspondería por estricta aplicación de los niveles salariales legales o convenidos colectivamente» (92).

No existe ninguna previsión sobre este pacto pero no puede dudarse de su licitud (93), por aplicación de lo dispuesto en el artículo 3.1 c) LET que reconoce a la voluntad de las partes la posibilidad de regular derechos y obligaciones concernientes a la relación laboral, así como en cuanto resultado del principio de libertad de forma o modalidad de remuneración (art. 26.1 LET) (94). No obstante esta libertad de aplicación, sí puede derivarse alguna limitación de la estricta aplicación al acuerdo de salario global del citado artículo 3.1 c) LET, que señala que «en ningún caso podrán establecerse en perjuicio del trabajador condiciones menos favorables o contrarias a las disposiciones legales y convenios colectivos», lo que supone que la cifra globalizada no puede ser inferior a la que resulte de la suma de todos los conceptos debidos por aplicación de aquellas normas (95).

IV. FLEXIBILIDAD, ESTRUCTURA Y RACIONALIZACION DE LOS COMPLEMENTOS SALARIALES CLASICOS

Según se analice el problema salarial desde una perspectiva macro o microeconómica es posible distinguir diferentes aspectos de la denominada flexibilidad salarial. De un lado, la flexibilidad salarial comprende los métodos de ajuste salarial frente a las caídas de demanda global y como medio de favorecer las técnicas intensivas de trabajo; de otro, propuestas genéricas de moderación salarial que se traducen en medidas de eliminación de mecanismos de revisión automática de los salarios frente a alzas en los precios; y, por último, la variabilidad permanente de los salarios individuales para adecuarse a las condiciones de cada mercado particular (96). En suma, flexibilidad externa, entendida ésta como la concerniente a la adapta-

(92) F. RODRIGUEZ SAÑUDO, *Problemas jurídicos del pacto de salario global*, RPS, 1973, núm. 99, pág. 6.

(93) Su licitud ha sido admitida por el Tribunal Supremo: 11 de octubre de 1966, Ar. 4621; 7 de junio de 1968, Ar. 3871; 14 de junio de 1971, Ar. 2656; 14 de noviembre de 1972, Ar. 4733; 5 de noviembre de 1974, Ar. 4010 y por el TCT: 17 de febrero de 1982, Ar. 922; 9 de mayo de 1985, Ar. 3045; 16 de marzo de 1987, exigiéndose que exista una clara voluntad deducible del pacto destinado a establecer el referido pacto global, STSJ de Andalucía de 27 de marzo de 1990, Ar. 3825. Más recientemente, STSJ de Cataluña de 21 de mayo de 1993, Ar. 2530, sobre un supuesto de compensación y absorción en salario global.

(94) M.C. PALOMEQUE LOPEZ, M. ALVAREZ DE LA ROSA, *Derecho del Trabajo*, cit., págs. 693-694.

(95) A. MARTIN VALVERDE, F. RODRIGUEZ SAÑUDO, J. GARCIA MURCIA, *Derecho del Trabajo*, Madrid (Tecnos), 1992, 2.ª ed., pág. 456.

(96) A. RECIO, *Flexibilidad, eficiencia y desigualdad (notas sobre la flexibilidad laboral)*, Sociología del Trabajo, 1988, núm. 4, págs. 84-85.

ción salarial a las fluctuaciones cíclicas (inflación, productividad) y a los cambios procedentes del exterior, y flexibilidad interna (o microeconómica) dependiente del *performace* empresarial (97).

Las transformaciones más importantes operadas en este último aspecto son, sin duda, aquellas que han afectado a la composición tradicional de la estructura salarial y a las más que notables alteraciones y redefiniciones de los sistemas salariales clásicos. Dejando para un momento posterior este segundo aspecto, los cambios fisiológicos que se vienen operando en los componentes salariales clásicos por obra de la intervención de la negociación colectiva merecen un cuidadoso y detenido estudio.

Es, sin duda, en la estructura salarial -entendida ésta como «la composición o forma ordenada de distribución en razón de su naturaleza y especie, de las distintas partidas salariales cuya suma da como resultado la cuantía del salario» (98)- donde más nítidamente se observan los efectos flexibilizadores producidos en las diferentes instituciones laborales. En la medida en que muchas de las rigideces que presentaba el mercado de trabajo lejos de haberse superado a través de los necesarios ajustes han sido simple y llanamente monetizadas, la variable salarial se ha visto transformada en sus componentes básicos, alterando sus bases tradicionales, por lo que se impone visitar la misma desde esta nueva perspectiva.

1. Redimensionamiento del papel de los complementos personales. Proceso de individualización subjetiva entre grupos de trabajadores.

1.1. Los complementos personales como instrumentos de individualización subjetiva entre grupos de trabajadores.

La nueva redacción dada al artículo 26.3 LET por la Ley 11/1994, de 19 de mayo, incluye entre los posibles elementos que podrán componer la estructura salarial los que denomina complementos personales: «Mediante negociación colectiva o, en su defecto, el contrato individual se determinará la estructura del salario que deberá comprender el salario base (...) y, en su caso -subrayando su claro carácter potestativo- complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador (...)».

(97) Siguiendo la distinción que efectúan P. CONCIALDI y C. GRANDJEAN, *Quelques manifestations de flexibilités salariales*, Travail et Emploi, 1991, núm. 45, págs. 14-24, espec. pág. 15.

(98) E. GONZALEZ POSADA, *La determinación y estructura del salario*, RPS, 1984, núm. 141, pág. 55.

El derogado DOS venía definiendo como tales complementos la antigüedad, aplicación de títulos, idiomas o conocimientos especiales o cualquier otro de naturaleza análoga que derive de las condiciones personales del trabajador y que no haya sido valorado al ser fijado el salario base (99). Los complementos personales están perdiendo su función tradicional y están incrementando su función bien como compensación por una mayor calidad del trabajo prestado, o bien permiten al empresario un mayor margen de maniobra empresarial a la hora de incentivar y motivar la actividad de determinados colectivos o grupos de trabajadores en la empresa. La discrecional atribución de esta nueva versión de complementos salariales tiene como finalidad favorecer que ciertos trabajadores se vean animados a permanecer en la empresa a través de una distribución adecuada de los incrementos individuales (100).

Los anteriores factores han contribuido a redimensionar el concepto de «complemento personal» incluyendo en la actualidad una serie de situaciones que no concuerdan de forma precisa con el concepto tradicional al que los mismos han respondido. En efecto, los complementos personales parecen ligados a una condición personal del trabajador o bien a una característica del puesto de trabajo, cuyo desempeño requiere, o al menos permite, la utilización de ciertas habilidades (101). Sin embargo, la nueva dimensión o la nueva utilización del concepto personal cambia sus raíces tradicionales y pasa a constituir un instrumento de «individualización» de las partidas salariales.

En efecto, la práctica convencional muestra cómo los mismos no obedecen en principio a ningún fundamento objetivo, conectado al trabajo o a la relación profesional del trabajador (102), sino que los mismos se dirigen, más bien, a compensar cuestiones netamente subjetivas, tales como los méritos personales del trabajador, la confianza, la responsabilidad, las iniciativas que supongan espíritu de invención o mejora de los servicios, las condiciones profesionales que concurren en el trabajador (103), o la especial dedicación (104).

(99) En la división de trabajador que hacen las normas sectoriales pueden existir categorías o grupos profesionales agrupados alrededor de titulaciones específicas que, por lo tanto, han resultado valoradas al establecerse los correspondientes salarios base. De este modo, los complementos personales son los debidos a circunstancias personales del trabajador que aparecen como un plus sobre las necesarias para ostentar una categoría profesional concreta. Así, I. ALBIOL MONTESINOS, *El salario. Aspectos legales y jurisprudenciales*, Bilbao (Ediciones Deusto), 1992, pág. 86.

(100) D. WEISS, *Las nuevas tendencias en los sistemas de retribución del personal: La experiencia francesa*, Temas Laborales, 1992, núm. 23, pág. 8.

(101) L.M. CAMPS RUIZ, *Complementos salariales de carácter personal*, en AA.VV., *Estudios sobre el salario*, Madrid (Acarl), 1993, pág. 437.

(102) Artículo 12 CC Unisys España, S.A. (BOE, 28-9-1993), «La Dirección de la Compañía podrá, por su parte, realizar los aumentos voluntarios que estime oportunos».

(103) Artículo 33 CC Cantábrico de Prensa, S.A. (BOE, 6-5-1993), complemento personal será una cantidad variable, percibiéndola aquellos trabajadores que voluntariamente decida la empresa, según el puesto de responsabilidad, confianza, etc. que desempeñen. Este complemento será absorbido por el presente convenio o como consecuencia de ascensos de categoría; Cláusula 21 CC EB Señal, S.A. (BOE, 4-8-1992).

(104) Artículo 43 CC de la Empresa Fremap, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (BOE, 5-11-1993).

Una segunda característica que define a estas compensaciones personales es que, normalmente, las mismas son abonadas por la empresa a todo el personal pero cuantificadas libremente por ella en función de una valoración unilateral de las condiciones personales del trabajador (105), sin que, además, en numerosas ocasiones tal cantidad sea negociable ni en su cuantía ni en razón de criterio alguno, y sin que se especifiquen las circunstancias de carácter personal a las que se dirige el complemento (106), resultando su cuantía y concesión potestad discrecional de la empresa. Finalmente, en ciertas ocasiones, este particular tipo de complementos se ligan al desempeño del trabajador tomando en consideración la calidad en la prestación de los servicios del empleado (107).

1.2. La progresiva desvalorización del complemento de antigüedad.

La función tradicional del complemento de antigüedad como instrumento, cuyo objeto se centraba en el intento de incentivar la permanencia del trabajador en la empresa, a efectos de favorecer una amortización del costo que para el empresario pueda suponer el gasto en formación profesional de los trabajadores (108), a la vez que su componente de retribución por la lealtad y fidelidad (109) demostrada por el trabajador han perdido, en la actualidad, gran parte de su sentido.

La progresiva «desvalorización» en el terreno de las relaciones laborales del factor tiempo en cuanto productor de mejores derechos para el trabajador asalariado constituye una realidad evidente (110). En primer lugar, el artículo 25.2 LET prohibía que los incrementos salariales por razón de la antigüedad superaran determinados porcentajes, constituyendo una de las escasas normas de Derecho necesario en favor del empresario existentes en nuestro ordenamiento. En segundo lugar, la antigüedad quedaba relegada al tercer lugar como factor determinante en los ascensos de categoría (art. 24.1 LET). Igualmente significativa era la desaparición del referido criterio como uno de los datos prioritarios para la permanencia en la empresa en supuestos de crisis empresarial (art. 51 LET). Frente al viejo valor de la fidelidad en la empresa, se sitúa hoy en lugar prioritario el valor de la movilidad de la fuerza de trabajo.

(105) Artículo 14 CC Fiat Auto España, S.A. (BOE, 8-7-1993), complemento personal asignado es el complemento que comprende las percepciones abonadas por la empresa en razón a las *condiciones personales* del trabajador, según la valoración de esta Dirección; artículo 18 D) CC Parke Davis, S.A. (BOE, 28-4-1993): «Bajo este concepto figurarán las cantidades que se satisfagan a los productores que, por su conducta profesional y a criterio de la Dirección, lo merezcan. Cuyo importe es absorbible y compensable ...».

(106) Artículo 17 CC Karhu-Titan, S.A., (BOE, 23-1-1989).

(107) Artículo 17 CC Grupo Asegurador La Equitativa, S.A. (BOE, 24-3-1993).

(108) I. ALBIOL MONTESINOS, *El salario ... cit.*, pág. 87.

(109) Puede observarse cómo la antigüedad queda ligada al factor fidelidad en trabajos clásicos, como A. NUÑEZ SAMPER, *Los premios económicos a la antigüedad en el derecho del trabajo*, CPS, 1957, núm. 33, pág. 33, J. RIVERO LAMAS, *Contrato de trabajo y antigüedad en la empresa*, RPS, 1964, núm. 64, págs. 61-62; también V. GRAULLERA SANZ, *Complementos salariales*, en AA.VV., *Estudios sobre ordenación del salario*, Valencia (Universidad), 1973, págs. 134-137.

(110) M.R. ALARCON CARACUEL, *La ordenación del tiempo de trabajo*, Madrid (Tecnos), 1988, pág. 45.

Volviendo al análisis de los dictados contenidos en el artículo 25.2 LET (en su anterior redacción), el establecimiento de máximos a los posibles incrementos salariales basados en la antigüedad podría fundamentarse en diferentes factores. En primer lugar, podría considerarse que un concepto retributivo como la antigüedad, que ha venido poseyendo un gran peso en nuestra estructura salarial, realmente no está conectado a una prestación de trabajo mayor o menor (111). Un segundo argumento podría hallarse en la finalidad de reducción de costes salariales, conteniéndose una partida salarial conectada al trabajo desarrollado por los trabajadores y que no favorece la economicidad y productividad de la empresa, ni del sistema productivo en su conjunto (112). Finalmente, la citada norma «tiende a evitar que se produzcan grandes diferencias retributivas entre trabajadores de la misma categoría y función sólo basadas en el número de años de permanencia en la misma empresa» (113).

La anterior línea de tendencia queda subrayada por la nueva redacción que sostiene el artículo 25.1 LET, que hace desaparecer de forma radical el criterio de la antigüedad como valor fundamental de la promoción económica. El artículo 25.1 LET establece que «el trabajador, en función del trabajo desarrollado, podrá tener derecho a una promoción económica fijada en convenio colectivo o contrato individual». Dos consecuencias cabe extraer de la citada norma. En primer término, que el derecho a la promoción económica queda tras la reforma, vinculado al trabajo desarrollado, con lo que su fundamento deja de hallarse en el simple mantenimiento por el trabajador de una vinculación con la empresa. Y, en segundo lugar, la norma contiene una regulación plenamente dispositiva de los complementos salariales por antigüedad, que prescinde de cualquier precepto integrador de mínimos o máximos de Derecho necesario (114).

1.3. El fenómeno de las dobles escalas salariales: funciones y fines.

La práctica de la doble escala salarial ha consistido en establecer salarios marcadamente inferiores a los trabajadores de nueva contratación respecto a los ya en servicio, manteniéndose en unos casos la diferencia de forma permanente y en otros restableciéndose la igualdad una vez transcurridos dos o tres años. Tal diferenciación parece resultar implícitamente admitida por el TC en su Sentencia 171/1989, de 19 de octubre (BOE 7 de noviembre), en la que declaraba lícita una cláusula establecida en el convenio de una Caja de Ahorros, al considerar que el diferente trato entre *seniors* y *juniors* obedecía a un motivo objetivo y razonable.

(111) L.M. CAMPS RUIZ, *Antigüedad*, en AA.VV., *Comentarios a las Leyes Laborales. El Estatuto de los Trabajadores*, Madrid (Edersa), 1985, V, pág. 383.

(112) I. GARCIA PERROTE, *Ley y autonomía colectiva*, cit., pág. 299.

(113) SSTCT de 23 de septiembre de 1985 y 4 de octubre de 1985, Ar. 5234, 5877.

(114) Estas y otras reflexiones sobre la reforma del citado precepto pueden verse en L.M. CAMPS RUIZ, *Los complementos salariales por antigüedad: el régimen jurídico actual y su proyectada reforma*, Valencia (Tirant lo Blanch), 1994, págs. 75-83.

Otras veces, se sale al paso de la contratación en prácticas, pactándose que a esos trabajadores practicantes les serán de aplicación los salarios mínimos del convenio colectivo, una vez transcurridos tres años de permanencia en la compañía, solución que en ocasiones se ha aplicado también análogamente a los vendedores en entrenamiento (115).

En otros supuestos, se establece que a los empleados contratados inicialmente o que procedan de la propia empresa, pero que no tengan la formación o experiencia necesaria para desempeñar el puesto de trabajo con plena efectividad, se les garantizará únicamente el salario mínimo que les corresponda según su categoría profesional hasta que, a juicio de la empresa, superen el período de formación (116). En otras ocasiones, se distingue entre contratados en prácticas con o sin experiencia en el momento de su contratación estableciendo sistemas diferenciados (117), o se establecen períodos de acomodación salarial, si bien dependiendo su plena incorporación al sistema salarial general de la valoración que efectúe la empresa (118).

Es preciso señalar que la legalidad de estas cláusulas o de otras similares viene siendo salvada en numerosas ocasiones por los Tribunales laborales, los que tampoco han reputado discriminatoria la norma interna de la empresa que establece que la remuneración durante el período de prueba, para los titulados superiores y medios que carezcan de experiencia, sea del 70% de la valoración base, pues tal minoración no se funda en el período de prueba sino en la circunstancia de la falta de experiencia (119).

Es importante subrayar, no obstante, que los pretendidos efectos benéficos que se le han atribuido a este modelo, se ven contestados en la práctica por toda una serie de aspectos que redundan muy negativamente en el clima laboral. En efecto, mientras que el doble canal podría bajar los costes laborales a corto plazo, esta rebaja de costes podría volverse negativa sobre la productividad a largo plazo (120). Y, además, puede asegurarse con rotundidad que el doble

(115) Artículo 28 CC Kraft Leonesas (BOE, 5-7-1990).

(116) Artículo 33.2 CC Sandoz, S.A., (BOE, 15-3-1990).

(117) Artículo 81 CC Repsol Química, S.A. (BOE, 10-11-1993), «(...) los trabajadores en prácticas que poseyeran experiencia en el momento de su contratación tendrán un salario inicial del 85% del nivel salarial de referencia para el nivel profesional donde se encuadre el trabajador contratado. Semestralmente en caso de prórroga se incrementará el salario en un 10% hasta alcanzar el nivel profesional del trabajador contratado. (...) Los trabajadores en prácticas que no poseyeran experiencia en el momento de su contratación tendrán un salario inicial del 70% (...)».

(118) Artículo 4 a) CC de la Empresa Bridgestone/Firestone Hispania, S.A. (BOE, 26-11-1993), que señala respecto de los contratos de carácter temporal o eventual que los mismos recibirán, durante los seis primeros meses, una retribución correspondiente al nivel mínimo de la escala, *aunque en el momento en que se estime que estas personas desempeñan plenamente su puesto de trabajo, se les adjudicará la retribución correspondiente al mismo, sin esperar al cumplir de los seis meses*.

(119) Sentencia de la Audiencia Nacional de 21 de noviembre de 1989, AL, 1990/163.

(120) P. CAPELLI y P.D. SHERER, *Assessing worker attitudes under a two-tier wage plan*, Industrial and Labor Relations Review, 1990, núm. 2, págs. 225-244.

canal genera insatisfacción entre los trabajadores pertenecientes al nivel salarial bajo (121). Ellos están menos satisfechos con sus salarios, piensan que la estructura salarial es injusta, están menos comprometidos con la empresa y confían en la dirección menos de lo que lo hacen los del nivel alto (122).

2. Flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo y variable salarial.

2.1. Complementos de polivalencia o disponibilidad funcional.

A salvo de relevantes excepciones, la sustitución de los viejos e inoperantes sistemas de clasificación establecidos por las Reglamentaciones y Ordenanzas Laborales está sufriendo importantes demoras en numerosos sectores. Tal situación está retrasando en exceso la implantación de nuevos criterios de clasificación profesional, con la consiguiente pervivencia de múltiples, artificiosas y obsoletas categorías profesionales que incluía la normativa sectorial anterior (123), lo que contribuye a dificultar la movilidad en el seno de la empresa. Tan negativa circunstancia está tratando de ser salvada por la práctica convencional a través de la retribución de la polivalencia o disponibilidad funcional, estableciéndose complementos que se dirigen a retribuir la realización de otras funciones que se suman a las propias de la categoría pactada. Las finalidades perseguidas por tales prácticas son evidentes y coherentes con la realidad antes descrita: la utilización de la estructura salarial como instrumento de introducción de una precaria regulación de la movilidad funcional (124).

Los complementos de polivalencia vienen a cubrir la adjudicación al trabajador de funciones diversas de las que en principio no cabe apreciar el dato de la equivalencia (125). Tales funciones se integran aparentemente en las tareas contratadas puesto que su realización no se somete a causa justificativa extraordinaria ni requiere controles añadidos. Se trata de favorecer, desde la perspectiva empresarial, la expansión de las bases profesionales, dando

- (121) R. CAMPBELL, McCONNELL y STANLEY L. BRUE, *Contemporary Labor Economics*, Mc Graw-Hill Inc., 1992, 3.ª ed. pág. 266.
- (122) D.B. Mc FARLIND y M.R. FRONE, *A two-tier wage structure in a non union firm*, *Industrial and Labor Relations Review*, 1990, págs. 145-153, también S.L. THOMAS y M.M. KLEINER, *The effect of two-tier collective bargaining agreements on shareholder equity*, en la misma revista, 1992, núm. 2, págs. 339-351.
- (123) Una valoración de la anterior realidad puede verse en I. GARCIA PERROTE, *Poder de dirección y movilidad funcional. El estado de la cuestión en torno a los nuevos criterios de clasificación profesional. La noción de grupo profesional y el alcance de la expresión «derechos profesionales»*, AA.VV., *La flexibilidad laboral*, Zaragoza (Facultad de Derecho/IRL), 1993, págs. 255-266, espec. 265.
- (124) Artículo 62 h) CC Retevisión, S.A. (BOE, 29-10-1992).
- (125) *Cfr.*, STSJ de Cataluña de 2 de octubre de 1989, Ar. 2365, en la que se resuelve sobre la legalidad de un plus que retribuye la sustitución de trabajadores ausentes en los cuadrantes de forma continuada.

lugar a la multivalencia, es decir, a la capacidad de realizar diferentes funciones en el interior de un campo base (esto es, en un mismo oficio o una fase entera del proceso) y más ampliamente buscando lograr la polivalencia, esto es, la capacidad de realizar dos o más oficios (126).

Es igualmente evidente que este tipo de retribución no es el resultado de una previa negociación de grupos y categorías profesionales nuevos que pudieran requerir algún mecanismo de ajuste salarial, sino que retribuyen sin más facultades empresariales (127). En algunos supuestos los mismos no pasan a la estructura salarial fija sino que sólo se abonan cuando efectivamente se realizan funciones añadidas. Tal solución implica que no se compense la posibilidad que el empresario tiene de utilizar esa facultad, sino que se paga exclusivamente en el momento en que el mismo hace uso de la misma, lo que contribuye a un uso excesivamente flexible de la mano de obra contratada.

Como ha recordado la STCT de 23 de octubre de 1986, Ar. 10748, el plus de polivalencia deberá devengarse de forma continuada y si el empresario no utiliza esta posibilidad los trabajadores «no por ello pierden el derecho a tal complemento, que se funda en la predisposición para todo lo que se ordene por la empresa dentro del alcance de la profesión o del subgrupo profesional correspondiente al que se trate».

2.2. Movilidad funcional y derechos económicos.

El artículo 39 LET (en su anterior redacción) dispone que la movilidad funcional habrá de efectuarse «sin perjuicio de los derechos económicos», fórmula lo suficientemente inexpressiva y lo suficientemente amplia para identificarla, en principio, con el concepto de salario establecido por el artículo 26.1 LET. Las repercusiones económicas de un cambio de puesto de trabajo son evidentes en dos supuestos. Por un lado, en los sistemas de valoración de tareas que cuenten con tablas salariales muy diversificadas para cada puesto, y que conlleven que la alteración del puesto lleve aparejada una variación en el salario. Por otra parte, en los casos de ciertos complementos salariales vinculados al puesto de manera directa o indirecta.

El sentido del límite del respeto de los derechos económicos se encuentra en el interés de evitar los desequilibrios o perjuicios que puedan ocasionar los cambios funcionales en los sistemas retributivos, debiendo entenderse que el no perjuicio económico no actúa como límite de la movilidad funcional, sino como condición de la misma (128) que impone el mantenimiento de la mayor retribución percibida en calidad de derecho adquirido (129).

(126) D. WEISS, *Las nuevas tendencias en los sistemas de retribución ...*, cit., pág. 9.

(127) M.L. ROMAN DE LA TORRE, *Poder de dirección ...*, cit., pág. 279.

(128) M. RODRIGUEZ PIÑERO, *La movilidad del trabajador dentro de la empresa*, DL, 1983, núm. 9, págs. 8 a 60, espec. pág. 29.

(129) F. VALDES DAL-RE, *Movilidad funcional y derechos económicos*, AA.VV., *Estructura salarial*, Madrid (CEOE), 1987, pág. 114.

La práctica convencional viene admitiendo que cuando el personal realice trabajos de categoría superior a la que tenga atribuida, percibirá, durante el tiempo de prestación de estos servicios, la retribución de la categoría a la que circunstancialmente se haya adscrito (130). De igual modo se establece, en otras ocasiones, que la Dirección podrá compensar económicamente a través de pluses de dedicación que se pactarán individualmente, especiales características de determinados puestos de trabajo cuyas condiciones sean distintas y/o superiores a las habituales en otros de su misma categoría profesional (131).

Finalmente, la negociación colectiva admite de forma directa la equiparación, a título personal por el empresario, al trabajador con otra categoría superior por su responsabilidad o función en lugar de proceder al cambio de categoría (132). Igualmente, y eludiendo así procesos de ascensos de categoría, se establece que, a efectos exclusivamente salariales y a título personal, los empleados con categorías que no tengan vías de promoción natural podrán ser equiparados al grupo superior al que les corresponda cuando, a juicio de la empresa, la especial responsabilidad o naturaleza de la función encomendada, aun siendo propia de su categoría profesional, así lo justifique (133).

La LET en la nueva redacción dada al artículo 39.3 da solución, en cierta medida, a los anteriores problemas, al señalar que la movilidad se efectuará «(...) teniendo derecho a la retribución correspondiente a las funciones que efectivamente realice, salvo en los casos de encomienda de funciones inferiores, en los que mantendrá la retribución de origen», con lo que se consagra el principio de correspondencia entre retribución y funciones efectivas, lo que supone que la alteración de la organización productiva no suponga para el empresario un gravamen al venir forzado a seguir retribuyendo sin contraprestación efectiva del trabajador.

La LET contradice en este punto una línea jurisprudencial que consideraba que determinadas prestaciones extracategoriales (complementos por cantidad y calidad de trabajo, tales como primas, incentivos, pluses, etc.) constituirían un límite a la movilidad funcional. La base de tales argumentaciones se fundaba en el derecho a la promoción económica consagrado constitucionalmente (134), así como en el hecho de que el no mantenimiento de tales complementos salariales significará dejar en manos empresariales instrumentos disciplinarios o discriminatorios (135). Finalmente, un último argumento utilizado para sustentar la anterior posición se basaba en considerar la pérdida de tales complementos una modificación sustancial de las condiciones de trabajo al incidir sobre el sistema de remuneración o en el sistema de trabajo y rendimiento (136).

(130) Artículo 22 CC Empresas de Publicidad (BOE, 13-8-1992).

(131) Artículo 41 CC Adaro, S.A. (BOE, 16-4-1993).

(132) Artículo 11 CC Audiovisión Ibérica, S.A. (BOE, 8-4-1989).

(133) Cláusula 10 CC Alcatel Sistemas de Información, S.A. (BOE, 18-12-1993).

(134) STCT de 1 de diciembre de 1987, Ar. 29627.

(135) STCT de 31 de mayo de 1986, Ar. 3897.

(136) STSJ de Castilla y León de 23 de octubre de 1992, Ar. 4784.

3. Flexibilidad en la jornada: el papel de los complementos de disponibilidad horaria.

La tendencia a la flexibilización del tiempo de trabajo tiene en la disponibilidad horaria uno de los puntos más importantes, al resultar un margen potencialmente dejado al poder de dirección en esta materia. La disponibilidad horaria aparece como un concepto global caracterizado por la oferta al empresario de un margen variable en la utilización del tiempo de trabajo pactado con el trabajador que queda fuera de las definiciones fijas de horario y de la ordenación estricta de éste. A través de la misma no se altera el cómputo total, pero sí la distribución en mayor o menor medida de aquél. El empresario puede disponer por esta vía de una parte de la jornada del trabajador utilizándolo fuera del reparto o de la distribución que con carácter habitual esté realizando del tiempo pactado (137).

Estas fórmulas tienen como común denominador retribuir la «puesta a disposición», con sujeción exclusivamente al arbitrio empresarial, siendo su finalidad tratar de compensar la sujeción al poder organizativo de la empleadora más allá del horario habitual, con la consiguiente imposibilidad o dificultad para realizar otra actividad lucrativa fuera de aquél (138).

Existen múltiples ejemplos en la práctica convencional de este tipo de complementos. Así, el denominado «complemento por disponibilidad para el servicio» retribuye aquellos puestos que requieran «disponibilidad habitual y alteraciones constantes de horarios de trabajo» (139), hallándose sometidos a un régimen de plena disponibilidad horaria (140). En otras ocasiones, los mismos retribuyen la exigencia de un régimen de flexibilidad horaria para adaptar los tiempos de trabajo a las especificidades concretas de determinados servicios, debiendo afectar, al menos, a un 20% de la jornada (141). Igualmente, este tipo de complementos pueden ir dirigidos, a quienes deban estar en localización inmediata para, en caso de urgencia, incorporarse al trabajo, teniendo por finalidad reducir al mínimo el personal de mantenimiento que haya de realizar guardias, dependiendo de la libre aceptación del trabajador la realización de tales actividades, por lo que no se produce una renuncia de derechos indisponibles o modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo (142).

(137) M.D. ROMAN DE LA TORRE, *Poder de dirección ...*, pág. 240.

(138) STSJ de Castilla y León de 19 de enero de 1993, Ar. 177.

(139) Artículo 62 f) CC Retevisión, S.A. (BOE, 29-10-1992).

(140) Artículo 60 CC Personal Laboral del Patrimonio Nacional (BOE, 29-4-1992).

(141) Artículo 70.3 b) CC Ministerio de Asuntos Exteriores y Agencia Española de Cooperación Internacional (BOE, 23-1-1992), artículo 37 CC Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (BOE, 10-6-1992).

(142) Sentencia de la Audiencia Nacional de 7 de diciembre de 1990, Ar. 100, y un supuesto próximo STS de 6 de febrero de 1992, Ar. 920.

Los complementos de horario flexible tienen por objeto facilitar al empresario la libre definición del momento de entrada o salida del trabajo. Los mismos pueden pactarse individualmente (143), retribuyendo, en este caso, la prestación de trabajo en régimen de flexibilidad horaria, mañana y/o tarde, para adaptar los tiempos de trabajo a las excepcionales características de determinados servicios (144).

Los complementos extra-jornada vienen caracterizados por permitir del empresario la disposición de aquellos trabajadores que queden sometidos a los mismos fuera de la jornada laboral. Igual función cumplen los complementos por prestación extraordinaria, denominados de prolongación de jornada (145), o de llamadas a domicilio fuera de jornada, cuando el trabajador haya abandonado el centro de trabajo y sea requerido por la empresa para que se incorpore a su puesto de trabajo (146). Se trata de retribuir la prestación extraordinaria a tanto alzado sin tener en consideración el tiempo empleado para ello, siendo la prestación de carácter obligatorio y, sin embargo, los supuestos incluidos en su ámbito de aplicación no se sujetan al carácter excepcional que en la normativa legal tienen las horas extraordinarias (147). De esta forma, los trabajos que describe el convenio se verán sometidos a este régimen especial tanto si concurren circunstancias excepcionales (fuerza mayor) como si lo requiere la producción (148).

Utilizando como base la antigua clasificación, es éste un complemento de calidad o cantidad de trabajo, puesto que se retribuye la realización de un trabajo más extenso y dilatado en el tiempo que el que habitualmente corresponda en la entidad de referencia, con la particularidad de que, desaparecida la causa que lo motivó, decae el derecho a percibirlo. Los Tribunales han interpretado que la prolongación de jornada se aplica voluntariamente por la empresa, pudiendo, cuando ésta lo estime oportuno, disponer que se trabaje en jornada ordinaria o prolongada y, en contrapartida, el trabajador tiene libertad de aceptarla (149). No

(143) Artículo 55 CC Ministerio de Cultura, que lo denomina *plus de flexibilidad horaria*, artículo 70 CC Ministerio de Asuntos Exteriores y Agencia Española de Cooperación Internacional (BOE, 23-1-1992); artículo 62.5 CC Personal Laboral del Ministerio de Administraciones Públicas (BOE, 20-1-1989); Anexo III-IV CC Personal Laboral Ministerio de Obras Públicas (BOE, 1-10-1988).

(144) Artículo 65.2.3 CC Agencia Estatal de Administración Tributaria (BOE, 19-1-1993), denominándose en otras ocasiones *plus de trabajos intempestivos*; artículo 9.2 CC Empresa Nacional de Electricidad, S.A. (BOE, 29-1-1993).

(145) Artículo 23 CC Información y Prensa, S.A. (BOE, 30-9-1993).

(146) El módulo es equivalente a dos horas, así, artículo 75 CC Repsol Química, S.A. (BOE, 10-11-1993).

(147) Artículo 33.4 CC Personal Laboral del Ministerio de Presidencia del Gobierno (BOE, 8-7-1992), artículo 69 CC Carbón Black Española (BOE, 27-1-1989).

(148) H. MERINO y M.D. ROMAN DE LA TORRE, *Flexibilidad, racionalización y anomalías en algunos complementos salariales*, RL, 1989, núm. 11, págs. 65 a 85.

(149) STCT de 9 de marzo de 1989, Ar. 2029.

obstante, si desaparece la causa que lo motiva, es decir, deja de producirse la prolongación de jornada, decae el derecho a percibirlo (150). De igual modo, el citado complemento puede condicionar su percepción y resultar, por ejemplo, incompatible con el percibo de la retribución en concepto de horas extraordinarias (151).

Finalmente, los complementos de «especial dedicación», que imponen estar a disposición del superior inmediato cuando por él sea requerido aparte de la prestación laboral ordinaria, dejan en manos de aquél la valoración de la necesidad de disponer de los trabajadores quedando, por tanto, la prestación laboral absolutamente indefinida e indeterminada (152). Del mismo modo, los pluses de dedicación pueden tener como función retribuir los excesos de jornada realizados, bien de forma continua y cómputo anual (153), bien de forma discontinua, en función de la actividad desarrollada (154). Igualmente, los complementos de «libre disposición» imponen al personal en esta situación, además de su contenido específico en el tiempo de jornada legal establecida, estar a disposición del Departamento en todo momento, para cubrir las necesidades eventuales (155).

V. SALARIOS Y PRODUCTIVIDAD

Las transformaciones operadas en el seno de la estructura salarial han tenido fiel reflejo en el ámbito de los que tradicionalmente se han venido denominando sistemas salariales. Dejando a un lado los sistemas de salario a tiempo y sus más que evidentes ventajas (156), en los últimos tiempos y como elemento derivado de la exigencia de flexibilidad que inunda gran parte del lenguaje económico jurídico, obtienen una nueva dimensión los sistemas retributivos ligados a la productividad y competitividad, como consecuencia de las necesidades empresariales de ajuste dinámico a los cambios producidos en el mercado de bienes y servicios.

(150) STSJ de Asturias de 20 de febrero de 1991, Ar. 1235.

(151) STS de 6 de febrero de 1992, Ar. 920.

(152) Artículo 6.2 CC Diputación General de Aragón (BOE, 11-10-1988).

(153) Artículo 23 CC Central Nuclear de Almaraz (BOE, 24-7-1992).

(154) Artículo 21 CC Radio Zaragoza, S.A. (BOE, 5-5-1992).

(155) Artículo 33.4 CC Personal Laboral del Ministerio de Presidencia del Gobierno (BOE, 8-7-1992); artículo 22 CC Prensa no diaria (BOCM, 22-7-1993).

(156) F.J. GARATE CASTRO, *El rendimiento en la prestación de trabajo*, Madrid (Cívitas), 1984, pág. 171, quien señala cómo este sistema resulta de extraordinaria sencillez en su cálculo y en la seguridad que proporciona al trabajador. No obstante, la sencillez ha sido desde el punto de vista económico discutida. En un extremo, se tiene la posición resumida en la anécdota de que el cónyuge de trabajador ha de entender el sistema retributivo tras una explicación de cinco minutos. En el otro, hay quien considera que, en un plazo corto, el empleado comprende cualquier sistema objetivo de evaluación, incluso «demasiado» bien, lo que le permite burlar su funcionamiento, así, B. ARRUNADA, *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*, Barcelona (Ariel), 1990, pág. 279.

La retirada progresiva de los sistemas tradicionales de ajuste automático de los salarios al nivel de producción (trabajo a destajo), junto con la nueva definición de los modelos tayloristas y fordistas de producción y su progresivo desplazamiento por nuevos sistemas adaptados a las necesidades de la demanda imponen repensar los sistemas salariales tradicionales al hilo de las nuevas fórmulas económicas (157). Finalmente, la «terciarización de la industria» y la paralela «industrialización de los servicios», como consecuencia de la creciente integración de ambas actividades (158), ha traído como consecuencia la incorporación de nuevos sistemas salariales ligados al desempeño individual o colectivo de los trabajadores, y, por tanto, más coherentes con tales transformaciones.

1. Sistemas de ajuste automático al nivel de producción. El lugar del destajo en los nuevos sistemas productivos.

El salario a destajo ha sido, históricamente, la forma más corriente para remunerar al trabajador según el producto obtenido. El salario se obtiene, a diferencia del obtenido por tiempo, en función del esfuerzo o, por mejor expresarlo, en proporción al resultado del esfuerzo (159). El sistema de pago a destajo supone pagar a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad producida. A través de este sistema salarial se evalúa individual o colectivamente la capacidad productiva de un trabajador o grupo de trabajadores. No obstante, esta fórmula arcaica de retribución por rendimiento ha ido perdiendo progresivamente peso en función de la aparición de nuevas fórmulas de organización del trabajo y, tan sólo con carácter residual y en algunos casos como inercia histórica, se conservan en algunos sectores fórmulas de retribución a destajo (160) que siguen utilizando los mismos parámetros que los empleados por las Reglamentaciones Nacionales de Trabajo y Ordenanzas Laborales (161).

Las ventajas del salario a destajo (simplicidad, incrementos de la productividad, determinación de retribución a través de medidas objetivas, etc.) han dejado paso a sus inconvenientes y, de la misma forma que el igualitarismo ha mostrado sus efectos perversos, técnicas

(157) Repensar, o «pensar al revés», como propone agudamente B. CORIAT, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Madrid (siglo XXI), 1992, passim.

(158) Así lo expresa M. GONZALEZ MORENO, *El empleo en los servicios: tendencias y perspectivas*, PEE, 1992, núm. 50, pág. 295.

(159) E. PEREZ BOTIJA, *Salarios*, Madrid (IEP), 1944, pág. 41.

(160) Artículo 23.2 CC Unitario para las Industrias del Frío Industrial (BOE, 1-10-1993), la modalidad de trabajo a destajo, como variante de valorar por unidad de obra los sistemas más científicos de valoración por punto, será retribuido en base a que un trabajador laborioso y con un esfuerzo normal obtenga, por lo menos, un salario superior en un 25% al salario fijado para la categoría profesional a que pertenezca.

(161) Basta con comparar la cláusula del anterior convenio con cualquiera de los ejemplos utilizados por E. PEREZ BOTIJA, *Salarios, cit.*, págs. 280-286 con referencia a las Reglamentaciones y Ordenanzas.

como la que se analiza -menos rígidas pero que ligaban directa e inmediatamente costes salariales y nivel de producción- han entrado también en crisis. La crisis del trabajo a destajo o, más precisamente, su reajuste en torno a nuevos parámetros ha venido impuesta por factores tecnológicos, organizativos y de base motivacional (162).

Entre los factores tecnológicos, destaca el creciente predominio de los mecanismos de control mecánicos que reducen la discrecionalidad de los ritmos de trabajo y hacen secundario el papel motivacional de primas y destajos. Los nuevos modelos de organización productiva tienden a relegar a un segundo plano a los destajos. Así, el papel creciente de las actividades burocráticas desligadas de la producción directa hacen que tales sistemas carezcan de sitio.

De igual modo, los incentivos provistos por el pago a destajo son de escaso valor en la clásica línea de producción, donde un empleado no puede aumentar su *output* con independencia de los demás, en el medida en que no son factibles variaciones individuales del ritmo de trabajo (pudieran ser posibles destajos por equipos). Lo anterior impone que la efectividad del pago a destajo individual, cada empleado debe poder variar su ritmo de trabajo. Incluso cuando sea técnicamente factible permitir esta flexibilidad individual puede ser necesario adaptar otros elementos de las políticas y estructura de la organización. No obstante, puede ser difícil reducir, notablemente dificultoso, el uso, por ejemplo, de métodos *just in time* y al mismo tiempo permitir a los empleados que fijen su propio ritmo (163).

Desde la perspectiva motivacional, se sitúan los efectos escasamente incentivadores que puede provocar un sistema de salarios que muestre grandes oscilaciones, en especial si se tiene en cuenta que los pagos que tienen que realizarse a los trabajadores son bastante regulares. Finalmente, este sistema de salario concede un importante grado de autonomía al trabajador en la gestión de su actividad lo que introduce complicaciones adicionales y refuerza la tendencia a sustituirlo por un sistema de salario-hora. O, desde otra perspectiva, los trabajadores que cobran a destajo estarán tentados de reducir la calidad para incrementar la cantidad medida. Igualmente, la instauración de estos métodos disminuye la colaboración entre los trabajadores.

Por último, el retroceso y la crisis del trabajo a destajo en su perspectiva clásica puede situarse en el papel relativamente marginal que tienden a ocupar los sectores o ramas de actividad en las que resultan ser más habituales los sistemas de destajo, sectores caracterizados por una mayor variabilidad en la producción y una limitada rigidez tecnológica (construcción,

(162) A. RECIO, *Capitalismo y formas de contratación ...*, cit., pág. 243.

(163) Sobre la complejidad del método *just in time*, vid., T.M. BAÑEGIL PALACIOS, *El sistema just in time y la flexibilidad de la producción*, Madrid (Pirámide), 1993, y del mismo autor y M. ORTEGA BRESO, *Just in time y recursos humanos en la industria española*, Dirección y Organización, 1993, núm. 8, y la bibliografía allí citada. Así se subraya cómo a través de este método se pasa «del operario clásico al operario multifuncional, aumenta la productividad y motiva cambios en la asignación de máquinas en función de la fuerza de producción requerida», como indican R. COMPANYS PASCUAL, J.B. FONOLLOSA, *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT*, Barcelona (Productica), 1989, pág. 119.

montajes, etc.), constituyendo en estos campos la mayor limitación del recurso a tal sistema el control de la actividad desarrollada por los destajistas. Igualmente, el pago a destajo introduce fuertes dosis de aleatoriedad en los ingresos de los trabajadores, en la medida en que las variaciones en la demanda de los bienes o servicios producidos crea de forma automática ajustes en la producción.

2. Salario y rendimiento. Organización científica del trabajo: pasado y presente.

2.1. Sistemas de organización científica del trabajo y sistemas retributivos: residuos fordistas y tayloristas en la definición de los sistemas retributivos.

La pervivencia en nuestro país de lo que se ha denominado el «modelo clásico» de política salarial (164) ligado a la implantación de los pertinentes sistemas de racionalización y organización del trabajo (165) es fruto, en gran medida, de la tardía incorporación de tales métodos de racionalización a la práctica empresarial de nuestro país (166). Como quedó expuesto en un momento anterior, el diseño taylorista, basado en la estricta separación concepción/ejecución y análisis/fragmentación de tareas, supuso un decisivo aumento del control de los procesos productivos y, posteriormente, el fordismo, culminación del taylorismo, que incrusta en la cadena la misma organización del trabajo sumamente parcelizado, supusieron un paso trascendental en el modo de producción capitalista.

La instauración de tales sistemas de organización productiva trajo consigo el establecimiento de sistemas salariales que vinculaban la retribución con la obtención de un determinado ritmo de trabajo (167). En efecto, cuando el trabajador ejecuta su prestación con el ritmo

(164) E. GONZALEZ POSADA, *Productividad y salarios en la experiencia española*, cit., pág. 203.

(165) Sobre el tema, *vid.*, F.J. GARATE CASTRO, *Régimen jurídico del salario fijo por rendimiento*, AL, 1987, núm. 9, págs. 449 a 458, J. MARTINEZ GIRON, *Salario variable por rendimiento: Régimen jurídico y criterios jurisprudenciales*, AL, 1986, núm. 46, págs. 2.365 a 2.370; G. DIEGUEZ CUERVO, *Salarios y productividad*, en AA.VV., *El Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social ante la crisis económica*. Madrid (Univ. Complutense), 1984, págs. 127 a 139.

(166) J. LOPEZ MUÑOZ, J.L. GARCIA DELGADO, *Crecimiento y crisis del capitalismo español*, Madrid (Edicusa), 1968, pág. 164, que señalaban en esa fecha que «salvo en número muy reducido de grandes empresas, no se aplican todavía en el país, a un nivel importante, los modernos métodos de organización y valoración del trabajo, propios de la sociedad capitalista desarrollada». A pesar de la existencia durante los años veinte de trabajos pioneros en esta materia. Así, uno de los primeros estudios españoles sobre las nuevas bases tayloristas desde una perspectiva crítica, es el de J. MARVA MAYER, *Organización científica del Trabajo. Antes y después de la guerra actual*, Madrid (Tip. Jaime Ratés), 1917, págs. 9-26, también sobre la retribución de acuerdo con estos nuevos sistemas, *vid.*, P. GUAL VILLALBI, *Principios y aplicaciones de la organización científica del trabajo*, Barcelona (Editorial Juventud), 1929, págs. 315-345.

(167) J. RODRIGUEZ DE LA BORBOLLA, *El salario a rendimiento. Un estudio jurídico de la organización del trabajo*, Sevilla (Universidad), 1975, pág. 41.

prefijado obtendrá el salario mínimo que haya sido estipulado. Cuando lo supere, verá aumentadas sus ganancias. Surgen, de este modo, los que se han denominado «salarios variables por rendimiento», que se definen como aquel sistema retributivo en que el trabajador percibe lo que jurisprudencia y práctica convencional han denominado «incentivos» (168), «pluses de productividad» (169), «primas de producción» (170) o, más modernamente, «bonus de productividad» (171).

La empresa determinará cuál es el mejor método de trabajo, estudiará cuál es el tiempo necesario para ejecutar el trabajo empleando ese método, y lo declarará obligatorio para todos los trabajadores. Característico de la remuneración por incentivo es que el trabajador siempre tiene garantizada la percepción de una determinada cantidad. Para lograrlo, los trabajadores deben ejecutar la prestación con un ritmo dado. La remuneración que se garantiza tiene como contrapartida la consecución de un cierto rendimiento, el cual, designado habitualmente en términos de «normal» o «mínimo exigible», suele establecerse de modo científico a través de los oportunos estudios de tiempos y movimientos (172). Su importancia radica en que su obtención marca el momento a partir del cual entran en función las primas e incentivos (173).

Como es lógico, ese rendimiento superior al mínimo del que depende la percepción de la prima ha de poder cuantificarse de algún modo. La nota característica de este tipo salarial es que su establecimiento ha de ir precedido de los pertinentes sistemas de racionalización y organización del trabajo. Como recordó la jurisprudencia, los incentivos suponen «una programación del esfuerzo, previo cálculo de los tiempos laborales a emplear y con paralela determinación de los resultados a conseguir» (174). Los procesos de cuantificación del mismo son de

(168) SSTCT de 6 de febrero de 1985, Ar. 809; 29 de mayo de 1985, Ar. 3504.

(169) SSTCT de 15 de abril de 1981, Ar. 2676; 6 de septiembre de 1984, Ar. 6806.

(170) SSTCT de 6 de octubre de 1980, Ar. 4813, 13 de junio de 1985, Ar. 4730.

(171) Artículo 39 CC de la Empresa Bridgestone/Firestone Hispania, S.A. (BOE, 26-11-1993).

(172) El CC Uralita, S.A., para evaluar la actividad desarrollada se utiliza el factor trabajo que es la labor efectuada por un trabajador en una centésima parte de hora trabajando a ritmo normal y teniendo presente los tiempos de recuperación por necesidades personales, por el descanso correspondiente a la tarea realizada y por las condiciones de ambiente en que se ejecuten. La actividad normal que posibilita la prima salarial es igual a cien unidades de trabajo por hora; el máximo que se admite para que pueda obtener un rendimiento normal de forma continua es de ciento cincuenta unidades de trabajo, cobrando un prima proporcional al aumento de actividad entre el mínimo y el máximo, que habrá de devengarse mensualmente. Igualmente, Inisel (BOE, 9-8-1988) establece una prima salarial variable en función del rendimiento que se determina por la actividad desarrollada en un determinado período y que toma en consideración el tiempo tasado en la operación y el tiempo invertido cuyo resultado ofrece la identificación del rendimiento normal y óptimo. Otras fórmulas establecidas por la negociación colectiva pueden verse en L.M. CAMPS RUIZ, *Implantación, modificación y supresión de los sistemas de trabajo por rendimiento y su repercusión salarial*, AA.VV., *Estructura salarial*, Madrid (CEOE), 1987, págs. 151-169.

(173) F.J. GARATE CASTRO, *El rendimiento en la prestación de trabajo*, cit., pág. 223.

(174) STS de 23 de octubre de 1964, Ar. 5029.

naturaleza muy distinta y, por eso, el artículo 12 DOS matizaba que la prima puede percibirse «tanto en régimen de trabajo medido como no medido». El primero de ellos (trabajo medido) se vale de procedimientos científicos (175), siendo los de más difundida aplicación el Bedaux, centesimal y Comisión nacional de productividad (176).

El rendimiento exigido para obtener el incremento retributivo puede ser el de un solo trabajador o, por el contrario, venir condicionado a un cierto nivel de producción de la empresa (177), quedando ligada su percepción a la efectiva realización de la actividad (178). El régimen jurídico difiere sólo en la posibilidad de que, atendiendo a su cuantía, llegue a discriminarse o no a trabajadores de una misma categoría (179). Dicho tratamiento diferencial no será posible en la hipótesis de las primas colectivas, pues si la empresa establece una prima de tales características para toda una sección, siendo la actividad de los trabajadores de la misma idéntica, debe ser también igual la prima que los mismos perciban (180). Por su parte, en las individuales su importe no es obligatoriamente igual para todos los productores de la misma categoría, sino que la misma vendrá determinada por la cantidad de trabajo, de acuerdo con lo cual la empresa abona tales cantidades en función de la actividad desarrollada por cada trabajador (181).

- (175) Artículo 11 CC Metalckris, S.A. (BOE, 19-4-1988), establece un sistema de incentivos a la productividad basado en la fijación y exigibilidad del rendimiento normal fijado en las tablas de producción. Las tablas de baremos por intervención se han obtenido mediante procedimientos de ingeniería industrial, midiendo, en condiciones normales, las intervenciones, en los aparatos de las marcas a las que presta sus servicios la empresa (art. 12.1.3 CC BS Interservice, S.A.) (BOE, 18-12-1993).
- (176) Artículo 23.1 CC Unitario para las Industrias del Frío Industrial (BOE, 1-10-1993), «Corresponde a la Dirección de la empresa, de acuerdo con el Comité de Empresa o Delegado de Personal, determinar los rendimientos tomándose como medida de actividad mínima exigible la que desarrolla un operario medio entregado a su trabajo, sin el estímulo de una remuneración por incentivo, ritmo que puede mantener día tras día, fácilmente, sin que exija esfuerzo superior al normal, debiendo ser su rendimiento el que corresponde a 60 puntos Bedaux/hora o 100 puntos de la comisión nacional de productividad o sus equivalentes en otros sistemas».
- (177) Puede servir como ejemplo el artículo 38 CC Vicasa, S.A. (BOE, 18-12-1993), en el que se establece una *prima global por objetivos* que no tiene carácter de incentivo individual, ni está en relación con el esfuerzo de cada uno de los perceptores, por lo que no le son de aplicación las condiciones específicas de esta clase de percepciones o primas de incentivo o destajo; o el artículo 34 CC Giralt Laporta, S.A. (BOE, 14-5-1992): «Se extingue la antigua prima de eficiencia, (...) y se establecerá para la totalidad del personal un plus de productividad sobre la base de la relación entre envases netos fabricados y envases previstos a fabricar en cada fábrica».
- (178) Por lo que la *ausencia de pedidos* origina, proyectándose sobre una producción menor, la imposibilidad de obtener los incentivos que con anterioridad se venían percibiendo; así, a título puramente ejemplificativo, las SSTSJ de Madrid de 26 de enero de 1993, Ar. 336; de 27 de mayo de 1993, Ar. 2635.
- (179) Es el caso, artículo 48 CC Iveco Pegaso, S.A. (BOE, 28-12-1993), de la denominada *prima directa*, de carácter individual o colectivo, que es aquella que el trabajador percibe por razón de trabajos efectuados en tiempos analizados, o *indirecta* que se concede por un supuesto rendimiento de tales productores, tomando como referencia los valores horarios medios de los operarios directos de la categoría.
- (180) STCT de 22 de enero de 1974, Ar. 255.
- (181) STCT de 19 de diciembre de 1974, Ar. 5587.

Los referidos sistemas ocupan en la realidad económica de nuestro país un papel protagonista. El retraso relativo de nuestro desarrollo industrial, la posición subordinada de España en la división internacional del trabajo, así como la creciente colonización tecnológica (182) o la inacabada fase fordista que vivió nuestro país, son datos que justifican el papel fundamental que en la actualidad conservan tales métodos organizativos cuando en el resto de países de nuestro entorno económico se habla ya de una nueva fase «post-fordista» (183).

2.2. Retribución y nuevos sistemas organizativos: del fordismo a la toyotización. Nuevas perspectivas de la retribución en grupo: cambios organizacionales y sistemas de retribución en función del rendimiento.

El proceso de desintegración de los modelos fordistas y tayloristas de producción, es decir, de aquellos basados en la producción en masa de bienes estándar en grandes concentraciones productivas (184), viene cediendo el paso en los últimos tiempos a sistemas productivos de «especialización flexible» (185), caracterizados por la descentralización de la producción, la diversificación de los productos, el acortamiento de los tiempos de sustitución entre productos viejos y nuevos, y la introducción de maquinaria flexible más adecuada a la mayor volatilidad y segmentación de los mercados (186).

La incorporación de los «grupos flexibles semiautónomos» (187), por los que se asigna a un grupo de trabajadores responsabilidades en un conjunto de tareas intercambiables. Las nuevas tecnologías flexibilizan la producción, favoreciendo la fabricación de pequeñas series y

(182) M. BUESA, J. MOLERO, *Estructura industrial*, Madrid (FCE/Paideia), 1988, pág. 267.

(183) A. MARTIN ARTILES, *Proceso de flexibilización y modelo de relaciones laborales posfordista*, Sociología del Trabajo, 1992, núm. 15, págs. 63-90.

(184) Sobre la crisis de ambos sistemas productivos como consecuencia de la incorporación de las nuevas tecnologías, *vid.*, J.J. CHARON, J. PERRIN, *Science, technologie et modes d'organisation du travail*, ST, 1986, núm. 1, págs. 23 a 40; de este trabajo existe traducción en la obra compilada por J.J. CASTILLO, *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid (MTSS), 1988, págs. 75 a 96; M. PEREZ PEREZ, *Derecho del Trabajo y nuevos sistemas tecnológicos*, RL, 1988, II, págs. 241 a 260, espec. 249 y ss.; B. VENEZIANI, *New technologies and the contract of employment*, en AA.VV., *Diritto del lavoro in Europa*. Milano (Franco Angeli), 1987, págs. 67 a 71.

(185) *Cfr.*, R. BOYER, *La búsqueda de una nueva relación salarial: difícil y contradictoria pero esencial*, en BOYER, R. (Ed.), *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid (MTSS), 1987, pág. 333; también J. PHILLIMORE, *Flexible specialisation, work organisation and skills*, *New Technology, Work and Employment*, 1989, núm. 2, págs. 79-91, en la misma revista, J. HENDRY, *New technology, new careers: the impacts of flexible specialisation on skills and jobs*, 1990, núm. 1, págs. 31-43.

(186) *Cfr.*, M. REGINI, *El declinar del intercambio político centralizado y la emergencia de formas nuevas de concertación*, en A. OJEDA AVILES, (Ed.): *La concertación social tras la crisis*, Barcelona (Ariel), 1990, pág. 17.

(187) Paradigmática en este terreno en la experiencia VOLVO. Sobre la actual situación de estos sistemas, *vid.*, K. SANDBERG, *Volvo human-centred work organization. The end of the road?*, *New Technology, Work and Employment*, 1993, núm. 2, págs. 83-87. Sobre la proyección de estos sistemas en España puede verse el divulgativo artículo de F. DE HARO, *Toyotismo en Seat*, *Nueva Empresa*, 1991, núm. 358, págs. 89-96.

el consiguiente trabajo en grupo. La integración de componentes en módulos agiliza la producción de la empresa a la incertidumbre del mercado y a la misma fabricación. Junto a ello, el diseño por ordenador admite rápidos rediseños, lo que favorece un curioso acercamiento de la producción en serie a lo artesanal (188). Otro aspecto de este proceso de artesanalización es la progresiva sustitución de máquinas herramientas específicas por otras universales, cuya multifuncionalidad se facilita por la integración del grupo y favorece el enriquecimiento profesional de los trabajadores que lo componen (189).

La reorganización de los sistemas de trabajo, asignando al grupo responsabilidad colectiva sobre un conjunto de tareas, tendrá indudables efectos en el plano salarial. El grupo se convierte en un elemento flexible al compartir e intercambiar funciones sus miembros. Tal forma organizativa persigue la optimización conjunta de los sistemas técnico (materiales, maquinaria, procedimientos operativos, etc.) y social (organización y política de los recursos humanos).

La citada definición produce transformaciones notables en la definición y orientación de las cuantías retributivas. La prima de productividad se sustituye por la prima de calidad con el fin de promover el *self maintained learning* como estrategia de desarrollo de la organización. Lo anterior supone un incremento de la profesionalidad del personal como consecuencia de un trabajo más variado y un aumento y participación en la toma de decisiones. La actuación en grupo conduce, a su vez, a una política de *self management*, lo que supone reducciones de personal de supervisión, al suministrar la organización automáticamente la información requerida mediante el *feed back* inmediato de resultados en cada proceso del grupo.

Igualmente, desde una perspectiva económica, la retribución en grupo aparece recomendada desde diferentes argumentos. En primer lugar, la dificultad, en determinadas situaciones, de cuantificar las aportaciones individuales puede complicar notablemente la determinación salarial. En estos casos, resulta más fácil atribuir los incentivos al grupo que no proceder a su individualización. En segundo lugar, los grupos de trabajadores suelen tener mejor información sobre las aportaciones individuales que la que el trabajador pueda conseguir. Los incentivos de grupo motivan a los empleados a vigilarse y a incitarse mutuamente al esfuerzo o a otro comportamiento que se considere apropiado. Los incentivos pueden ser potenciados aún más si el empleador puede conseguir que los mismos empleados determinen las recompensas individuales. Un tercer factor a tener presente es que los incentivos de grupo favorecen la

(188) A este proceso se refiere J.A. GARMENDIA, *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, Madrid (Esic), 1990, pág. 33; del mismo autor, *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 1988, núm. 41, págs. 7-23. En concreto, sobre la influencia notabilísima de los sistemas CAD/CAM, *vid.*, I. MCLOUGHLIN, *CAD, the taylorisation of drawing office work*, New Technology, Work and Employment, 1991, núm. 2, págs. 112-123, igualmente, G. LEE, *The challenge of CAD/CAM*, New Technology, Work and Employment, 1991, núm. 2, págs. 100-111.

(189) L.E. DAVIS y A.B. CHERNS, *The Quality of Working Life*, Nueva York (The Free Press), 1975, *passim*.

cooperación y la posibilidad de intercambiar ayuda, cubriéndose unos a otros y aportando un esfuerzo adicional cuando un miembro del grupo está ausente. Finalmente, si el grupo de trabajo tiene poder de modificar los métodos para mejorar la eficiencia, entonces la sensibilidad del grupo a los incentivos puede ser mucho mayor que la de un individuo aislado, haciendo que los incentivos de grupo sean más beneficiosos.

3. Salario y desempeño. Funciones y finalidades de la individualización salarial.

3.1. Dirección por objetivos y evaluación del desempeño: organización y retribución.

El establecimiento de una estructura salarial adecuada es un punto fundamental de la política de gestión interna de la empresa. Ciertamente, en el interior de las empresas la estructura de salarios y de incentivos forma parte del «arsenal de instrumentos con que cuenta el empresario para influir sobre el comportamiento de los trabajadores», propiciando la aparición de estructuras salariales diferenciadas en función de las propias opciones de gestión (190).

Un estadio más evolucionado de la política retributiva de la empresa es el que hace depender el salario del trabajador del comportamiento que éste tenga en la compañía en relación con una estrategia general previamente establecida por la dirección: es el sistema de Dirección por objetivos. El mismo persigue dos objetivos básicos: uno, común a los sistemas anteriores, es el de contar con un método que permita asignar a cada trabajador el salario que le corresponde como contraprestación a sus servicios para la compañía; otro, y éste sí es una novedad, es el de lograr la motivación del trabajador al introducir un elemento de apreciación individualizada del rendimiento y, por tanto, de cualificación salarial de unos trabajadores respecto de otros.

En los sistemas de recursos humanos más desarrollados, este método salarial se asienta sobre dos pilares básicos: una estrategia de dirección concreta -la dirección por objetivos (o DPO)-, y un instrumento de medida de los resultados -la apreciación o evaluación del desempeño-. Sin embargo, aunque el sistema óptimo de salario por rendimiento viene caracterizado por el juego de ambos instrumentos, no siempre se dan los dos, ni, en realidad, dichos mecanismos conducen, en todo caso, a una contraprestación salarial. De hecho, en muchas empresas funciona solamente una DPO que no cuenta con un sistema de evaluación posterior; en otras, dicha DPO se complementa con un sistema de evaluación del rendimiento, pero el mismo no está ligado a una escala salarial; y es, finalmente, en las empresas más evolucionadas, donde la DPO se complementa con un sistema de evaluación del rendimiento que, automáticamente, determina el nivel salarial correspondiente a cada trabajador.

(190) A. RECIO, *Capitalismo y formas de contratación*, cit., pág. 113.

La DPO supone una concreta fórmula de gestión empresarial mediante la cual la estrategia dictada por el máximo nivel de la compañía se va concretando en objetivos específicos de cada una de las áreas gerenciales que, a su vez, los van materializando hasta que, finalmente, cada trabajador conoce perfectamente cuál es la meta a lograr en cada ejercicio presupuestario. La fijación de objetivos a cada nivel se debe establecer a través de reuniones del equipo con el superior, por lo que la comunicación en este sistema deviene fundamental. Al objeto de poder controlar el grado de cumplimiento de los objetivos, el sistema exige la incorporación de instrumentos de medida (o «indicadores») que permitan determinar si cada uno de los objetivos se ha realizado.

Los objetivos, tal y como han sido analizados jurisprudencialmente, pueden quedar referidos a productos a obtener, calidad de los servicios, reducción de la morosidad y otros (191), o bien a los resultados económicos obtenidos por la propia empresa (192), pudiéndose valorar los alcanzados por cada organización o sección, y asignándose normalmente a cada integrante de las mismas un premio o incentivo distinto en función del puesto de trabajo, consistente en un porcentaje variable sobre un máximo teórico que se fija periódicamente (193).

No obstante su carácter fundamentalmente estratégico, existen pruebas de que la simple fijación de objetivos, por sí misma, ejerce un impacto positivo sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo, pues les permite conocer realmente por qué y para qué trabajan, cuál es el resultado de su esfuerzo e incluso autoevaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos, sintiéndose implicados en la marcha de la organización.

Si bien este sistema goza de la ventaja indiscutible de fomentar la implicación del individuo en el devenir de la compañía, presenta el gran inconveniente de que, en determinadas áreas, la medición del cumplimiento de los objetivos resulta extraordinariamente difícil, por carecer de indicadores suficientemente explícitos de dicho cumplimiento. Aunque, debido a este último problema, este sistema ha sido criticado desde algunas instancias, los expertos en recursos humanos entienden que, salvo excepción, todos los objetivos son medibles de una u otra forma, a corto o a largo plazo, aunque el distinto grado de dificultad en la aplicación de esta medida hace que en muchas empresas se cuente con este sistema simplemente como instrumento de dirección, e incluso de comunicación, y no como sistema de fijación salarial.

(191) El incentivo de cada trabajador se evalúa, con conocimiento y anuencia del Director de su organización, en las «hojas de evaluación» trimestrales o anuales, escalonándose el porcentaje a obtener por cada trabajador desde 0 a 120% aplicado sobre el incentivo teórico correspondiente en cada caso (STSJ Cantabria de 27-1-1993, Ar. 206).

(192) Tal es el caso resuelto por la STSJ de la Comunidad Valenciana, de 19 de febrero de 1993, Ar. 915, en el que se analizaba una cláusula contractual en la que se establecía que «como aportación de negocio interesante, la Cía. abonará al señor N., cada año y durante el mes de septiembre, una prima especial de pesetas tres millones siempre que el *cash flow* (beneficios antes de impuestos y amortizaciones) de la compañía muestre un resultado positivo de más de 15 millones de pesetas».

(193) STSJ de Cantabria de 27 de enero de 1993, Ar. 206.

3.2. Evaluación individual y remuneración por rendimiento: el reflejo del desempeño en la retribución.

La DPO como técnica de gestión empresarial se apoya, normalmente, en el llamado «sistema de apreciación/evaluación del desempeño», que puede ser definido como una técnica que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de cada trabajador en base al resultado obtenido en relación con los objetivos fijados, a las responsabilidades asumidas y a las características personales del individuo en la organización (194).

Tal instrumento, además de comprobar el grado de cumplimiento de objetivos por parte del trabajador, busca fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización, no siendo un elemento de control, dado que, fundamentalmente, no se centra en la persona del trabajador y su trayectoria profesional, sino en su desempeño durante un período de tiempo concreto. No se dirige a lo que la persona «es», sino a lo que la persona «hace».

Para ello, se cuenta normalmente con una serie de factores (objetivos y subjetivos) mediante cuya valoración se determina el desempeño de cada persona en la organización, en razón del puesto concreto que está desempeñando. La ventaja de introducir elementos subjetivos de medida (como la iniciativa desarrollada a lo largo del ejercicio, la responsabilidad asumida, la capacidad de organizar a su equipo, etc.) permite paliar los a veces negativos efectos de la valoración por factores simplemente objetivos (como el número de unidades vendidas, el tiempo invertido por cada venta, el número de fallos de funcionamiento de la maquinaria tras el mantenimiento realizado) que, en muchas ocasiones, pueden verse truncados por factores externos en los que el individuo no puede influir.

Aunque la finalidad de este instrumento puede ser salarial, por los mismos motivos antedichos para la DPO muchas organizaciones sólo lo han implementado con otros fines, como propiciar la comunicación en la organización (puesto que la evaluación se realiza a través de sesiones de análisis conjunto por superior y subordinado del rendimiento de este último); detección del grado de ajuste persona-puesto (pues de la entrevista de evaluación pueden surgir problemas de adaptación); establecimiento de políticas de promoción adecuadas; detección de necesidades de formación; análisis del clima laboral; factor de motivación, al permitir al empleado que participe en el sistema que contribuirá a proporcionar al superior las conclusiones sobre su rendimiento (195).

(194) Resolviendo ciertos problemas sobre la evaluación anual del desempeño establecido en el Banco de España, *vid.* la STS de 29 de junio de 1993, AL, 1993/1499.

(195) En general sobre los problemas que se vienen planteando en la práctica como consecuencia de la evaluación del desempeño, véase el interesante trabajo de GEORGE P. BAKER, MICHAEL C. JENSEN, KEVIN J. MURPHY, *Compensation and Incentives: Practice v. Theory*, *The Journal of Finance*, 1988, núm. 3, vol. XLIII, págs. 593-616, espec. 597 y ss.

En la práctica, existe un gran número de sistemas de apreciación del desempeño y de dirección por objetivos dependiendo del tipo de empresa, estrategia, estilo de dirección, sistemas de control, prioridades, etc. El diseño de ambos sistemas debe ser a la medida de cada empresa y de sus circunstancias y para un momento estratégico determinado. De acuerdo con los modernos sistemas retributivos, el salario -o al menos su parte variable- se determina a partir de los datos obtenidos sobre el rendimiento del trabajador en relación al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos por la dirección. Ello permite diferenciar la actuación de cada individuo en la organización y premiar a cada uno en función del esfuerzo realizado y de los resultados obtenidos.

Los sistemas de retribución variable individualizada y asociada a resultados permiten a empresas grandes y pequeñas situar su oferta retributiva con igualdad de oportunidades entre sí. Tal tendencia se observa en la negociación colectiva, a través de la cual se establecen complementos de actividad que diferencian grupos dentro de una misma categoría profesional, complementos específicamente individuales, o que retribuyen el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el trabajador desempeña su trabajo, estableciéndose órganos específicos de determinación de tales asignaciones individuales (196). Más directamente, en otros convenios se destinan cuotas fijas al abono de la parte variable de la retribución «según la apreciación obtenida por el desempeño del trabajo» (197).

Los distintos modelos que se vienen desarrollando en la experiencia empresarial de nuestro país atienden para la atribución de niveles salariales bien a los resultados de la unidad en la que realiza su actividad el trabajador, bien a los resultados individuales de este último. En cualquier caso, son cada vez más numerosos los sistemas en los que esta medida del desempeño individual sirve para determinar únicamente la parte variable del salario, obediendo la parte fija a criterios objetivos basados en la clasificación profesional establecida en el convenio colectivo.

Dos ejemplos ilustrativos de sistemas retributivos ligados a la evaluación del desempeño pueden ser los de las empresas UNISYS y REE. El *Plan Vip (Variable Income Plan) de la Empresa UNISYS* (198) se fundamenta en la determinación de la retribución en función de los siguientes elementos: de un lado, los resultados de la unidad en la que realiza su actividad el trabajador. Se entiende por unidad la concreta organización en la que se encuadra al empleado, que tiene asignado un objetivo de beneficios. Los resultados se miden por conceptos tales como los beneficios obtenidos, el flujo de caja de la Compañía, la evaluación de la Unidad

(196) Artículo 30.2 CC Consejo Superior de Investigaciones Científicas (BOE, 24-3-1993).

(197) Artículo 15 CC Sandoz, S.A., (BOE, 15-3-1988).

(198) E. RAMIREZ DE LA HERRAN, *Retribuciones y productividad*, Capital Humano, 1992, núm. 51, págs. 25-28.

realizada por la Dirección, de acuerdo con la apreciación global realizada por la Compañía; de otro, los resultados individuales del trabajador. En este caso, los resultados se miden por los siguientes criterios: consecución de los objetivos ligados al individuo, cumplimiento de los asignados al grupo que dirige o en el que se encuadra y, finalmente, mediante la evaluación de la actuación individual de acuerdo con la evaluación de la Unidad (199).

Por su parte, el modelo de *Remuneración Total de la Empresa Red Eléctrica Española* se basa en los siguientes elementos: retribución fija, retribución variable, beneficios extrasalariales en especie y beneficios de retribución diferida (200). La retribución fija se canaliza a través de categorías profesionales y niveles retributivos. Las categorías se establecen en función de la técnica de asignación de puntos por factores que facilita la consecución de la equidad interna estableciendo puntos de referencia retributivos y abanicos de variación. Los niveles retributivos corresponden a la evaluación consolidada que hace la Dirección sobre el desempeño y los factores personales de cada persona. La retribución variable es una retribución en efectivo que se percibe en base a la actuación de la persona utilizando el método de apreciación de objetivos, expresados en términos cuantitativos y cualitativos y estableciendo para cada objetivo una correlación con un nivel de actuación. La cuantificación de la retribución variable depende del nivel del puesto.

Un sistema avanzado tendente a ligar movilidad y desempeño del trabajador es el establecido por el CC Seguros Lagun Aro, S.A. En el mismo, se establecen nueve niveles profesionales, divididos en dos subniveles. Dentro de cada subnivel existirán cuatro diferentes posiciones estructurales (denominadas A1, A2, B y C). La atribución a cada trabajador de una determinada posición estructural será potestad y competencia exclusiva de la empresa. No obstante, se establece un máximo de dos años como período de permanencia en las posiciones A1 y A2. *Anualmente se realizarán evaluaciones personales sobre la mencionada atribución de posición estructural, cuyos resultados se notificarán a cada trabajador.* Todo trabajador adscrito a la posición A1 al cabo de un año de permanencia en dicha posición verá incrementado su salario en una cuantía igual al 50% de la diferencia entre su salario y el correspondiente a la posición estructural A2 de su nivel profesional (201).

(199) Se refieren a esta materia los artículos 106 a 111 CC Unisys España, S.A. (BOE, 28-9-1993); en particular, el artículo 106 señala que «al menos una vez anualmente, cada supervisor evaluará la actividad y resultados del trabajo de la persona por él supervisada, tomando como base el cumplimiento de sus deberes laborales, el de los cometidos de su puesto, trabajos y actividades asignadas, teniendo también en cuenta los medios disponibles para su desempeño. Recomendará acciones que a su juicio procedan respecto a la formación y promoción, y cualesquiera otras que directa o indirectamente puedan derivarse de su evaluación».

(200) M. GONZALEZ OUBEL, *La remuneración total en la red eléctrica*, Capital Humano, 1992, núm. 51, págs. 29-36.

(201) Artículos 9 y 12 CC Seguros Lagun Aro, S.A. (BOE, 22-11-1993).

En otras ocasiones, lo que se toma en consideración son los resultados globales de la empresa, como es el caso de la empresa francesa AIRELEC, que tiene suscrito un acuerdo en el que se prevé la desindexación de aumentos generales y la introducción de una parte variable de la remuneración sobre la que los criterios de distribución son previamente negociados con los sindicatos. Esta parte variable se denomina prima de competitividad, es aleatoria y directamente ligada a los resultados de la empresa (202).

La indeterminación de los objetivos establecidos y los problemas que pueden plantearse al evaluar los resultados han dado lugar a frecuentes controversias derivadas, bien del hecho de que los objetivos no se hubieran fijado claramente en su momento, lo que pudiera dar lugar a problemas de interpretación (203), bien a que hayan surgido elementos ajenos a la voluntad del evaluado pero afectantes al mercado, que hayan impedido el cumplimiento de los objetivos por aquél (204). Amparándose en estas posibles quiebras, los analistas de recursos humanos vienen desarrollando nuevas teorías acerca de la conveniencia de establecer periódicas revisiones en el sistema de fijación de objetivos a lo largo del período de cumplimiento de los mismos, normalmente anual, al objeto de adaptarlos a las circunstancias sobrevenidas (205).

(202) J.M. LIGEOIS, *Cambios tecnológicos y políticas de remuneración*, Bol. AEDIPE, 1989, pág. 32.

(203) Así, la STSJ de Castilla y León de 4 de abril de 1991 (Ar. 2341) resuelve el caso de un trabajador cuya retribución se componía de una parte fija y otra variable en función de los objetivos asignados. La referida sentencia resuelve que, siendo esta condición de carácter suspensivo -lo que hace que mientras no se determinen los objetivos asignados al citado puesto quede sin efecto la retribución variable- y siendo claro que su efectividad dependería únicamente de la voluntad de la empresa, tal condición, conforme a lo dispuesto en el artículo 1.115 CC, debe considerarse como nula existiendo derecho del actor a recibir la retribución.

(204) La STSJ de Castilla y León de 19 de enero de 1993 (Ar. 176) señala que «el abono de incentivos queda subordinado por el deudor u obligado al hecho futuro de la fijación por dicha parte, y no por tercero, de los objetivos anuales de producción de la empresa y a su efectivo cumplimiento por el trabajador, hechos que no pueden considerarse como una obligación suspensiva, al faltar el dato objetivo de la incertidumbre en la fijación de tales objetivos o niveles, quedando sometidos a la exclusiva voluntad del deudor (...). La determinación de tales objetivos no supone el abono automático de tal cantidad y su no consecución puede hallar justificación en «el sector del mercado en el que se desenvuelve la empleadora, fuertemente competitivo, con amplia presencia de multinacionales (lo que) no hace ciertamente fácil la mejora y superación de los rendimientos anteriores». También, la STSJ de Murcia de 2 de diciembre de 1992 (Ar. 6122), en la que no se otorga la retribución correspondiente «al no alcanzarse en ninguno de los trimestres el 100% del objetivo marcado, siendo requisito inexcusable para su percibo el que se alcanzasen los objetivos ...».

(205) Así, W.M. MERCER FRASER, Ltd., *La evaluación individual y la remuneración por rendimiento*, Capital Humano, 1993, núm. 62, pág. 39.

VI. ECONOMIA DE LA PARTICIPACION Y SISTEMAS RETRIBUTIVOS: DOS EJEMPLOS

1. Origen, fundamento y críticas a la teoría de la economía de la participación.

El deseo de incentivar el compromiso de los trabajadores con su empresa integrando los factores humanos de producción en la atmósfera y cultura empresarial constituye uno de los objetivos fundamentales de los últimos tiempos. Superadas las doctrinas comunitaristas por obra de la instauración de un modelo democrático de relaciones laborales, en los últimos tiempos se abren nuevas dimensiones para la integración del trabajador en la empresa (206). Del comunitarismo se pasa así a una suerte de colaboracionismo voluntario en el que el trabajador impregnado del sistema de valores empresarial hace suya la idea de empresa integrándose patrimonialmente en ese proyecto. Reaparecen así, bajo nuevas fórmulas, instrumentos que históricamente y desde otra filosofía, incluso política, habían venido conformando el sistema de relaciones laborales, si bien, dirigidos, en este momento, a la búsqueda de otros objetivos y destinados a proyectarse sobre un sistema económico y productivo radicalmente diverso de aquél. Ahora no se trata de integrar ideológicamente al trabajador, se busca, por contra, incorporar patrimonialmente al mismo a la idea integradora de empresa.

La denominada economía de la participación parte de las tesis sustentadas por WEITZMAN (207) y supone un paso adelante -no exento de severas críticas- en esta dirección. Para este autor la realidad económica muestra que una economía basada en el reparto de los beneficios en el seno de las empresas (*share economy*) es más estable y más competitiva que una economía basada en los salarios fijos regulados por el mercado de trabajo y las negociaciones profesionales (*wage economy*). Cuando se introduce un sistema retributivo fuertemente flexible, que valora la variable constituida por la participación en los beneficios respecto de aquella parte fija representada por la retribución base, y se difunde a gran escala, todo el sistema económico se beneficia de una inflación más baja y una ocupación más elevada. Los resultados de tal política se encuentran ligados a su difusión. En efecto, para que tales objetivos se cumplieran sería necesaria la introducción generalizada del sistema que afectase a la casi totalidad de las empresas. Consolidado tal sistema, las empresas individuales no se verían en la tesitura de contratar a nuevos trabajadores pues, si así lo hicieran, acabarían por enfrentarse con su propia fuerza de trabajo, que se vería perjudicada por un aumento ocupacional hecho a costa de la variable constituida por la participación en beneficios.

(206) M. RODRIGUEZ-PIÑERO, *La transformación democrática del ordenamiento jurídico laboral y la relación individual de trabajo*, TL, 1984, núm. 1, págs. 50 a 67.

(207) M. WEITZMAN, *The share economy*, Harvard (Harvard University Press), 1984, *passim*.

El anterior planteamiento, es evidente, no puede estar exento de críticas (208). La citada construcción difícilmente podrá encontrar acomodo en una economía como la española, es impensable que la retribución en nuestro país esté destinada a asumir, a gran escala, y de forma prevalente la participación en beneficios como criterio fundamental de retribución salarial, y ni siquiera que allí donde la misma tenga lugar sea posible excluir toda o cualquier negociación sindical sobre la dimensión de la fuerza de trabajo ocupada. Sin perjuicio, por tanto, de las críticas a que la anterior tesis pueda quedar sometida, la misma presenta una nueva dimensión y un nuevo camino para transitar en la reforma de nuestro arcaico sistema salarial.

2. Planes de participación en beneficios.

La participación en beneficios es un sistema salarial según el cual la retribución del trabajador no se predetermina en una cuantía fija, sino en una porción variable extraída de los beneficios empresariales en cuya distribución participan los propios trabajadores, resultando lo más frecuente el uso de una definición contable de los beneficios (209), aunque puede emplearse la distribución gratuita de acciones o la venta con descuento sobre valor de mercado. Tan particular sistema de retribución conserva en nuestro país una larga tradición (210). La finalidad de la participación en beneficios y los fines con ella perseguidos han variado en razón del ciclo histórico en la que aquélla se ha encontrado inmersa, permitiendo variados enfoques a la hora de proceder a su estudio y análisis.

- (208) El debate sobre la economía de la participación y las tesis de WEITZMAN, ha dado lugar a numerosos escritos críticos; así, MATEHEWS, *Review of Weitzman, The Share Economy*, Journal of Economic Literature, 1985, 23, págs. 658-660; también K.W. ROTHSCILD, en el artículo *Is there a Weitzman miracle?*, de su obra, *Employment, wages and income distribution. Critical essays in economics*, London (Routledge), 1993, págs. 173 a 184. El mismo ha trascendido la realidad anglosajona y se ha introducido incluso en Italia; así, D.M. NUTI, *L'economia della compartecipazione: critiche al modello di Weitzman*, Política ed Economía, 1986, y la réplica de WEITZMAN, *L'economia della partecipazione: replica a Nuti*, Política ed Economía, 1986, IV.
- (209) Artículo 16 CC de Empresas de Seguros y Reaseguros (BOE, 6-8-1991), artículo 30 CC Sociedades Cooperativas de Crédito (BOE, 12-8-1992) que prevé una «participación en los excedentes de la empresa». Ejemplo, artículo 54 del Estatuto de Empleados de las Cajas de Ahorros, según el cual «los empleados tendrán derecho a paga de *participación en beneficios de los resultados administrativos*: según los resultados administrativos del ejercicio aprobado por los respectivos consejos, tomando como base la mitad de la suma de los saldos de imponentes y reservas de los balances a 31 de diciembre del ejercicio anterior (...), según la siguiente escala (...) si los resultados representan un 0,50% al 2% de dicha base; una mensualidad y media si fueran iguales o superiores al 2%». En general, sobre las peculiaridades que presenta la paga de beneficios en la banca privada, *vid.*, E. BORRAJO DACRUZ, *La paga de participación en beneficios en la banca privada: puntos críticos*, AL, 1993, núm. 42, págs. 757-772.
- (210) No debe sorprender que una de las primeras monografías en materia laboral tuviera como objeto precisamente éste, y que reflejara en su propio título sus sugerentes objetivos, P. ARMENGOL Y CORNET, *La participación en beneficios. Base de armonía entre el capital y el trabajo*, Madrid (Imprenta del Asilo de Huérfanos del Sagrado Corazón de Jesús), 1896. Igualmente, A. RUIZ DE GRIJALBA, *El contrato de trabajo*, Madrid (Francisco Beltrán), 1922, pág. 121, señalaba al respecto que «la idea de la participación del obrero en los beneficios de la industria no es tan nueva como se lo figuran sus celosos propagadores».

Los antecedentes más recientes de esta figura se encuentran en la Ley de Contrato de Trabajo de 1944 y, posteriormente, en el DOS. Los fines perseguidos por tal institución se correspondían o, por mejor expresarlo, eran coherentes con la propia concepción comunitaria de la relación laboral. La comunidad armónica de los factores de producción y la «paralela búsqueda de la hermandad» entre los mismos impulsará la creación de institutos como el que analizamos (211). Las finalidades perseguidas a través del mismo se centraban, según los tratadistas de la época, en aspectos sociales y económicos. Desde la primera perspectiva, «hermanados en un mismo fin y enrolados en la misma empresa capital y trabajo, al tener iguales derechos, no en su cuantía, sino en su cualidad, pondrán en la finalidad emprendida el estímulo que ha de ser base de su éxito». En su aspecto económico, «la participación viene a completar el importe de estas prestaciones como un jornal más o como una remuneración más, de una estima superior en su consideración a todas las restantes porque, al recibirla, el receptor ha de ver en ella que se le tiene en consideración y figura como un verdadero copartícipe de la explotación» (212).

No obstante, la participación en beneficios entró pronto en crisis. Como se ocupó de señalar DE LA VILLA, «es una crisis estrictamente jurídica, en el sentido de que la participación se ha desvirtuado y ha pasado a ser, en el mejor de los casos, un complemento salarial en sentido amplio. Complemento salarial que, además, y esto es lo importante, ninguna relación guarda con los beneficios efectivos de la empresa» (213). La progresiva deformación histórica del concepto de participación en beneficios hasta alcanzar su total desvirtuación en el momento actual es una realidad evidente (214).

(211) E. PEREZ BOTIJA. *Salarios*, cit., pág. 252.

(212) Las citas corresponden a la obra de A. AGUINAGA TELLERIA y A. ESTEBAN Y LOPEZ-ARANDA, *La participación en los beneficios*, Madrid (Gráficas Ala), 1947, pág. 43. Los trabajos posteriores partiendo de la misma filosofía son múltiples: así, M. FAGOAGA, *La participación en beneficios según la doctrina pontificia*, CPS, 1954, núm. 24, págs. 84-93; el trabajo colectivo, *La participación en beneficios en España*, CPS, 1955, núm. 27, págs. 7-61; o, en fin, el estudio de L. LANGA GARCIA, *Apuntes sobre la participación en beneficios*, CPS, 1955, núm. 28, págs. 85-125.

(213) *La naturaleza jurídica de la participación en beneficios*, en AA.VV., *Diecisiete lecciones sobre participación de los trabajadores en la empresa*, Madrid (FDUCM), 1967, págs. 247-249, donde el autor se hacía eco de la jurisprudencia existente en este punto y que ratificaba la anterior realidad; así, la STS (6.ª) de 3 de febrero de 1964 señalaba: «la llamada participación en beneficios ha venido perdiendo su primitivo sentido de detracción de los concretos rendimientos del negocio para convertirse, por lo general, en un mero *nomen iuris* poco concorde con su verdadero contenido sustancial, y consistente en un incremento fijado en reglamentaciones y convenios, reducido a un porcentaje inalterable del salario, haya o no habido durante el ejercicio ganancias para la empresa (...)». En el mismo sentido, F. LOPEZ-TARRUELLA, *Participación en los beneficios y accionariado obrero*, en AA.VV., *Estudios sobre ordenación del salario*, Valencia (Universidad), 1976, págs. 275 a 302, espec. págs. 296-297.

(214) La desvirtuación de la figura de la participación en beneficios es palmaria. Basta con observar el uso que de la misma se viene efectuando por la negociación colectiva. Baste como ejemplo el artículo 11 CC Torrefactores de café y fabricantes de sucedáneos (BOCM, 20-1-1993), que señala que «anualmente, a la terminación de cada ejercicio económico y dentro de los dos primeros meses del año, se abonará al personal una mensualidad en concepto de participación en beneficios (...)», o, más claramente, el artículo 30.3 CC Turrone y Mazapanes

Finalmente, la participación en beneficios puede ir dirigida a un pequeño grupo de trabajadores o abarcar a toda la plantilla. Sus objetivos y finalidades, en un caso u otro, resultan netamente distintos. En efecto, en el primer caso, cuando la misma se dirige a un pequeño grupo de directivos, la entrega de acciones o de opciones que dan derecho a compra de acciones a un precio determinado, es un método utilizado para incentivar el rendimiento de la alta dirección, con el fin de ajustar sus intereses a los del accionariado.

Por su parte, los planes de participación en beneficios que se dirigen a toda la plantilla observan notables efectos motivadores sobre la misma. De este modo, la participación en beneficios puede convertirse en un eficaz sistema de apoyo a la implantación y desarrollo de determinados sistemas productivos -v.gr. círculos de calidad-. Igualmente, la instauración de tales planes tiene como objetivo la mejora de los resultados, entendiéndose que tal resultado «es una condición básica para asegurar la continuidad de la sociedad e incrementar la proyección económica y social» (215). La participación en beneficios depende del montante del dividendo líquido abonado a los accionistas, pudiendo en estos casos hacerse depender el derecho de los trabajadores a la participación en los beneficios de una condición suspensiva, sometiéndolo a la situación del mercado o a la coyuntura económica, por lo que puede resultar no exigible (216).

Una última experiencia, en este sentido, es la aparición de numerosos convenios de grandes empresas que prevén el pago de cantidades lineales, al margen del incremento salarial. Las cantidades son abonadas, de una vez, sin que las mismas se consideren consolidables, al concebirse como fórmula de participación concreta en el aumento de beneficios empresariales y recibiendo comúnmente el nombre de «compensación por aumento de productividad».

(BOE, 20-12-1992) que la sitúa, abiertamente, como una de las «pagas extraordinarias». Estableciendo ciertos módulos para su cálculo, artículo 20 CC Producción de plantas vivas por cualquier procedimiento y su venta (BOE, 10-11-1992); artículo 73.2 CC Empresas de Seguridad (BOE, 10-5-1990); artículo 60 CC de Tejas, ladrillos y piezas especiales de arcilla cocida (BOE, 22-8-1991); artículo 20 Curtición en general (BOP, 1-8-1981); artículo 28 CC Depuración de aguas residuales de Madrid (BOCM, 30-5-1991); artículo 17 CC Derivados del cemento (BOCM, 5-8-1993); artículo 15 CC Entidades de financiación y arrendamiento financiero (*leasing*) (BOE, 25-9-1992); Cap. VII.1 CC Piscinas e instalaciones acuáticas (BOCM, 9-5-1992); artículo 26 CC Prensa no diaria (BOCM, 22-7-1993); artículo 21 CC Industrias del Frío Industrial (BOE, 4-7-1991), «hasta tanto se legisle con carácter general sobre la materia». El límite de la deformación se observa en el artículo 70 CC Industria Textil y de la Confección (BOE, 13-8-1991) que condiciona la citada participación a que el «índice de ausencias al trabajo, cualquiera que fuere la causa de ellas, no alcance el 8 por 100 en ninguno de los meses de cada semestre natural, de la plantilla efectiva de personal obrero y servicios auxiliares del centro de trabajo».

(215) Anexo III CC SAE Degremont (BOE, 22-9-1993), es por ello, continúa el Preámbulo de dicho Anexo, que «existe la voluntad de conjugar los resultados económicos de la empresa y los devengos reales de los empleados, los cuales deberán justamente beneficiarse de la situación cuando esta última resulte favorable (...)».

(216) STS de 22 de mayo de 1990, Ar. 79. Sobre las particularidades que plantea este tema *vid.*, M. RODRIGUEZ PIÑERO, *Derechos de información y paga de beneficios*, RL, 1990, II, págs. 52-61, espec. 56.

3. Stock option: participación accionarial (colocación de autocartera entre los empleados).

La participación accionarial de los trabajadores en la empresa posee cierta tradición en nuestro país en tanto que «variedad de la participación en beneficios» (217). La figura del «accionariado obrero» (218), del «accionariado salarial», «accionariado popular» (219), y otras fórmulas similares han tenido como finalidad, cuando las mismas han florecido, la detracción de parte de los beneficios de la empresa no para su inmediata entrega sino para su conversión en acciones para los trabajadores, que no soportan dividendo pasivo.

En la realidad comparada vienen apareciendo nuevas formulaciones de las instituciones antes apuntadas. Así, los planes de transferencia de acciones al personal (*Employee Stock Ownership Plan*) tienen como finalidad hacer de los trabajadores un grupo más dispuesto a aceptar los cambios organizativos, más flexible ante las modificaciones que supongan reducción de mano de obra y más inclinado a sugerir mejoras en las operaciones (220). Desde una perspectiva económica, los beneficios de cualquier cambio que suponga creación de riqueza deben ser distribuidos entre los miembros de la organización, para evitar que éstos bloqueen el cambio para protegerse y, lo que puede resultar más importante, para inspirar su cooperación en la promoción de cambios generadores de riqueza (221).

La citada política encuentra, junto a los anteriores factores, otra serie de elementos que incentivan su uso. Así, los planes de transferencia de acciones pueden ser utilizados como instrumentos de defensa financiera de una empresa frente a eventuales ofertas públicas de

(217) M. ALONSO GARCIA, *Curso de Derecho del Trabajo*, Barcelona (Ariel), 1973, 4.ª ed., pág. 533.

(218) F. SUAREZ GONZALEZ, *Accionariado obrero y capitalismo popular*, en AA.VV., *Diecisiete lecciones sobre participación de los trabajadores en la empresa*, Madrid (FDUCM), 1967, pág. 271; F. LOPEZ TARRUELLA, *Participación en los beneficios y accionariado obrero*, en AA.VV., *Estudios sobre la ordenación del salario*, Valencia (Universidad), 1976, págs. 298 a 302.

(219) En la definición que de las mismas efectúan G. BAYON CHACON, E. PEREZ BOTIJA, *Manual de Derecho del Trabajo*, Madrid (Marcial Pons), 1974, 9.ª ed., pág. 476.

(220) Subrayando tales funciones, *vid.* H. HANSMANN, *When does worker ownership work? ESOPs, Low Firms, Codetermination and Economic Democracy*, *The Yale Law Journal*, 1990, v. 99, págs. 1.749-1.816, espec. 1.796 a 1.804.

(221) P. MILGRON, J. ROBERTS, *Economía, organización y gestión de la empresa*, Barcelona (Ariel), 1993, pág. 330.

adquisición de carácter hostil, al poner en manos amigas un importante paquete de acciones (222). También se han utilizado estas fórmulas para vender una empresa a sus empleados ante la retirada de sus propietarios originales y para permitir a los trabajadores salvar sus puestos adquiriendo divisiones enteras que iban a ser cerradas. Como se dijo, se atribuye a estos planes el tener importantes efectos incentivadores. Al convertir a los empleados en dueños, los mismos se ligan más estrechamente a los intereses de la compañía, e igualmente se producen importantes mejoras en el desempeño individual (223).

No obstante, los citados planes han sido objeto de ciertas críticas. Juegan en sentido negativo razones de carácter ideológico, o simplemente basadas en la diferenciación de papeles o de responsabilidades; pero también influyen razones de carácter práctico, relativas a la inoportunidad de concentrar la renta (salario) y el ahorro (acciones) en un solo paquete (224). Igualmente, el empleado medio de una gran empresa tiene una fracción relativamente minúscula de las acciones de la empresa, indicando el análisis económico que el efecto incentivador de estos planes será igualmente reducido (225).

VII. LOS «FRINGE BENEFITS» COMO ELEMENTO DE AJUSTE DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

1. «Fringe benefits»: ¿salario en especie o complementos extrasalariales?

Literalmente, el término inglés («fringe benefits») significa «beneficios marginales», y con el mismo se hace referencia a aquellas ventajas no esenciales sino accesorias a una retribución y no satisfechas en dinero. Por tanto, los requisitos de los «fringe benefits» son la acceso-

(222) En nuestro entorno, la normativa italiana contiene una serie de preceptos que facilitan la instauración de tales políticas; así, se regula por el Código Civil la oferta de acciones, excluidas del derecho de opción, en suscripción a los trabajadores (art. 2.241 CC); o la oferta de acciones emitidas al mercado con un derecho de prelación a favor de los trabajadores; o la distribución de acciones propias adquiridas por la misma sociedad siempre a favor de trabajadores (art. 2.357 CC).

(223) M. SCOLES y M. WOLFSON, *Employee Stock Ownership Plans and Corporate Restructuring: Myths and Realities*, en AA.VV., *The Battle for Corporate Control: Shareholder Rights, Stakeholders Interests and Managerial Responsibilities*, Homewood (Business One Irwin), 1991. Una crítica a estos sistemas puede verse en A.S. BLINDER, *Introduction*, en AA.VV., *Paying for productivity. A look at the evidence*, Washington DC (GULC Library), 1985, págs. 7-10.

(224) F. CARINCI, *Flexibilidad, retribución flexible ...*, cit., pág. 73.

(225) P. MILGRON, J. ROBERTS, *Economía, organización ...*, cit., pág. 484.

riedad a la retribución y su carácter no pecuniario y los mismos tienen la finalidad de satisfacer al trabajador de modo que pueda trabajar más eficazmente en beneficio de la empresa. Otras veces, los «fringe benefits» tienen la finalidad de satisfacer necesidades personales del trabajador, beneficiando al mismo tiempo a las finalidades empresariales.

La proyección de tal concepto a nuestro Derecho plantea notables problemas y de manera significativa a la hora de diferenciar su calificación como complementos en especie o de carácter extrasalarial. Como ha señalado el TCT es carácter esencial de la retribución en especie «el que el trabajador reciba con atención a su contrato una prestación patronal en algo distinto a moneda de curso legal» (226), o por expresarlo más precisamente, puede entenderse por tal la prestación retributiva que se paga mediante un bien distinto del dinero (227). En todo caso, la cuantía de las percepciones en especie, cualquiera que sea su modalidad, no podrá exceder del 30% del salario total resultante de la suma total del importe del salario en dinero y del salario en especie. Por su parte, se entiende por retribuciones extrasalariales, las cantidades percibidas por el trabajador, *no por el desarrollo de su actividad laboral*, sino como compensación de gastos ocasionados por la ejecución del trabajo o para cubrir necesidades o situaciones de inactividad no imputables al trabajador (art. 26.2 LET).

La falta de soluciones uniformes por parte de la jurisprudencia a la hora de delimitar como salario en especie o retribución extrasalarial determinadas partidas viene planteando notables problemas a la hora de encuadrar tales partidas. Así, el uso de automóvil (228), los títulos de transporte gratuito de RENFE (229), provisiones de determinados suministros (230), han sido consideradas como salario en especie; por su parte, la atribución de una plaza de garaje (231), la cotización a un Fondo de Pensiones por la empresa (232), se ha entendido que no pueden considerarse como derechos incorporados al contrato de trabajo debiendo considerarse como partidas extrasalariales. En cualquier caso, al considerarse como salario la totalidad de las percepciones, la normativa establece una presunción *iuris tantum* de que todo lo que recibe el trabajador de la empresa es debido al concepto amplio de salario, lo que desplaza la carga de la prueba a aquel que afirme la calificación de un complemento como extrasalarial (233).

(226) STCT de 30 de noviembre de 1982, Ar. 6877.

(227) M.C. PALOMEQUE LOPEZ, *El concepto del salario en especie*, AA.VV., *Estudios sobre el salario*, Madrid (Acarl), 1993, pág. 397.

(228) STS de 21 de diciembre de 1990, Ar. 9820.

(229) STCT de 23 de diciembre de 1987, Ar. 29660.

(230) STCT de 29 de octubre de 1986, Ar. 10763.

(231) STSJ del País Vasco de 1 de octubre de 1992, Ar. 5645.

(232) STSJ de Cataluña de 3 de noviembre de 1992, Ar. 5484.

(233) STS de 25 de octubre de 1988, Ar. 8152, STSJ de Madrid de 23 de marzo de 1993, Ar. 1444.

2. Funciones y disfunciones microeconómicas de los «fringe benefits».

Los beneficios accesorios («fringe benefits») pueden incrementar la utilidad de las percepciones globales del empleado, pero también pueden beneficiar a la empresa, permitiéndole atraer y retener a empleados altamente cualificados (234). La composición de la compensación total varía significativamente dentro de la industria. Por ejemplo, el porcentaje constituido por los beneficios extrasalariales es mayor en industrias con salarios altos que en las de salarios más bajos; mayor en las productoras de bienes que en las industrias de servicios; y en el sector de transporte y servicios públicos más que en las de distribución. Atendiendo al tipo de trabajadores, esta compensación es mayor en los «blue-collar workers» que en los «white-collar» (dado que una parte importante de los beneficios extrasalariales viene impuesta legalmente: se incluyen aquí los complementos de Seguridad Social o de jubilación o desempleo).

La teoría de la óptima distribución del salario en una parte salarial y otra extrasalarial deriva de las posibles combinaciones a realizar por el trabajador entre el montante de ingresos correspondiente al salario y la suma asignada a los beneficios extrasalariales. Las preferencias de los trabajadores por cada uno de estos conceptos se reflejan en lo que se llama el «mapa de indiferencia» del trabajador, que suele dar como resultado la preferencia de éste por el paquete salarial, reservando una cantidad notablemente más reducida a la parte extrasalarial. Sin embargo, hay dos razones por las que los trabajadores sacrificarán sus salarios para ver incrementados sus beneficios extrasalariales. De un lado, algunos beneficios salariales comportan una importante deducción fiscal. De otro, los trabajadores, a veces, prefieren adquirir beneficios más rentables a largo plazo (p.ej., un plan de jubilación, seguros de salud, etc.) que dinero más líquido a corto plazo, pero que sólo les provee de bienes de consumo que pronto son sustituidos por otros.

Un segundo argumento se encuentra ligado a la operatividad de las economías de escala en este ámbito. En efecto, dado que la empresa suele contratar un volumen numeroso de productos (seguros de vida, pólizas de asistencia sanitaria, etc.) el beneficio para el trabajador es notablemente mayor que el resultante de una contratación particular del mismo bien.

Finalmente, razones de eficiencia apoyan el recurso a estos métodos. Los empleadores ven los beneficios extrasalariales como una vía para «atar» a los trabajadores a sus puestos de trabajo y, por tanto, para reducir las bajas voluntarias. Una baja tasa de rotación implica que gran parte de los trabajadores han pasado correctamente su período formativo de adaptación a la empresa, lo que incide positivamente rebajando los costes de reclutamiento y formación. Todo ello coincide con un aumento de productividad de la empresa.

(234) R. CAMPBELL, McCONNELL, STANLEY L. BRUE, *Contemporary Labor Economics ...*, cit., págs. 190-220.

Junto a estos argumentos incentivadores del uso de los complementos extrasalariales, cabe aducir, sin embargo, algunos otros bastante concluyentes, que están comenzando a hacer cuestionar a las empresas la eficiencia de los mismos. De un lado, el importante cambio operado en el tratamiento fiscal de esta partida retributiva desde la entrada en vigor de la vigente Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (235), a partir de cuya entrada en vigor prácticamente toda la retribución, líquida o no, está sujeta a gravamen; de otro, el hecho de que psicológicamente, la falta de liquidez de esta retribución impida a los perceptores valorar como salario estas cantidades, con lo que la estimación que tienen de sus propios emolumentos es inferior a los realmente percibidos; finalmente, en muchas ocasiones la generalización de estas ventajas para todos los trabajadores, independientemente de su condición, lleva a que no todos las valoren en la misma medida, prefiriendo, en muchos casos, la percepción del equivalente económico.

(235) Sobre este punto pueden consultarse las siguientes obras, J.A. ROZAS VALDES, *Rendimientos de trabajo en especie*, Madrid (Cívitas), 1994; D. CARBAJO VASCO, *Retribuciones en especie exoneradas en el IRPF*, Crónica Tributaria, 1993, núm. 66, págs. 7-14; I. DOCABO ALBERTI, *La nueva regulación de las retribuciones en especie en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, Impuestos, 1992, I, págs. 1.379-1.384; V. HERNANDEZ MARTIN, *Tratamiento fiscal de las retribuciones en especie. Comentario a la STS de 24 de junio de 1986*, Impuestos, 1986, II, págs. 618-623; J.M. VILLA GIL, *Régimen fiscal de las rentas salariales*, en AA.VV., *Estudios sobre el salario*, Madrid (Acarl), 1993, págs. 861-879.