Capital

Nº y fecha de publicación : 120501 - 01/05/2012
Difusión : 26847 Página : 16
Periodicidad : Mensual Tamaño : 90 %
CAPIAL8ES_120501_4_1.pdf 2558 cm2
VPB : 30335
Web Site: http://www.capital.es

La hora del cambio **salarial**

LA RIGIDEZ DE LAS NÓMINAS NOS PUEDE LLEVAR A MÁS DESPIDOS. HA LLEGADO EL MOMENTO DE PASAR A NÓMINAS MÁS FLEXIBLES, QUE PERMITAN A LOS EMPLEADOS SENTIRSE MÁS PARTE DE LA EMPRESA. TE CONTAMOS ALGUNAS SOLUCIONES PARA ELEVAR PRODUCTIVIDAD Y BENEFICIOS SIN TENER QUE BAJAR LOS SALARIOS.

POR RAFAEL PASCUAL Y CONSUELO CALLE

Hasta febrero, el temor de Ángel García era perder su empleo. Ahora, a ese miedo se une el temor a que un día el jefe anuncie una importante rebaja de los salarios. Esa posibilidad es una de las novedades de la reciente reforma laboral aprobada por el Gobierno. Basta con que existan "probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción", para que la empresa, en aras de aumentar su competitividad y productividad, pueda bajar salarios a la plantilla. Esto es una de las cuestiones que más consultas está generando en los despachos de abogados por parte de muchos empresarios que, agobiados por la persistencia de la crisis, se preguntan cómo recortar los costes para aguantar la larga travesía de recesión que aún queda por delante.

Pero esa puerta abierta para ajustar gastos laborales es más ancha de lo que parece y contiene varios caminos para llegar al mismo destino: aumentar la productividad y la eficiencia de la plantilla y, por tanto, la competitividad de la empresa. Para descubrir esos caminos, hay que estar dispuestos a mirarlos, y a explorarlos. Según la senda que se tome, la empresa llegará a destino más o menos fortalecida para encarar el futuro, tanto desde el punto de vista de resultados, como del compromiso de la plantilla con la compañía. "Las medidas salariales que merecen la pena no deben buscar una reducción del coste salarial sino una mejora de la rentabilidad de la inversión. Y eso se logra mejor recompensando a los empleados para que éstos ayuden a superar el presente y a construir el futuro. Cuando hay poco que repartir hay que estar seguro de dónde se pone y de las consecuencias que ello tiene", explica Susana Marcos, socia de la consultora PeopleMatters.

Eso suena bien sobre el papel, pero ¿cómo encaja en la situación actual de profunda crisis? ¿Y con la necesidad de las empresas de ajustar gastos para ser más eficientes y/o sobrevivir? Y, lo más importante, ¿cómo se puede llevar a cabo sin que suponga un aumento de los costes?

LIGAR REVISIONES A RESULTADOS. Las respuestas las ofrecen algunas compañías que están adoptando soluciones imaginativas, más modernas y más acordes a la imperiosa necesidad de ligar sus costes laborales, históricamente rígidos, a los resultados, que siempre han sido variables, y más ahora, con la crisis. Ahí está el caso de Seat, que acaba de firmar un acuerdo con los sindicatos para repartir parte de sus beneficios futuros entre los empleados a cambio de que éstos trabajen los fines de semana, si los picos de producción así lo demandan. Una medida así, tan revolucionaria como necesaria en el sector, se intentó en el pasado pero jamás se pudo sacar adelante. Ahora algo ha cambiado. "Desde siempre la remuneración salarial no tenía en cuenta la marcha de la empresa. Ahora nuestro sueldo estará vinculado al IPC pero también a los resultados. El trabajador se beneficiará de la marcha de la compañía y eso hará que todos rememos en la misma dirección. En concreto, lo que se ha firmado es una subida salarial del 0,1% hasta un máximo del 0,5% por cada 25 millones de euros que se mejore el resultado previsto. Y si se gana dinero, además habrá una paga única de 500 euros", explican en Seat.

Aunque en este grupo se mantenga esa indexación salarial a la inflación, los expertos creen que la clave es romper con ella y asociar los salarios a los resultados de la compañía. "Las empresas deben incrementar salarios lo que puedan, no lo que diga el IPC. Se tiene que pagar de acuerdo con la productividad y la capacidad del individuo", asegura Rafael Barrilero, de la consultora Mercer. "Seguir aferrados a revisiones automáticas o referidas a parámetros externos a la situación de la empresa es una política suicida a medio plazo", corrobora Juan Rafael Bonilla, director de Recursos Humanos de CLH.

Pero si eso es tan evidente, ¿por qué en España la mayoría de los salarios siguen ligados al IPC? "Las empresas quieren compartir su riqueza con los empleados, que la han ayudado a generarla. Lo que pasa es que esta tendencia no ha llegado a los trabajadores que están dentro de los convenios, la inmensa mayoría, por el miedo de los sindicatos a la discriminación. Por esto, se ha negociado siempre el café para todos y los empleados no han recibido ni premio ni castigo a pesar de las diferencias de desempeño", añade Susana Marcos.

Es cierto. Los sindicatos siempre han defendido –y defienden– los convenios, un paraguas que a veces resulta demasiado pequeño

CON MÁS SALARIOS VARIABLES SE PODRÍAN HABER FRENADO DESPIDOS

EL AUTOMÓVIL LIDERA EL REPARTO DE BENEFICIOS ENTRE LOS EMPLEADOS

Capital

Nº y fecha de publicación : 120501 - 01/05/2012
Difusión : 26847 Página : 17
Periodicidad : Mensual Tamaño : 90 %
CAPIAL8ES_120501_4_1.pdf 2558 cm2
VPB : 30335
Web Site: http://www.capital.es

Crece la retribución flexible

Porcentaje de empresas españolas que ofrecen estas compesaciones

para que todas las empresas –grandes y pequeñas– de un sector puedan caber debajo. Y precisamente eso, la posibilidad de liberarse del corsé del convenio, es lo que permite la reforma laboral. Pero también es cierto que los bonus nunca han estado vetados y pocas empresas lo han aplicado. "Ha habido compañías que no han tenido el cuidado de premiar a su gente en los tiempos de bonanza. Y ahora esas compañías despiden a trabajadores y les piden a los que se quedan un sacrificio extra. ¿De verdad piensan que algún trabajador les hará caso?", se pregunta Sandalio Gómez, experto del IESE.

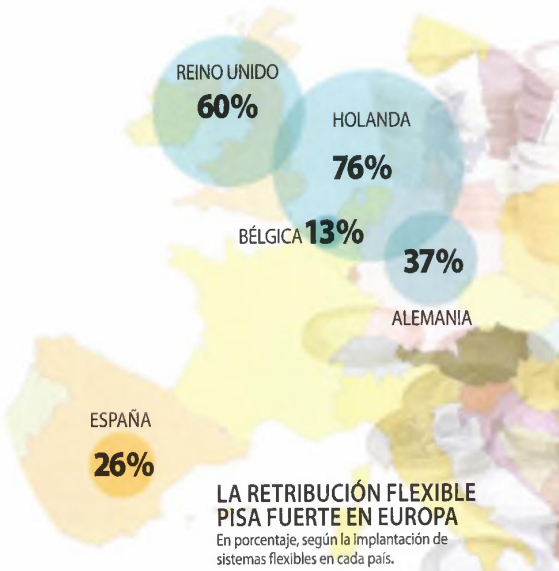
Ésa es una queja extendida. Muchos empleados, a los que ahora se les pide más trabajo por igual o menos sueldo, se preguntan por qué antes no se les llamó también para compartir la buena marcha de la compañía. Muchas no lo hicieron. Otras, en cambio, parece que lo han tenido siempre claro, como es el caso de R, la operadora de cable de Galicia. "Cuando una empresa va bien, hay que compartir beneficios. En R cuando se lanzó la telefonía móvil, la plantilla cobró un extra del 12%, y cuando se completó la red, un 30% más. Esto ayuda a que nuestro índice de rotación de personal sea de solo un 1%", argumenta Santiago Vázquez, responsable de Recursos Humanos de la operadora gallega. Hay más casos y con más variantes.

El sector del automóvil, por ejemplo, está siendo bastante innovador en este sentido. Ford y General Motors acaban de repartir 6.200 y 7.000 dólares, respectivamente, a cada uno de sus empleados en EEUU. También Volkswagen, dueño de Seat, Audi, Bugatti, Porsche y Skoda, acaba de anunciar que, gracias a las ventas récord de 2011, premiará a sus empleados con un paga de 7.500 euros, un 90% más que en 2010.

¿A qué viene esta generosidad? Hay una explicación. Bueno, dos. Una, premiar a los trabajadores por los resultados. Y la segunda explicación la recordó hace ►

Capital

Nº y fecha de publicación : 120501 - 01/05/2012
Difusión : 26847 Página : 18
Periodicidad : Mensual Tamaño : 90 %
CAPIAL8ES_120501_4_1.pdf 2558 cm2
VPB : 30335
Web Site: http://www.capital.es



LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE PISA FUERTE EN EUROPA
En porcentaje, según la implantación de sistemas flexibles en cada país.

¿CÓMO PUEDO GANAR MÁS SIN TOCAR MI SALARIO?
Simulación fiscal elaborada con las Tablas del IRPF de 2011 y realizada con la hipótesis de un hijo menor de tres años.

Sin retribución flexible	
Salario bruto	45.000
Retención a cuenta IRPF(25%)	9.356
Seguridad Social a cargo del empleado	2.461
Líquido a percibir (salario a deducciones)	33.183
Gasto anual en productos	13.200
Seguro de salud	1.500
Guardería	3.300
Alquiler	8.400
Neto disponible (líquido de gasto)	**19.983**

Con retribución flexible	
Salario bruto	45.000
Salario en productos	13.200
Seguro de salud	1.500
Guardería	3.300
Alquiler	8.400
Salario dinerario (salario bruto - salario en productos)	31.800
Retribución en especie	3.466
Retención IRPF (17%)	6.069
Seguridad Social a cargo del empleado	2.461
Líquido a percibir (salario - deducciones)	23.270
Neto disponible (líquido - gasto)	**23.270**
Diferencia	**3.287**
incremento de disponibilidad neta	**16%**

FUENTE MERCER Y TOWERS WATSON

unos días Daniel Akerson, presidente de GM, al anunciar el citado bonus: "Debemos retener a los trabajadores cualificados en un momento de gran competencia para captar profesionales como ingenieros y programadores informáticos".

Fuera de España cunden, pero aquí también hay ejemplos. El más conocido, el de Mercadona, que desde 2000 reparte entre los empleados un euro de cada cuatro que obtiene de beneficios. Este año repartirá 223 millones. También es conocido el caso de Iberdrola, la primera compañía del Ibex 35 que ligó incrementos salariales a resultados, en vez de a IPC. "Los trabajadores recibirán un incremento del 1%, al que se sumará un 0,5% en caso de que se cumple el 100% del objetivo de resultado operativo del grupo, o un 2,5% hasta alcanzar un máximo del 3,5%, en caso de que se supere el objetivo en un 120%", explica Álvaro Murga, su director de Recursos Humanos.

La pregunta es si esta mayor implicación salarial y laboral está también detrás de estas historias de éxito, como es el que caso de Mercadona o Iberdrola, y de la espectacular recuperación de los gigantes del automóvil que –recordemos– hasta hace poco estaban en pérdidas. Dicho de otra manera, ¿ayudarían este tipo de medidas en España a salir del agujero y combatir el paro? Así lo apuntan economistas como Guillermo de la Dehesa y Juan José R. Calaza, bajo el argumento de que el reparto de beneficios ayuda a las empresas a encarar la recesión y actúa como amortiguador del desempleo.

Si esto es así, ¿cómo se puede actuar y qué herramientas pueden ser más útiles? "La tendencia es utilizar el tramo variable para incrementar salarios. La parte fija se quedará igual", asegura Josep Oyonarte, experto laboral de Randstad. Pero la retribución variable no cuenta con muchos adeptos entre los trabajadores. "El variable se ve como una precarización. No es así. El hecho de subir un sueldo no debe ser un derecho adquirido, ya que cuando las cosas van mal deja al empresario sin más opciones que echar a gente. Si se apostara más por el variable, se podría reducir la retribución por un tiempo y no habría que despedir a nadie. "En nuestra compañía todos tenemos un 50% de variable y eso es bueno, ya que te motiva para ayudar a que la empresa consiga sus resultados", dice el directivo de la operadora R.

EL CAFÉ PARA TODOS SE HA ACABADO. HAY QUE PREMIAR Y CASTIGAR SEGÚN LA VALÍA

HAY FÓRMULAS MÁS MODERNAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

LAS RETRIBUCIONES VARIABLES HAN DE BASARSE EN OBJETIVOS NO INTERPRETABLES

El problema es que, con los variables, más de un empleado se ha sentido engañado porque los criterios para su fijación no habían sido objetivos y, en el momento de cobrarlos, asomaba la arbitrariedad. "Es cierto, antes se había perdido seriedad, pero con la crisis, los variables se mantienen y se está siendo más riguroso en la fijación de objetivos y en la valoración de resultados", asegura la experta de PeopleMatters.

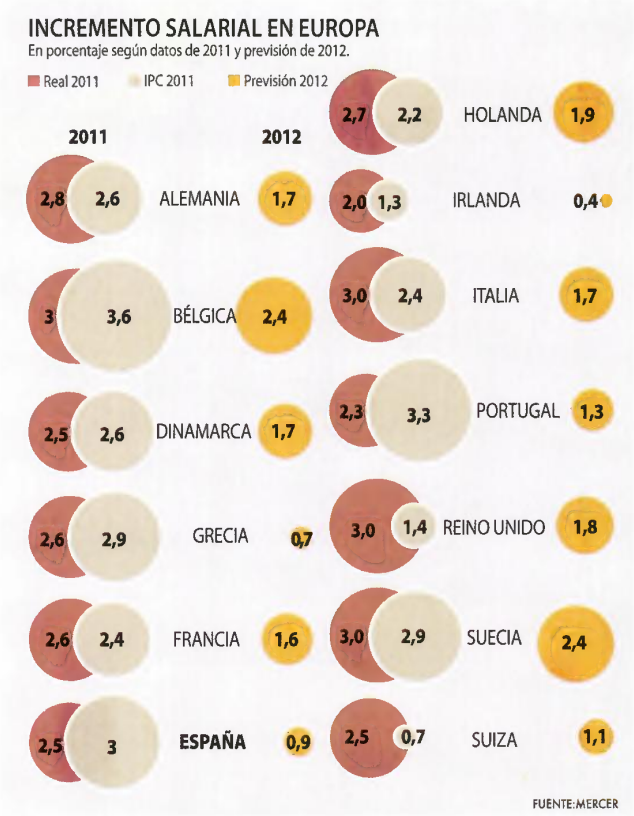
Para una medición objetiva, las compañías empiezan a valorar dos indicadores, uno cuantitativo (cuánto se vende, si se alcanzan los objetivos, si se entrega en tiempo y forma, coste, etc.), y otro

Capital

Nº y fecha de publicación : 120501 - 01/05/2012
Difusión : 26847 Página : 20
Periodicidad : Mensual Tamaño : 90 %
CAPIAL8ES_120501_4_1.pdf 2558 cm2
VPB : 30335
Web Site: http://www.capital.es

DIFERENCIAS Y COHERENCIA

Una de esas cosas que molesta a los empleados es la falta de coherencia que a veces muestran sus directivos. "Lo que no se puede es pedir esfuerzos a la plantilla, metiendo más horas y bajando salarios y luego ver que los directivos se van a comer y se gastan 200 euros en una botella de vino", dice un consultor. La coherencia se irá imponiendo poco a poco en las organizaciones, porque la situación lo exige, aunque todavía se pueden encontrar casos en los que los directivos disfrutan de aumentos salariales mientras el resto de empleados los tiene congelados. Coherencia también sería que las indemnizaciones por despido, ahora más baratas para la plantilla, no fueran tan desorbitadas para los directivos, que habitualmente se blindan con 2, 3 o 5 años de sueldo cuando son despedidos. Otro aspecto que ayudaría a cohesionar a directivos de una empresa con la plantilla es una distancia menos abismal de la que ahora hay entre los salarios de unos y otros. Esto no es algo exclusivo de España. Se da en otros países pero hay una excepción: Japón, donde "los empleados están muy implicados y comprometidos", dice Iñaki Soto, un emprendedor español que vivde desde hace 15 años en Japón, un país que lleva diez años en recesión. "Por varios factores, aquí no hay paro. Uno de los motivos es que no hay tanta diferencia salarial entre arriba y abajo", añade. Y apunta un caso realmente llamativo: el sueldo del presidente de Toyota, una de las diez empresas más grandes del mundo. Pues bien, su presidente, Toyoda Akio, gana al año 1,2 millones de euros, incluido salario fijo, bonus y *stock options*. Eso fue en 2010, porque en 2011, para todos los directivos de Toyota se ha reducido un 10% el bonus. Un dato más, el consejo de Toyota (11 miembros) cobra en total unos 16 millones de dólares, cifra similar a lo que cobra solamente el presidente de Ford y tampoco está lejos de la de algunos ejecutivos de empresas españolas. En las firmas públicas, los directivos han empezado a recortarse salarios. La cuestión es si las empresas privadas seguirán o no ese camino.



► cualitativo (cómo se consigue, qué competencias, habilidades, conocimientos, etc.). "El variable tiene siempre en cuenta los resultados de los objetivos de la compañía, de la dirección del departamento y del propio individuo", asegura Bonilla, de CLH. "El bonus es un arma de doble filo. Por eso nosotros hasta medimos el clima laboral. Los jefes se juegan un 5% de su variable en una encuesta sobre clima laboral que se hace en su departamento", añade el directivo de R.

Además de concretar hasta el último detalle los objetivos de los que dependen esas retribuciones variables, algunas compañías están apostando fuertemente por subir esa parte del sueldo... sin tocar el fijo. Es el caso de Indra, que en su plan de remuneración para el trienio 2011,2012 y 2013, mantiene a la plantilla el salario fijo y sube una banda de entre el 50% y el 100% el variable. Es decir, que un empleado puede llegar a cobrar en variable una retribución idéntica a la fija. En el trienio anterior, el variable no podía superar el 66%. "El año pasado hubo gente en Indra que cobró mucho más que el anterior y gente que cobró menos. El compromiso y la motivación tiene un componente individual y la obligación de toda organización es desarrollarlo y premiarlo", apuntó José Antonio González, director de Relaciones Laborales de Indra, en las jornadas *Personas y Competitividad* organizadas por la APD y la consultora HR Access.

Hay casos de compañías que incluso no han puesto límite a lo que puede llegar a ser la parte variable. Eso sí, paralelamente, ejercerán un mayor control de la productividad, implantando el trabajo por proyecto –anotando cuándo inicia una tarea y cuándo la acaba– en lugar del trabajo por horas. Así se premiará el trabajo real y no las horas que uno haya podido estar calentando la silla y se pasará del café para todos, al tanto trabajas, tanto ganas.

LOS BONUS NO SE HAN EXTENDIDO POR EL FRENO DE LOS SINDICATOS

MERCADONA REPARTE ENTRE SU PLANTILLA UNO DE CADA CUATRO EUROS DEL BENEFICIO

Otra fórmula para elevar la productividad sin aumentar los costes fijos que se está poniendo en Europa y en España, es la *remuneración flexible*. Ésta permite a los empleados obtener una parte de su salario en efectivo y otra, en productos y servicios (hasta el 30%) con un tratamiento fiscal favorable, dando como resultado una disminución del IRPF. Y, a menos impuestos, más neto.

¿Cómo se puede hacer esto? Ofreciendo productos y servicios que no tributan o tienen un tratamiento fiscal favorable, como son seguros médicos, equipos ►

Capital

Nº y fecha de publicación : 120501 - 01/05/2012
Difusión : 26847 Página : 22
Periodicidad : Mensual Tamaño : 90 %
CAPIAL8ES_120501_4_1.pdf 2558 cm2
VPB : 30335
Web Site: http://www.capital.es

informáticos, seguro de accidentes, cheques de comida, formación, transporte, guardería, seguro de ahorro, alquiler de vivienda, acciones o renting de coche. "En 2010 incluimos una herramienta informática por la que cualquier trabajador puede elaborarse el salario a la carta. Es decir, decides si tu sueldo se paga en efectivo o dedicas parte para productos exentos de impuestos. Y más del 20% de nuestros 1.350 empleados ha escogido la opción flexible", dice Carlos Viladrich, de Recursos Humanos de Adecco.

Esta retribución flexible está bastante extendida entre las grandes empresas. La novedad es que se está adoptando también en pymes. "Las farmacias empiezan a poner en marcha iniciativas. Ya hay algunas que ofrecen exenciones fiscales en el alquiler de la vivienda o en los tickets guardería", asegura Eva Illera, de la consultora Asefarma. Como en todo, también hay voces críticas. "No es la panacea que algunos tratan de hacer creer. Es inviable en pymes, que no pueden costearse estos servicios. Además, en la práctica, su aplicación se limita a unos pocos. Un trabajador con una renta de 21.000 euros, difícilmente va a poder dedicar dinero a otra cosa que no sea llegar a fin de mes", apunta Susana Marcos.

Sea cual sea la fórmula elegida, ninguna tendrá los resultados esperados si no va acompañada de transparencia, algo en lo que, Mercadona, vuelve a ser referente. "Nos vemos cada tres meses y vemos todos los datos reales. Es un trato distinto", dice Javier González, secretario general de la Federación de Comercio de CCOO. En la compañía valenciana, cualquier trabajador saber lo que cobra su compañero. "Tenemos diferentes categorías laborales que, a su vez, se dividen en tramos. Los sueldos han subido en 2012 un 2,4% (IPC) y, además, a quienes les correspondía un cambio de tramo, un 11% más (en total casi un 14%), de manera que un gerente A (trabajador de una tienda), que lleva cinco años en la empresa cobrará mensualmente 1.367 euros en 2012. Los sueldos son públicos y conocidos por todos", explican en Mercadona.

Otro aliciente que ofrecen algunas empresas son los beneficios sociales, basados en la capacidad de compra de la compañía. Iberdrola, por ejemplo, regala a la plantilla una asistencia sanitaria privada que cubre todo lo inimaginable, seguro de vida y hasta apartamentos a pie de playa a 300 euros la quincena. Además, sus trabajadores disponen de jornada continua todo el año, y una reducción automática a cinco horas diarias, sin rebaja salarial, para las empleadas que acaban de ser madres. "De aquí no se va nadie. El índice de rotación es del 0,0001%", bromea Álvaro Murga. Además de estos beneficios, ya son clásicas otras medidas como el teletrabajo, la conciliación entre vida personal y familiar... algo en lo que Alcatel Lucent, con mil empleados en España, es un referente. "Siempre hemos apostado por la compensación emocional, haciendo políticas globales que se adaptan al empleado", explica Eugenio Gastaca, su responsable de Recursos Humanos.

COMPENSACIÓN TOTAL. Muchas grandes compañías ya no hablan de remuneración, sino de compensación total, que integra todo lo que puede interesar a la plantilla. "Nosotros no aplicamos solo políticas de remuneración monetaria, sino que contemplamos la compensación como un conjunto de políticas de retribución, beneficios, carrera profesional y conciliación. Todas ellas en conjunto, bien equilibradas y en línea con la propia estrategia de la compañía, conducen al éxito", explica Bonilla, de CLH. El Banco Santander también promueve el reconocimiento de sus profesionales mediante una compensación que va más allá del sueldo.

Visto el elenco de medidas que se pueden adoptar, se podría decir que no hay excusa para lograr una mayor implicación del empleado. Aunque estemos en crisis. "Solo así se conseguirá el compromiso de la plantilla con la marcha de la empresa", subraya Eva Partier de la consultora Towers Watson.

Pero para adoptar este tipo de fórmulas, primero hay que entender que el mejor activo de las empresas son las personas. "Ésa es la única ventaja competitiva que no se puede replicar con facilidad", concluye la experta de PeopleMatters. "En efecto, la única cosa que no se puede copiar es la creatividad de las personas. Pero las empresas han tendido a limitar esta capacidad creativa, creando un modelo de gestión que ha convertido a las personas en piezas fácilmente sustituibles y que hace que la gente siempre *esté de lunes*, pendiente de que llegue el fin de semana. Con esa actitud no se puede crear nada nuevo", dice Jean-Marc Colanesi, profesor de ESIC, para quien este tipo de *management* ha llegado a su fin. "Debemos crear nuevos ambientes de trabajo basados en la creatividad, la confianza y el respeto. En un momento tan difícil para las empresas, la salvación solo vendrá desde sus empleados; que se puedan expresar libremente y desarrollar todo su potencial, es la clave de la competitividad", dice Colanesi.

¿Y si tiene razón? ¿No deberíamos dejar de perder el tiempo?

EMPRESAS QUE REPARTEN BENEFICIOS

- Ford acaba de entregar 6.200 dólares a cada uno de sus 41.600 empleados de EEUU, donde más han crecido sus beneficios. En Europa y Asia está en pérdidas.
- General Motors ha anunciado una gratificación de 7.000 dólares a cada uno de sus 47.000 trabajadores de las plantas de EEUU. En 2010 recibieron por este concepto 4.300 dólares.
- Volkswagen, que tuvo beneficios y ventas record en 2011, premiará a sus empleados con una paga extra de 7.500 euros, un 90% más que en 2010.
- United Continental, el holding que controla las aerolíneas estadounidenses del mismo nombre, repartirá este año 265 millones de dólares entre sus empleados por "ser partícipes de los buenos resultados"
- Mercadona reparte entre sus empleados desde el año 2000 uno de cada cuatro euros que obtiene de beneficio. Este año, por la buena marcha de 2011, repartirá 223 millones de euros.

LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE PERMITE INCREMENTAR SUELDOS SIN COSTE

SEAT REPARTE BENEFICIOS A CAMBIO DE TRABAJAR LOS FINES DE SEMANA

rafael.pascual@capital.es
consuelo.calle@capital.es