

Planificar, el salvavidas para pagar mejor sin gastar más

MONTSE MATEOS MADRID 1 OCT. 2019 - 15:40



⚡ Trabajar más horas no significa ser más productivo

[[https://www.expansion.com/expansion-
empleo/2019/09/12/5d723f0ee5fdeaa1248b4573.html](https://www.expansion.com/expansion-empleo/2019/09/12/5d723f0ee5fdeaa1248b4573.html)]

🔑 Claves para fomentar la conciliación en su pyme

[<https://www.expansion.com/pymes/2018/01/30/5a6b28ade5fdea5c538b4685.html>]

La motivación y la fidelización no dependen de un buen sueldo. La compensación total se impone en unos modelos retributivos en los que el salario fijo es imprescindible.

Dos de cada diez euros, un 20% del coste salarial que soportan las empresas con un plantilla inferior a 250 empleados, se malgasta por una falta de planificación. El cálculo que ha realizado la consultora de recursos humanos PeopleMatters, demuestra que se podría hacer mucho más de lo que se hace para evitar perder una suma de dinero que, en muchos casos, puede ser crucial. Susana Marcos, socia de dicha firma, asegura que las compañías de más de 50 empleados necesitan planificar para diseñar un modelo acorde con los salarios del sector.

El tamaño no es excusa para diseñar un modelo retributivo que, casi siempre, resulta vital para la supervivencia empresarial. Para Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland, "tener una buena estrategia retributiva no significa pagar más, sino pagar mejor, es decir, rentabilizar cada euro de coste salarial. De esta forma, las start up deben tener modelos de valoración de puestos de trabajo y estructuras salariales que les permitan realizar una adecuada gestión salarial, al igual que unos buenos esquemas de retribución variable a corto plazo que focalice esfuerzos y premie logros y resultados". François Derbaix, cofundador y coCEO de Indexa Capital e inversor en start up, sentencia que para motivar a una plantilla es imprescindible "contar con el capital necesario para remunerar al equipo desde el principio".

No sin un sueldo fijo

Aunque algunos emprendedores siguen pensando que la ilusión es el premio de la puesta en marcha de una empresa, son más los que aseguran que tener un sueldo

es imprescindible para avanzar. Hans Christ, cofundador y CEO de Bipi -dedicada a la suscripción de vehículos-, afirma que "tener un sueldo fijo mínimo es esencial, todo el mundo necesita tener cierta estabilidad económica para centrarse en el negocio".

Fundada en 2017, Bipi tiene una plantilla de 50 empleados -prevé cerrar 2019 con una plantilla de 70 y facturar 20 millones de euros en 18 meses-. Christ defiende el modelo de compensación total, entendido como conjunto de beneficios extrasalariales al que tiene acceso su plantilla -flexibilidad laboral, teletrabajo, team building, etcétera-. Pero también cree en un variable para puestos comerciales y de márketing, y en uno global, en función de que se cumplan los objetivos.

Jorge Herraiz, director de reward & performance human capital solutions de Aon, confirma la política de Bipi como una tendencia salarial en las start up: "El menor salario inicial que puede ofrecer se puede ver compensado por una cultura más fresca y atractiva, que se traduzca en una mejor experiencia del empleado o del freelance en su caso. Otra opción planteada es comprometer contractualmente subidas salariales en retribución fija vinculadas a la mejora de los resultados".

El variable a debate

Derbaix es partidario del sueldo fijo, pero discrepa sobre la eficacia del variable como herramienta de fidelización: "Cada vez tengo menos claro que aportan valor o alinean efectivamente los intereses de los empleados con los de la empresa. A menudo los objetivos están mal fijados y acaban siendo incentivos perversos, que generan distorsiones. Gestionar bien las remuneraciones variables es tan complejo que, en mi opinión, sólo valen la pena si le vas a dedicar mucha atención y mucho cuidado". Quizá por este motivo en Trucksters vigilan especialmente esta partida. En esta start up de software de transporte que optimiza la gestión de los conductores, vinculan la retribución fija a un plan de carrera estructurado y contemplan un variable en función del rendimiento previa evaluación de resultados cada seis meses.

Luis Bardají Izard, uno de los fundadores de Trucksters, explica que "según evolucione la empresa se puede transformar en un bonus". Con una plantilla de 13 empleados, Trucksters prevé cerrar 2019 con una facturación de un millón de euros y, por ahora, sólo tienen implementadas las stock options -opciones sobre acciones- a partir de la categoría de manager.

Gestionar esta fórmula retributiva es clave para el futuro de la start up. Pep Gómez, cofundador de Reby -empresa de patinetes eléctricos compartidos-, cree que la mejor manera de hacerlo es "permitir al equipo directivo comprar acciones de la compañía cuando ésta todavía tiene una valoración baja. De este modo, la carga impositiva es mucho más baja que si fuese una retribución variable, y además les permite pensar con el doble gorro: el de directivo empleado y el de socio de la compañía".

¿'Stock options'? No, gracias

Derbaix no cree que sea una buena opción porque califica de desastrosa la fiscalidad española de las stock options es desastrosa: "Se consideran ganancias del trabajo (en lugar de ganancias del capital) y porque en caso de ejercerlas el empleado tiene que tributar sobre las ganancias latentes (no realizadas)". Herraiz ofrece una receta para que esta retribución no genere conflictos internos: "Deberemos adecuar su valor al ciclo de vida de la start up. No tendrá el mismo precio (o descuento) una stock option de un proyecto embrionario, que el de una start up que haya pasado exitosamente por una o varias rondas de financiación. La clave está en ir reduciendo

la diferencia entre el precio de la opción y el valor de mercado de las acciones a medida que la empresa madura".

DICCIONARIO

Compensación total. Todos los elementos percibidos como resultado de la relación profesional con la empresa: retribución, formación, beneficios sociales y/o flexibilidad horaria.

Retribución fija. Cantidad dineraria que la empresa ofrece con un mínimo fijado por la ley.

Retribución variable. Remuneración no incluida en el fijo que varía en función del rendimiento o logro de unos resultados fijados.

Retribución flexible. Permite diseñar el sueldo en metálico y en especie. Este último supone el uso, consumo u obtención de bienes o servicios de forma gratuita o por un precio inferior al de mercado, por un valor que no supere el 30% del sueldo total.

'Bonus target'. Cuantía económica por la consecución del 100% de los objetivos.

Escala de logro. Instrumento que establece la relación entre el nivel de consecución alcanzado y la retribución variable.

'Stock options'. Opción de compra sobre acciones. Conviene concretar antes el 'vesting' -horizonte temporal en el que se devengará las acciones-, y el 'cliff', periodo mínimo que deberá permanecer en la empresa para devengar el primer tramo de acciones y por el que si va antes, no tendrá derecho a ellas.

Salario emocional. Retribuciones no económicas obtenidas de la empresa, por ejemplo, horario flexible, formación, etcétera.

'Golden parachute'. Contrato blindado por el que el empleado pacta una serie de beneficios en caso de rescisión del contrato.

Estructura salarial. Conjunto de intervalos retributivos que sirven de referencia para establecer los niveles salariales deseados para cada puesto de la organización.

Mix retributivo. Indicador que refleja el peso que tiene cada elemento retributivo (fijo, variable, beneficios...) sobre la retribución total.