

# Retener para sobrevivir

La necesidad de controlar e incluso reducir gastos salariales puede llevarnos, si no realizamos un análisis en profundidad coste-beneficio, a no prestar suficiente atención a aquellos empleados de cuya existencia depende la supervivencia futura de la empresa. Resulta clave discriminar adecuadamente y estrechar la relación existente entre retribución y resultados.

Yolanda Antón

Las consecuencias de la profunda crisis que estamos atravesando y que impacta sobre comportamientos tradicionales de las empresas y de los mercados, sin distinción, no deja de producir nuevos datos que confirman su gravedad.

En tal sentido y según un estudio realizado recientemente por la consultora Mercer, la subida salarial media de los españoles será del 2 % en 2013, dos décimas menos que lo previsto para el año en curso. Además señala que los aumentos salariales se han venido desligando de la inflación y en muchos casos se producen por debajo de dicho índice, dando lugar a una disminución del poder adquisitivo, con su lógico impacto sobre el consumo y el ahorro de las familias y que se aprecia una mayor vinculación de los aumentos producidos con índices de productividad y con los resultados de la empresa.

Parece evidente que, dadas las circunstancias actuales de la economía española e independientemente de la opinión conceptual que tales transformaciones de las bases de cálculo de aumentos salariales nos merezcan, estas son claras y directas consecuencias, no de un cambio de racionalidad en la fijación de los incrementos salariales, sino más bien de la crisis económica que atravesamos. Esta conclusión se ve por otro lado reforzada al determinarse una más que sensible y apreciable reducción del índice de rotación y del porcentaje



[iStockphoto]/Thinkstock.

de absentismo de las plantillas de las empresas, que muy bien puede interpretarse como un aumento de la percepción de inseguridad y de temor de pérdida del puesto de trabajo.

Es evidente que en los momentos actuales y creemos también que un plazo futuro difícil de determinar, las empresas no tienen margen para aumentar salarios o, al menos, de manera generalizada.

Los desafíos de la cuenta de resultados, por un lado, por la contracción de las ventas, a los que se agregan las dificultades para la financiación, los riesgos de incobrabilidad e inclusive la depreciación del valor de los activos y la consecuente descapitalización, exigen casi sin alternativa un

## SEGUROS PARA EMPRESAS



**¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?**

Por menores como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional:

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



cambio radical de políticas y de antiguos enfoques: se hace más necesario que nunca, por un lado, relacionar desempeño, productividad y resultados con la retribución, con el objetivo evidente de intentar que la carga salarial no suponga un lastre no ya para el crecimiento sino incluso para la supervivencia de la empresa y, por otro y al mismo tiempo, asignar los mermados recursos de que disponen las empresas para tratar de discriminar adecuadamente los aumentos salariales a conceder, evitando que los empleados que se quiere retener se sientan insatisfechos o injustamente tratados, siendo esto aplicable tanto a la parte fija del salario como a la variable.

Esto es algo muy importante y de alto valor estratégico que las direcciones de las empresas, por supuesto comprendiendo las enormes dificultades del momento, no deben olvidar. Porque realmente, de aquellos empleados cuyo rendimiento es alto depende el éxito de la organización y su retención es uno de los grandes retos a los que se tienen que enfrentar las empresas en tiempos de crisis. Es por tanto clave realizar un importante esfuerzo para identificarlos y si ya los conocemos, hacer un gran esfuerzo por retenerlos, porque sobre ellos y con ellos se iniciará la recuperación. Y con ellos habrá que seguir trabajando en base a

herramientas como la medición de objetivos, la evaluación del desempeño y de las competencias, la medición del potencial y el feedback.

A falta de margen para incrementar las retribuciones, es fundamental que la empresa:

- Demuestre al empleado que tiene interés por su carrera profesional, que le va a ofrecer y le ofrece oportunidades de desarrollo y que cuenta con los medios para hacerlo
- Ponga a su disposición programas de formación gerencial según niveles que le permitan aumentar su empleabilidad, tanto dentro como fuera de la compañía.
- Diseñe planes retributivos adaptados en los que se tengan en cuenta las necesidades particulares de cada empleado
- Permita el equilibrio entre la vida personal y laboral. Hay empleados dispuestos a renunciar a un incremento salarial a cambio de disfrutar de más tiempo libre que podría conseguirse a través de teletrabajo o de flexibilidad de horarios
- Fomente el vínculo emocional con el empleado. Aquí la comunicación juega un papel fundamental. Definir objetivos y estrategias y compartirlas, llevándolas más allá del Comité de Dirección estrecha vínculos, involucra y potencia el sentimiento de pertenencia ::

**SEGUROS PARA EMPRESAS**



**CUBRA CASI TODOS SUS IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?**

Por menores como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional:

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

