

FRANCISCO PADILLA MARTÍNEZ

*Analista de Compensación y Beneficios del Banco de Santander
Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el
CEF*

ÁLVARO DOMMARCO LINDENTHAL-BREIER

*Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense
Supervisor de Equipos en Direct Seguros
Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el
CEF*

Extracto:

COMPLETAMOS en este número el trabajo iniciado en el número anterior sobre Política Retributiva, con un Caso Práctico elaborado por los mismos autores. Al interés indiscutible del asunto tratado, se une así el valor pedagógico de la metodología aportada.

Sumario:

HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN.

Historia de una pasión.

Presente y futuro: el plan «Hispanica 2000».

Ayuda externa: Dommarco & Padilla Consulting Group.

DOMMARCO & PADILLA CONSULTING GROUP. «PLAN DE RETRIBUCIÓN GLOBAL» PARA HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN.

A) Introducción.

B) Cultura.

C) Plan de Retribución Global.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXO 1. PROYECTO: POLÍTICA RETRIBUTIVA Y DE COMPENSACIÓN.

HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN

Historia de una pasión

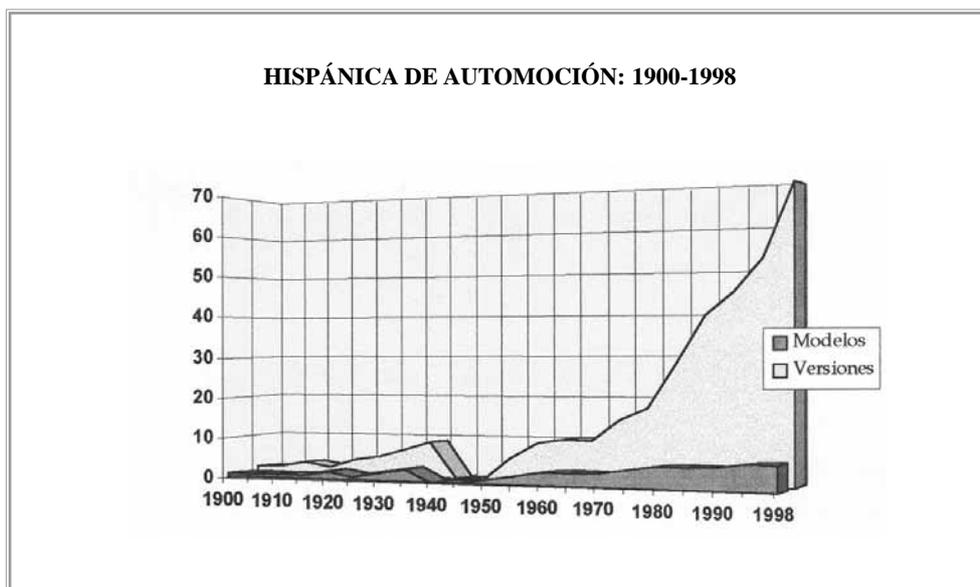
De 1898 a 1944, la inspiración de la empresa se nutre únicamente de su creador. Jean Luis PIDERAL no tiene otra pasión que la de su fábrica de Villadecamps (Barcelona), la obra de su vida. En los comienzos, sus dos principales bazas son, por un lado, el apoyo financiero de su hermanos, hábiles negociantes de la época, y por otro, su genialidad mecánica. Obtiene la patente de la toma directa, el mecanismo de transmisión que permite a su primer coche superar pendientes hasta entonces impensables. Todos los constructores, incluso los americanos, adoptaron esta técnica. Este éxito inicial le lleva a trabajar en el desarrollo de nuevas patentes, entre las que destaca en especial la del turbocompresor. Aquellos inicios en el pequeño taller en el sótano de la residencia familiar empiezan a quedar lejos.

Los primeros progresos, así como los primeros clientes, se consiguen a través de la competición del automóvil. Los tres hermanos PIDERAL ganan carrera tras carrera. Entre 1898-1907 se siembran las bases de una gran empresa: el 3 de agosto de 1898, los hermanos Luis, Joan y Josep fundan Hispánica de Automoción. En 1903 muere Joan durante la celebración de una carrera de coches en el por entonces antiguo velódromo de las ramblas, conocido por la extraordinaria velocidad que alcanzaban los vehículos de la época. Luis y Josep deciden seguir adelante con el negocio, el entusiasmo y la pasión que Luis sentía por los coches permitió superar aquel desgraciado accidente. Tres años más tarde inventan el arranque de motores por aire comprimido y crean la filial en Estados Unidos.

La firma progresa, crece, se procede a la inauguración de la primera filial comercial en Francia. En 1909 Luis decide adquirir la parte de su hermano Josep, quien fallece ese mismo año, y crea una nueva sociedad. En 1910 la fábrica produce 5.100 vehículos al año. Poco a poco se gesta la conversión de aquel pequeño taller artesano en un enclave industrial, a este cambio contribuye un importante pedido de taxis que fueron famosos en su época. En 1914 la Primera Guerra Mundial obliga a las empresas a trabajar para el Estado, Hispánica de Automoción no es una excepción. Hispánica introduce la división del trabajo en España: el genio individual de Luis casa bien con las teorías de TAYLOR a quien llega a conocer personalmente con ocasión de unas conferencias impartidas en el Colegio de Ingenieros

Industriales de Barcelona. Hispánica de Automoción se convierte en el primer grupo industrial privado. Se introduce el trabajo en cadena y se crea la primera sociedad de crédito para facilitar la venta de vehículos a plazos. Inaugura la primera fábrica en Gran Bretaña y produce unos 25.000 coches al año. Durante 1918 a 1927 la actividad alcanza a la fabricación de tractores e incluso de carros de combate, la guerra transforma la empresa en un arsenal (obuses, varales, etc.), y miles de motores de avión. Más tarde llegan a fabricar incluso los mismos aviones. La firma utiliza la experiencia aprendida en el conflicto, de la crisis económica que le sigue y del aumento de poder de la competencia americana. Para asegurar la calidad y la regularidad de sus proveedores y obtener un precio de coste lo más bajo posible, la firma integra la fabricación de los componentes que necesita, desde el acero hasta los neumáticos. Al contrario que sus principales rivales, Hispánica de Automoción diversifica su gama con el objeto de repartir los riesgos y los beneficios, y se autofinancia para preservar su independencia. La empresa da prioridad a una política de gama abierta, compuesta por vehículos adaptados a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes, desde modelos de pequeña cilindrada a las berlinas más potentes, desde precios de bajo presupuesto hasta llegar a lujosas limusinas oficiales.

El gráfico demuestra de qué modo se ha preservado desde entonces esa política de adecuación de los vehículos a las exigencias del cliente: la evolución en el número de versiones disponibles por modelo aumenta cada año que pasa. El cliente resulta cada vez más exigente y no pueden ser atendidos sus requerimientos sino ofreciéndole más versiones que se adecuen a cada uno de ellos.



Durante 1928 a 1937 la empresa sigue su proceso de expansión, abre nuevas fábricas para atender a la creciente demanda de sus modelos: sus éxitos residen en un vehículo que interpreta bien el espíritu de su tiempo, «Nunca debes olvidar para quién fabricas, precio, funcionalidad y belleza

son las claves», le gustaba repetir a sus colaboradores. Este espíritu sigue hoy vigente y explica en gran medida el éxito de sus modelos. En 1936, después de un período sembrado de huelgas y dificultades, la empresa aumenta un 55% los salarios, instituye dos semanas de vacaciones pagadas, establece convenios colectivos y reduce la jornada laboral a 40 horas.

En vísperas de la Segunda Guerra Mundial, el aparato de producción cuenta con sedes por toda Europa: el centro sigue siendo la fábrica de Villadecamps, convertida en un símbolo del capitalismo. Hispánica de Automoción vive de lleno la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra, la empresa entra en una profunda crisis motivada por el frente común que los aliados hacen frente a sus productos. Esta situación lleva al suicidio a Luis PIDERAL. La grave crisis abierta sólo pudo resolverse de una manera expeditiva, la nacionalización de la compañía. Aquel 26 de noviembre de 1946 marca un punto de inflexión en la historia de la empresa, de las cenizas surge una nueva Hispánica que poco tendrá que ver con aquella que fundaron los hermanos PIDERAL.

La nueva empresa resulta esencial para la industrialización del país, se inicia la fabricación a gran escala de un modelo único, el célebre Quinientos, popularmente conocido como el «medio litro». Un vehículo concebido durante la guerra que servirá para todo, versátil y pensado para una gran mayoría de la población que desea disfrutar de su tiempo libre. Hacia el año 1951 ya se fabricaban cerca de las 100.000 unidades, no resultaba sorprendente esperar hasta seis meses para la entrega del coche. El lento pero constante resurgimiento de la empresa se proyecta también en la mejora de las condiciones de trabajo, en 1965 los trabajadores obtienen una cuarta semana de vacaciones pagadas. Se abren nuevamente las fábricas en Europa y surgen alianzas de gran importancia para el futuro, grandes fabricantes europeos vieron en Hispánica de Automoción un socio tecnológico para el desarrollo de nuevas líneas de producción. Por su importancia cabe destacar su alianza con el fabricante PELLÓ para la fabricación de nuevas cajas de cambio. Era por entonces presidente de la compañía Jorge PABELS, estrecho colaborador durante los últimos años del fundador Luis PIDERAL. Centrado en la idea de planificación y exportación, la fábrica de Villadecamps exporta el 25% de la producción. En 1975, la producción anual se ha multiplicado hasta alcanzar una producción de 1,5 mil. de unidades anuales, de los cuales se exporta el 55%. Hispánica de Automoción no sólo es la primera marca del mercado con un 30% de penetración, sino también es el primer constructor de vehículos en la Unión Europea y primer exportador español. El valor real de la empresa se ha multiplicado por cinco en los últimos años.

Los cien años de la historia de Hispánica de Automoción ha estado plagada de sobresaltos, sus coches han ido más allá de lo convencional. Fieles a su espíritu innovador y atentos a los valores que imperan en cada momento impulsaron el nacimiento de un nuevo concepto: el monovolumen. A medio camino entre el turismo y el furgón, los estilistas de la marca sorprendieron a propios y extraños, pero la experiencia ha demostrado que acertaron en su nuevo diseño pues no en vano nuestras carreteras están llenas de ellos. Siguiendo a su fundador, el actual presidente es consciente de los retos que se avecinan, en una reciente entrevista concedida en el *Wall Street Journal*, Jorge PABELS afirmó: «Al igual que el resto de los fabricantes europeos, tenemos ante nosotros el reto del euro y la expansión hacia nuevos mercados a la vista de la sobrecapacidad productiva existente. No debemos olvidar la ventaja que presentan los fabri-

cantes asiáticos a la hora de lanzar nuevos modelos, se imponen estructuras más dinámicas en busca de sinergias». Éste es el contexto en el que se va a desarrollar la batalla de la competencia, como paso previo la firma ha lanzado el modelo «Pasión» para poder incrementar la presencia en el mercado español.

Presente y futuro: el plan «Hispanica 2000»

El futuro de la industria automovilística no lo tiene fácil si consideramos los retos a los que tendrá que hacer frente, especialmente en el continente europeo. El presidente tomó conciencia de ello hace tiempo y entendió que estos retos supondrán un antes y un después, un punto de inflexión del que saldrán perdedores y ganadores, el propio Jorge PABELS comenta a sus colaboradores más cercanos: «ser vencedores o vencidos en la batalla de la competencia es cosa de sacrificio y esfuerzo». Aprovechar la coyuntura para salir fortalecidos es hoy por hoy el reto que realmente preocupa al presidente y a todo el consejo de administración. En este contexto fue tomando cuerpo un plan estratégico que permita afrontar con optimismo el siglo que está a punto de estrenarse. Durante la última Junta General de Accionistas celebrada el 17 de mayo de 1997 en Barcelona, Jorge PABELS hizo público el plan estratégico que se denomina «Plan Hispanica 2000». El plan presenta tres temas especialmente relevantes para el futuro de la empresa.

El Grupo Hispanica está recogiendo los frutos de las medidas de contención del gasto puestas en marcha años atrás y de una acertada política de producto. Aunque no es la empresa más rentable, sí es una de las que registra un mayor crecimiento de sus resultados. Cerraron el primer trimestre del año con un beneficio neto de 29.300 millones de pesetas, el doble que en el mismo período del año anterior. La facturación creció un 23% hasta los 2,8 billones de pesetas. El mayor problema al que se enfrenta el grupo es cómo atender la demanda de algunos modelos, ya que algunas plantas están a tope y no dejan de aumentar los pedidos.

El Plan «Hispanica 2000» busca preparar a la compañía para afrontar con éxito la competencia que a nivel mundial se está librando en el sector de los fabricantes de coches. El cumplimiento de los objetivos supondrá desde luego un cambio de rumbo de gran calado hacia la modernización de las estructuras y en especial de su cultura.

El Plan se centra en tres áreas de gran importancia para la compañía:

1. **«Visión global, actuación local»:** la industria del automóvil no puede ser analizada desde una perspectiva puramente nacional, se camina en todos los órdenes hacia la que se viene denominando «aldea global», los mercados se globalizan y nada puede hacerse para impedirlo. Así lo viene entendiendo desde hace algunos años el presidente; se iniciaron contactos, siempre desmentidos por ambas partes, con uno de los grandes fabricantes del otro lado del Atlántico, la «United Cars».

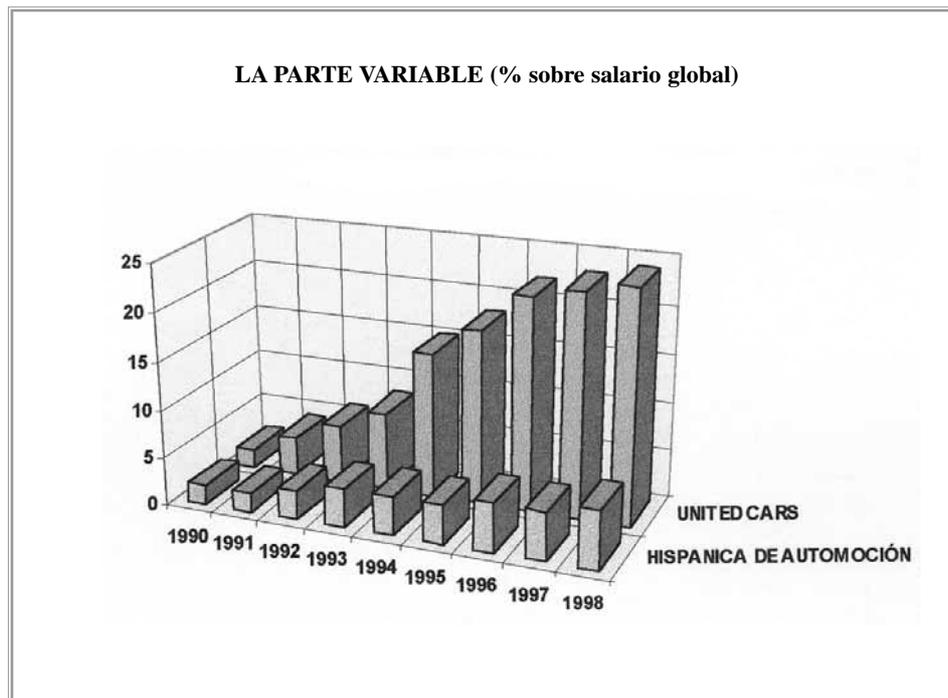
Los primeros contactos se remontan hasta el año 1992, por entonces eran puramente informales o de «tanteo» como afirma un alto directivo de la United. Las verdaderas negociaciones se iniciaron finalmente en el año 1995 aunque haya sido ahora cuando han visto la luz. La nueva compañía se llamará HISPÁNICA UNITED y cuya sede presidencial será en la fábrica de Villadecamps. Durante los tres próximos años la presidencia será compartida, después de ese período lo será en exclusiva Jorge PABELS.

Los fabricantes confirmaron las negociaciones a través de un comunicado en el que advierten que todavía «no hay garantías» de acuerdo final y, en cualquier caso, la fusión necesitaría el voto de los respectivos «consejos y accionistas, entre otras condiciones». Una de ellas es el visto bueno de los reguladores, un aspecto citado por analistas consultados. Según Larry WACHTEL, de Prudential Securities en Nueva York, «el acuerdo tiene mucho sentido desde el punto de vista de la combinación de negocios». United, tradicionalmente concentrada en el mercado norteamericano, gana en internacionalización e Hispánica de Automoción en el acceso al mercado americano. Además, se da la circunstancia de que las líneas de producto de ambas empresas no se solapan y los equipos directivos no se chocan. La única sombra de duda viene del lado de los reguladores, ya que se trata de una operación de gran tamaño. En la actualidad existen además otros temas que pueden dificultar el acuerdo final.

Existen escasos precedentes de una fusión entre dos grandes compañías de diferentes países, en la cual deberán integrar toda la infraestructura, desde las pautas para realizar inventario hasta sus políticas internas. Otros temas espinosos son los complejos sistemas internacionales impositivos y de contabilidad, si bien Hispánica adoptó diversas medidas hace unos años para adaptarse mejor a los principios contables estadounidenses. Las negociaciones se producen en un momento importante para la United Cars: la empresa sobrevivió tras una gravísima crisis a principios de los años ochenta que casi provoca su hundimiento y requirió la ayuda del gobierno, y cuenta con una sólida gama de productos.

Personas cercanas a la negociación se pronuncian por el éxito de la fusión, entre otras razones porque resulta necesaria una mayor consolidación: «Hay demasiada gente fabricando demasiados productos, un enorme exceso de capacidad. Sólo sobrevivirán aquellos que tengan un mejor balance y aunque United lo ha venido haciendo bien en los últimos años no parece tener la masa crítica suficiente para ser competitiva a largo plazo», afirman algunos analistas que asesoran en las negociaciones. La fusión dará lugar al quinto grupo automovilístico mundial con una facturación de 19 billones de pesetas.

No obstante no todo parece ser beneficio en este período negociador, no conviene olvidar que lo que está en juego es la fusión de dos culturas, dos formas de entender un negocio. Desde que se iniciaron los contactos informales, la «rumorología» provocó especulaciones acerca de la política salarial a seguir por la posible futura compañía. En el gráfico puede observarse con claridad la importancia que la retribución variable tiene entre los trabajadores fuera de convenio (80%) en United Cars:



A la vista del gráfico puede entenderse la general preocupación que reina entre los trabajadores fuera de convenio. Dentro de este colectivo pueden distinguirse cuatro grupos:

P1 (Presidente, Director General y miembros del Consejo de Administración, Personal de confianza de la Alta Dirección), P2 (Directores de Departamento y Personal adjunto), P3 (Personal del Departamento Comercial a excepción del Director de Dpto.), y P4 (Personal del Departamento de I+D a excepción del Director de Dpto.).

La preocupación ha sido máxima desde el año 1992, la cultura de la retribución variable no ha formado parte nunca de la política salarial de la compañía, conceptos como *Gain Sharing* o *Profit Sharing* resultan desconocidos en la práctica retributiva de Hispánica de Automoción. Si bien es cierto que la fusión es por absorción, ciertamente que resulta conveniente modernizar los conceptos salariales que se utilizan a la vista de sus buenos resultados en la práctica de la mayoría de las compañías. En las negociaciones con United Cars quedó claro la aplicación y respeto de los conceptos salariales de la misma y su progresiva incorporación a la cultura y práctica de Hispánica. Esta noticia, no difundida en un principio al anunciarse la fusión, está provocando recelos entre el personal directivo de la compañía; también los trabajadores de convenio manifiestan su malestar con una próxima convocatoria de huelga a nivel europeo. No es desde luego una situación fácil, especialmente cuando queda pendiente la negociación del convenio colectivo, pues el que venía rigiendo ha agotado su vigencia.

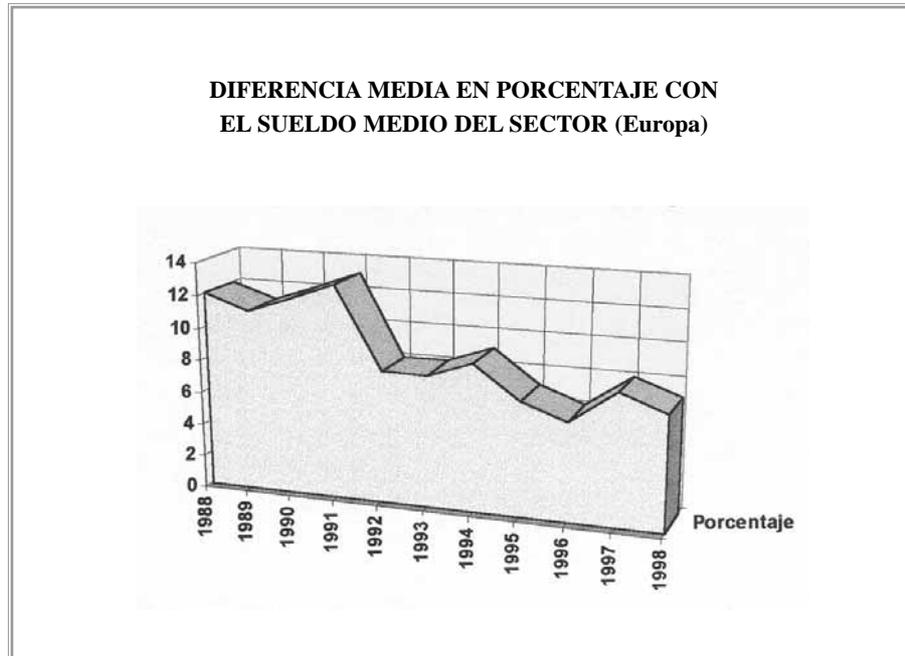
La Dirección de Hispánica mide el resultado de sus políticas y de sus realizaciones relativas a la gestión de los recursos humanos por medio de encuestas sobre la satisfacción de los empleados. Los resultados de la encuesta son complementados con la retroalimentación obtenida durante sesiones de evaluación y de discusión acerca de las carreras profesionales. Las primeras encuestas se empezaron en 1988, se efectúan con carácter anual para tener un conocimiento lo más directo posible del sentir de la plantilla. La intención es mantener este ritmo anual, para evitar el «cansancio de las encuestas» éstas han ido reduciendo los conceptos a estudiar para ir dejando aquellos que más interés puedan presentar para la mejor gestión de los recursos humanos.

No hay objetivos específicos para cada uno de los elementos de la encuesta. La Dirección de Hispánica intenta obtener la puntuación más alta posible y mejorar en relación a la puntuación obtenida en la encuesta anterior. Por el momento no hay unas encuestas similares sobre satisfacción del personal en otras empresas del sector. Esto hace difícil establecer el *benchmarking*. Por otra parte, esto es muestra del papel pionero de Hispánica de Automoción en el área de calidad en el servicio.

Los resultados de las encuestas correspondientes a la encuesta conjunta de los grupos P2/P3/P4 son reveladores de un incremento de la falta de comunicación vertical acerca de las negociaciones «informales» que se iniciaron en el año 1992. A la vista de los resultados de la encuesta parece desprenderse que los ejecutivos de la empresa hubiesen deseado recibir información de primera mano, muy al contrario, era muy restringido el número de personas que conocían aquellos tratos preliminares que ahora se han anunciado en Londres, sólo faltos de la ratificación de los correspondientes consejos de administración para dar lugar a una de las mayores fusiones industriales de la historia. No se diseñó un correcto plan de comunicación interno que fue sustituido por una rumorología que ha afectado, como puede observarse en la encuesta, a la confianza y al grado de compromiso de una gran parte de los altos ejecutivos de la compañía. Fue en la primavera de 1994 cuando la prensa financiera internacional se hizo eco de la contratación del responsable de nuevos mercados, Philippe MORRISON, por uno de los eternos competidores de Hispánica en el continente europeo, la Mitsuyata Corp. En aquella ocasión se pudo leer en una entrevista en la versión europea del Wall Street Journal lo siguiente: «Cuando una empresa no informa adecuadamente de sus estrategias no puedo confiar en que sus empleados se comprometan con el proyecto». Sus palabras calaron hondo en la moral de muchos trabajadores de fábrica. La contratación multimillonaria por su máximo competidor estuvo a punto de acabar ante los tribunales, desde entonces los altos ejecutivos tienen cláusulas indemnizatorias para situaciones parecidas; como afirma una fuente de la compañía no identificada: «Desde entonces nuestras relaciones van más allá de la pura competencia comercial».

Aquella dimisión puso en evidencia otros aspectos que hasta entonces nunca habían sido puestos en duda por los altos directivos, en palabras de John WALTER, por entonces estrecho colaborador de Philippe MORRISON y hoy responsable de proveedores para el área de América del Sur de la firma coreana Huiwoo Motors Corp., «el ambiente cambió de la noche a la mañana, hasta entonces fue más importante la idea de un trabajo de por vida, nadie pensaba en abandonar el barco» pero no era ésta la única cuestión, «además empezaron a correr rumores acerca de que nuestros sueldos estaban muy por debajo de la media de la industria del automóvil, cosa que he podido comprobar más adelante». Los rumores respondían a la realidad, lo único que compensaba esta desventaja era la cul-

tura de «gran familia» que impregnaba a una empresa que siempre se caracterizó por su dimensión social, tanto interna como externa. Si observamos el gráfico podemos ver la diferencia media de salarios entre Hispánica de Automoción y sus competidores europeos:



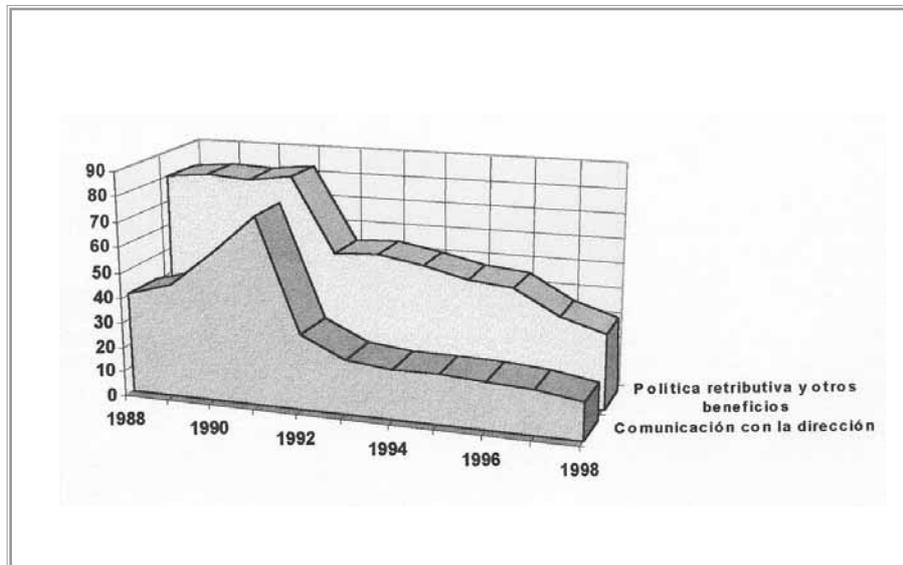
El espíritu de «gran familia» empezó a crear un malestar que como luego se tendrá ocasión de ver en las encuestas de clima laboral. Lo que hasta entonces no era sino algo muy ocasional, empezó a convertirse en algo más frecuente: la movilidad de los grandes ejecutivos de la empresa.

La encuesta ha sido desde hace mucho tiempo una herramienta para una mejora continua en la gestión de los recursos humanos, especialmente desde que se incorporó a la cultura de la empresa el concepto de capital intelectual. Se trataba «de retener a aquellos ejecutivos que mayor valor aportaban a la compañía, y eran muchos» en palabras de un responsable del Departamento de Recursos Humanos.

El problema, que acabó surgiendo en el seno de la compañía, ha sido que esa realidad de malestar se ha desarrollado progresivamente, de forma pausada y sin excesivos sobresaltos, esta circunstancia no pudo ser apreciada. Conviene observar con atención los resultados: el grado de orgullo se ha mantenido muy alto desde hace años así como conceptos tales como *empowerment* y el reconocimiento de los empleados.

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Comunicación con la dirección	40	45	59	75	30	22	20	20	19	18	15
Formación y desarrollo	60	65	68	68	70	75	80	81	79	78	75
Progreso profesional	52	53	51	50	60	65	70	71	72	70	80
Orgullo empleado de Hispánica	80	82	81	79	77	76	80	82	83	81	89
Política retributiva	80	82	81	83	53	54	51	47	45	35	30
Orientación al cliente	55	57	59	52	51	53	60	65	68	66	73
Empowerment y autonomía	42	43	41	56	51	60	62	63	58	61	62
Objetivos y estrategias	85	86	92	91	60	62	58	55	57	51	50
Reconocimiento y valoración ...	90	92	93	94	88	89	91	87	85	89	90

Ha sido posiblemente la falta de una adecuada comunicación vertical la que ha sido objeto de rechazo por parte de los ejecutivos, puede observarse la interesante evolución que experimentan los resultados en comunicación con la dirección y política retributiva. Veamos:

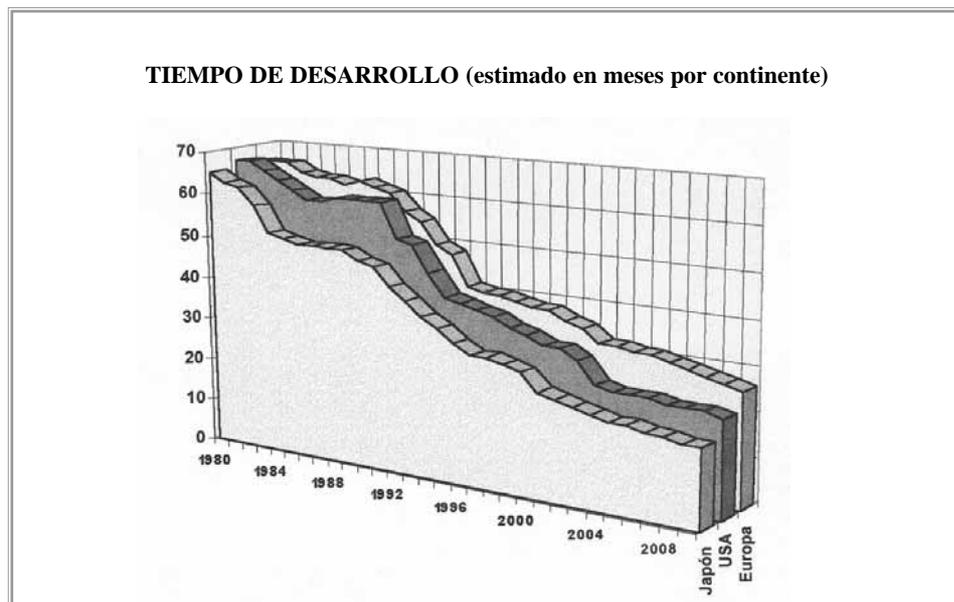


La interpretación del gráfico resulta desde luego esclarecedora de la situación que se ha creado entre los altos ejecutivos de la empresa. Resulta curioso observar cómo es a partir del año 1992 cuando se produce el punto de inflexión respecto a la valoración (sobre 100 puntos posibles) de aspectos tan importantes como son la comunicación con la dirección y la política retributiva y otros beneficios, pero, ¿cómo se puede explicar eso si volviendo a analizar el gráfico resulta que desde el año 1992 la diferencia con la media de la industria automovilística disminuye considerablemente? La interpretación más lógica es poner el tema en relación al inicio de las conversaciones informales con la United Cars, que siempre fue desmentida, y no compartir dicha información con un grupo importante de los ejecutivos de la compañía. La reacción de algunos fue dejar de sentir ese sentimiento de pertenencia a esa «gran familia» para abandonar y seguir su carrera profesional en la competencia; la mayoría que ha seguido, ha tenido la oportunidad de manifestar su descontento a lo largo de estas encuestas.

Desde luego la situación creada en el seno de Hispánica de Automoción requiere una reacción rápida para evitar que ese sentimiento de desintegración acabe cundiendo, la fusión es una extraordinaria ocasión para reformar aquello que hace tiempo debió ser reformado: una política retributiva *ad hoc* al tamaño e importancia de esta compañía histórica.

2. Mejora de los ratios en el desarrollo de nuevos modelos: la competencia de los fabricantes asiáticos no se ha limitado en los últimos años en una pura guerra de precios, quizás sean los plazos en el desarrollo de nuevos modelos donde aquéllos han obtenido una ventaja competitiva de gran importancia estratégica, máxime cuando el mercado se muestra extraordinariamente cambiante y dinámico.

En el gráfico se muestra la evolución que ha experimentado la industria para disminuir el tiempo de desarrollo de nuevos modelos; veamos:



La competencia entre las tres zonas económicas del mundo se presenta a unos niveles que permitirá sobrevivir únicamente a los grupos industriales con suficiente masa crítica como para afrontar las inversiones necesarias para reducir los tiempos de desarrollo de nuevos modelos. Resulta tradicional que los fabricantes europeos han tardado más en desarrollar nuevos modelos, mientras que los fabricantes japoneses se han caracterizado por llevar siempre la delantera. La empresas norteamericanas se han mantenido desde los años 80 en una posición intermedia. Lo cierto es que a la vista de las previsiones las medidas que deba adoptar la industria europea resultan esenciales para su supervivencia, pues si atendemos a los objetivos para el año 2010 los fabricantes japoneses seguirán llevando la delantera.

El presidente de Hispánica de Automoción es consciente de esta circunstancia y ha considerado de importancia estratégica la inauguración del CAR CENTER OF DESIGN.

Hispánica de Automoción pretende, a partir del año 2000, reducir el tiempo de desarrollo de los nuevos vehículos a 36 meses y ahorrarse en cada uno cerca de 25.000 millones de pesetas. Todo ello gracias al trabajo en equipo que se pretende implantar en este centro de última generación, se habla de él como la «joya de la corona».

Situado a unos 30 kilómetros de la capital francesa en la localidad de Saint Quentin, se encuentra prácticamente finalizado a la espera de la inauguración oficial. Un lugar en el que a finales de año trabajarán unas 7.500 personas. Manuel PIEDRAFUENTE es el responsable de este centro tecnológico y se ha encargado de dirigir y establecer cómo se harán los futuros coches de la marca española. Hace siete años que se iniciaron las obras en el Car Center y están a punto de culminarse. Allí se reúne a todas las fuerzas técnicas de la empresa dedicadas al diseño y al desarrollo de los vehículos. El objetivo es entregar a las factorías que se ocupan del montaje un producto de máxima calidad, que no requiera de ajustes posteriores, tanto en lo que respecta al coche en sí mismo, como en lo que se refiere al modo de fabricación.

Casi 1.000 personas serán colaboradores externos a la empresa y representarán, en su mayor parte, a los fabricantes de piezas de automóviles y a los proveedores que, en adelante, participarán estrechamente en el desarrollo de los productos desde las primeras etapas del diseño. Entre los trabajadores del Car Center, un tercio son ingenieros y cuadros directivos y dos tercios son técnicos y trabajadores altamente cualificados. Para que puedan trabajar todos en equipo, la distribución espacial de los edificios reproduce las diferentes fases de desarrollo de un vehículo. Todo unido por pasarelas y galerías cubiertas que favorecerán la circulación de información.

El Car Center of Design se organiza en tres grandes edificios. En el centro se organiza arquitectónicamente en una disposición circular basada en diferentes niveles con una superficie total de 142.000 metros cuadrados. La época en que un fabricante podía vender un modelo durante 10 años ha quedado atrás. A partir del año 2000 se espera no superar el plazo de los 36 meses para el desarrollo de nuevos modelos.

El Car Center of Design en cifras resulta realmente un proyecto ambicioso:

- Desarrollo de los nuevos modelos en 36 meses en el año 2000 y más adelante en 24.
- Ahorro de 25.000 millones de pesetas en desarrollo de cada nuevo coche.
- 7.500 puestos de trabajo, de las cuales 1.500 corresponden a laboratorios y demás áreas técnicas.
- 150 hectáreas de superficie, 100 de los cuales son parques.
- 350.000 m² de edificios (superficie de planta).
- 7.000 plazas de aparcamiento.
- 20 kilómetros de carreteras internas.
- 700 salas de trabajo y reunión.
- 5.000 ordenadores.

3. **Entrada en el segmento de los coches de lujo:** el segmento de los coches de lujo es el sueño del nuevo presidente, desde hace años busca rentabilizar la imagen de calidad y fiabilidad que la compañía ha adquirido en el mercado. No debe olvidarse tampoco la intención de entrar en el mundo de la Fórmula 1 con vistas a desarrollar nuevas tecnologías que aplicar posteriormente a los coches de serie, al margen del prestigio de marca que concede a la marca.

Todavía se negocia, aunque parece estar cerca la firma definitiva, la compra de la empresa England Luxury Cars Corp., fabricante y propietaria de la prestigiosa marca de coches de lujo VALLEY. En una reciente rueda de prensa, Jorge PABELS ha afirmado al respecto que «no se trata de una cuestión de orgullo sino también la vía más rápida para entrar en el segmento de coches de lujo. La experiencia de otros fabricantes nos ha enseñado -añade PABELS- que es más fácil y barato comprar una marca que crearla».

En la misma línea aunque con vistas a devolver viejas glorias a la marca italiana VELOCE, Hispánica de Automoción se ha interesado por comprar el 100% de las acciones de la compañía. La posición minoritaria de Hispánica en el consejo de administración ha sido desde hace años un problema por resolver, máxime cuando uno de los mayores accionistas es el sultán de Bruney, más interesado en diversificar sus inversiones que en participar en la dirección real del negocio. Por fortuna el sultanato pasa por un momento de crisis económica que ha sido aprovechado para hacer una oferta muy por encima de su valor real, las negociaciones parecen ir por buen camino.

Ayuda externa: Dommarco & Padilla Consulting Group

El clima que se está creando en el seno de la empresa a propósito de la parte variable del salario ha llevado a la dirección a contratar la ayuda de una consultora externa especializada en el tema. La falta

de conocimiento por parte del Departamento de recursos humanos de Hispánica de Automoción, unido al hecho de hacer más fácil el cambio cuando éste viene aconsejado por personal «experto» contratado al efecto, han aconsejado esta decisión. El objetivo es que la consultora desarrolle un plan salarial.

DOMMARCO & PADILLA
CONSULTING GROUP
«PLAN DE RETRIBUCIÓN GLOBAL» PARA HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN

A) Introducción.

El Plan de Retribución Global es un instrumento clave para la política salarial de Hispánica de Automoción. Se trata de un proyecto ambicioso que cuenta con el apoyo total del Presidente y la Alta Dirección.

A principios de año, la Dirección de Hispánica de Automoción nos ha encargado la elaboración de un estudio retributivo para su implantación antes de final de año.

Para poder realizar esta tarea hemos solicitado la colaboración de toda la Alta Dirección y la participación de los directivos y mandos intermedios, creando cinco equipos de trabajo compuestos por cuatro de estos empleados y dos personas de nuestra Consultora.

Durante este proceso de análisis y estudio del Plan Salarial para Hispánica de Automoción hemos tenido en cuenta cuáles eran las sugerencias que obteníamos de los Equipos de Trabajo y los objetivos estratégicos marcados por la Dirección.

Una vez conocidas todas las necesidades que tenía la Organización y apoyándonos en las herramientas que ya tenía la empresa en su Departamento de Recursos Humanos, hemos elaborado un Plan de Retribución Global que afectará a todos los empleados de la empresa.

Pero antes de entrar en profundidad en el «Plan Salarial», conozcamos cuáles son las referencias a la cultura de la Compañía.

B) Cultura.

En Hispánica de Automoción se quiere poner a disposición del empleado todos los recursos de la empresa de la dimensión que antes hemos comentado que es el empleado quien debe tomar la

iniciativa. Las posibilidades de formarse, desarrollarse profesional y económicamente están a su alcance. Hispánica de Automoción quiere que su Departamento de Recursos Humanos dirija el desarrollo y evolución de sus trabajadores.

Hispánica de Automoción cree en las personas:

- Tiene plena confianza y respeto por las personas que forman su plantilla.
- Quiere dar oportunidad a todos sus trabajadores para que se sientan partícipes de los Resultados de la Empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Compartir responsabilidades.
- Reconocimiento del personal basado en los Resultados de la Compañía (objetivos individuales y colectivos).
- Trata por todos los medios que los trabajadores se sientan identificados con Hispánica de Automoción.

Por otra parte, se ha tomado también una decisión estratégica por parte del Consejo de Dirección, donde se pretende mejorar el *ambiente de trabajo*; potenciando la *Comunicación Interna* (en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal...), dando un valor importante a la *formación* continua (incluyéndola como veremos más adelante, dentro de el «Plan de Política Salarial Global» como un elemento más de la retribución), estableciendo una *dirección por objetivos* (que será una herramienta más para el «Plan») y por último la *motivación* total de toda la plantilla.

C) Plan de Retribución Global.

Queremos que Hispánica de Automoción sea una empresa líder dentro del sector (con independencia de la fusión) y para ello hemos elaborado un Plan de Retribución Global que se fundamenta en los siguientes principios:

1. Queremos que nos sirva para atraer, retener y motivar a todos los empleados de la Compañía.
2. Hispánica de Automoción promueve la equidad interna y externa.
3. Quiere potenciar de forma especial el trabajo en equipo, la integración de los empleados en la Organización, fomentar la calidad total, reconocer el desempeño de toda su plantilla y establecer programas de formación que contribuyan al establecimiento del plan salarial.

4. La Dirección quiere que todos sus empleados conozcan cuál es el Plan de Retribución Global, para que no se produzcan elementos creadores de conflictos.
5. Hispánica de Automoción quiere que el Plan de Retribución Global sea un reflejo de su cultura, de sus valores y de su filosofía retributiva.

Para conocer cómo se ha establecido el salario para todos los colectivos que forman Hispánica de Automoción, hemos contado con la colaboración incondicional del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía que nos ha ayudado a conocer de una forma rápida cuál era la estructura de la empresa.

Junto con Recursos Humanos hemos establecido seis etapas:

- Etapa primera; durante un período hemos conocido cuáles eran las Descripciones de puestos de trabajo que tenían en la empresa (ha sido muy importante para nosotros como Consultora porque estos instrumentos estaban bien desarrollados y nos ha facilitado mucho la labor).
- Etapa segunda; donde conocidas las Descripciones de puestos, hemos podido comparar los mismos con otros dentro de la Compañía (este tipo de comparaciones es siempre por funciones que se desarrollan en los puestos y no por nombre del puesto).
- Etapa tercera; también hemos podido comparar contra Mercado (por medio de las Encuestas Salariales). Conocidas las funciones básicas del puesto podemos compararlas contra puestos similares en otras empresas del sector de la automoción o de otros sectores.
- Etapa cuarta; es una etapa muy importante, donde en función de la Descripción del puesto, hemos querido darle un valor dentro de la Estructura de la Organización. Para ello, utilizamos uno de los sistemas más conocidos de valoración de puestos y que actualmente utilizan numerosas multinacionales, obteniendo una nueva estructura, diferente a la mencionada anteriormente (P1, P2, ...), que más tarde conoceremos.
- Etapa quinta; establecimiento de rangos salariales, donde se identifica la cantidad máxima y mínima que se pagará por cada puesto de trabajo. Permittiéndonos situar todos los puestos de trabajo dentro de la estructura de Hispánica de Automoción para mantener la equidad interna y una posición competitiva dentro del mercado. Estos rangos salariales se establecerán por medio de un estudio de varias encuestas salariales y en función de cuál sea la estrategia que quiera adoptar la empresa.

El rango salarial definirá un salario medio para cada nivel, pero será una decisión estratégica pagar un porcentaje por encima o por debajo del rango en función de las directrices marcadas por la empresa.

Por otra parte, se establecerán diferentes rangos salariales para un mismo nivel de puesto, en función del área donde desarrollen su trabajo (no será lo mismo el rango salarial del Área de Investigación y Desarrollo, que el del Área Comercial o que el de Recursos Humanos).

- Etapa sexta; donde potenciaremos el sistema que existía de Evaluación del Desempeño en Hispánica de Automoción y estableceremos unos sistemas de seguimiento y control que nos permitan corregir posibles desviaciones a lo largo del año en el comportamiento de los empleados.

El método de Evaluación del Desempeño tiene siete factores que son:

7. Excepcional.
6. Muy bueno.
5. Bueno.
4. Regular.
3. Malo.
2. Muy malo.
1. Pésimo

En esta sexta etapa, también potenciaremos la dirección por objetivos estableciendo, como ya hemos dicho antes, un sistema de seguimiento y control.

La nueva estructura de puestos de trabajo y valoración de puestos dentro de Hispánica de Automoción, queda definida en nueve niveles de puestos donde se agruparían todos los existentes:

NIVEL	FAMILIA DE PUESTO
9	Alta Dirección
8	Directores (1)
7	Directores (2)
6	Mandos Intermedios (1)
5	Mandos Intermedios (2)
4	Mandos Intermedios (3)
3	Técnicos (1)
2	Técnicos (2)
1	Empleados/Operarios

Los esenciales del Plan de Retribución Global que se establecen para Hispánica de Automoción son los siguientes:

- a) Retribución fija.
- b) Retribución variable.
- c) Otras compensaciones.

Hablemos de cómo afectarán cada uno de estos elementos a los diferentes niveles de puestos tal y como hemos mencionado antes:

- a) Retribución fija.

Se determinará según niveles de puestos y en función de los siguientes criterios:

- a.1) Para Empleados/Operarios (nivel 1): la retribución fija se establecerá en función de los acuerdos que se establezcan en el Convenio Colectivo.
- a.2) Para Técnicos (niveles 2 y 3): como sucede con el colectivo anterior la retribución fija se establecerá en función de los acuerdos que se establezcan en el Convenio Colectivo más un incremento del 1,75% sobre todos los conceptos retributivos.
- a.3) Para Mandos Intermedios (niveles 4, 5 y 6): tendrán una retribución fija de acuerdo al rango salarial que le corresponda. Pudiéndose situar un 25% por encima o por debajo de la cantidad definida para ese rango salarial de acuerdo con la estrategia que se adopte en cada colectivo.

De esta forma un Mando Intermedio de un Departamento que se encuentre situado en un 25% por debajo de la cantidad definida para ese rango salarial, sin cambiar de puesto podrá tener incrementos que le vayan situando más cerca del importe definido e incluso superarlo en un 25%.

- a.4) Para Directores (niveles 7 y 8): la retribución fija se establecerá de igual forma que para los Mandos Intermedios.
- a.5) Para la Alta Dirección (nivel 9): se trata de un colectivo muy especial, que aunque se encuentra incluido dentro del Plan de Retribución Global (sobre todo para ver cómo les afectará la retribución variable y las otras compensaciones), su retribución fija se establecerá según Contrato de Alta Dirección o, en su defecto, según acuerdo del Consejo de Dirección de la Empresa (con el asesoramiento del Director de Recursos Humanos).

b) Retribución variable.

En este Plan de Política Salarial, se ha definido un sistema de retribución variable que afectará a todos los empleados de la empresa, con independencia de otros incrementos que pudieran tener a lo largo del año debido a promoción, cambio de puesto, etc.

Para seguir la misma estructura que hemos realizado anteriormente tenemos:

- b.1) Para Empleados/Operarios (nivel 1): estableceremos una *matriz de mérito* donde en función de su Evaluación del Desempeño y los Resultados del Departamento (la ponderación que se marca es la siguiente: 80% la Evaluación del Desempeño y un 20% los Resultados) podrán tener un incremento no superior a las 250.000 ptas./año como pago único. El cálculo se realizará con una fórmula matemática que tiene en cuenta la Evaluación del Desempeño y los Resultados del Departamento con la ponderación que antes hemos indicado (para evaluaciones inferiores a cuatro no se establecerá ningún tipo de incremento por mérito).

Este colectivo sólo tendrá retribución variable a corto plazo.

- b.2) Para Técnicos (niveles 2 y 3): también se les aplicará una *matriz de mérito* como en el caso anterior, la diferencia que tienen es que el importe máximo que pueden obtener es de 400.000 ptas./año y la ponderación que se establece es la siguiente: Evaluación de Desempeño 65% y Resultados 35%.

Este colectivo sólo tendrá retribución variable a corto plazo.

- b.3) Para Mandos Intermedios (niveles 4, 5 y 6): existe una diferencia básica:

- A los niveles 4 y 5 también se les aplicará una *matriz de mérito* como en el caso anterior, la diferencia que tienen es que el importe máximo que pueden obtener es de 600.000 ptas./año y la ponderación que se establece es la siguiente: Evaluación del Desempeño 55% y Resultados 45%. Por lo que se refiere a Resultados, se evaluará no sólo objetivos colectivos, sino también individuales (el control de los mismos será trimestral y lo realizarán sus superiores).
- Para los de nivel 6 se les incluye en un plan de BONUS, donde podrán obtener hasta un 20% sobre su salario anual (se establece un pago único), que se calculará según las siguientes ponderaciones:
 - Evaluación del Desempeño: 35%.
 - Objetivos: 65%:

- Individuales (los objetivos individuales suponen un 40% del total de los objetivos).
- Por departamentos (los objetivos colectivos suponen un 60% del total de los objetivos).

Este colectivo sólo tendrá retribución variable a corto plazo.

b.4) Para Directores (niveles 7 y 8): distinguiremos según sea:

1. A corto plazo. Se establecerá un sistema de Bonus como en el caso anterior y se diferencia de los Mandos Intermedios de nivel 6 en el porcentaje sobre el salario anual bruto que será de un 30% máximo y la ponderación a la hora de medir la Evaluación del Desempeño y los objetivos, que será:
 - Evaluación del Desempeño: 20%.
 - Objetivos: 80%:
 - Individuales (los objetivos individuales suponen un 35% del total de los objetivos).
 - Por departamentos (los objetivos colectivos suponen un 65% del total de los objetivos).
2. A largo plazo. Por otra parte los Directores (con independencia de cuál sea el nivel), tendrán establecidos unos Objetivos a tres años, que llamaremos Bonus 2001, que en caso de que se cumplan percibirán un Bonus extra que supondrá:
 - Si el cumplimiento del objetivo supera el 120% los de nivel 7 obtendrán un 75% de su salario anual bruto y los de nivel 8 obtendrán un 100% de su salario anual bruto.
 - Si el cumplimiento del objetivo supera el 100% los de nivel 7 obtendrán un 55% de su salario anual bruto (además del Bonus que anteriormente hemos citado). Los de nivel 8 obtendrán un 80% de su salario anual bruto.
 - Si el cumplimiento del objetivo supera el 80% los de nivel 7 obtendrán un 40% de su salario anual bruto (además del Bonus que anteriormente hemos citado). Los de nivel 8 obtendrán un 60% de su salario anual bruto.
 - En caso de ser inferior al 80% no cobrarán el Bonus 2001.

También se les facilitará un número determinado de acciones de la nueva Compañía (*stock options*), una vez se haya producido la fusión.

La operación se establecerá a tres años.

b.5) Para la Alta Dirección (nivel 9): como en el caso anterior diferenciaremos:

1. A corto plazo. Su Bonus anual se establecerá en función de un porcentaje sobre el beneficio total (*profit sharing*) de la empresa de Hispánica de Automoción, no pudiendo superar el 55% de su salario anual bruto.
2. A largo plazo. Como en el caso de los Directores, también se creará un plan de *stock options* a cuatro años.

Todos estos conceptos de retribución variable de matriz de mérito y Bonus son importes anuales que no incrementan la retribución fija del empleado.

c) Otras Compensaciones.

Siguiendo con la diferenciación establecida con anterioridad:

c.1) Para Empleados/ Operarios (nivel 1): se establecen las siguientes compensaciones:

- Póliza de Accidentes.
- Ayuda Médica (la empresa destinará una partida presupuestaria a cubrir un porcentaje de los gastos médicos de toda la plantilla).
- Ayuda alimentaria.
- Bolsa de Vacaciones.
- Descuento en la compra de vehículos de la Compañía.

c.2) Para Técnicos (niveles 2 y 3):

- Póliza de Vida.
- Ayuda Médica (la empresa destinará una partida presupuestaria a cubrir un porcentaje de los gastos médicos de toda la plantilla).
- Ayuda alimentaria.
- Bolsa de Vacaciones.
- Descuento en la compra de vehículos de la Compañía.

c.3) Para Mandos Intermedios (niveles 4, 5 y 6):

- Póliza de Accidentes y Accidentes.
- Plan de Pensiones.
- Ayuda Médica (la empresa destinará una partida presupuestaria a cubrir un porcentaje de los gastos médicos de toda la plantilla).
- Bolsa de Vacaciones.
- Descuento en la compra de vehículos de la Compañía.

c.4) Para Directores (niveles 7 y 8):

- Póliza de Vida, Accidentes e Invalidez Absoluta y Permanente.
- Plan de Pensiones.
- Teléfono móvil.
- Ayuda Médica (la empresa destinará una partida presupuestaria a cubrir un porcentaje de los gastos médicos de toda la plantilla).
- Descuento en la compra de vehículos de la Compañía.

c.5) Para la Alta Dirección (nivel 9):

- Póliza de Vida, Accidentes e Invalidez Absoluta y Permanente.
- Plan de Pensiones.
- Teléfono móvil.
- Coche de Empresa.
- Ayuda Médica (la empresa destinará una partida presupuestaria a cubrir un porcentaje de los gastos médicos de toda la plantilla).
- Descuento en la compra de vehículos de la Compañía.

Por último queremos destacar el interés que tiene la empresa a la hora de mejorar la formación de sus empleados, para ello el Departamento de Recursos Humanos se compromete a realizar un programa de Formación Continua destinado a mejorar la calidad y la formación de los empleados.

La Dirección se ha marcado como uno de sus principales objetivos dentro del área de Recursos Humanos, la potenciación de la formación de los empleados, con lo que se conseguirá que los trabajadores tengan más oportunidades internas de promoción.

La formación será para todos los niveles de puestos.

Con esto concluimos el Plan de Retribución Global para Hispánica de Automoción, que como cualquier herramienta estratégica será flexible y fácil de adaptar a las necesidades de la empresa. Para ello la Dirección de Recursos Humanos realizará un seguimiento del buen funcionamiento del «Plan» y tratará de establecer cualquier mejora que considere oportuna adaptándolo a las necesidades de la empresa y a la estrategia de la Dirección.

BIBLIOGRAFÍA

De toda la información utilizada para elaborar el proyecto podemos destacar:

1. «La Retribución: su impacto en la eficacia empresarial» por Edward E. LAWLER.
2. «Revistas especializadas en asuntos de Empresa y Recursos Humanos» como por ejemplo: Capital Humano, Emprendedores, Training & Development, etc.
3. «Documentación de Cursos y Seminarios», relacionados con temas Retributivos y de Compensación.
4. Artículos de Periódicos.
5. Material facilitado por el *Centro de Estudios Financieros*.

ANEXO 1

PROYECTO: POLÍTICA RETRIBUTIVA Y DE COMPENSACIÓN

Madrid, 2 de junio de 1998

POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

Herramienta estratégica de *management*:

- Apoyo incondicional de la **Alta Dirección** de la Empresa.
- Equidad **interna** - equidad **externa**.
- Elemento **motivador**.
- **Comunicación** del «Plan».
- Atraer y retener a los mejores profesionales.

Herramienta para su aplicación:

- Será necesario tener desarrollados sistemas que nos permitan su aplicación:
 - Sistemas Informáticos.
 - Evaluación del Desempeño.
 - Descripciones y Valoraciones de Puestos.
 - Participación en Encuestas Salariales.

- Una vez establecida la estrategia de la empresa y teniendo las «herramientas» necesarias para su aplicación podremos establecer un Plan de «POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN GLOBAL».

POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN: ELEMENTOS

- **RETRIBUCIÓN FIJA:**
 - Limitada por la normativa legal.
 - Comparando con situación de mercado (encuestas salariales).

- **RETRIBUCIÓN VARIABLE:**
 - A corto plazo:
 - Incentivos.
 - Bonos anuales.
 - Participación en beneficios.
 - A largo plazo:
 - Bonos a largo plazo.
 - Opciones sobre acciones.

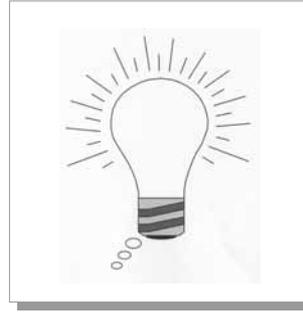


.../...

.../...

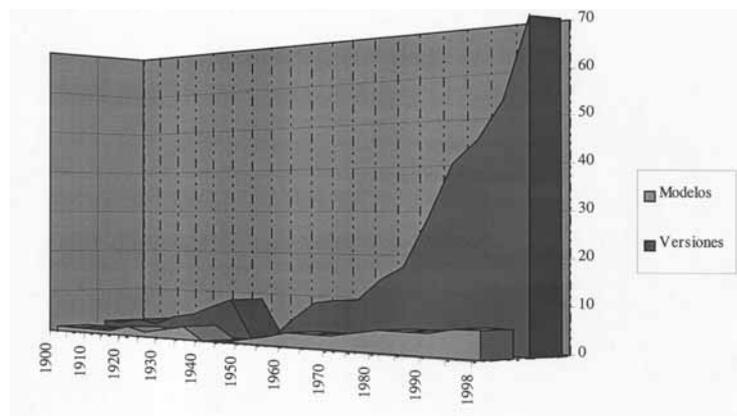
- **COMPENSACIONES:**

- Seguros de Vida, Accidentes e Invalidez.
- Planes de Pensiones.
- Coche empresa.
- Seguros médicos.
- Vivienda.
- Obsequios de Navidad.
- Teléfono móvil.
- Etc.

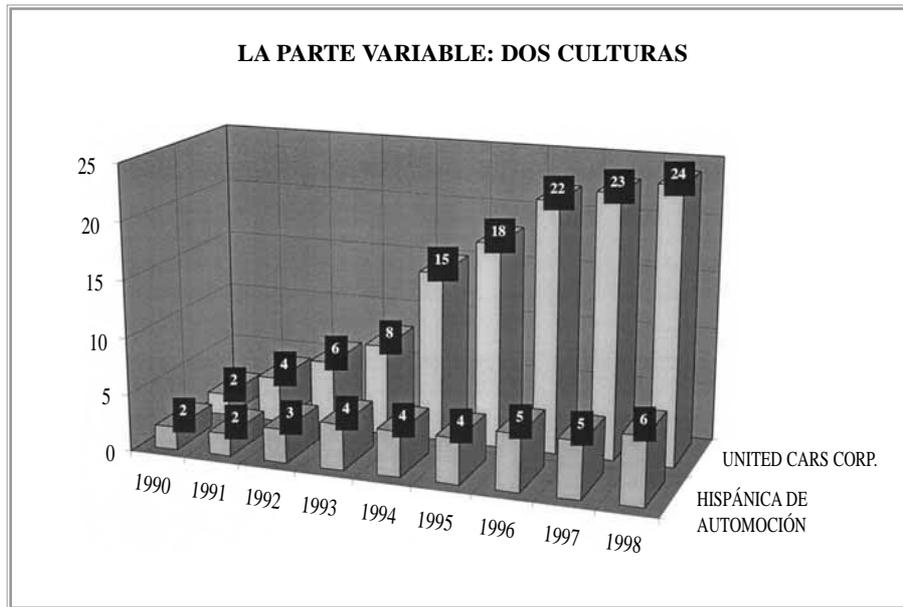


HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN: HISTORIA DE UNA PASIÓN

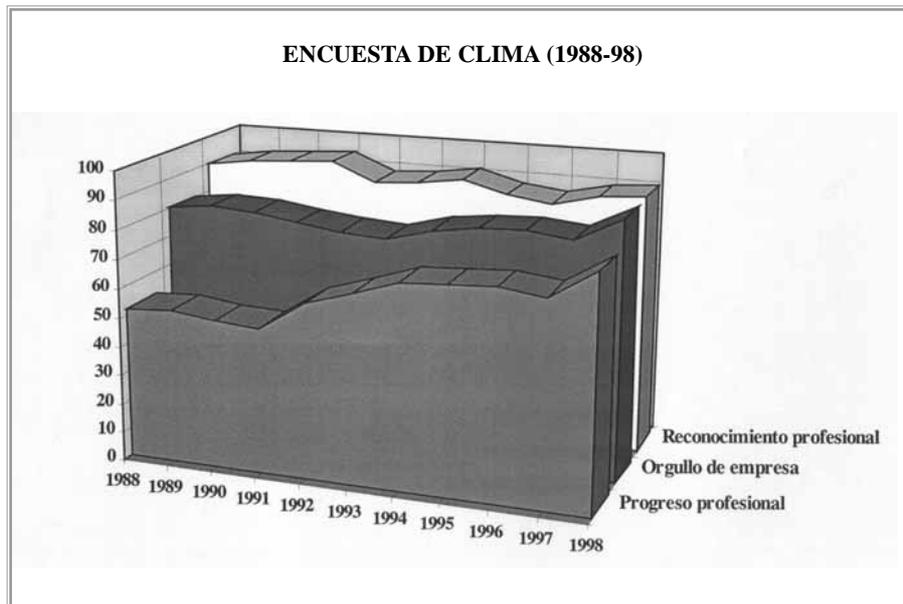
HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN: 1900-1998



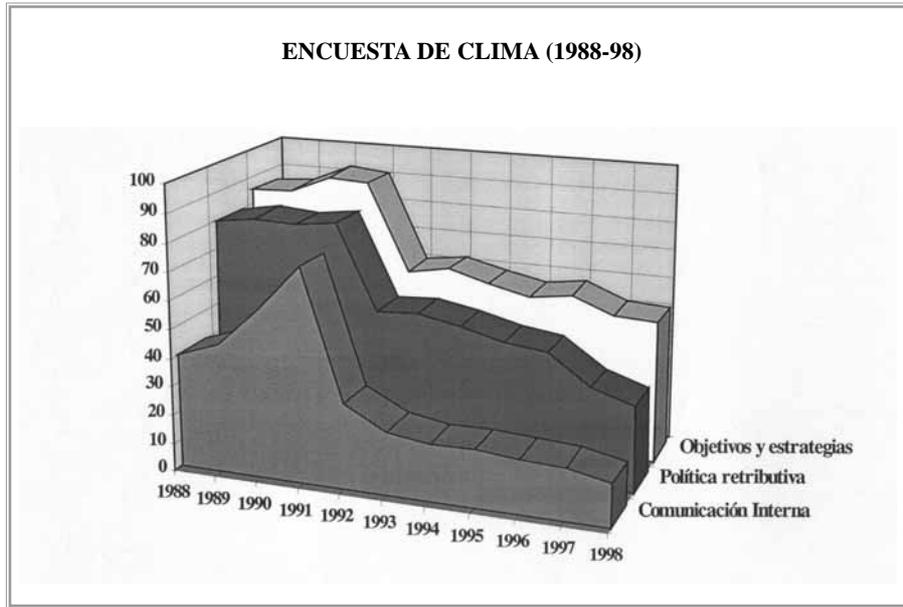
HISPÁNICA UNITED: DOS CULTURAS, DOS POLÍTICAS SALARIALES EN FUSIÓN



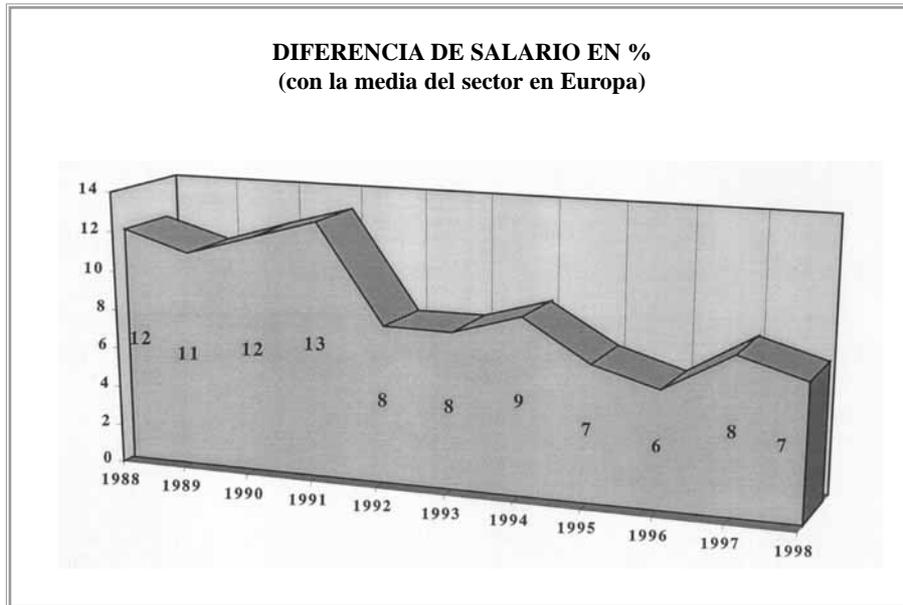
HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN HA CULTIVADO DESDE LA DIRECCIÓN UNA CULTURA DE «GRAN FAMILIA»



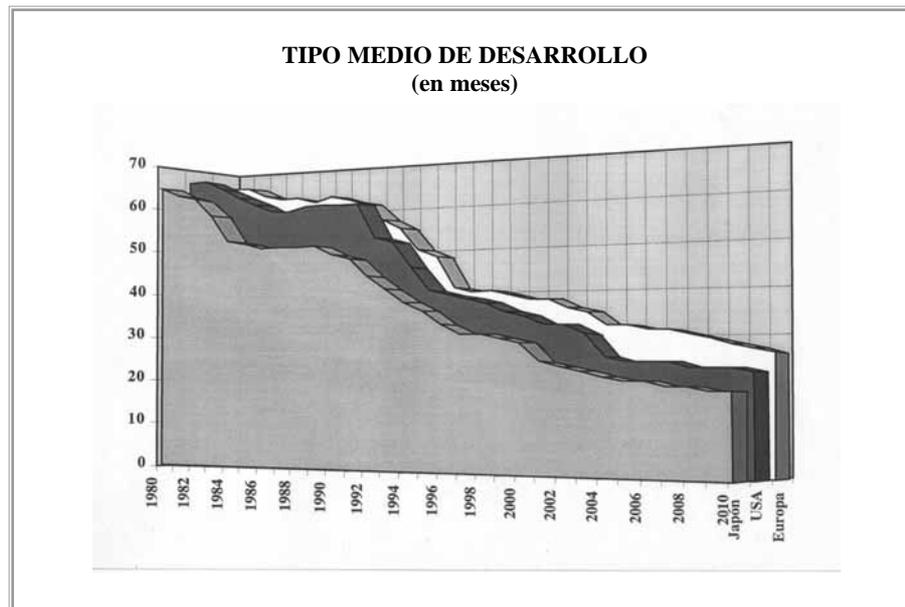
EL CLIMA LABORAL SE HA DETERIORADO DESDE AQUELLOS CONTACTOS INFORMALES DE 1992



EQUIDAD EXTERNA: COMPARADA CON LOS SALARIOS EN EUROPA, HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN DEBE PENSAR EN RENOVAR SU POLÍTICA SALARIAL



CAR CENTER OF DESIGN: ACERCARSE A LOS FABRICANTES ASIÁTICOS RESULTA ESTRATÉGICO PARA SOBREVIVIR



«PLAN DE RETRIBUCIÓN GLOBAL» PARA HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN

«POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN GLOBAL» PARA HISPÁNICA DE AUTOMOCIÓN

- OBJETIVOS:
 1. Atraer, retener y motivar a los empleados.
 2. Promover la equidad interna-externa.
 3. Potenciar (trabajo en equipo, integración de los empleados, calidad total, la dirección por objetivos y proyectos,...).
 4. La comunicación.
 5. Reflejo de cultura, valores y filosofía.

**«POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN GLOBAL»
RETRIBUCIÓN FIJA**

- | | |
|---------------------------------------|--|
| • NIVEL 1. EMPLEADOS/ OPERARIOS. | • Según Convenio Colectivo. |
| • NIVEL 2 Y 3. TÉCNICOS. | • Según Convenio Colectivo más un incremento de 1,75% de todos los conceptos retributivos. |
| • NIVEL 4, 5 Y 6. MANDOS INTERMEDIOS. | • En función de los rangos salariales, pudiéndose situar por encima o por debajo del rango en función de una decisión estratégica. |
| • NIVELES 7 Y 8. DIRECTORES. | • Igual que los anteriores. |
| • NIVEL 9. ALTA DIRECCIÓN. | • Se establece en función del Contrato de Alta Dirección o según acuerdo del Consejo de Dirección. |

**«POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN GLOBAL»
RETRIBUCIÓN VARIABLE CORTO PLAZO (I)**

- | | |
|------------------------------------|--|
| • NIVEL 1. EMPLEADOS/ OPERARIOS. | • Matriz de mérito máx. 250.000 ptas. (Eva. Desp./Resultados).
PONDERACIÓN: 80/20 |
| • NIVEL 2 Y 3. TÉCNICOS. | • Igual anterior con máx. 400.000 ptas.
PONDERACIÓN: 65/35 |
| • NIVEL 4 Y 5. MANDOS INTERMEDIOS. | • Igual anterior con máx. 600.000 ptas.
PONDERACIÓN: 55/45 |
| • NIVEL 6. MANDOS INTERMEDIOS | • Bonus anual. Supone 20% SAB.
PONDERACIÓN: 35/65 |

**«POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN GLOBAL»
RETRIBUCIÓN VARIABLE CORTO Y LARGO PLAZO (II)**

- NIVEL 7 Y 8. DIRECTORES.
 - **Corto plazo:** se establece un sistema de Bonus.

PONDERACIÓN:	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	=	20%
	OBJETIVOS	=	80%
 - **Largo plazo:** plan a 3 años Bonus 2001 (OBJETIVOS):
 1. 120% OBJETIVOS:
 - * NIVEL 7 = 75% SAB.
 - * NIVEL 8 = 100% SAB.
 2. 100% OBJETIVOS:
 - * NIVEL 7 = 55% SAB.
 - * NIVEL 8 = 80% SAB.
 3. 80% OBJETIVOS:
 - * NIVEL 7 = 40% SAB.
 - * NIVEL 8 = 60% SAB.
 - **Largo plazo:** plan de *stock options* de la nueva Cía. (tres años).
- NIVEL 9. ALTA DIRECCIÓN:
 - **Corto plazo:** se establece un sistema de Bonus en función de los beneficios totales de la empresa (*profit sharing*).
 - **Largo plazo:** un plan de *stock options* de la nueva compañía (se desarrolla a 4 años).

**«POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN GLOBAL»
OTRAS COMPENSACIONES**

- | | |
|---------------------------------------|---|
| • NIVEL 1. EMPLEADOS/ OPERARIOS. | • Póliza de accidentes, ayuda médica, ayuda alimentaria, bolsa de vacaciones y descuento en la compra de vehículos de la empresa. |
| • NIVEL 2 Y 3. TÉCNICOS. | • Los mismos. |
| • NIVEL 4, 5 Y 6. MANDOS INTERMEDIOS. | • Ídem y póliza de vida. |
| • NIVELES 7 Y 8. DIRECTORES. | • Ídem y además: plan de pensiones, teléfono móvil y póliza de IAP. |
| • NIVEL 9. ALTA DIRECCIÓN. | • Ídem y coche de empresa. |