



# CRONICAS Y NOTICIAS

CRONICAS

1

## UN SISTEMA DE INCENTIVOS EN FAVOR DEL PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION

35.089.7:331.147

Extracto del «Informe sobre un sistema de incentivos en favor del personal del I. N. P., mediante la concesión de premios individuales y colectivos y otros beneficios y bases generales para su aplicación», de E. SERRANO GUIRADO, Secretario general Técnico del I. N. P.

### I. CONSIDERACIONES GENERALES

De los dos tipos de sistemas de incentivos que existen, el de la mesuración objetiva de los trabajos realizados y el de la apreciación subjetiva realizada a través de superiores, jurados o tribunales, es evidente que el primero es el más apto para soslayar el inconveniente arriba apuntado. Esto, sin embargo, no quiere decir que no haya que atender también a cuestiones de justicia y de psicología al regular la forma de valorar los móviles tenidos en cuenta, y es aquí donde se centra el más delicado e importante problema en esta materia.

El más grave punto de quiebra de un sistema de incentivos está en la posibilidad de que quienes tienen atribuida la facultad de concesión, la ejerciten influidos en mayor o menor grado, por favoritismos, pretensión de beneficiar a los más afines, preferencias personales, inclinaciones temperamentales, etc. Ahora bien, lo que resulta obvio es que el procedimiento para evitarlo no es el simple y sencillo de desechar el sistema. Lo que ocurre es que al establecerse la recompensa por méritos, habrá que atender con especial cuidado a evitar o reducir al mínimo el que puedan producirse arbitrariedades.

### II. SISTEMA PROPUESTO

Se propone el establecimiento de los incentivos siguientes:

#### A) PREMIOS INDIVIDUALES.

Conforme a las siguientes directrices:

a) *De carácter general.*

1. *La estimación conjunta del mérito.*—Parece prematuro establecer en el Instituto una diferenciación terminante entre premios por cantidad de trabajo realizado y premios por la calidad y cualidades del funcionario puestas al servicio de la función, sobre todo si se tiene presente la heterogeneidad de las operaciones que en el I. N. P. se realizan y la variedad de circunstancias que en cada caso concurren. Resulta más aconsejable la estimación conjunta del mérito.

2. *Los criterios del número de operaciones de la asiduidad y de la puntualidad.*—El número de operaciones realizadas puede ser estimado objetivamente; pero pueden también medirse otras cualidades, como ocurre con la asiduidad y la puntualidad, admitiéndose para ellas, por lo tanto, el criterio de la puntuación. Este criterio, no obstante, conviene aplicarlo con ciertas reservas y a la vista de los pareceres y opiniones a que la práctica dé lugar.

b) *De procedimiento.*

1. *Normas para su regulación.*—Se aconseja de momento establecer los siguientes estamentos o rangos de normas:

1) Unas bases generales, definidoras y claras, pero al mismo tiempo suficientemente amplias, en las que se fijen los criterios a seguir y las normas de procedimiento a utilizar para que quede garantizada la ecuanimidad.

2) Unas instrucciones de la Delegación General—más concretas y también más susceptibles de ser modificadas—en las que se descienda a pormenores que no vendría incluir en una regulación fundamental:

3) Finalmente, unas normas dictadas por cada uno de los Directores provinciales y Jefes de Servicio en la Organización Central, por medio de las cuales se procure la mejor aplicación de las normas generales a las circunstancias que concurren en la unidad de que se trate.

2. *Calificación y adjudicación.*—El crédito aplicable a estos premios figurará en el presupuesto general del Instituto, bien diferenciado, específicamente o en porcentaje, del crédito general de incentivos.

La uniformidad en la cuantía de los premios viene exigida por principios de elemental consideración. Se establecen tres categorías de premios y en cada una de ellas se admiten dos clases, de manera que en definitiva resultan seis en total. Así, una vez asignado por la Delegación General a cada Delegación, Servicio o Asesoría, un determinado número de premios de las categorías y clases que a su juicio corresponda, el discernimiento o adjudicación deberá hacerse en el seno de la propia gran unidad de que se trate.

La ausencia de arbitrariedad queda garantizada en la medida de lo posible, evitando que los premios sean concedidos siempre a los mismos, habilitándose un doble juego de rotación en los candidatos y en los miembros de las Comisiones adjudicadoras. En los candidatos porque no podrán optar a premio quienes lo hubieren obtenido en la convocatoria anterior. En los miembros de la

Comisión porque formarán parte de ella, junto con el Director provincial o con el Jefe del Servicio o Asesoría, dos funcionarios que hubieran sido premiados en la convocatoria precedente, por un sistema de turno, en el que serán preferidos los de superior categoría.

La periodicidad que se prevé para las concesiones es semestral, de modo que aun no pudiendo recaer un premio dos veces consecutivas sobre una misma persona, sí le cabe a cada funcionario la posibilidad de obtenerlo todos los años. Con la rotación de los miembros de las comisiones se pretende que no queden ocultas las aptitudes del personal, quizá no suficientemente valorado por el Director o los Jefes llamados a formar parte del Jurado, si éste fuera siempre el mismo.

La consolidación de los premios—medida casi revolucionaria en España—consiste en que quienes hayan alcanzado por cinco veces un premio individual (en años consecutivos o no), adquieran derecho a que un importe igual al del promedio de los cinco premios alcanzados se les acredite en nómina permanentemente y por dozavas partes, mientras continúen en servicio activo y con este solo efecto. En consecuencia, los citados premios producirían el doble efecto de dar lugar a la percepción de una cantidad determinada a recibir en un solo tracto y de contribuir a incrementar la remuneración individual del premiado.

#### **B) CONCURSOS DE MONOGRAFÍAS, CURSOS DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO, BECAS E INTERCAMBIOS.**

##### *a) Concursos de monografías breves y sistema de iniciativas.*

En los concursos de monografías breves se pretende promover entre los funcionarios la inquietud por temas esenciales para la vida institucional, no sólo por aquello que se dice en Inglaterra de que «quien quiera saber algo sobre algo que escriba sobre ello», sino porque es muy conveniente suscitar el interés por la obra en que se está embarcado.

El efecto de estos concursos tiene doble vertiente: hacer meditar a quienes aspiren a presentar un trabajo y hacerles encontrar nuevos aspectos e ilusiones, y la publicación de los trabajos que servirá para instrucción de muchos y para información de quienes tienen atribuida la facultad y la responsabilidad de mejorar la gestión y el desarrollo del organismo.

Con el mismo propósito ha de fomentarse un sistema de comunicaciones de ideas, iniciativas y sugerencias de los funcionarios sobre cuanto afecte a la organización y gestión del Instituto, en particular lo que se refiere a las mejoras en la utilización de los métodos de trabajo de que dispone el Instituto, la simplificación de procedimientos, la coordinación de actuaciones y todo cuanto pueda contribuir a una comunicación efectiva y eficaz entre los beneficiarios de los servicios y el personal de éstos.

b) *Cursillos de adiestramiento.*

La organización de cursillos de adiestramiento, especializados unas veces para determinado personal, y otras veces indiferentemente válidos para todos. Su utilidad parece demostrada por las experiencias del Consejo Superior Bancario y de algunas determinadas entidades de la Banca privada, del Instituto de Racionalización del Trabajo, de la Organización Sindical y de numerosas empresas extranjeras y nacionales.

El criterio que debe presidir estos cursillos no ha de ser el confeccionar un sistema de conferencias generales, doctrinarias, sino otro menos lucido, pero más eficiente, en el que se planteen y resuelvan técnicamente y de manera práctica cada uno de los pormenores que interesen para el mejor desarrollo de las funciones.

Por otra parte, los cursillos deben ser presentados en forma que la sola participación en ellos constituya ya premio, y esto, no sólo porque únicamente sean llamados quienes lo merezcan, sino porque sea verdaderamente grato participar en ellos.

c) *Becas de intercambio.*

El establecimiento de intercambios de funcionarios con entidades nacionales y extranjeras, en régimen de prácticas temporales y aprendizaje, con el fin de instruir al personal y alentar su sentido vocacional.

C) CONCESIÓN DE PREMIOS POR ACUMULACIÓN DE TAREAS

Esta propuesta tiene como finalidad fundamental reducir en determinada proporción y de un modo paulatino las plantillas en aquellos servicios en que sea posible.

De todos es sabido que generalmente cuando se producen bajas en una unidad administrativa se procura cubrir con rapidez la baja producida, y esto se pretende justificar, porque la saturación de trabajo de los restantes compañeros y la importancia de la función a realizar en aquella dependencia hace imprescindible reemplazar a quien cesó. Sin embargo, en muchas ocasiones, esto no es exacto y conviene suscitar el interés porque la plaza vacante no se cubra; el modo de lograrlo está o puede estar en que encuentren recompensa económica los que han de realizar las funciones de la plaza amortizada.

D) PREMIOS DE PERSEVERANCIA

La perseverancia en el servicio de la institución es acreedora a la debida recompensa. Con mayor frecuencia de la deseable, los mejores funcionarios solamente mantienen su entusiasmo e interés cuando en edad todavía joven han logrado escalar puestos de mando en los que satisfacen el doble anhelo de considerarse útiles y suficientemente retribuidos.

En atención a esta consideración se propone la creación de unos premios de perseverancia a conceder a todo funcionario por cada período de diez años de servicio activo, computado día por día, en el I. N. P.

**E) PREMIOS COLECTIVOS**

Premios colectivos de carácter anual y nacional que se otorguen para galardonar a las unidades administrativas que más se hubieran distinguido en el desempeño de su misión o en la realización de tareas extraordinarias.

Los premios pueden establecerse de forma que cada uno de los empleados con destino en las unidades premiadas perciba una suma concreta, que puede ser igual a su haber mensual.—F. A.