



Retribución fija y retribución variable en el ámbito de la función pública

por Sara Mijares García

Cada vez son más las organizaciones que se preocupan por tener una adecuada gestión de recursos humanos sobre la base de que una plantilla bien dirigida será una plantilla más eficiente y, en última instancia, contribuirá mejor a la consecución de objetivos organizativos.

En el contexto de la gestión de RRHH, el sistema de retribución ocupa un lugar preferente, por cuanto es uno de los motivos básicos que impulsan a la persona a trabajar. En el marco de la relación empleador-empleado, el primero está dispuesto a pagar por una colaboración, y el segundo a colaborar a cambio de una contraprestación. El objeto de este estudio es analizar el sistema de retribución del funcionariado y el personal al servicio de las administraciones públicas en España.

En este trabajo, y con una perspectiva amplia e inclusiva de diferentes matices reflejados en definiciones analizadas, consideraremos la retribución como “todo tipo de recompensas que reciben los empleados a cambio de su trabajo”. Existen dos grandes tipos de retribución, por un lado está la parte fija, que es la parte de la retribución que la empresa garantiza al trabajador por un período de tiempo definido, independientemente de otras consideraciones¹, y por otro lado está la parte variable, que es la parte de retribución que recibe el trabajador cuya cuantía está condicionada por determinadas circunstancias. Cada uno de estos grandes grupos se desglosa a su vez en otros subgrupos, existiendo así multitud de tipos de retribución, sobre todo de la parte variable.

En España la determinación de la retribución de los empleados públicos forma parte de la política presupuestaria. Este sistema retributivo se desglosa legalmente en un conjunto de componentes recompensando tres aspectos: las capacidades demostradas en el acceso al cargo y en virtud de su experiencia o antigüedad, las características de su actividad o del puesto desempeñado, e intensidad o rendimiento con el que el funcionario cumple las tareas inherentes a su puesto de trabajo.

Las retribuciones de los funcionarios de carrera se clasifican en básicas y complementarias. Las retribuciones básicas son las que retribuyen al funcionario según la adscripción de su cuerpo o escala a un determinado Subgrupo o Grupo de clasificación profesional, en el supuesto de que éste no tenga Subgrupo, y por su antigüedad en el mismo. Dentro de ellas están comprendidos los componentes de sueldo y trienios de las pagas extraordinarias. Por otro lado, las retribuciones complementarias son las que retribuyen las características de los puestos de trabajo, la carrera profesional o el desempeño, rendimiento o resultados alcanzados por el funcionario². Dentro de éstas se recogen conceptos como el complemento de destino, complemento específico,

¹ Godino Reyes, M. (2013). *Memento Experto Francis Lefevre*. Retribución variable.

² Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico de Empleado Público, art. 22. 1), 2) y 3).

complemento de productividad y complemento por servicios extraordinarios. También existen otras remuneraciones como las de los funcionarios interinos, las de los funcionarios en prácticas, las del personal laboral, las del personal eventual, las indemnizaciones y las retribuciones diferidas.

Dadas estas pinceladas sobre los tipos de retribución que existen a modo introductorio, cabe explicar por qué es tan importante la retribución, y es que el sistema retributivo es uno de los procesos que suscitan mayor interés y preocupación para las organizaciones, por cuanto representan un elevado porcentaje de los costes totales de la empresa. Sin perjuicio de que esta parte proporcional varía en función de diferentes factores (sector de actividad, tamaño, localización, etc.) será siempre lo suficientemente importante como para invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar cuidadosamente el sistema salarial. Además, la retribución tiene una gran influencia en el comportamiento de los empleados por su contribución a tres actividades básicas: atracción, retención y motivación.

La motivación es el factor que más importancia tiene en relación con la retribución, por ello es conveniente explicar bien este concepto. Las teorías de motivación se engloban en dos grandes grupos, por un lado están las teorías de contenido³, que son las que se encargan de estudiar qué motiva, y por otro, las teorías de proceso⁴, que estudian cómo se produce la conducta motivada, tratan de evaluar los procesos internos del pensamiento que influyen en el comportamiento. Este estudio se centra en las de proceso ya que el objetivo es averiguar el impacto que tiene la retribución en el comportamiento de los individuos.

Tras lo expuesto en los párrafos anteriores la pregunta clave que hay que hacer es: ¿Es posible motivar al empleado público a través de la retribución? Para responder a esta pregunta me apoyo en las Teorías de proceso, pero también en una de contenido por la importancia que tiene sobre el tema, la teoría de los dos factores. Según Herzberg existen dos grupos de factores: higiénicos, que no motivan, pero si no se encuentran o desaparecen provocan desmotivación; y motivadores, que repercuten en la mejora de la satisfacción y motivación del individuo. El salario y los beneficios sociales pertenecerían al primer grupo, mientras que aspectos vinculados con el desarrollo de la carrera profesional y el entorno de trabajo entrarían dentro del segundo grupo. Esto hace, si cabe, más importante el estudio de la retribución en el empleo público, porque conviene preguntarse su importancia en cuanto a la mejora de las condiciones y su consiguiente motivación, como en relación con si la retribución –tal y como la hemos definido– puede provocar desmotivación.

Cabe señalar que la retribución pública es, ante todo, un sistema rígido. Las posibilidades de vincular retribución y resultado son prácticamente inexistentes, y cuando una política de retribución está muy poco relacionada con el desempeño pasa a convertirse en un factor de desmotivación. Si relacionamos esto con la teoría de las expectativas de Vroom, encontramos que este autor estableció la necesidad de vinculación entre el trabajo, los resultados y lo atractivo de los resultados. En el ámbito de la función pública las expectativas de desarrollo pueden considerarse como ese atractivo de los resultados y, en el EBEP encontramos que en los artículos 16, 17, 18 y 19 regulan el derecho de los empleados públicos a la carrera profesional y a la promoción interna, tanto para funcionarios de carrera como para el personal laboral, y a continuación el artículo 20 versa sobre la evaluación del desempeño en este ámbito, y según lo expuesto en los mencionados artículos queda claro que un empleado público tiene opciones de promocionar pero ello no va a depender de su desempeño, por lo que nuevamente se pierde el potencial motivador que dicha herramienta pudiera tener.

³ Teoría de las necesidades Maslow; Teoría ERG de Alderfer; Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland; Teorías X e Y de McGregor; Teoría de los factores o teoría de motivación e higiene de Herzberg.

⁴ Teoría de las expectativas de Vroom; Teoría de la equidad de Adams; Teoría del establecimiento de objetivos de Locke.

En tercer lugar, con la teoría de la equidad de Adams aparece el mismo problema. Adams establece que los empleados de una organización tienden a comparar sus esfuerzos y resultados profesionales con los que consiguen otras personas o grupos que toman como referencia. En el caso del salario en el sistema público, al ser el sistema de retribución independiente del desempeño, la retribución no va a variar en ningún momento. Con independencia del referente que se escoja, no es posible establecer comparaciones entre los esfuerzos, puesto que no son medidos y, además, son retribuidos de forma ajena a dicha comparación.

En último lugar, la teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke⁵ supone que las intenciones de esforzarse en aras de la consecución de un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo, y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. En la Administración Pública las tareas a ejercer por cada uno suelen estar definidas, pero no así la contribución que cada persona supone a la consecución de los objetivos globales de la organización. Por otra parte, también es muy limitada la participación de cada empleado en el establecimiento de los objetivos, puesto que la rigidez que hemos destacado no es exclusiva del sistema retributivo, sino común al resto de procesos. Las instituciones públicas, lejos de ofrecer proactivamente que los empleados aprovechen al máximo su potencial motivador, deja en manos de la iniciativa de dichos empleados unas tareas que han sido previa y unilateralmente diseñadas, sin tener presente el potencial motivador que tiene la participación de los empleados en la fijación de metas y objetivos.

Se puede considerar necesario el uso de incentivos para poder garantizar una administración eficaz y eficiente, y hacer que sea posible la selección de los mejores candidatos, proporcionarles unas oportunidades de promoción profesional y una compensación por su trabajo que estimulen su dedicación al servicio público. Además, la evaluación de su desempeño sería un factor fundamental a la hora de mejorar su motivación y su productividad, ya que se podrían aplicar los incentivos de manera justa y equitativa en función del esfuerzo realizado por cada empleado para conseguir las metas. Pero esta evaluación del desempeño presenta en el ámbito público importantes dificultades derivadas de la falta de información completa y fiable para poder aplicarlos correctamente.

Para el correcto diseño de retribuciones basadas en resultados es imprescindible contar con un sistema de evaluación de resultados fiable, cuyos informes sean consensuados y aprobados por los agentes implicados (administración, representantes colectivos, trabajadores). En el caso de la Administración Pública, la carencia y dificultad de establecimiento de mecanismos de medición objetivos puede constituir un punto débil en la implantación de incentivos ligados a la productividad. El diseño institucional de la evaluación de resultados es un elemento clave para la implantación de mecanismos de incentivos. Esta exigencia explica la necesidad de contar con servicios de control interno en el seno de las diferentes unidades. No obstante, los problemas anteriormente citados sugieren la pertinencia de incorporación de instituciones de evaluación independientes, que deben validar la información generada por los servicios de control interno.

A la hora de establecer un sistema de retribución variable hay que tener en cuenta que puede motivar a los trabajadores pero también puede ejercer el efecto contrario, por tanto hay que considerar en primer lugar si es necesaria la implantación de este sistema retributivo como motivador. Algunos autores, como es el caso de Bonache y Cabrera⁶, recomiendan la cautela a la hora de utilizar esta herramienta de motivación e incluso prescindir de ella. En el caso particular de la fijación de retribución variable en el caso del Empleado Público, y a la vista de los problemas que

⁵ Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task motivation and incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, 157-489.

⁶ Bonache Pérez, J. y Cabrera, A. (2005). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid.

dicho sistema plantea relacionados, principalmente, con la fijación y medición de objetivos, creemos que la primera reflexión es si es posible establecer otros mecanismos motivadores, como:

- establecer una retribución fija externamente competitiva e internamente equitativa⁷;
- seleccionar personas capacitadas, automotivadas e interesadas por su trabajo, que no necesiten estímulos externos para realizar bien sus cometidos⁸;
- establecer mecanismos de penalización de los incumplimientos laborales, de manera que se evite que el bajo desempeño de algunos trabajadores actúe como elemento desmotivador para el resto de la plantilla;
- desarrollar elementos de motivación intrínseca, de manera que el incentivo pase de ser externo a interno (el desarrollo y promoción sirven como estímulo). En esta misma línea, diseñar puestos de trabajo con mayor autonomía y capacidad de decisión, para facilitar la motivación de la persona en su trabajo.

Los trabajadores deben sentir que su esfuerzo repercute en la consecución de los objetivos, y sentir que cuanto más se esfuercen mejores serán los resultados, pero ese esfuerzo adicional deberá verse recompensado. En la Administración Pública esto es complicado de establecer, debido, como ya se ha dicho anteriormente, a la rigidez con que está diseñado el sistema de retribución.

Por último, y siendo una de las recomendaciones más importantes, un sistema de retribución variable debe ser sencillo y fácil de entender y aplicar, porque si es un sistema es demasiado complejo el trabajador no lo entenderá y terminará por desmotivarse.

Sara Mijares García
Becaria en ADAPT

* El presente artículo representa un resumen del trabajo defendido al final del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, de la Universidad de Santiago de Compostela, en la convocatoria de Enero del curso 2014/2015.

⁷ Shapiro y Stiglitz (1984) demostraron que la fijación de salarios superiores a la media del sector (lo que se denomina “salarios de eficiencia”) promueve más el rendimiento que la retribución variable.

⁸ En el caso del empleado público, habida cuenta de los mecanismos de acceso basados en el sistema de concurso-oposición, este requerimiento supondría una revisión de tal sistema.