

# **REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LOS PROFESIONALES**



**INFORME DEL GRUPO DE  
TRABAJO DE  
PROFESIONALES**

UNI  
15, Avenue de Balexert  
CH-1219 Châtelaine-Geneva  
Tel: +41 22 979 03 11 / Fax: +41 22 796 53 21  
E-mail: [contact@union-network.org](mailto:contact@union-network.org) / Web site: <http://union-network.org>

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	5
SECCIÓN 2 - ESTUDIO DE CASOS .....	6
A) IBM .....	6
B) BT, la experiencia en el Reino Unido .....	10
C) Cap Gemini, la experiencia francesa.....	13
D) La experiencia sueca.....	15
E) .....	17
SECCIÓN 3 .....	17
3.1 Credibilidad.....	18
3.2 Transparencia .....	19
3.3 Igualdad de oportunidades .....	19
3.4 Ascensos .....	20
3.5 Planes de carrera .....	21
3.6 Apreciación.....	22

3.7 <i>Objetivos personales</i> .....	23
3.8 <i>Formación y desarrollo</i> .....	23
3.9 <i>Horas de trabajo</i> .....	24
<b>SECCIÓN 4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>25</b>

## INFORME DEL GRUPO DE TRABAJO DE PROFESIONALES

### INTRODUCCIÓN

El Grupo de Trabajo de Profesionales de IC, se reunió en Luxemburgo en noviembre de 1998; allí se mantuvo la primera reunión conjunta de representantes de la FIET y IC. Más de 25 delegados de una docena de países se reunieron para tratar los problemas que plantea a los sindicatos la remuneración con arreglo al desempeño individual. Antes de entablar el debate general, los participantes examinaron estudios de casos de telecomunicaciones y del sector TI. Tras dicho debate, se pasó a considerar puntos particulares que, a juicio de los participantes, aportaban alguna enseñanza al movimiento sindical. El presente informe comprende lo que se dijo respecto a los estudios de casos; lo que aprendieron los participantes acerca de sistema de remuneración, tanto por los estudios de casos como por experiencia propia; y aquello que consideraron puede tener singular y amplia pertinencia para los sindicatos de profesionales de todas partes.

En algunos países que fueron los pioneros en aplicar la remuneración con arreglo a desempeño, los sindicatos dedicaron algún tiempo a analizar los puntos flacos de la teoría al respecto y a tratar de disuadir a los empleadores. En este seminario se dio por sentado que tanto los

empleadores como muchos miembros de sindicatos consideraban que, de una u otra manera, la remuneración individual debía estar ligada al desempeño. Por lo tanto, resultaría sumamente útil para todos los interesados, cualquier parecer que versara sobre los criterios que debe reunir cualquier método de remuneración con arreglo al desempeño, y los enormes obstáculos que deberían evitarse, para que cumpliera con su objetivo. De ahí que el parecer de la Sección 3 se haya escrito en estos términos.

Habida cuenta de las múltiples enseñanzas que se sacaron de la experiencia de los participantes, se juzgó oportuno preparar el informe de esta forma para que otros también puedan utilizarlo.

## SECCIÓN 2 - ESTUDIO DE CASOS

### A) IBM

En Austria, la remuneración de los trabajadores de IBM consta de tres elementos. El primero corresponde al salario estipulado por convenio colectivo según el acuerdo sindical que se aplica a escala nacional. El segundo, a la remuneración básica de IBM que, antes de que se comenzara a aplicar la remuneración variable, formaba parte del volumen global de la empresa por tal concepto. El tercero, es precisamente, la remuneración variable con arreglo al desempeño. Este sistema corresponde al modelo de IBM, que se aplica en el mundo entero y que, en el caso de Europa, fue coordinado por la oficina de IBM en París. En el modelo central de IBM, la intención era que el 10%

más de la remuneración existente supondría una remuneración a riesgo, con otro 10% disponible, sumado al anterior (es decir, un margen de 90 a 110). En Austria, el sindicato (GPA) logró evitar que se suprimieran elementos de la remuneración y la remuneración variable comenzó con un 3% más (que luego aumentaría a 10%) respecto a la estructura anterior.

El monto de la remuneración variable disponible globalmente dependía del rendimiento de IBM: 60% determinado por el rendimiento de la empresa a escala mundial y 40% por la unidad de explotación. Las distribuciones individuales dependían de la clasificación de cada quien, según las cuatro categorías utilizadas, a saber:

- extraordinario
- todos los objetivos cumplidos
- algunos objetivos cumplidos
- insatisfactorio

Los objetivos individuales se dividían siguiendo la jerarquía de arriba hacia abajo, es decir, un profesional tenía numerosos objetivos que asignaba a sus colaboradores directos, quienes a su vez hacían lo propio. La clasificación se establecería a partir de la medida en que se habían cumplido los objetivos personales. Sin embargo, dado que no había una definición del desempeño en función de los objetivos, se tendía a bregar por una distribución preseleccionada de las clasificaciones dentro de la escala de desempeño.

En la experiencia austríaca no hubo ningún caso de desempeño insatisfactorio y, de hecho, 18% recibieron la clasificación de "extraordinario" y sólo 5% la de "algunos objetivos cumplidos" . En el ámbito de este sistema, a quienes recibieron la clasificación de extraordinario se les aplicó un factor 1,5 de remuneración variable; en el caso de "todos los objetivos cumplidos" este factor fue 1 y en el de "algunos objetivos cumplidos" de 0,5. El comité de empresa aceptó este sistema mediante un acuerdo de tres años, a efectos de obtener la remuneración suplementaria para el personal de IBM Austria, pues de no ser así, podían haber retirado la propuesta. El elemento variable se paga una vez por año.

**Desventajas del sistema:**

- i) al incorporar la remuneración variable se suprime el aumento del salario de base;
- ii) no hubo influencia alguna de los trabajadores durante el proceso;
- iii) resultaba imposible saber por qué había los resultados diferían (falta de transparencia);
- iv) se basaba principalmente en el desempeño.

**Ventajas del sistema**

- a) dio lugar a aumentos de salarios para todos cuando IBM tuvo éxito (antes era posible que los trabajadores

mayores no recibieran aumentos equivalentes al del costo de la vida);

b) la remuneración variable se añadió al salario de base y no repercutió en el mismo (de ahí que no estuviera claro en qué medida, la remuneración variable se traduciría en cambios del salario de base al año siguiente);

c) aquellos trabajadores que querían que la remuneración se basara en su desempeño, consideraron que este sistema era apropiado y, por ende, respondía a una aspiración;

d) para que surta efecto, la remuneración variable tiene que traer aparejados cambios y mejoras en el sistema de recursos humanos.

El otro ejemplo de IBM que se examinó en la reunión fue el de Noruega donde la empresa aplicaba el mismo sistema que en Austria. En Noruega hubo un acuerdo sindical central con IBM que sentaba las bases del índice de salarios de IBM, y la remuneración variable fue de 6,5% disponible, sumada al anterior a finales de año. La disponibilidad de ese 6,5% dependía, tal como suele ser el caso en todo IBM, de una combinación del rendimiento a escala mundial y europea, una tasa mixta de 60 y 40; los factores aplicados en función de la clasificación fueron los mismos, es decir, 1,5; 1, y 0,5 respectivamente. En otras palabras, se entendía que la fijación de la remuneración correspondiera al modelo IBM y se utilizará esencialmente en el seno de dicha empresa. Era probable que a quienes no lograban

cumplir con todos sus objetivos se les ofreciera una indemnización por despido para que dejaran la empresa. (Un ejemplo reciente es el caso de un miembro activo del Partido Laborista que al irse de la empresa recibió una indemnización equivalente a 17 meses de salario de base). En cuanto a posibles presiones sobre IBM respecto a este sistema, si no llega a un acuerdo con todos los sindicatos noruegos, existe la posibilidad de recurrir a la huelga como es el caso en lo que se refiere a cualquier otra ruptura de las negociaciones colectivas previstas por la ley. Respecto a la manera en que los sindicatos inciden verdaderamente en quienes toman las decisiones en IBM a escala europea, ello subrayó claramente la importancia de establecer Comités de Empresa Europeos para que los sindicatos puedan plantear este punto a la dirección europea de IBM.

### **B) BT, la experiencia en el Reino Unido**

BT ha llegado al actual sistema de remuneración con arreglo al desempeño mediante una serie de cambios que comenzaron en 1985. Anteriormente, aplicaba escalas de aumentos de salarios uniforme que permitían ir progresando, siempre y cuando el desempeño fuera satisfactorio. Dichas escalas comprendían unos siete niveles de aumento.

Por ejemplo, en el caso de los profesionales en 1984 oscilaba entre 11.020 como mínimo y 14.499 como máximo.

En 1987, este sistema de progresión fue suplantado por uno basado en aumentos con arreglo al desempeño, que podían ser de menor cuantía para aquellos cuyo desempeño

no era plenamente satisfactorio, y de mayor cuantía para quienes se desempeñaban bien.

En 1988, se añadió un escalón de alto desempeño en cada una de las escalas de aumento y otro 8% disponible a discreción de la empresa, para aquellos cuyo buen desempeño era consecuente.

En 1993, el sindicato acordó con la empresa establecer un cambio de pago anual que comprendiera el del año anterior y la remuneración con arreglo al desempeño. De ahí que la remuneración se distribuyera a partir de un esquema basado en el desempeño individual (rango 1 a 100) y la posición en el escalafón. Los aumentos más elevados (primer renglón de la primera columna) fueron para quienes se desempeñaron mejor y se encontraban en el nivel más bajo del escalafón.

### Posición en el escalafón

En 1994, BT impuso la congelación de salarios para la gran mayoría de personal profesional.

Apreciación	Desempeño	min 0	20	30	40	50	RE anterior (62.5)	70	100 Max
1	100	10.7	9.5	9	8.5	8.2	4.6	4.4	3.8
	90	10	8.8	8.3	7.8	7.4	3.9	3.7	3.1
	80	9.3	8	7.5	7	6.7	3.2	3	2.4
2	70	8.5	7.2	6.7	6.3	5.9	2.5	2.3	1.7
	60	7.7	6.5	6	5.5	5.2	1.8	1.6	1
	50	7	5.8	5.2	4.8	4.4	1.1	0.9	0.3
3	40	3.3	2.1	1.6	1.2	0.8	0.4	0.2	
	30	2.6	1.4	0.9	0.5	0.1			
4	20	1.9	0.7	0.2					
	0-19	1.2							

En 1995, la empresa pasó a un sistema de 24 elementos, basado en 6 categorías de apreciación, y los cuatro cuartos del escalafón, lo que suponía dejar mucho más a discreción de la empresa, el aumento de cada quien.

En el sistema actual, el sindicato negocia el aumento global de salarios con BT y busca discutir la manera en que se distribuirá el dinero en términos generales. La empresa ha tratado de justificar esa discreción con ahínco, alegando que era preciso tener mucho más en cuenta los índices del mercado para las diferentes funciones del puesto de trabajo. A raíz de ello, algunos aumentos fueron inferiores al índice de inflación para quienes habían tenido un desempeño satisfactorio. En estos últimos años, la empresa también ha incorporado el pago de gratificaciones, que se pagan en una sola vez y no se computan para la jubilación, que han aumentado de volumen y que, actualmente, son relativamente significativas para quienes las reciben.

Las cuestiones que se planteaba el STE respecto a este sistema eran:

1. La manera en que se medía el desempeño, ya que a juicio de los interesados no quedaba claro el vínculo entre su desempeño y su remuneración.
2. La progresión salarial, la manera en que los profesionales podían ir avanzando en el escalafón según bases que se consideraban razonables. Podía tratarse de planes de carrera o de una ampliación de las disposiciones vigentes para diplomados. Resultaba insatisfactorio cuando quienes

entraban en las escalas de salarios comparativa-mente más bajas, permanecían en una escala más baja que quienes habían entrado en un nivel más alto.

3. Igualdad de oportunidades, en particular, el problema de las mujeres que, en términos promedio, recibían una remuneración equivalente al 95% de la de los hombres. Aunque los aumentos para las mujeres eran iguales, como mínimo, a los otorgados a los hombres, el salario de las primeras traducían una posición inferior en el escalafón desde un principio, y la medida en que esta desigualdad persistía.

4. La falta de transparencia del sistema de remuneración. La empresa lo mantenía secreto, lo que le permitía enmascarar en qué medida la aplicación del mismo era discriminatoria respecto a las mujeres y las minorías étnicas.

### **C) Cap Gemini, la experiencia francesa**

La remuneración variable se aplica a los trabajadores de *Cap Gemini* de Francia, unos 6.500 de los 35.000 que emplea en el mundo entero y principalmente en Europa. Aunque participa en muchas actividades, las principales esferas de trabajo son la integración de sistemas y la creación de programas de informática. Anteriormente, el sistema de remuneración variable con arreglo al desempeño se circunscribía al personal de venta y a los altos ejecutivos de la empresa cuyo número oscila entre 50 y 150.

Ahora, el concepto de remuneración de riesgo se aplica

aproximadamente a 20% de todo el personal porque se ha pasado de un máximo de 100 a un máximo variable que va de 84 a 116 (80 a 120 en casos excepcionales). A efectos de seguir recibiendo 100, el desempeño individual debe situarse al nivel de 100 que se estableció considerando el desempeño personal y ajustándolo por el desempeño divisional respecto al presupuesto. El puntaje asignado a los trabajadores obedece a los criterios siguientes:

- 30% de las ganancias de operación brutas de la unidad (fijado colectivamente);
- 20% por no sobrepasar el presupuesto y cumplir con los plazos;
- 20% por profesionalismo individual;
- 20% por satisfacción de la clientela (teóricamente, medido mediante verificaciones sistemáticas, pero considerablemente influido por la rapidez con que los clientes pagan las facturas);
- 10% por guía e instrucción de los trabajadores nuevos.

Los objetivos fueron establecidos a principios del año en una carta salarial. En los 10 últimos años, no ha habido aumentos colectivos generales y uniformes, pero se ha convenido en un porcentaje de aumento promedio que se distribuirá de manera diferente entre los trabajadores.

En el caso concreto de *Cap Gemini Telecom*, empresa que emplea unos 400 trabajadores, se ha intentado aplicar un

sistema de remuneración variable para todos ellos, y en lugar de aplicar un factor 100, se ha aplicado el 92,5% por un lado y el 115%, por el otro. De hecho, a raíz de las presiones, se encontró la manera de evitar reducciones de salarios. Ahora bien, a pesar del trabajo hecho en esta esfera, hasta la fecha, la empresa no ha tratado de extender la experiencia de *Cap Gemini Telecom* a otras divisiones.

#### **D) La experiencia sueca**

En Suecia, SIF ha participado en un número considerable de asuntos relativos a la remuneración con arreglo al desempeño y, de hecho, ha iniciado investigaciones sobre los sistemas de gratificaciones y compartir de dividendos, junto con SAF, la organización de empleadores. Sus conclusiones fueron un medio interesante de establecer el marco de estas discusiones, a saber:

- mayor productividad de grupo para los empleados;
- incongruencia con las políticas de la empresa y otras prácticas de gestión;
- sustitución por una estructura de remuneración de base cualificada;
- falta de comunicación respecto al resultado;
- demandas de aumentar las gratificaciones;

- más dinero para nosotros sin ningún esfuerzo suplementario.

La principal enseñanza que se sacó de todo ello fue la importancia de no considerar en ningún caso que la remuneración sea una herramienta de gestión aislada sino una de las herramientas de relaciones humanas. Al respecto, se tomó el ejemplo de EDS como modelo de estudio de caso pues dispone de un método que en cierta medida traduce todo esto. Trabajaron a partir de un plan de desarrollo para el personal en cuestión y el sistema de grados y de remuneración se estableció con el objetivo de reforzar el avance potencial. Una vez más, se trató de un sistema de apreciación del desempeño que consta de cuatro niveles (insatisfactorio, decoroso, satisfactorio y extraordinario) y se utiliza principalmente para determinar la evolución en la empresa, a saber: a quienes logran llegar al nivel 3 se les ofrecen nuevas responsabilidades y quienes llegan al nivel 4 tienen derecho a una promoción. De esta manera, a medida que la gente va subiendo de nivel respecto a la remuneración correspondiente al grado de su puesto de trabajo, debería proponerse llegar al grado siguiente que equivale a un puesto más calificado. La estructura de remuneración en sí, se determinó teniendo en cuenta las estadísticas comparativas de la remuneración externa, que establecieron juntos EDS y SIF.

*E)*

Tras estos cuatro estudios nacionales, el debate general entre los participantes abarcó una variedad de experiencias

nacionales y los diferentes enfoques que se habían dado, o que se pensaba debían darse, a algunas cuestiones relativas a la remuneración con arreglo al desempeño. A efectos de centrar el debate para informar de una manera que resultara útil para los miembros de la Internacional de Comunicaciones y la FIET a la hora de abordar iniciativas al respecto, se convino en que se debería intentar sacar conclusiones juntos que constituyeran otras tantas directrices destinadas a los sindicatos respecto a determinadas cuestiones inherentes a la remuneración con arreglo al desempeño.

### SECCIÓN 3

En esta sección se tratan los nueve puntos principales que, a juicio de los participantes, los sindicatos considerarán oportuno plantear respecto a cualquier método de remuneración con arreglo al desempeño que proponga un empleador. Aun cuando este fue un Grupo de Trabajo de Profesionales y a pesar de que por el momento, la remuneración con arreglo al desempeño es una cuestión esencialmente de gestión y de orden profesional, puede ser que algunas de estas lecciones y de estos enfoques tengan una pertinencia más amplia para la fuerza de trabajo.

#### 3.1 Credibilidad

No es cuestión de que los sindicatos adhieran al concepto de remuneración con arreglo al desempeño individual, salvo si se trata de una respuesta convincente y el sistema en sí también parece serlo para los miembros del sindicato. Para

el empleador, la participación del sindicato supone invertir en el sistema, una mayor aceptabilidad y comprensión por tratarse de algo nuevo. Habida cuenta de la importancia que la rama de actividad confiere al servicio de la clientela y de la necesidad de que ello se traduzca en un sistema de remuneración, los miembros del sindicato que tratan con el cliente, se encuentran en mejor posición de desempeñar un papel activo para tratar estas cuestiones durante las negociaciones con miras a establecer dicho sistema.

Es importante que el sindicato y el empleador no sobrestimen lo que un sistema de remuneración puede dar de sí, ya que ninguno de ellos es una panacea. Aun cuando el sistema de remuneración individual pueda responder a una aspiración, tanto de los empleadores como de los trabajadores, debe ir secundado por innovaciones en las relaciones humanas con miras a garantizar que los valores que se propone apuntalar con dicho régimen dentro de la empresa son también aquellos a los que apunta el resto del sistema. Por ejemplo, cuando uno de los elementos principales del método de distribuir los objetivos de la empresa es el trabajo en equipo, es importante que los elementos del sistema de remuneración individualizada no disgregue una u otra base del equipo sino que las complemente.

En el ámbito de cualquier sistema de remuneración con arreglo al desempeño individual, la función del sindicato — tutor de la equidad para con los miembros del sindicato en cuanto trabajadores, en la aplicación del sistema— es una función capital que debe ser entendida tanto por los

miembros del sindicato como por el empleador.

### 3.2 Transparencia

Para que un sistema de remuneración con arreglo al desempeño se aplique con equidad, debe ser "transparente". Ello significa que debe ser comprensible y entendido en toda la organización (la empresa, y la unidad), así como por los trabajadores a quienes concierne directamente y que serán remunerados con arreglo al mismo. **Por lo tanto, es importante que todos entiendan, por un lado, la índole de la relación entre desempeño y recompensa, y por el otro, la manera en que los cambios de desempeño individual afectarán la recompensa que recibe cada quien.** Sin esta transparencia, el peligro de resentimiento causado por la aplicación turbia, que hace que se perciba como un sistema de remuneración secreto, resulta singularmente nocivo. En los párrafos siguientes se tratan algunos puntos respecto a los cuales han de tomarse las debidas precauciones para evitar que ello suceda.

### 3.3 Igualdad de oportunidades

A raíz del veredicto de la Corte Europea en el caso Danfoss, la exigencia de transparencia de los sistemas de remuneración es absoluta, si el empleador quiere tener un argumento de defensa cuando la mujeres reciben una remuneración inferior a la de los hombres allí donde se aplican tales sistemas. De ahí que la atribución de un grado determinado a todos los trabajadores, el punto de partida de dicho grado y la rapidez con que se va avanzando sean

cuestiones que el sistema debe contemplar para que todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades de progresar sin discriminación alguna y de conformidad con el escalafón. Este imperativo jurídico que obedece a la igualdad de oportunidades refuerza aún más la necesidad de transparencia. A pesar de que en la causa Danfoss se trataba de discriminación sexual, principios similares deberían aplicarse respecto a la discriminación racial y por motivos de discapacidad.

Del mismo modo, debemos atender a la manera concreta en que la flexibilidad puede afectar de forma diferente a distintos grupos y a la probabilidad de que facilite o dificulte más la vida según la manera en que se aplica. Es importante que al considerar el papel de la mujer en el trabajo, no se considere únicamente la posibilidad de discriminación de una minoría. Dado el énfasis cada vez mayor que se pone en conciliar la vida laboral y la vida familiar, es importante garantizar que el sistema no deje de lado, el derecho al esparcimiento.

### **3. 4 Ascensos**

En un sistema de remuneración transparente es importante que, sea cual fuere la escala de salarios o el escalafón, cada quien conozca la medida de desempeño necesaria para tener la oportunidad de obtener el puntaje correspondiente. El sistema de ascensos garantiza que para cada nivel de desempeño determinado, cada quien obtenga los puntos que necesita. Dicho sistema ha de complementarse con el de promoción de una a otra escala de salario para evitar esa situación en que quienes (a menudo las mujeres)

reciben una promoción, pasando a un grado superior, permanezcan en un punto inferior a lo largo de toda su carrera, porque por lo general, han comenzado con un punto inferior. Cuando los ascensos dentro de una escala se basen en la adquisición de determinadas competencias, ello debe establecerse claramente.

### **3.5 Planes de carrera**

Puesto que se espera que un profesional vaya evolucionado a lo largo de su vida laboral, alcanzando determinadas metas profesionales, ya sea en el ámbito de un modelo amplio o pasando de un grado a otro en el ámbito de un modelo más restringido, entonces, resulta considerablemente ventajoso convenir en un "plan de carrera" que indique el desempeño y los logros de determinadas metas para ser recompensado, a medida que se van obteniendo los puntos establecidos en el sistema. Se trata de un medio idóneo de demostrar a los recién llegados que pueden disponer de una carrera, conforme a las bases establecidas, dentro de un sistema de remuneración con arreglo al desempeño personal.

### **3.6 Apreciación**

La apreciación es uno de las modalidades más comunes de vincular el desempeño individual y la remuneración con arreglo al mismo. A veces, cuando no entra en juego la remuneración, el proceso de apreciación se lleva a cabo de manera más exhaustiva y concienzuda. Ahora bien, si

el sistema de remuneración está sujeto a fuertes coacciones externas, ello puede repercutir en el sistema de apreciación, socavando la integridad del mismo. Dado que se supone que dicho sistema debe formar parte de la globalidad del método de relaciones humanas del empleador que se ocupa de las necesidades de formación y de la evolución del empleado, ello también puede incidir si el vínculo entre la apreciación y la remuneración no está bien pensado, no resulta claro ni se lleva a cabo con integridad. La principal amenaza que entraña el sistema de apreciación reside en que las categorías se establezcan antes de proceder a ella, pues en ese caso, se pone a la gente en casillas preestablecidas en lugar de hacer una apreciación honesta de su contribución durante el año anterior.

Una peculiaridad que se ha constatado en algunos sistemas de remuneración con arreglo al desempeño es la medida en que los trabajadores mayores, con más antigüedad en el grado, cuyas apreciaciones han sido satisfactorias, a menudo, reciben aumentos inferiores al del costo de la vida. En estos casos, a veces se está tentado de ofrecerles la jubilación anticipada, por lo que dejan de formar parte de la fuerza de trabajo. En el contexto general de los recursos humanos es importante puntualizar claramente que no debería existir ningún vínculo de esta clase. Cuando la apreciación forma parte del sistema de remuneración con arreglo al desempeño, muchos sindicatos asesoran a sus miembros sobre el enfoque que debe darse al procedimiento de apreciación. La Internacional, está tratando de recopilar ejemplos sobre este asesoramiento para poder comunicarlos a los sindicatos interesados en saber qué se ha hecho

en otras partes.

### **3.7 Objetivos personales**

Tanto en lo que se refiere al sistema de remuneración con arreglo al desempeño personal como al sistema de gratificaciones, fijar objetivos personales para cada trabajador ha pasado a ser moneda corriente. La medida en que se les pide alcanzarlos, es uno de los principales problemas que se plantea junto con la cuestión de saber si son viables. Este es otro asunto respecto al cual asesoran los sindicatos y, una vez más, quienes se encuentran en esta situación, deben querer hacerlo. Dicho asesoramiento debería abarcar, en particular, puntos concretos sobre la manera en que se podrían cuestionar los probables objetivos en la medida en que la persona en cuestión sea capaz de cumplirlos, conforme a su propia autoridad y capacidad en el trabajo.

### **3.8 Formación y desarrollo**

Los aportes a la formación y el desarrollo pueden establecerse al determinar los objetivos personales (Véase por ejemplo el método de *Cap Gemini*). No obstante, lo más común es ejercer presiones en los superiores inmediatos para garantizar que sus subordinados cumplan con sus objetivos, lo que, por otra parte da lugar a presiones en cuanto a la asignación del tiempo libre necesario para la formación y el desarrollo para que en el futuro puedan pasar de ese a otro puesto de trabajo más exigente. De ahí que los sindicatos deban atender a que el acuerdo existente en

materia de formación y desarrollo individual del personal no quede a la merced de la posible incidencia de las presiones de un sistema de remuneración con arreglo al desempeño.

### 3.9 Horas de trabajo

Una de los probables problemas que puede plantear un sistema de remuneración con arreglo al desempeño es la presión que se ejerce en el individuo para que logre objetivos o dé todo lo que tiene que dar, trabajando un mayor número de horas (suplantar el esfuerzo a la inteligencia). Ello surte un efecto nocivo por varias razones. Coarta totalmente los compromisos con la igualdad de oportunidades en términos de trabajo y carrera para hombres y mujeres y cercena a todas luces el derecho al esparcimiento. También puede ser una enorme fuente de estrés y de problemas de salud relacionados con el trabajo. Un sindicato, el STE, lleva a cabo una campaña, denominada *Time and Hours* (Tiempo y horario de trabajo), de cuyos detalles dispone la Internacional, destinada a advertir a la gente acerca de algunos problemas relacionados con el exceso de horas de trabajo. Por último, lo más alarmantes es que si los objetivos establecidos son sumamente exigentes, entonces, la horas de trabajo normales no tienen importancia alguna, ya que se puede esperar que una persona trabaje tantas horas como hagan falta para cumplir con ellos. En el ámbito de un sistema de remuneración con arreglo al desempeño personal, los objetivos demasiado exigentes pueden de por sí socavar las disposiciones de carácter jurídico o social que ponen coto al horario de trabajo excesivo.

#### SECCIÓN 4. CONCLUSIONES

Un seminario de un día no basta para pronunciarse sobre uno u otro tema. En este seminario, sólo se abordaron ejemplos de cinco de los países participantes y no se examinó detenidamente la cuestión de las gratificaciones en el ámbito de los sistemas de remuneración con arreglo al desempeño. De hecho, tampoco se trató el ejemplo aberrante de los sistemas de remuneración individualizada, denominados "contratos personales". Queda mucho por hacer respecto a toda esta cuestión y otro tanto respecto a la opinión detallada que pueden ir elaborando los sindicalistas. La conclusión principal de la reunión es que el sistema de remuneración con arreglo al desempeño está aquí y no va desaparecer tan solo porque los sindicatos lo desapruében. Por lo tanto, para proteger a sus afiliados, los sindicatos deben estudiar la cuestión con los empleadores y tratar de sentar las bases de esta clase de sistema y, en particular, establecer medidas de protección idóneas contra los abusos enumerados en la Sección 3. En virtud de la importancia que los participantes en el seminario atribuyeron a esta cuestión, solicitaron a la IC y a la FIET que se ocuparan de dar amplia difusión al presente informe.