



# 10 Minutos

Human Resource Services

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Una medida importante para reorganizar la estructuras retributivas

### La optimización fiscal clave para retener a directivos y consejeros

Indudablemente, vivimos tiempos de cambio. Nuestra economía se ha visto en la necesidad de renovarse para no morir. Los mercados se están reestructurando y los costes se están reduciendo. Las empresas están haciendo un esfuerzo especial por amoldarse a la situación, buscando maneras de maximizar su funcionamiento, reducir costes y crecer siendo competitivas.

Esta afirmación la podemos extender a la gestión de los recursos humanos. De hecho, nos sería difícil obviar los titulares de prensa que nos informan con relativa frecuencia sobre problemas derivados de la retribución de los empleados. Son noticias sobre directivos que abandonan sus cargos, o que se ven obligados a resignarse con reducciones y recortes salariales que les son impuestos. Otras veces son noticias sobre retribuciones millonarias establecidas en los tiempos de bonanza, y que, a día de hoy, son muy difíciles de mantener, debido al alto coste que implican.

A la vista de este panorama, no resulta extraño el interés que están mostrando las empresas en revisar los sistemas retributivos de sus directivos y consejeros. El objetivo es reorganizar la estructura retributiva de la compañía, de tal forma que se optimicen los gastos salariales. Las empresas no deberían permitirse el lujo de incurrir en gastos que sean innecesarios, tampoco en lo que respecta a los salarios de los empleados; de ahí que sean muchas empresas las que, estén buscando la manera de retribuir a sus directivos adecuadamente, pero sin que ello implique gastos innecesarios. Otro objetivo perseguido es el de retener a aquellos empleados de más talento, cuya contribución se considera crucial para los objetivos de la empresa. Descuidar la retribución puede conllevar la pérdida de los mejores empleados. En un futuro cercano, recuperar a trabajadores del mismo talento sería imposible o tendría un coste altísimo.

En este sentido, las compañías están experimentando con alternativas para afrontar estos retos:

**Optimización fiscal.** Unos de los atractivos principales para las empresas es la reducción de los costes fiscales. A modo de ejemplo, un directivo con un salario de 210.000 € puede reducir su cuota de IRPF desde los 80.000 € hasta los 44.000 €, basándose en estas medidas de optimización fiscal. Estas medidas están referidas al tratamiento más beneficioso que la Ley del IRPF concede a ciertos rendimientos abonados en especie (que en algunos casos considera la renta como exenta), a los rendimientos obtenidos a largo plazo, y a los rendimientos obtenidos en el extranjero.

Conociendo las posibilidades que la Ley permite, se podrían reducir sustancialmente los impuestos de los empleados, o de las empresas, si el salario se ha pactado neto de impuestos. De esta forma la compañía podría incrementar los salarios netos de los empleados, incurriendo estos en menos impuestos. En definitiva, la empresa no soportaría un mayor coste, y el empleado vería una subida importante en su retribución neta.

**Revisión de la retribución a medio y largo plazo.** Aparte de las medidas meramente fiscales, sería conveniente para muchas empresas revisar el grado de vinculación entre los objetivos de la empresa, y los objetivos de los empleados. Los paquetes salariales de gran cantidad de compañías fueron definidos en tiempos de bonanza, dando lugar, en ocasiones, a retribuciones desmesuradas. En otros casos, los objetivos que se fijaron entonces resultan de imposible consecución a día de

hoy, y por tanto, no consiguen vincular al trabajador con la estrategia de negocio de la empresa.

Por eso, resultan muy interesantes ciertos vehículos de retribución, como opciones sobre acciones (stock options), phantom plans, bonos a largo plazo o entrega de acciones. Por medio de estos sistemas, las empresas vinculan muy estrechamente la retribución del directivo o consejero al desarrollo de la compañía, estableciendo unos objetivos alineados con la estrategia corporativa. Estos vehículos además consiguen retener a aquellos empleados con mayor talento.

**Rendimientos obtenidos en el extranjero.** La legislación contempla medidas muy beneficiosas para aquellos empleados que trabajan, total o parcialmente, fuera de España. Muchas empresas desaprovechan las ventajas que podrían brindarles estas medidas, por medio de las cuales podrían obtener importantes beneficios fiscales (para el empleado o para la propia empresa, en función del acuerdo al que lleguen las partes). De esta forma, además, la empresa podría ofrecer un aliciente importante para la carrera profesional de muchos empleados, que se verían retribuidos por una gran experiencia profesional.

**Plan de compensación flexible.** Por último, existe la posibilidad de flexibilizar el salario de los directivos y consejeros. De esta forma, sería posible obtener importantes beneficios fiscales ligados al tratamiento más beneficioso que se da a ciertos rendimientos. Son ventajas sociales, que han de considerarse como una mayor retribución que percibe el empleado. Entre estas medidas hay algunas que suponen un alto beneficio fiscal (por ejemplo, el seguro de vida o la valoración de la vivienda como retribución en especie...), y otras cuya función primordial es la de adaptarse a las necesidades de cada empleado (reducción de jornada o excedencias para formación).

En definitiva, podemos concluir que los tiempos de cambio que vivimos han forzado a las empresas a interesarse por revisar la idoneidad de sus esquemas retributivos. Uno de los grandes retos de las compañías en estos días es reducir o mantener sus costes salariales, no en perjuicio de los empleados, sino basándose en los ahorros fiscales contemplados en la Ley. El otro gran desafío es retener a los empleados con mayor talento, capaces de dirigir a la compañía en los tiempos de difíciles y también en los tiempos de expansión. La retención de estos empleados puede lograrse con un esquema retributivo individual más ajustado y beneficioso, y con objetivos claramente alineados con la coyuntura económica y la estrategia de negocio.

*Este 10Minutos ha sido elaborado por Esther Mut, abogada de Landwell-PricewaterhouseCoopers. 7 de abril de 2010.*

#### **Para más información**

José Manuel Paredes  
Departamento de Comunicación  
0034 91 5684303  
jose.manuel.paredes@es.pwc.com