

Los **riesgos** de recortar los beneficios de los empleados

Cuando los empleados de Google supieron los planes de la empresa de modernizar el programa de guarderías y subir drásticamente su precio, se lamentaron por la decisión adoptada, según el New York Times.

Publicación bimensual que ofrece las últimas ideas de negocios, además de información e investigación desde diversas fuentes. Por: Universia Knowledge@Wharton



El precio del servicio de guardería pasó de 1.425 dólares al mes a 2.500 dólares por un niño, mientras que el precio del servicio anual para dos niños pasó de 33.000 a 57.000 dólares. La lista de espera de dos años en la que estaban inscritas 700 familias se redujo hasta menos de la mitad. Google, que cuenta con muy buena reputación en la prensa, fue criticada áspidamente en un titular en el New York Times por haber cometido una "rara equivocación" con los cambios introducidos en su servicio de guardería.

Profesores de Wharton y expertos en salarios dicen que la controversia en torno a la decisión de Google de hacer cambios en su servicio de guardería muestra cómo es difícil recortar los beneficios concedidos a los empleados. "Una vez otorgado el beneficio, quitarlo es interpretado como una especie de violación de un contrato psicológico que se tiene con el trabajador", señala Nancy Rothbard, profesora de Gestión de Wharton.

Los beneficios ofrecidos pueden ser del tipo tradicional (coche de la empresa, la utilización del jet de la compañía y beneficios extensivos a la jubilación) o bastante específicos, como la contratación de entrenadores personales, servicio de tintorería o permitir que el trabajador lleve su mascota a la oficina. En Google, los padres reciben 500 dólares para gastarlos en restaurantes durante las primeras semanas de vida del bebé.

Los beneficios de los trabajadores se redujeron después de que la indignación provocada por los beneficios extremadamente generosos concedidos a los empleados llevara al endurecimiento de las normas de transparencia contable impuestas por la Comisión de Valores y Bolsa de Estados Unidos. Las normas surgieron, en parte, como resultado de la divulgación de noticias negativas durante el divorcio del ex-consejero delegado de General Electric, Jack

The New York Times



"Una vez otorgado el beneficio, quitarlo es interpretado como una especie de violación de un contrato psicológico que se tiene con el trabajador".

Welch, en las que, por ejemplo, se informaba que la empresa le había concedido, como beneficio extensivo a la jubilación, un apartamento en Manhattan que costaba 80.000 dólares al mes y asientos preferentes en todos los partidos de los Nicks de Nueva York. Dennis Kozlowski, ex-consejero delegado de Tyco, recibió un apartamento de 2,5 millones de dólares en la Trump Tower de Nueva York y un paraguero de 15.000 dólares en forma de perro, además de otros beneficios. Incluso Warren Buffett percibe beneficios. Él llama al avión de la empresa el "Indefensible" (el indefendible), y dijo en cierta ocasión a un periódico australiano: "Lo pongo en nuestro informe anual con la letra más pequeña que encuentro".

La toma de posesión del beneficio

La ralentización económica actual podría desencadenar una nueva ola de recortes de beneficios. "Los consejos de administración estaban retirando algunos beneficios porque creían que no contribuían a la buena imagen de la empresa", dice Peter Cappelli, profesor de Gestión de Wharton. "Pero creo que esa época ha pasado y ahora la cuestión es saber si esas prácticas son importantes para el reclutamiento y la retención de personal. Si la economía pierde fuerza, puede haber una vuelta al rigor. Fue lo que sucedió en 2001 cuando la economía perdió fuerza".

Cappelli señala que los beneficios baratos, o sin coste alguno—como, por ejemplo, el día de ropa informal, café gratis y descuentos en las comidas—pueden contribuir mucho a la moral del trabajador o su productividad y, además de eso, no tienen un impacto negativo sustancial sobre los ingresos. Las empresas deben tener cuidado con la forma en la que reducen o eliminan los beneficios. “Si usted está quitando algo a sus empleados, es importante explicarles la razón”, observa. “Ayuda mucho si el motivo es debido a factores externos a la empresa. La necesidad de mejorar el precio de las acciones no es un argumento que satisfaga a mucha gente”.

Es lo que piensa también Sigal Barsade, profesora de Gestión de Wharton. “No recomiendo la retirada de beneficios; sin embargo, si no quedara otra salida, la dirección debe recordar que cuando se quita alguna cosa a alguien, la impresión que queda es de injusticia”, dice ella, resaltando que, por norma, el empleado cree que incluso un pequeño beneficio es algo que le “pertenece”. Quitarlo es una de las formas más objetivas de provocar su ira, lo que, por su parte, tiene como resultado bajos niveles de motivación y comportamientos de revancha. La represalia puede adoptar forma psicológica como, por ejemplo, menor compromiso con el trabajo, o de comportamiento: trabajar con menos empeño. “Si la gestión decide retirar algún beneficio, debe tratar de explicar de forma muy clara por qué lo hizo, de manera que el trabajador considere justa la decisión”, dice Barsade.

Aunque las ventajas se hayan concedido principalmente a los altos ejecutivos, Rothbard observa que, en tiempos de prosperidad, las empresas pueden extenderlas también a los escalafones inferiores de la compañía. Parte del problema de Google, dice ella, es que el aumento de los precios se interpretó como una restricción del acceso a un beneficio que antes era disfrutado por una gran cantidad de empleados, o por lo menos existía la oferta del beneficio para quien se interesara por él.



Google empezó a ofrecer el servicio de guardería hace tres años y medio a través de una empresa subcontratada, según el artículo del New York Times. Un año después, la empresa abrió otro centro aún más sofisticado administrado por Google. Al final, la empresa se dio cuenta de que cada niño inscrito en el programa les costaba 37.000 dólares al año, frente a los 12.000, de media, pagados por otras empresas del ‘Valle del Silicio’, informaba el reportaje del periódico. En vez de reducir costes, de manera que otros trabajadores pudieran beneficiarse del servicio, Google prefirió cerrar el centro menos caro y ampliar el otro, más lujoso, elevando drásticamente los precios para hacer frente a los costes derivados de esa decisión. “Es difícil decir que estaban intentando, deliberadamente, excluir a las personas de los escalafones más bajos”, dice Rothbard. “Me parece que el énfasis era en la calidad y la voluntad de proporcionar una oportunidad excelente para los empleados, sólo que a un precio más alto”.

Descartando el coche de la empresa

No todos los beneficios son exagerados, y muchos cumplen su objetivo de motivar al empleado y hacerlo más productivo, según explica Julie Wulf, profesora de Gestión de la escuela de negocios de Harvard. Cuando impartía clases en Wharton, Wulf participó en un trabajo de investigación, en 2006, titulado “¿Son las remuneraciones en especie una exageración de la gestión?”, en el que analizaba más de 300 empresas entre 1986 y 1999. En el trabajo se constató que muchos beneficios tenían como objetivo mejorar el rendimiento de los ejecutivos y los resultados generales de la empresa. “Descubrimos que aunque los beneficios transmitan una imagen de exceso, nuestros resultados mostraron que aunque puedan ser excesivos para quienes están en la cima, de media, hay indicaciones de que las empresas los ofrecen con el propósito de aumentar la productividad de los ejecutivos”, dice Wulf.



De acuerdo con un análisis de Towers Perrin, empresa de consultoría de salarios de ejecutivos, un 11% de las empresas del Fortune 500 indicaron que habían recortado beneficios en sus declaraciones para los accionistas de 2007. El principal ítem eliminado fue la concesión de coche por parte de la empresa, seguido de afiliaciones a clubes, servicios de planificación financiera, seguros y medidas de seguridad.

Las nuevas reglas de la SEC exigen que las empresas divulguen las remuneraciones en especie y beneficios personales concedidos cuyo valor agregado sobrepase los 10.000 dólares. Los beneficios de valores superiores a 25.000 dólares (o un 10% del total del valor informado) deben ser especificados a pie de página. La SEC también ayudó a esclarecer la definición de la remuneración en especie o de beneficio personal como cualquier cosa que "confiera un beneficio directo o indirecto" que sea personal, aunque concedido como gasto relacionado con la empresa.

Paula Todd, consultora de compensación salarial de ejecutivos de Towers Perrin en Stamford, en el Estado de Connecticut, observa que la mayor parte de las empresas "eliminaron" beneficios innecesarios de sus libros. En algunos casos, se pide a las empresas que informen sobre la existencia de las ventajas que sean beneficios concedidos a sus ejecutivos, pero que no fueron solicitados o por los cuales los ejecutivos no demostraron interés. Por ejemplo, dice ella, las empresas muchas veces hacen las reuniones del consejo de administración en el extranjero y piden a los cónyuges de los trabajadores que participen y ayuden a la coordinación de eventos sociales. Si el cónyuge utiliza el jet de la empresa, hay que informar de esa parte del coste. "Muchos cónyuges no consideran ese tipo de evento como unas vacaciones", dice ella. "Hay muchas cosas que la SEC considera beneficios pero que, francamente, la persona a las que se los conceden dirían sin ningún pudor: 'Gracias por nada'.

Aunque los beneficios transmitan una imagen de exceso, hay indicaciones de que las empresas los ofrecen con el propósito de aumentar la productividad de los ejecutivos.

El Tocte

Bargueños Taraciados en
miniatura

Joyas en Madera

Cajas de Colección con
incrustaciones de
maderas finas

Esculturas en Metal



eltocte@hotmail.com

Teléfonos: 593 02 2922 924

593 08 4423 596

Quito - Ecuador