

management

Escribe: Enrique Alcat

El salario no lo es todo o, al menos, no debería serlo. La reflexión nos la hacemos una vez y otra para concluir si nos sentimos satisfechos no sólo con lo que cobramos sino por lo que recibimos a cambio de nuestro trabajo, nuestro esfuerzo y nuestra dedicación al mundo laboral.

El padre de la compensación flexible en España, Carlos Delgado, destaca que en momentos como el actual, entre la horquilla de la recesión y de la crisis, "es imprescindible mejorar la eficiencia retributiva para gestionar mejor el talento en las organizaciones ya que las empresas están controlando al máximo sus costes".

Delgado destaca que con subidas cercanas al IPC se tienen que mejorar fórmulas imaginativas para retener a los mejores profesionales y discriminarlos de los no tan buenos: "los sistemas de compensación flexibles permiten al empleado redefinir la composición de su paquete retributivo optando entre el menú de productos que le ofrece la empresa".

La siguiente pregunta, lógicamente, sería por parte del empleado "págume como yo quiero" (utilizando prestado el título de uno de los libros del autor) mientras que para la empresa sería algo así como poder dar más al trabajador sin incrementar sus costes.

Tratamiento fiscal

"El empleado incrementa su retribución con el mismo coste para la empresa al beneficiarse de las mejores condiciones económicas conseguidas por la compañía con los proveedores de una serie de productos y gracias al tratamiento fiscal más beneficioso que el IRPF concede a determinadas formas de retribución en especie".

Entre estos productos se encuentran desde los seguros de vida o médicos hasta formación pasando por ayudas en la vivienda, cheques-comi-

LA MEJORA Y RETENCIÓN DEL TALENTO PASAN POR LA EFICIENCIA RETRIBUTIVA

Compensación flexible para tiempos de crisis económica

"No se trata de pagar más sino de pagar mejor y para la empresa es una ventaja".

da, entrega de acciones, guardería o vehículos.

La fórmula de "pagar más al mismo coste", ideada hace años por Carlos Delgado le ha supuesto granjearse el respeto de grandes y medianas firmas y empresas familiares que han confiado la siempre delicada situación de la retribución a Compensa Capital Humano, la empresa que preside desde que dejara la dirección de la división de consultoría de Recursos Humanos de PwC.

"Para la empresa es una ventaja competitiva para captar y retener el talento ya que pago más con el mismo coste y eso no incrementa los costes salariales. No es cuestión de pagar más sino de pagar mejor", puntualiza Carlos Delgado.

La maduración de esta idea en el mercado español va calando poco a poco en las empresas aunque en los últimos años está adquiriendo una relevancia mayor al pasar de ser una herramienta estrictamente de optimización fiscal de los comités de dirección a ser un integrador de políticas de compensación total que, además de favorecer la conciliación, ofrece a los empleados adecuar su retribución a sus necesidades personales y familiares del momento.

"Al principio se vendía por abogados y más tarde por compañías de seguros. Ahora es una commodity y las empresas contratan a consultoras especializadas en la comunicación y administración de estos sistemas para que su implantación sea eficiente para la empresa".

Lo que hace no muchos años podía entenderse como una oportunidad ahora, cada vez más, es una necesidad. Máxime en los tiempos actuales y los que según todas las previsiones nos espera a lo largo de este año y el próximo: "En sectores como el financiero, farma y gran consumo su implantación es muy alta. Sirva como ejemplo que la implantación de estos sistemas ha sido recogida en el convenio colectivo de banca de 2007".

El presidente de Compensa Capital Humano aunque reconoce que este sistema de retribución es voluntario también incide que las empresas que no lo hagan supondrá a la larga tener que pagar más para conseguir lo mismo.

Miopía retributiva

La miopía retributiva siempre ha sido uno de los males que aquejan a las empresas y todos hemos visto que los cinco euros que se ahorran por un lado luego supone que altos directivos y responsables de los departamentos de gestión de personas tengan que pagar cantidades ingentes para conseguir a los mejores o retener a los empleados más valiosos.

En momentos como el presente todavía se acentúa más esta problemática al tener que mejorar la eficiencia

del pago para que los mejores no se vayan.

La empresa dirigida por Carlos Delgado no sólo lidera la implantación y administración de planes de compensación flexibles sino que gestiona a más de 15.000 profesionales correspondientes a más de 150 entidades legales de todos los sectores de actividad y

"Retribuir más con el mismo coste es una ventaja competitiva para las empresas".

tamaño lo que le convierte, sin duda, en un caramelo más que apetecible para las grandes firmas multinacionales que en más de una ocasión han querido comprar el método que en su día diseñó Carlos Delgado fruto de sus etapas anteriores en Deutsche Bank, Banco Sabadell y PricewaterhouseCoopers.

Carlos Delgado señala que en el ámbito de los recursos humanos y muy especialmente en el campo de las retribuciones se utiliza con frecuencia la analogía de la caja de herramientas para visualizar el amplio abanico de posibilidades que la empresa y empleado tienen para cuadrar la recompensa que estos últimos perciben por su contribución a las organizaciones. Según recoge en su último libro "La caja de herramientas" (Empresa Activa) una relación estable y sostenible, en el ámbito empresarial, sólo es posible si la recompensa o compensación que percibe un profesional por su dedicación "es igual a la contribución que aporta a la organización".

En definitiva y después de muchas discusiones en las cúpulas organizativas la mayoría de las empresas son conscientes que la compensación es mucho más que salario.



E. NOGALES

Las políticas retributivas ineficaces

Los directivos deben reflexionar sobre la manera y modo de pago

La realidad empresarial muchas veces supera la ficción. Cuantas veces nos preguntamos cuánto cobramos exactamente y, a veces, por qué nos pagan con cosas que no nos interesan pese al coste que eso supone para la empresa. La retribución está desvinculada en un porcentaje muy alto de los resultados de la compañía lo que sin lugar a dudas supone que muchas de nuestras empresas reflexionen sobre la manera y modo de pagar a sus empleados. La mayoría de políticas retributivas no sirven para casi nada salvo que consideren las necesidades del empleado y estén alineadas con los objetivos y presupuestos de las empresas.

El precio justo

El pagar poco puede suponer que se pierda todo o que no sirva

"No es de sabios pagar mucho pero tampoco pagar muy poco. Cuando se paga mucho se pierde algo de dinero. Cuando se paga poco, en algunos casos, se pierde todo porque aquello que se compró no sirve para lo que se quería utilizar", destaca Carlos Delgado.

La norma general en los negocios establece que no se puede pagar poco y conseguir mucho: "si negocia con la oferta más baja deberá hacer una provisión de fondos para el riesgo que corre y si así lo hace tiene ya lo suficiente para comprar algo que sea mucho mejor".

El salario no lo es todo

Los esfuerzos adicionales deben ser valorados acorde al mercado

La eterna pregunta es si recibimos más de lo que contribuimos o viceversa y, en segundo lugar, si estamos en precio acorde con el mercado. Todos pensamos que debemos estar más valorados y mejor retribuidos por los esfuerzos adicionales y es un error pensar que el salario lo es todo. Carlos Delgado después de haber recorrido innumerables empresas destaca que nunca es tarde para replantearse el futuro profesional y que debemos pensar "muy seriamente" todo lo que recibimos a cambio de nuestro trabajo y de nuestro tiempo. Por tanto la pregunta es "¿qué quiero ser de mayor?".