



EXPANSIÓN & EMPLEO, 16 DE ENERO 2010

2 | Expansión & EMPLEO | 16 Y 17 DE ENERO DE 2010

EN PORTADA

CÓMO PAGAR MÁS AL MISMO PRECIO

En €.

Situación inicial



Optimizada



Fuente: Compensa Capital Humano

Expansión

← VIENE DE PÁGINA 1

holgadas que den margen al 'café para todos' o a pagar variables no vinculados a resultados". Por esta razón apunta que muchas organizaciones están rediseñando los sistemas de incentivos en torno a los indicadores clave para salir de la crisis; y en discriminar más y mejor a quien recibe pagos variables.

Yolanda Gutiérrez, socia de PwC, advierte que esta partida se consolidará a lo largo de 2010: "Se establecerá entre el 5% y el 25% en función del grado de responsabilidad. Es categórico para toda la organización pero sin aumento de la cuantía". Además de ésta, entre las tendencias retributivas para este año Gutiérrez señala pagar por contribución sostenida a largo plazo, establecer presupuestos globales y vinculados a resultados, e incorporar la medición del riesgo.

También apunta otros conceptos más clásicos que siguen vigentes, como la transparencia, la claridad y la optimización fiscal. En cualquier caso, Marcos explica que, de manera general, "disminuirá la probabilidad de alcanzar el variable en su totalidad, porque aumentará la dificultad de cumplir con los resultados esperados". Añade que las empresas deberán hacer una revisión muy profunda de sus esquemas de retribución variable, para justificar con absoluta claridad y transparencia a sus accionistas que el dinero destinado a los bonos se da a directivos y empleados, porque han contribuido realmente a los resultados financieros de la compañía y a su sostenibilidad en el tiempo. Barrilero asegura que "todos los sectores tienen que trabajar para que los indicadores y objetivos marcados sean sostenibles, tengan menos riesgo y más sostenibilidad".

Retos pendientes

Anthony Gernouli, socio responsable del área de talento y compensación de Towers Watson, duda sobre la consolidación de esta tendencia que tendrá que esperar un par de años para afianzarse, incluso en el sector financiero, obligado a cum-

DIEZ SALARIOS PARA DIEZ PUESTOS

PUESTO	CONCEPTO	SUELDO BRUTO ANUAL
Director general	Fija	190.993
	Variable a corto	67.497
	Total	258.490
Director de recursos humanos	Fija	96.608
	Variable a corto	20.152
	Total	116.760
Director financiero	Fija	118.386
	Variable a corto	22.147
	Total	140.533
Director de sistemas	Fija	95.255
	Variable a corto	16.951
	Total	112.206
Director de marketing	Fija	116.035
	Variable a corto	26.509
	Total	142.544
Director de I+D	Fija	101.210
	Variable a corto	15.182
	Total	116.392
'Community manager'	Fija	47.316
	Variable a corto	4.732
	Total	52.048
'Controller'	Fija	63.171
	Variable a corto	6.317
	Total	69.488
Ingeniero de sistemas	Fija	38.965
	Variable a corto	3.897
	Total	42.862
Comercial	Fija	30.032
	Variable a corto	8.763
	Total	38.795

Fuente: Datos de mediana de mercado (valor a partir del cual el 50% de la muestra se sitúa por debajo) y el 50% por encima) facilitados por Hay Group y PwC para una empresa mediana (entre 500 y 2.000 empleados).

plir las recomendaciones publicadas por el Financial Services Authority (FSA, regulador independiente británico del sector de servicios financieros). En concreto menciona el *say on pay* (consulta previa a accionistas): las entidades tienen que dar opción a sus accionistas a opinar sobre la política de compensación mediante un voto no vinculante en la Junta General de Accionistas. "Esta obligatoriedad deberá modifi-

car o tener más rigor en las políticas salariales, porque podrán estar sometidas al escrutinio de los accionistas. Muchas lo están haciendo pero otras no", dice Gernouli.

Otra de las asignaturas pendientes son las denominadas *claw-back* o cláusulas de diferimento de cobro de retribuciones variables. Este concepto se refiere a que un directivo, bajo determinadas circunstancias, puede estar obligado a devolver par-



Los modelos retributivos permiten crear paquetes a medida. / Dreamstime

EN BREVE

Sacar partido al flexible

El plan de compensación flexible es un sistema que permite a cada profesional diseñar la composición de su paquete retributivo para adecuarlo a sus necesidades personales, de forma completamente voluntaria, destinando una parte de su retribución dineraria a la contratación de ciertos productos con beneficios fiscales y económicos, incrementando de esta manera su disponibilidad neta hasta casi 3.000 euros (ver cuadro).

te de la compensación variable recibida en años anteriores si no se confirman a medio plazo la salud de los resultados que dieron origen variable. Pérez, de Hay Group, asegura que estas cláusulas no se van a implantar en España por dos razones: "Dificultades legales para recuperar lo pagado e inexistencia, salvo en colectivos minoritarios en nuestro mercado, de incentivos importantes (más del 75% de la retribución fija),

como los existentes en otros mercados y que son los que originan este tipo de tendencia o, incluso, regulación". Estima que tampoco van a ser muy efectivas medidas fiscales como la tasa del 50% sobre los bonos aprobada en Reino Unido. "Los bancos se han apresurado a declarar que asumirán ellos mismos el coste fiscal para evitar la pérdida de profesionales hacia otros mercados", concluye Pérez.

DECÁLOGO PARA FUJAR BIEN LA RETRIBUCIÓN

1. Analizar en detalle el negocio de su compañía, sus retos empresariales, su momento en el ciclo de negocio, su contexto laboral, económico y demográfico. Considerar el impacto en el negocio, cuenta de resultados, complejidad en la gestión y responsabilidad internacional.

2. No se preocupe por la retribución fija, el mercado lo hace por usted. Y en cuanto a la retribución variable, centre sus esfuerzos en que movilice en la dirección correcta y esté relacionada con el valor que se le otorga al profesional.

3. Conocer el puesto, sus responsabilidades y sus retos en profundidad. Identifique los colectivos clave en términos de competitividad y segmento las políticas retributivas para dichos grupos. Asegúrese de que el modelo retributivo se entiende. Para ello sólo existe una opción: que los directivos hagan su trabajo; comunicar, comunicar y comunicar.

4. Determine el mercado de referencia para su empresa y el puesto y consiga información salarial rigurosa. Piense que si la empresa tiene incertidumbres hay

muchos colectivos de profesionales que saben que tienen todo el trabajo que quieren fuera de la organización. Confirme que la retribución es rigurosa y justa.

5. Decida cuál es la posición competitiva que la empresa necesita adoptar: pagar más, pagar menos, o lo mismo que la competencia. Intente crear vínculos de compromiso, sobre todo con conceptos de retribución en especie y diferida. Hágase una pregunta muy simple: ¿Encaja el modelo en una política global de personas coherente?

6. Determine qué nivel de riesgo en la retribución quiere introducir en el paquete retributivo, en función de la orientación a los resultados que requiere la compañía, y sea competitivo en relación con otras.

7. Conozca a su candidato en profundidad: perfil profesional, competencias, potencial, riesgo de salida, etcétera.

8. Contraste con otros puestos dentro de la compañía de igual, superior e inferior contribución al negocio. Este concepto está

relacionado con la gestión de personas que tiene que ver con tres pilares: equidad interna, desempeño y establecimiento de objetivos.

9. Identifique la necesidad de protección o de estatus que tendrá el profesional en el puesto para señalar los posibles beneficios sociales competitivos y atractivos.

10. Asegúrese de que hay una razón de negocio detrás de cada elemento retributivo y que se puede demostrar la rentabilidad de la inversión en cada uno de ellos.