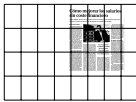


<b>EL DIARIO VASCO</b>	Tirada: <b>125.225</b>	Sección: -	
	Difusión: <b>111.222</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>520</b>	
País Vasco <b>General</b>	Audiencia: <b>312.000</b> (E.G.M)	Ocupación (%): <b>55%</b>	
Diaría	<b>04/01/2004</b>	Valor (Ptas.): <b>508.601</b>	
		Valor (Euros): <b>3.056,76</b>	Imagen: <b>Si</b>
		Página: <b>89</b>	

# Cómo mejorar los salarios sin coste financiero

Carlos Delgado, director de la división de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers, reclama un cambio en las políticas retributivas instauradas hace décadas

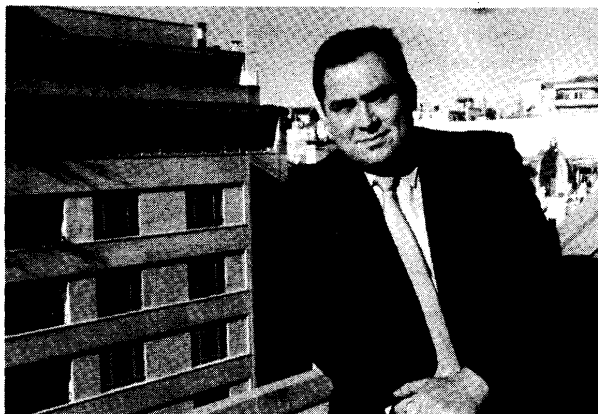
MARINA GÓMEZ / INVERSIÓN

Carlos Delgado Planás, director de la división de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers, ha entrado de lleno en el debate sobre si es necesario cambiar las políticas retributivas de las empresas y cómo debe ser esa nueva retribución para que logre satisfacer las necesidades de la empresas y su personal. A través del libro *La caja de herramientas*, traslada sus reflexiones sobre este tema a los profesionales, para que valoren su actual situación retributiva.

Delgado tiene claro que «se deben cambiar las fórmulas retributivas instauradas hace décadas. Lo que se plantea en las nuevas estrategias es el concepto de la compensación total, es decir, todo aquello que un empleado percibe como contraprestación a su vinculación y contribución a la empresa».

El autor de *La caja de herramientas* justifica su planteamiento en la necesidad de buscar el equilibrio entre la contribución del trabajador a la organización y la recompensa que recibe a cambio. «Cuando se rompe el equilibrio en detrimento de la empresa, tendremos empleados pagados por encima de su retribución, lo que repercutirá en su productividad y competitividad. En el caso opuesto, en el que la compañía está obteniendo una contribución superior a la recompensa, corre el riesgo de sufrir una rotación importante de personal que afecte directamente en su cuenta de resultados».

Este desajuste es el que intenta evitar el autor, a través de la retribución como fuente de motivación



Carlos Delgado, director de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers.

de los empleados, lo cual repercute directamente en los beneficios de la empresa. Por eso, Delgado sostiene que preocuparse por la vida de los trabajadores no debe plantearse como un tema moral, sino «como una obligación ante los accionistas».

## No pagar más, sino mejor

«No se trata de pagar más, sino mejor. Las organizaciones tienen en su poder una serie de herramientas que permiten mejorar los salarios sin coste financiero. Por ejemplo, una vez cubiertas las necesidades con el salario fijo, se convierten en compensaciones muy valoradas por los empleados el que se permita entrar a las nueve en vez de las ocho y así evitar los problemas de llevar a los niños al colegio, o librar los viernes para poder disfrutar de más tiempo libre, u ofrecer un seguro médico o una vivienda». Sin embargo, Delgado pone de manifiesto que estas

Otra herramienta que juega un papel incuestionable es lo que Delgado llama los elementos intangibles, que van desde oportunidades formativas, de desarrollo profesional y de equilibrio entre la vida profesional y familiar hasta políticas de reconocimiento y aprecio, y calidad y entorno del lugar de trabajo. Delgado asegura que «una vez cubiertas las necesidades mínimas, al sueldo se le da menor importancia, y son los elementos intangibles los que provocan grandes alegrías o problemas».

## El contexto lo demanda

Pero, además, este cambio de mentalidad viene demandado por el propio mercado laboral, el cual se ha flexibilizado y está marcado por una generación que considera su tiempo libre y su familia más importante que su salario. Como dice Delgado, «las empresas deben amoldarse a lo que demandan las nuevas generaciones. Éstas prefieren cobrar menos porque tienen una retribución intangible que es su vida, cuya pérdida no es recompensada por ningún sueldo».

Una conclusión que el director de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers ha extraído después de la recesión de los últimos años es que las estrategias retributivas imaginativas se hacen «imprescindibles» en momentos críticos y los trabajadores son cruciales.

Para mantenerlos motivados, los elementos intangibles se convierten en la mejor baza para alinear los objetivos, tanto de los profesionales como de las compañías. Sólo es cuestión de saber gestionarlos con efectividad.

«Una vez cubiertas las necesidades con el salario fijo, los trabajadores valoran mucho entrar a las 9, en vez de a las 8, o librar los viernes»

medidas deben tener en cuenta el contexto de cada trabajador y ser gestionadas de forma individualizada. «De nada sirve ofrecer un plan de pensiones en una empresa cuya media de edad es de 25 años, ni contratar seguros de vida sin estudiar a quién les interesa». Para que estas armas no pierdan su efectividad es imprescindible la comunicación entre la empresa y el empleado, con el fin de diseñar juntos la mejor forma de consolidar esa relación entre ambos.