

EN PORTADA

EJECUTIVOS EN APUROS

SUELDOS, SUDOR Y LÁGRIMAS

**LA PRESIÓN POR REDUCIR
COSTES LLEVA A LAS EMPRESAS
A MODERNIZAR SU ESTRUCTURA
SALARIAL Y POTENCIAR LOS
VARIABLES. HABRÁ BONUS, PERO
VA A COSTAR MÁS QUE NUNCA
CONSEGUIRLOS**

**POR MARTA GARCÍA ALLER
FOTOGRAFÍA ÁNGEL BECERRIL**

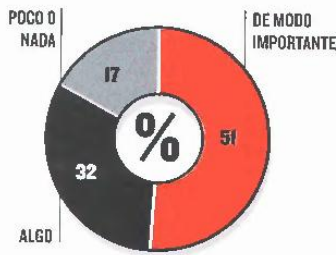
Saquitos de sal. Con ellos se pagaba a los soldados romanos que velaban por que el preciado mineral llegara a la capital del imperio. Era el *salarium*. Dos mil y pico años después, la retribución en especie resurge cuando acucian los problemas de liquidez. Con la crisis, las empresas están revisando su política salarial. 2009 va a ser un ejercicio de cambios dramáticos en la estrategia retributiva. ▶



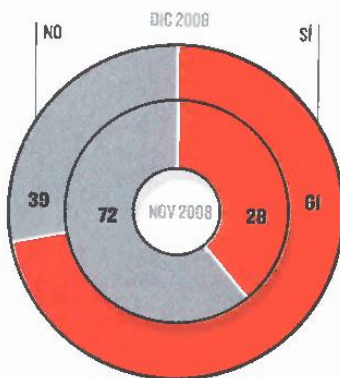
EN PORTADA EJECUTIVOS EN APUROS

LAS EXPECTATIVAS, EN PICADO

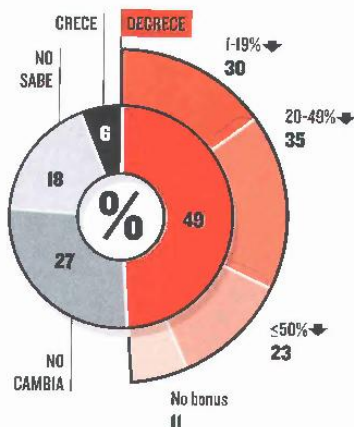
¿CÓMO AFECTA LA CRISIS A SU ORGANIZACIÓN? EEUU, diciembre 2008.



¿HA REVISADO SU PRESUPUESTO DE MÉRITOS? EEUU, diciembre 2008.



¿CÓMO AFECTA A SU BONUS DEL AÑO PASADO? EEUU, diciembre 2008.



Fuente: Watson Wyatt.

Muchos tendrán que olvidarse de su *bonus* de final de año, lo que a algunos puede suponerles quedarse hasta sin el 30% del sueldo que venían percibiendo. Pero con la presión que da ver las orejas al paro, los ajustes tienden a aceptarse sin rechistar demasiado. La consigna general es la moderación, se cierre o no bien el año. Al aumentar los directivos disponibles en el mercado, la contención salarial es la consecuencia natural del ajuste entre la oferta y la demanda. Será difícil esquivar la tónica de austeridad, pero atentos, porque quienes sepan jugar sus cartas pueden sacar un pelizco de la crisis.

"Los malos resultados del año pasado van a tener un impacto significativo en los salarios de directores y consejeros, pero también en el resto de altos cargos", advierte María Martín, directora de Capital Humano de la consultora Watson Wyatt. "En el mejor de los casos, aumentará un modesto 3% la parte fija (en años anteriores el incremento rondaba el 5%) y se contendrá la parte variable". En sectores como el de la construcción, el motor y la industria, el cierre del año augura un *bonus* cero.

LAS BARBAS A REMOJAR. Varias compañías del Ibx ya han reducido los emolumentos del consejo de administración. Incluso algunas de las que cierran el año con beneficios han decidido mermar sus variables para el año que viene, porque entienden que no hay nada que celebrar. La presión de la crisis se deja sentir. El mensaje que todos quieren dar a la plantilla es de contención y buen ejemplo.

Ana Patricia Botín, presidenta de Banesto, ha sido una de las primeras caras visibles de esta apuesta por la cautela. Pese a que la entidad ha esquivado las pérdidas y ha aumentado en un 7,5% su beneficio en 2008, ha querido "ser congruente con la disci-

plina de gasto que se pretende aplicar". En total, Botín se ha bajado el sueldo 63.000 euros. En 2008, ha cobrado 3,055 millones de euros, un 2% menos que 2007.

"La renuncia a la parte variable de algunos directivos de entidades financieras que sí han cumplido objetivos es un gesto solidario con la plantilla", afirma Juan Tinoco, director de Proyectos de Development Systems. "Pero también hay mucho de marketing en ello. No se sabe dónde acaba la responsabilidad personal y empieza la propaganda".

Moderar los sueldos de la cúpula cumple también una importante función de comunicación interna para el resto de empleados. "Al ajustarse los sueldos los de arriba, el resto entiende que hay que trabajar más para sacar adelante la empresa. Con la crisis, las cosas ha cambiado. Muchas compañías van a pedir rendimientos excepcionales este año para que sus directivos tengan que luchar el doble", explica Alejandro Gortari, socio de la firma de cazatalentos ZavalaGortari.

Hay una importante diferencia entre la alta dirección de grandes compañías cotizadas y los directivos de empresas más modestas. "Los que peores sorpresas se están llevando son los de las compañías medianas y pequeñas. Son los que más problemas están teniendo desde finales de año y los que más acusan el menor margen de reacción",

LA RETRIBUCIÓN VARIABLE VA A MERMAR, PERO AUMENTARÁ SU PESO EN LA NÓMINA PARA PREMIAR A LOS MEJORES



EN PORTADA

explica Ricardo Díaz, director de Capital Humano de la consultora Deloitte. "En España, la política de *bonus* se ha vivido en los últimos años como una filosofía para repartir beneficios, como una simple paga extra. Pero las variables son para los tiempos buenos y los tiempos malos. Ahora veremos quién ha entendido y quién no", dice Díaz.

"El *shock* vendrá porque parte del *bonus* estaba ya consolidado psicológicamente", afirma José Ramón Pin Arboledas, profesor de Dirección de Personas de la escuela de negocios IESE. "Se da por hecho como parte del sueldo y lo cierto es que no lo es. Este año va a estar muy por debajo de las expectativas, por lo que el *bonus* se convierte en un *malus*. Va a haber muchos sustos".

LA RETRIBUCIÓN A LA CARTA. Los comités de retribución de las empresas han empezado el año con una misión: mirar con lupa quiénes son los empleados que producen y cuáles no. Buscan introducir más variables para fijar sueldos personalizados, para lo que están diseñando métodos más afinados de medir el rendimiento de cada empleado.

"Algunas compañías han pagado más de lo que podían", afirma Gortari. "Pero había suficientes ganancias como para no ser muy quisquilloso. Ahora las empresas quieren asegurarse de cuánto aporta cada directivo. Hay que demostrar que se crea valor para justificar los sueldos". Las compañías están recurriendo a los servicios de consultoras especializadas para que evalúen uno por uno a sus directivos y el organigrama de la compañía, un servicio cuya demanda se ha multiplicado en los últimos tres meses.

Un 30% de las compañías va a modificar los indicadores a corto plazo y un 25% admite que va a revisarlos a largo, según Watson Wyatt. "Esta crisis modernizará las políticas retributivas en España. Será positivo que las compañías aprovechen la reestructuración para sustituir incrementos en parte fija por parte variable. En España es muy necesario, porque seguimos por debajo de la media", dice Pin.

Las aguas revueltas generan mucha inquietud en los despachos. "Pero estos cambios no tienen por qué perjudicar a los trabajadores, al menos no a los más eficaces", afirma Martín. "El reto de las organizaciones para 2009 será revisar los salarios manteniendo la motivación. Las empresas que más ajustes tienen que hacer son aquellas que han primado excesivamente el corto plazo y las que han aumentado drásticamente los salarios de sus equipos directivos en los últimos tres años".

Quienes aspiren a alcanzar resultados normales y se queden en la media serán los más perjudicados, porque sólo obtendrán primas quienes más destaquen. "Con las nuevas fórmulas para la retribución más eficiente, además, aumenta la expectativa de rendimiento", afirma Antonio Peñalver, consejero delegado de la consultora de Recursos Humanos People Excellence. "A buenos resultados, buena remuneración".

Otro de los cambios que se auguran para este año es un aumento de la regulación. Las grandes compañías que tienen Comités de Retribución están trabajando en aumentar su transparencia, por la cuenta que les trae. La tendencia es doble: perfeccionar los códigos de conducta y la regulación en el control de riesgos. "Este año veremos nuevas normas en relación con las retribuciones de consejeros y no sólo

en lo relativo a la cuantía, sino a los objetivos a los que están ligadas. Los accionistas serán los primeros en pedirlo. La presión de accionistas e inversores es más probable y eficaz que la presión pública", dice Martín. "La crisis es un antes y un después. 2009 será el año del cambio, pero inaugura tendencia. Los cambios irán para largo. Las empresas que den más información estarán mejor valoradas en el mercado".

OBSESIÓN POR EL TALENTO. Además de por la reducción del gasto, las compañías rezan por la retención del talento en su letanía de medidas contra la crisis. Saben que no pueden

30%

Es el porcentaje de compañías que planea modificar los indicadores a corto plazo que determinan las retribuciones a sus empleados, según la consultora Watson Wyatt.

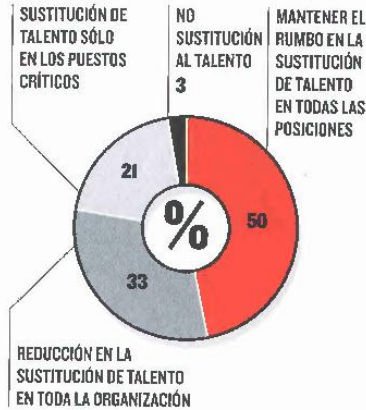




EN PORTADA EJECUTIVOS EN APUROS

MÁS CRISIS, MENOS BONUS

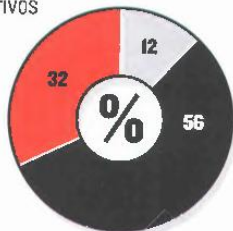
¿QUÉ MEDIDAS PLANIFICA PARA SU PLANTILLA?
España, enero de 2009.



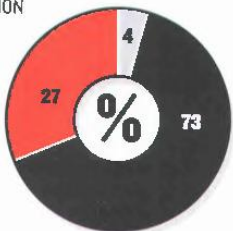
¿QUÉ BONUS ESPERA COBRAR EN 2009?
Europa, noviembre de 2009.

Sin bonus
 Menos
 Igual
 Más

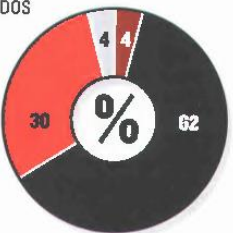
EJECUTIVOS



DIRECCIÓN



EMPLEADOS



Fuente: Watson Wyatt.

EL QUE PAGA, MANDA

¿Quién manda más? ¿Un banquero o un presidente del Gobierno? Pues según. Al francés Nicolas Sarkozy no le ha temblado el pulso para acotar los sueldos de los mandamases de la banca gala. El Gobierno puso a mediados de enero una condición clara: para que los bancos franceses puedan optar en 2009 a otra inyección pública de dinero (10.500 millones de euros), sus dirigentes tienen que renunciar a sus bonus.

El presidente de BNP Paribas, Michel Péneberau, tardó poco más de 48 horas en aceptar el trato. Y eso que en 2008 su parte variable ascendía a 875.000 euros. El resto de banqueros refunfuñó un poco más por considerar intervencionista la medida, pero al final también tragarón el resto de entidades (Société Générale, Crédit Agricole y Banque Populaire).

En España, sin embargo, no hay medidas de ese tipo. La mayoría de expertos asegura que las compañías están aumentando la regulación internamente y que una mano invisible de sentido común empuja a las empresas a aumentar el control de sus retribuciones.

"Los poderes públicos no pueden ni deben intervenir en los salarios de los directivos", afirma Alejandro Gortari, socio de ZavalaGortari. "Pero es normal que las empresas rescatadas por dinero público tengan que rendir cuentas de cómo lo gastan. Al fin y al cabo, es una ley de mercado: el que pone el dinero pone las condiciones".



Nicolas Sarkozy.

permitirse perder a los mejores y, una vez identificados quiénes son, buscan el modo más adecuado de mimarlos.

Para premiar el talento, las compensaciones irán escapándose del corsé de los cargos. "Los estratos inferiores que sean muy buenos en su desempeño pueden llegar a cobrar más que alguien de la categoría superior", explica José Manuel Casado, socio responsable de Talento y Organización de la consultora Accenture. "Este sistema flexibiliza las retribuciones para premiar al que más destaque e incentivarlo, sea cual sea su nivel en el organigrama".

Quienes se encuentren en el selecto club de los imprescindibles pueden sacar tajada. En 2009, los valientes tendrán más fácil negociar salarios con un paquete variable cuantioso. "Los accionistas están más dispuestos a otorgar aumentos a los directivos claves", afirma Martín. "Las figuras de áreas financieras y comerciales serán de los pocos en esta situación privilegiada. También los buenos directores de Re-

ursos Humanos pueden revalorizarse, ya que es un momento clave para gestionar los ERE, los convenios y las reestructuraciones".

A falta de liquidez, las compañías tendrán a ofrecer parte de su compensación variable en forma de beneficios sociales o fiscales, como formación, vacaciones anticipadas, contratos más estables... El caso es buscar el compromiso y la complicidad sin que añada ceros a la nómina. "Las empresas están buscando premios emocionales, como promesas de futura promoción o la vinculación a nuevos proyectos estimulantes", dice Díaz. Hay que ser creativo para encontrar el tipo de retribución flexible que haga feliz al empleado. Se lleva el sueldo a medida. Ya no hay fórmulas mágicas que valgan para todos".

En cualquier caso, si a alguien le obsequian con un saquito de sal como antaño puede, al menos, probar a arrojarlo por encima del hombro derecho. En la antigua Roma, servía para conjurar maldiciones.