

LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS DE RETRIBUCION DEL PERSONAL: LA EXPERIENCIA FRANCESA

Por DIMITRI WEISS*

SUMARIO: I. Introducción. II. La estructura salarial en Francia. III. La individualización salarial.**

I. INTRODUCCION.

Asistimos en la actualidad a una evolución de la noción de remuneración. Evolución que va paralela a la del propio sistema de relaciones laborales al cual se le reclama, cada vez más, que sea capaz de responder a los problemas cambiantes de nuestras empresas, atraídas por la tecnología e inmersas en una gran competitividad internacional.

Las nuevas tendencias retributivas, basadas en la búsqueda de una más estrecha conexión entre retribución y resultado, tienen por objetivo alcanzar una mayor flexibilidad en la gestión de la masa salarial y el desarrollo de sistemas de remuneración más estimulantes.

Esta nueva orientación en las retribuciones encuentra su explicación, entre otras razones, en el convencimiento de que una política de altos salarios puede que no produzca, por sí misma, los efectos positivos deseados sobre los niveles de resultados. Por ello, se trata de hacer depender los incrementos salariales de los obtenidos en los rendimientos.

El presidente de la ETHIC –asociación de pequeñas y medianas empresas– se pronunciaba no hace mucho a favor del rigor en la empresa, pero de un cambio en las prioridades de ésta. “No pienso –afirmaba– que se pueda continuar mejorando nuestra productividad si se sigue haciendo frente (vaciando) a la partida salarial. Los trabajadores realizan esfuerzos considerables y tenemos necesidad de plantillas motivadas que no se vean tentadas de salir a trabajar al extranjero. Los empresarios que tengan una visión correcta de la realidad, introducirán aumentos salariales considerables buscando detraer dichos incrementos de otras partidas, como por ejemplo las cargas financieras o los impuestos que afectan directamente a nuestros costes de fabricación (el impuesto profesional).

Lógicamente, los trabajadores a los que estamos haciendo referencia son aquellos que tienen una cierta cualificación y que están dispuestos a trabajar por ejemplo en Suiza en condiciones retributivas superiores.

Pero, para hacer frente al problema planteado, sería necesario responder no sólo al interrogante del “cuánto”, sino también al “cómo” de lo que podría llamarse una *política de regulación de la remuneración*.

* Catedrático de Gestión en la Universidad Paris I-Panthéon Sorbonne y Profesor del Institut d'Administration des Entreprises.

** Traducción de Félix Salvador, Profesor de Derecho del Trabajo de la Universidad de Sevilla.

LA ESTRUCTURA SALARIAL EN FRANCIA.

Para responder a los interrogantes planteados parece necesario, en primer lugar, prestar atención a la pirámide de las retribuciones en Francia. Sus componentes son los siguientes:

1. *La remuneración directa*, constituida por una parte fija y permanente, denominada *salario de cualificación o salario de nivel*, que se identifica generalmente con el salario base y, a veces, con un complemento individual y una parte variable.

El salario de cualificación, revalorizado cada año de acuerdo con reglas fijas, evoluciona individualmente cuando se produce un cambio de cualificación o de nivel en la persona. Esta parte fija del salario tiene por finalidad dotar de referencia interna a la política retributiva.

La parte variable, cuando existe, puede moverse entre cero y un tipo definido de un cierto porcentaje del salario de cualificación. Se trata de un *salario a corto plazo*, que está frecuentemente unido al resultado del individuo durante el periodo considerado y/o al de un equipo de trabajo de reducida dimensión. Tiene como propósito la motivación a corto plazo, distinguiendo a los mejores y animando a los demás a hacer lo mismo.

La evaluación individual o colectiva puede ser, total o parcialmente, *objetiva* (cantidad, calidad, productividad) y *subjetiva*, es decir, determinada por la opinión de la gerencia.

El carácter variable del salario a resultado permite, dentro de unos límites establecidos, una descentralización en la gestión mediante delegación a distintos niveles jerárquicos. Se trata de una política de reparto de la función de personal.

2. A la remuneración directa se añaden los denominados *periféricos legales*, que pueden ser inmediatos o diferidos, establecidos por una Ley o por un Decreto. En primer lugar, cabría señalar al que podemos denominar el "intéressement", con objeto de diferenciarlo de la "participación", obligatoria para las empresas de cincuenta o más personas y que correspondería a lo que en español se conoce como "participación en beneficios".

El "intéressement" data de 1959, con modificaciones legales en 1986 y 1990. También deben mencionarse la *participación financiera* de 1967; el *accionariado de los trabajadores* de 1959; y el *plan de ahorro de empresa y los "stocks" de acciones* de 1967 y 1970, respectivamente.

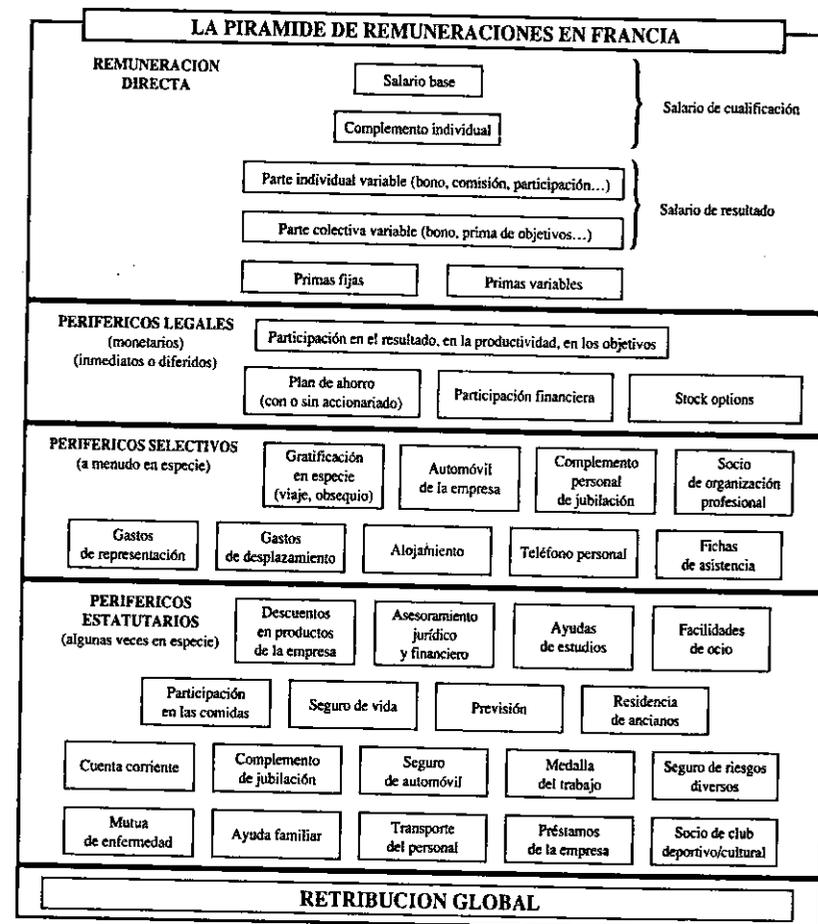
Estos periféricos pueden servir de instrumentos complementarios de una política de regulación de las retribuciones, en particular el "intéressement", el cual tiene la ventaja de que, por una parte, contribuye a concienciar a los trabajadores de la marcha económica de la empresa y sus resultados, convirtiéndose en un instrumento pedagógico, y, por otra parte, aporta flexibilidad al sistema salarial francés. Este concepto retributivo —el "intéressement"— se presenta como un buen instrumento para implicar al trabajador en los resultados de su empresa o unidad de negocio. Cuando, al final del ejercicio, está exento de cotizaciones sociales, ligado al progreso económico de la empresa y se calcula a partir de elementos previamente definidos.

A los periféricos legales se añaden los *periféricos selectivos*, que reciben la denominación de "incentivos". Establecidos generalmente en especie, pueden ser variables y reversibles, posibilitando lo que podríamos denominar una política retributiva dinámica.

Los incentivos difícilmente se cifran con precisión y son discriminatorios en relación al conjunto del personal. Se trata, sobre todo, de gratificaciones en especie, como automóviles, viviendas, etc.

Los *periféricos estatutarios*, por último, tienen carácter distributivo y reglamentario y hacen referencia a determinados beneficios sociales o ventajas otorgadas tradicionalmente por la empresa, tales como transporte del personal, préstamos a interés preferente, asesoramiento jurídico, etc.

Una vez señalada la estructura legal del salario en Francia, quisiera hacer una mención especial a la parte variable del mismo y, en particular, a la importancia de su individualización.



Fuente: Gérard Donnadien, *Du salaire à la rétribution*, Paris, 1991.

LA INDIVIDUALIZACION SALARIAL

La individualización de las retribuciones no constituye una práctica completamente nueva, al menos en lo que se refiere a los mandos. Lo que es más recientemente novedoso es la generalización y sistematización de esta técnica, aplicándose a las categorías. Cada vez son menos los incrementos retributivos que tienen un carácter general. Ello en parte se ha producido porque las empresas se ven, cada vez más, obligadas a formalizar las evaluaciones y a clarificar los criterios.

Apreciar y evaluar es una práctica corriente de las empresas. Para sobrevivir y desarrollarse, para comprender y prevenir las acciones, toda empresa necesita conocer la situación, hacer balance y evaluar los resultados.

Para que una evaluación ofrezca validez, es necesario que tenga establecidos objetivos concretos, precisos, que hayan sido discutidos, definidos, negociados y que las partes afectadas lleguen a acuerdos sobre las medidas y los criterios de evaluación. Puede pensarse que una evaluación de los resultados rigurosa y transparente, a partir de criterios objetivos, será aceptada más fácilmente que una evaluación "a la tête du client". Pero estas condiciones, ciertamente necesarias, no son suficientes: un individuo nunca es totalmente responsable de sus resultados; datos aparentemente objetivos pueden ser hábilmente manipulados para satisfacer los criterios demandados y una valoración de los resultados se puede hacer con facilidad en una evaluación de los comportamientos y de la personalidad.

Un sistema de evaluación debe proporcionar a los directivos los medios para interpretar los resultados de las acciones desarrolladas por sus subordinados o "colaboradores", en relación al puesto ocupado (responsabilidades técnicas, de organización, humanas) y en función de los objetivos determinados de antemano.

Partiendo de los resultados de la evaluación, en el marco de una política de la empresa de individualización de los salarios (en todo o en parte), el empresario debe basar su decisión de oferta salarial (incrementos, primas, etc.) y de promoción en la carrera profesional. Existen responsables de recursos humanos que pueden negociar un verdadero contrato de gestión empresarial entre colaborador y empresa.

La individualización de los salarios constituye, hoy en día, un fenómeno ampliamente difundido en la mayoría de las empresas, con excepción de la Función Pública, siendo, no obstante, una práctica antigua. Pero la individualización, en la actualidad, hace referencia a una relación entre la actitud productiva del trabajador y su retribución.

El principal argumento que se ofrece generalmente, con objeto de justificar la implantación de un sistema de individualización de las remuneraciones, es el de que se trata de un sistema más eficaz, debido al hecho de que permite la diferenciación de las responsabilidades y de la motivación de cada trabajador, dando claramente de manifiesto la conexión entre salario y resultado.

El ámbito de su aplicación es amplio y su puesta en práctica relativamente sencilla cualquiera que sean las características de la empresa. No obstante, podría decirse que esta aproximación voluntarista depende más de un "slogan" superficial que de una apreciación conceptual de la realidad.

La individualización de las remuneraciones constituye, por el contrario, un medio y una condición indispensable para la transformación de la gestión de las retribuciones, permitiendo responder a objetivos diversos, en función de las condiciones económicas y sociales propias de cada empresa.

Desde este punto de vista, lo importante es la flexibilidad con que se dota a la gestión de las retribuciones.

Llegados a este punto podemos preguntarnos cuáles son los rasgos del sistema de individualización salarial. A través de las prácticas en las empresas, esta individualización se manifiesta como un instrumento polivalente:

1. De personalización del salario, el cual expresa el carácter voluntariamente diferenciador de una política de remuneraciones, según reglas generalmente informales, pero que pueden ser gradualmente institucionalizadas.

La división del salario entre una parte general y otra personalizada, no está prevista "a priori" y queda contingente a la situación de la empresa. El salario uniforme es, en sí mismo, un importe económico fijado con antelación, por ejemplo en el momento de la celebración del contrato de trabajo. El salario individual, por el contrario, se fija "a posteriori", al término del período de evaluación fijado contractualmente, según el resultado o incluso el comportamiento de la persona o del grupo de trabajo.

Una paradoja en la estrategia retributiva de la empresa es la necesaria búsqueda del límite del grupo, del colectivo de trabajo, con objeto de evitar su disgregación manteniendo, a su vez, la diferenciación interna, origen del dinamismo y de la movilidad de los recursos.

Individualizando las remuneraciones los directivos pretenden incrementar el resultado colectivo, retribuyendo la contribución individual y no tanto la formación inicial de la persona o el tiempo de servicio a la empresa. Su objetivo es el de distinguir a las personas con mayores resultados profesionales.

2. Un aspecto importante a tener en cuenta y del que es necesario realizar algunas observaciones es el que se denomina "gestión de los potenciales". Con frecuencia los individuos más productivos se identifican con los de más potencial, lo que no siempre es cierto. De este modo, nos podemos encontrar con personas de resultados no elevados pero con un alto potencial de contribuciones, siendo debido a que todavía se encuentran en fase de formación o de integración.

En este sentido, como ha puesto de manifiesto Conceña Lanciaux (*Stratégies de la récompense*, París, 1990), la empresa intenta descubrir el conjunto de competencias o capacidades de los individuos y asegurar su desarrollo mediante una perspectiva previsional, conectando el desarrollo del potencial a la evaluación de los resultados y delegando la gestión de dicho proceso a todos los niveles: delegación que se inscribe en el más amplio reparto de la función Recursos Humanos.

La gestión de los potenciales, como señala Lanciaux, hace referencia tanto al relevo de los dirigentes como al desarrollo de las competencias del conjunto del personal y está unida a la evaluación de los resultados por un gestor formado y habituado a hacer participar al individuo en la evaluación de su potencial. La *movilidad*, conocida como un sistema de dinamización y de formación del personal, es una de las soluciones más adecuadas para desarrollar el potencial.

Lanciaux precisa que la remuneración por mérito no puede afectar más que a la apreciación de los resultados, es decir, a lo que ya ha sido hecho. Este reconocimiento de los resultados también permite formarse una opinión sobre el potencial, pero el parámetro "potencial" no puede ser integrado en el incremento por mérito, porque afecta al futuro, a las capacidades de colaboración que todavía no han sido realizadas.

Gérard Donnadien (*Du salaire à la rétribution*, París, 1991) hace referencia a otros sistemas para determinar la individualización retributiva, al del *puesto-resultado*, de origen norteamericano y de moda en los países de cultura anglosajona en cierto número de empresas francesas. En este sistema la variable principal es el puesto, la variable secundaria es el resultado. En su versión más sencilla y más extendida, la remuneración no depende más que de estos dos elementos. En una versión más sofisticada, se toma en cuenta también la experiencia adquirida en la función.

El sistema *potencial-edad* parece ser una especialidad francesa y puede ser comparado con el sistema francés de reproducción de las élites dirigentes. La variable principal es el potencial pronosticado y la variable secundaria la edad. A diferencia del sistema puesto-resultado, se aplica exclusivamente a los mandos superiores. De alguna forma, podríamos decir que la empresa paga en función del futuro, es decir, paga por adelantado.

Los jóvenes diplomados son contratados con remuneraciones que reproducen alguna manera, la jerarquía de las Grandes Escuelas de las que proceden. Cada periodo de evaluación de dos o tres años se hace una apreciación del potencial último, con objeto de situarlos en una escala de carrera brillante, de carrera media o de carrera lenta; a partir de ese momento la progresión se hace únicamente en base a la antigüedad.

De todas las variables a utilizar en la gestión individualizada de la remuneración, el potencial es la más incierta.

Una tercera característica a señalar es que el hecho de identificar y recomendar a los individuos de más rendimiento y que obtienen mayores resultados conduce a un eficaz proceso de gestión selectivo, especialmente en dos situaciones:

1) Favoreciendo a ciertos trabajadores, o categorías de trabajadores, animándolos a permanecer en la empresa a través de una distribución adecuada de los incentivos individuales.

2) Utilizándolo, por otra parte, de acuerdo con los condicionantes financieros de la empresa, reforzando ciertas categorías del personal según las evoluciones del mercado de trabajo local o nacional.

La individualización es un instrumento de control de la evolución de las remuneraciones; en otras palabras, implica una "desglobalización" de la evolución de la masa salarial. La individualización puede verse, desde esta perspectiva, como el arte de optimizar el reparto de la masa salarial.

Es un instrumento de definición. Las direcciones de las empresas deben encontrar los medios necesarios para descubrir las fuentes de rendimiento en el futuro. Este esfuerzo de diferenciación y de selectividad se basa en una definición clara de los puestos y de los objetivos individuales, y en una amplia descentralización de las responsabilidades, de los juicios y de las decisiones.

6. El nivel del salario dependerá, gradualmente, no tanto de las características definidas del puesto de trabajo, sino de los procedimientos de evaluación del trabajo.

El método de evaluación debe ser simple, puesto que es importante que los trabajadores comprendan los criterios con arreglo a los cuales sus prestaciones serán evaluadas, los objetivos generales de la empresa o de la unidad de trabajo, debiendo estar claramente enunciados con objeto de evitar el desarrollo de un sentimiento de injusticia.

El papel de los responsables de las evaluaciones es muy importante, debiendo existir homogeneidad en las calificaciones emitidas. Las desviaciones no pueden evitarse más que respetando las reglas del sistema.

El método debe estar basado en una descripción previa del puesto. Para evaluar el resultado de un trabajador, éste debe saber lo que se le pide y lo que él puede realizar. La determinación de objetivos supone una profunda reflexión sobre la definición del puesto y sobre el inventario de las tareas que el mismo abarca.

El sistema de evaluación debe ser sometido periódicamente a discusión, ya que todos los sistemas están, en último término, viciados. Esta desviación es inevitable lo que hace necesario la redefinición de los mismos si tenemos en cuenta, además, la evolución natural de los puestos y de las técnicas.

En relación a los puestos y su evolución parece necesario realizar también algunos comentarios. El puesto de trabajo ha constituido siempre un punto de referencia estable, debido a que su contenido está definido siempre con una cierta precisión y al que los actores recurren.

En la actualidad, ciertas empresas industriales francesas empiezan a desestructurar el trabajo llamado de ejecución, estableciendo una estrecha relación entre puesto de trabajo y persona. Comienzan a constituir equipos con caracteres más o menos homogéneos, a los que se atribuyen una responsabilidad global sobre ciertas parcelas de los procesos productivos, organizando ellos mismos la distribución de las tareas en función de los acontecimientos.

Las empresas favorecen, de alguna manera, la expansión de las bases profesionales, dando lugar a la denominada "multivalencia", es decir, la capacidad de realizar varias funciones en el interior de un mismo campo de base (por ejemplo, un mismo oficio o una fase entera del proceso) y de una manera más ambiciosa, estableciendo la *polivalencia*, es decir, la capacidad de ejercer dos o varios oficios.

A lo señalado habría que añadir la evolución en la cualificación, esto es, la capacidad de intervenir en un proceso, de dominar un desarrollo tecnológico más que operaciones concretas, de dominar una función antes que un órgano.

En otros términos, teniendo en cuenta las significativas modificaciones en el ejercicio de un equipo y de los factores de eficacia, convendría fomentar y animar a todos los trabajadores a desarrollar plenamente sus capacidades en un medio profesional cada vez más "desterritorializado". El trabajo se sitúa cada vez menos en una relación hombre-puesto. La cualificación es cada vez más una cualificación del medio, y cada vez menos la de un determinado puesto de trabajo.

La cualificación no se valorará más según la bondad o la maldad de la ejecución de un trabajo determinado, sino según el perímetro que el trabajador sepa dominar.

Estos elementos forman o formarán lo que podemos denominar la *competencia* que según la definición habitual, ya clásica, es el conjunto de saberes o de conocimientos, de "savoir faire" y "savoir être", que caracterizan actualmente a un trabajador o a un grupo de trabajadores y que los italianos llaman *professionalità*.

7. La individualización es un instrumento de flexibilidad del coste salarial y de manifiesto la preocupación de las empresas por adaptar rápidamente la política de remuneración a la situación económica de la empresa.

La remuneración a la que estamos haciendo referencia es, por otra parte, una remuneración en el riesgo, es decir:

a) Que es aleatoria, incierta: el asalariado no tiene plena garantía, porque su sueldo está en función de la realización de los objetivos predeterminados.

b) Que es incitativa, porque su importe está unido a los resultados del trabajador, es decir, individualizado o personalizado, y no tanto vinculado a su situación profesional: cualificación, antigüedad, tiempo de trabajo.

La elección y la decisión de la cuantía de los incrementos individuales pertenece a la exclusiva responsabilidad de la empresa. Si esta última decide mantener la masa salarial a efectivos constantes, su coste de mano de obra resultará de la redistribución de los recursos económicos a través del efecto noria y la rotación del personal. Es decir, que los trabajadores que abandonan la empresa son sustituidos por nuevos contratados sin antigüedad y, por lo tanto, en un primer momento, con una menor retribución. Estos movimientos naturales permiten a la empresa recuperar una parte de la masa salarial susceptible de ser redistribuida a través de aumentos individuales.

Las remuneraciones aleatorias constituyen una variable de acción al servicio de la flexibilidad buscada por las empresas. La remuneración personalizada ha sido una de las causas del desarrollo de *políticas de individualización de las remuneraciones*, ya que las evaluaciones de las prestaciones son utilizadas también para analizar las perspectivas de carrera y las necesidades de formación de las personas. La vida profesional de un individuo constituye un todo y sus diversos aspectos no pueden tratarse por separado.

De lo señalado, puede deducirse que la introducción de una política de individualización de las remuneraciones supone y provoca una revisión de las relaciones internas en la empresa.

Podemos añadir también que, tratándose de un elemento de implicación del trabajador en su trabajo, la remuneración individual no puede producir todos sus efectos previstos más que en el marco de una evolución concomitante de otros sistemas, es decir, de los de clasificación/cualificación, del "mercado interno" de organización del trabajo, de las relaciones laborales y de la participación.

Por consiguiente, la empresa se encuentra frente a estas dos posibilidades:

a) considerar a los trabajadores como proveedores pasivos de un recurso productivo y adquiere este recurso a un precio de mercado; o

b) hacer aparecer el compromiso de los trabajadores en la mejora de los resultados productivos, introduciendo una variabilidad de su remuneración. En este caso, para interesar a la persona es necesario darle participación.

EL NUEVO PAPEL DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS FRENTE A LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS. ALGUNAS EXPERIENCIAS DE ALEMANIA

Por KARL-FRIEDRICH ACKERMANN*

SUMARIO: I. Innovaciones tecnológicas en la producción y administración y su impacto en la gestión de recursos humanos. II. El papel de la gestión de recursos humanos en la gestión de los cambios tecnológicos. III. ¿Está la gestión de recursos humanos preparada para desempeñar un papel más activo en las empresas?***

I. INNOVACIONES TECNOLOGICAS EN LA PRODUCCION Y ADMINISTRACION Y SU IMPACTO EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

1. La alta tecnología como factor esencial de éxito en la competencia.

La tecnología, en la acepción adoptada en este comentario, hace referencia tanto el producto (ej.: microchips, fibra óptica de vidrio), como a los procesos tecnológicos (ej.: procedimientos para producir microchips) y a la tecnología de la información y de la comunicación (ej.: ordenadores personales).

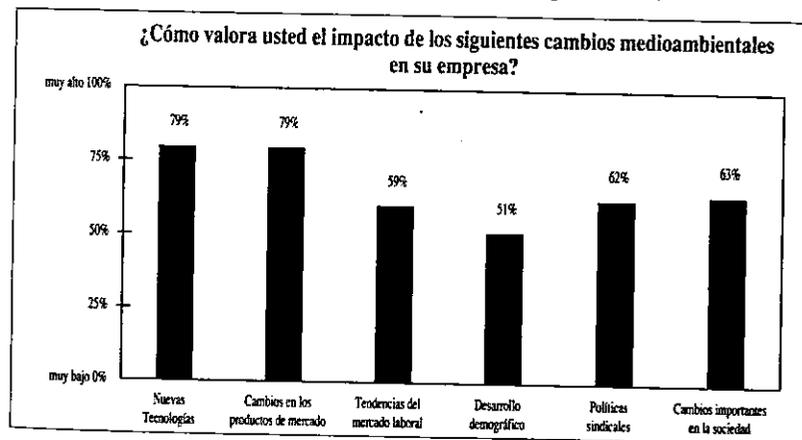


Fig. 1: Impacto de los grandes cambios medioambientales en las empresas alemanas según N+ 817 Gerentes de Personal (Fuente: Topfer/Zeldler 1987).

* Profesor de la Universidad de Stuttgart.

** Traducción a cargo de la Redacción de la Revista.