
pagar millor salaris del segle XXI

negociación colectiva y políticas salariales.

Xavier Mier Giralt. Abogado área Laboral de **Bufete Suárez de Vivero.**

La negociación colectiva como
herramienta de moderación y flexibilidad
salarial en el ámbito de la Empresa y su
incidencia sobre la competitividad.

1. Introducción

La Negociación Colectiva habilita 2 mecanismos de ajuste y adaptación de los costes de personal a la situación de cada compañía.

❑ El “Descuelgue Salarial” o la inaplicación **temporal** de las condiciones retributivas.

❑ El régimen retributivo “**propio** y **permanente**” del Convenio Colectivo de Empresa.

2. El Descuelgue Salarial

- ☐ Medida de carácter **temporal**.
- ☐ Institución **causal**.
- ☐ Exige un **procedimiento**.
- ☐ Debe adoptarse mediante **acuerdo** con la RLT o sometiendo la decisión a un **arbitraje obligatorio**.
- ☐ Hasta Octubre de 2013, el **90,3%** de los descuelgues han finalizado con acuerdo.
- ☐ Herramienta destinada a paliar una **situación real, actual y adversa**.

El Procedimiento de descuelgue

- ☐ Periodo de consultas de duración no superior a 15 días.
- ☐ Negociación con la RLT, de buena fe.
- ☐ Acuerdo. Comunicación a la AL y a la CPC.
- ☐ No acuerdo. Varias vías para alcanzarlo.
 - Decisión de la Comisión Paritaria.
 - Mediación o Arbitraje.
 - Decisión de la CCNCC o el correspondiente según CA.

Conclusiones

- ☐ Contención de los incrementos y/o salarios con carácter temporal.
- ☐ No es de carácter definitivo.
- ☐ Aplicable si concurren las causas legalmente establecidas.
- ☐ Mayor viabilidad de las empresas gracias al descuelgue.
- ☐ Poca incidencia en la competitividad y en la productividad.
- ☐ Fuente de conflictividad laboral.

3. Convenio Colectivo de Empresa

- ☐ **Prioridad aplicativa.**
- ☐ Permite la **renovación y adaptación** de las CT a la realidad empresarial.
- ☐ **Modificable** en cualquier momento.
- ☐ Aplicación **subsidiaria** de los de ámbito superior.
- ☐ PIMES pueden desligarse de los convenios negociados según los **intereses** de las grandes compañías y de los principales sindicatos.
- ☐ Mayor incidencia en la **competitividad** y en la **productividad**.

Implantación del Convenio de empresa

1 mes.

*Es el tiempo medio
de negociación de
un Convenio en una
Empresa de hasta
150 trabajadores.*

- ☐ Determinación de las necesidades concretas de la Empresa.
- ☐ Constitución de la Comisión Negociadora.
- ☐ Negociación y discusión de las plataformas.
- ☐ Votación. Mayoría de ambas partes.
- ☐ Firma.
- ☐ Presentación y Registro ante la AL en un plazo máximo de 15 días desde la firma.

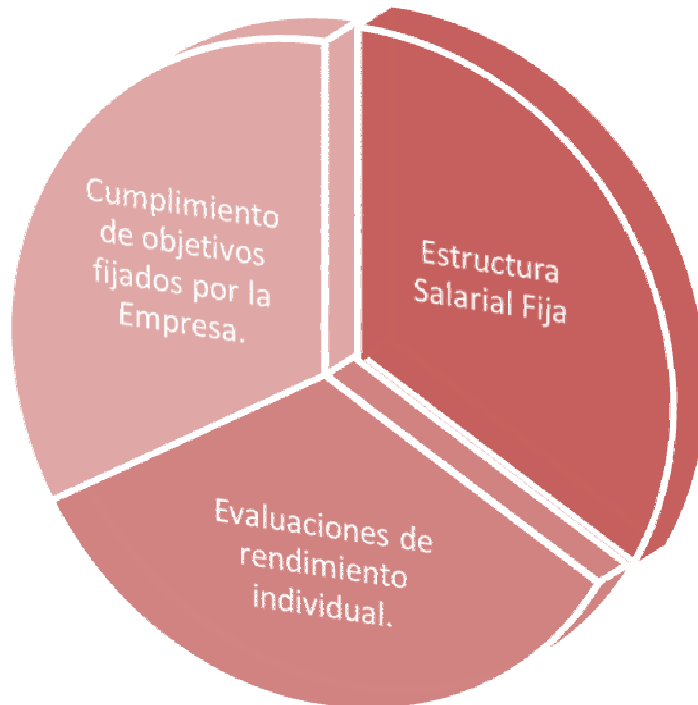
Ventajas en materia salarial

- ☐ Puede establecerse un **mecanismo propio de “descuelgue”**.
- ☐ Creación de una **estructura salarial** propia.
- ☐ **Incrementos** o **reducciones** salariales según situación empresarial.
- ☐ Desvinculación total de las **tablas salariales** del sector.
- ☐ Posibilidad de establecer **políticas salariales variables**.
- ☐ Aumento de la **rentabilidad** por hora trabajada.

Ejemplos prácticos

KRAFT FOODS ESPAÑA

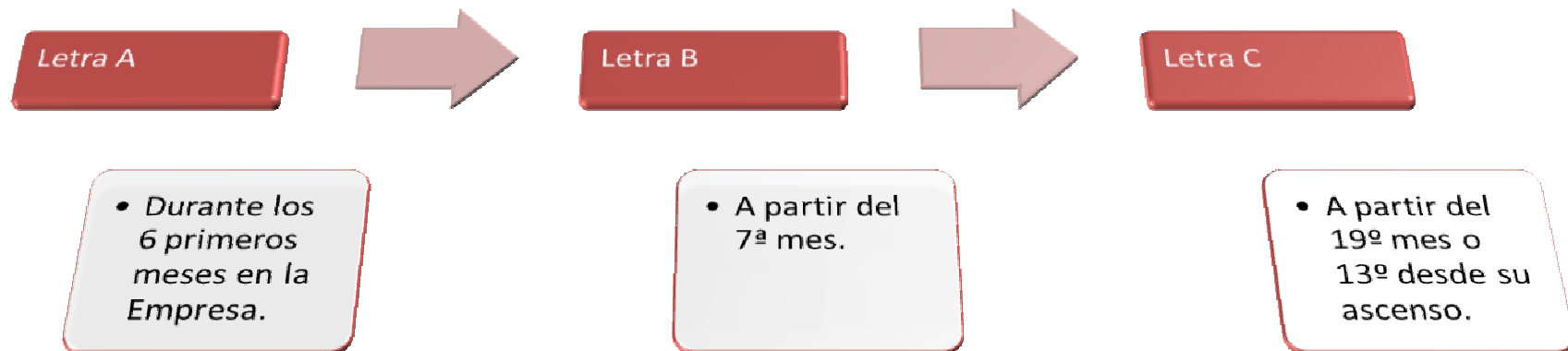
- ☐ Sistema salarial Fijo + Variable.
- ☐ Parte Variable según:
 - ☐ Objetivos colectivos.
 - ☐ Rendimiento individual.



Ejemplos prácticos

SEAT

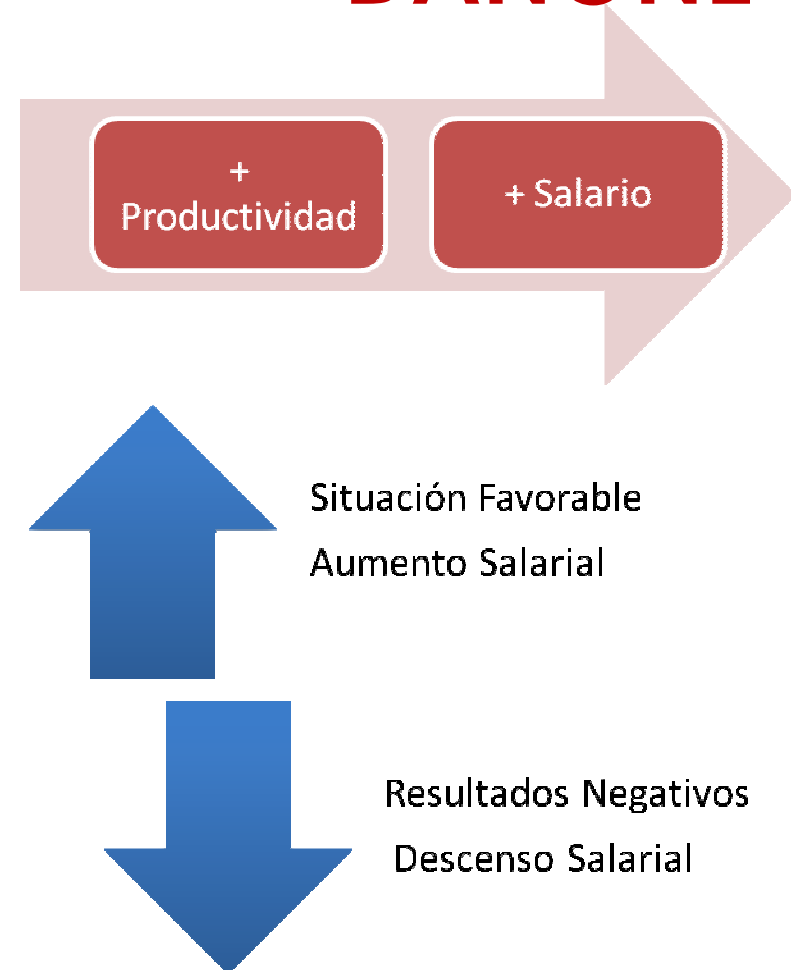
- ❑ Complemento salarial en función del tiempo de prestación de servicios en la Empresa.



Ejemplos prácticos

DANONE

- ❑ Sistema de incentivos según la producción de cada centro de trabajo.
- ❑ Compensación económica variable según la evolución de indicadores económicos asociados a la marcha de la Empresa.



Ejemplos prácticos

GAS NATURAL

- ❑ Revisión anual de las retribuciones distinta para cada concepto salarial.

Nivel Salarial Complemento Desarrollo Profesional 1,5%	Fondo social Pago Firma Convenio 1%
Plus de Cobertura Ticket Comida Dietas 0%	Incrementos salariales 2011

Estadísticas Convenios Colectivos 2013

Convenios de empresa

- 0,36% de incremento salarial medio.
- 64,6% del total de Convenios.
- 3,2% del total de trabajadores.

Convenios de ámbito superior

- 0,58% de incremento salarial medio.
- 35,4% del total de Convenios.
- 96,8% del total de trabajadores.

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Conclusiones

- ☐ Regulación “a medida” de las estructuras salariales.
- ☐ Flexibilidad en el reparto de posibles incrementos.
- ☐ Mayor control y contención del gasto salarial.
- ☐ Permanente en el tiempo.
- ☐ Mayor competitividad empresarial.
- ☐ Incremento de la productividad.

MUCHAS GRACIAS por vuestra atención.

“Jamás dejes que las dudas paralicen tus acciones. Toma siempre todas las decisiones que necesites tomar, incluso sin tener la seguridad o certeza de que estás decidiendo correctamente”. Paulo Coelho.

pagar millor salaris del segle XXI

Francesc González. Director General de ICSA grupo®

pagar millor salaris del segle XXI

Francesc González. Director General de ICSA grupo®

L'Ordenament jurídic
laboral va ser incapaç
, en general, de dotar-
nos d'un model àgil i
flexible que contribuís
a la **millora de la
competitivitat** de les
empreses

La Reforma Laboral 3/2012 , introduceix elements de flexibilitat en aquest sentit

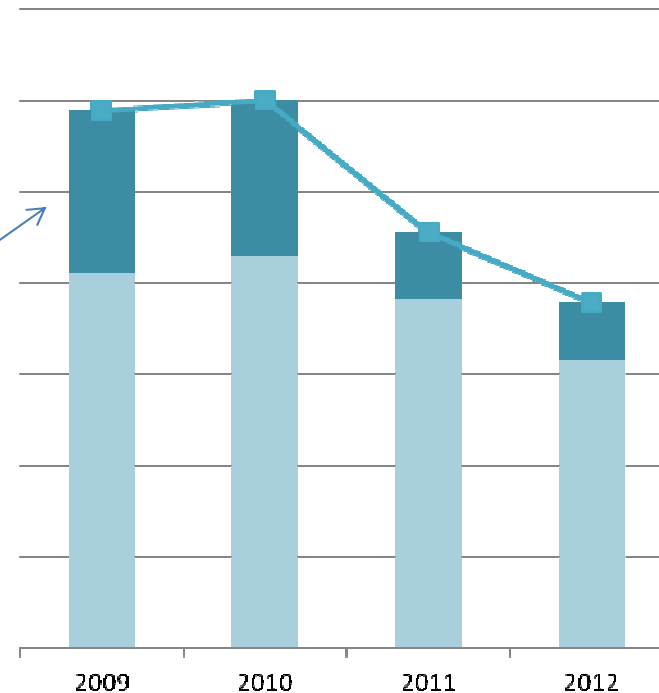
Parlem de ...

Algunes empreses han donat un pas
endavant i s'han decidit a tenir un
Conveni Propi.

En molts cassos (avui en veurem alguns),
tractant de forma especial **l'aspecte
salarial**. No necessàriament, o no sempre
en l'aspecte quantitatiu sinó més aviat en
el **qualitatiu ...** “pagar millor”

Apart dels aspectes salarials que veurem amb més detall ...

Hi ha molts *elements de competitivitat* que la **Reforma Laboral** aporta , i en veurem alguns exemples



SITUACIÓ

Pèrdua client N°1 : 30 % de la facturació

Salaris fora del mercat

Horari inconcret. **Horaris individualitzats**

1. Fixació de un **horari** comú per a tothom: des de - fins

2. Revisió salarial amb ajust progressiu al mercat

3. Compensació d'ajustos amb **variables lligats a Objectius ultra-compensats**

Fabricació i comercialització
productes PAPERERÍA

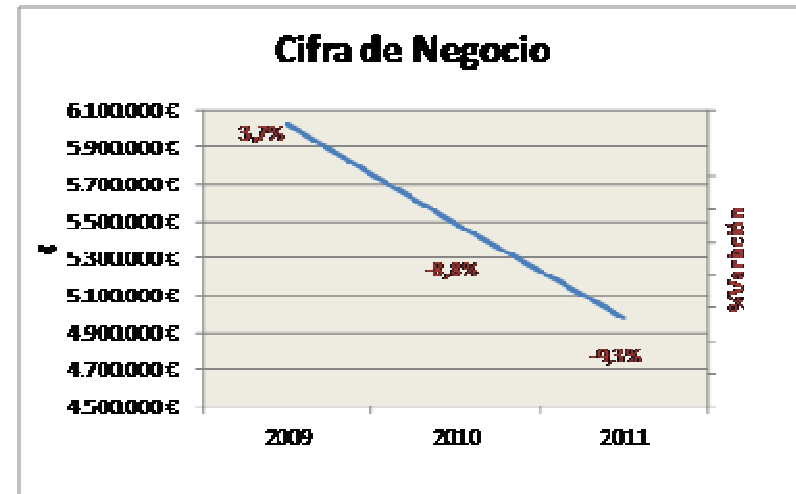


SITUACIÓ

Caiguda del mercat any rere any

MESURES

1. **Congelació salarial i fixació variable "fins a" un 15% salari**
2. **Objectius lligats a la transformació de la cartera de clients**
3. Canvi política de venda per canal. Selecció distribuïdors. Abandonament clients "C". Racionalització cartera de clients. Millora solvència.



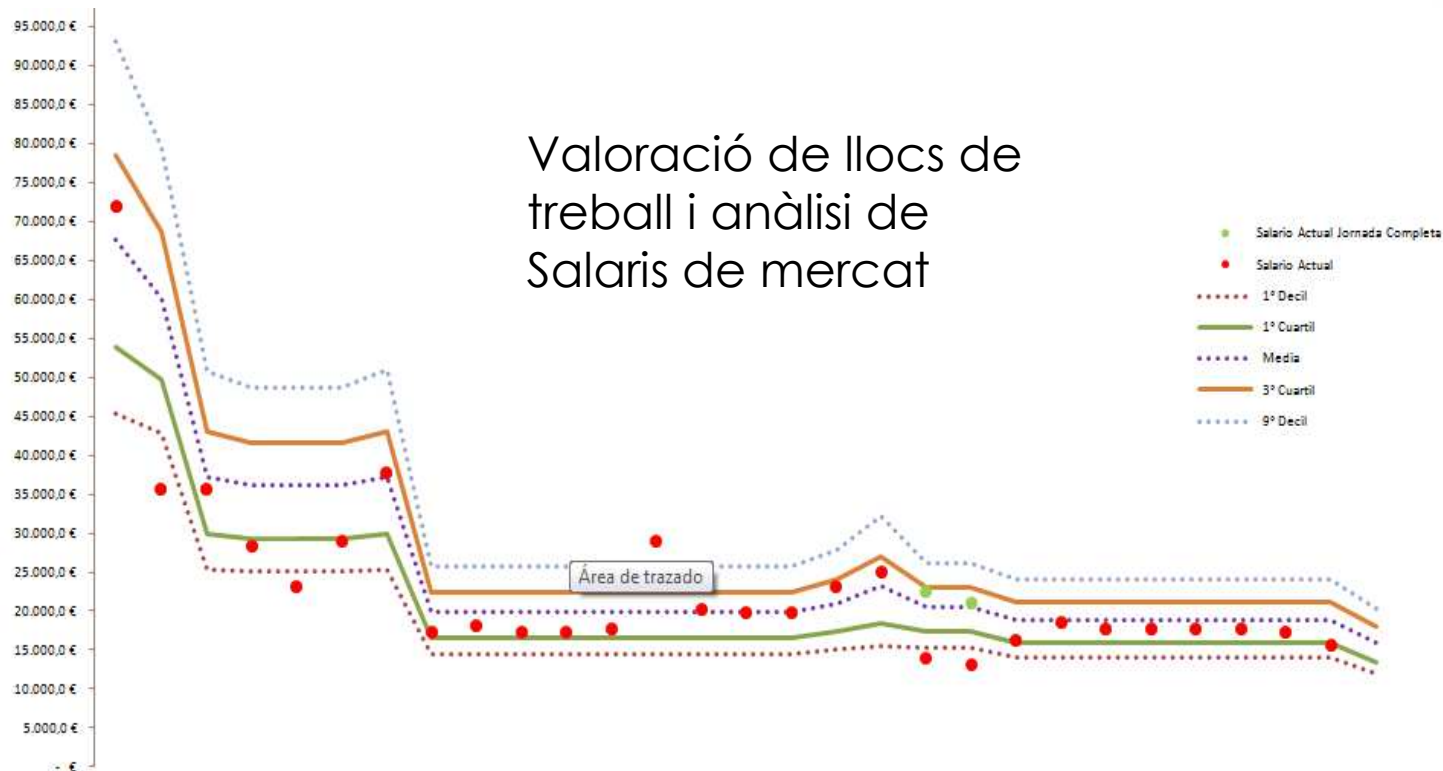
1

Durada inicial limitada per provar
la bondat de cadascun dels
acords pactats en el conveni , en
matèria salarial i de condicions
laborals

2

De la nostra experiència els darrers anys hem extret un “**model**” **retributiu** que algunes empreses han aplicat en part , però que alguna ja l’ha aplicat , pràcticament en la seva totalitat

3



Desaparició de les Categories ... i
Classificació en Grups Professionals valorats de forma objectiva

BS.

CATEGORÍES

- 1 Ingeniero o licenciado
- 2 Titulado Medio
- 3 Jefe de fábrica
- 3 Encargado General
- 4 Encargado Fábrica
- 5 Jefe de Equipo
- 7 Conductor excavadora
- 8 Hornero
- 8 Oficial corte verde y
vigilancia secaderos
- 9 Desencañador
- 10 Flejador y empaquetador
- ...

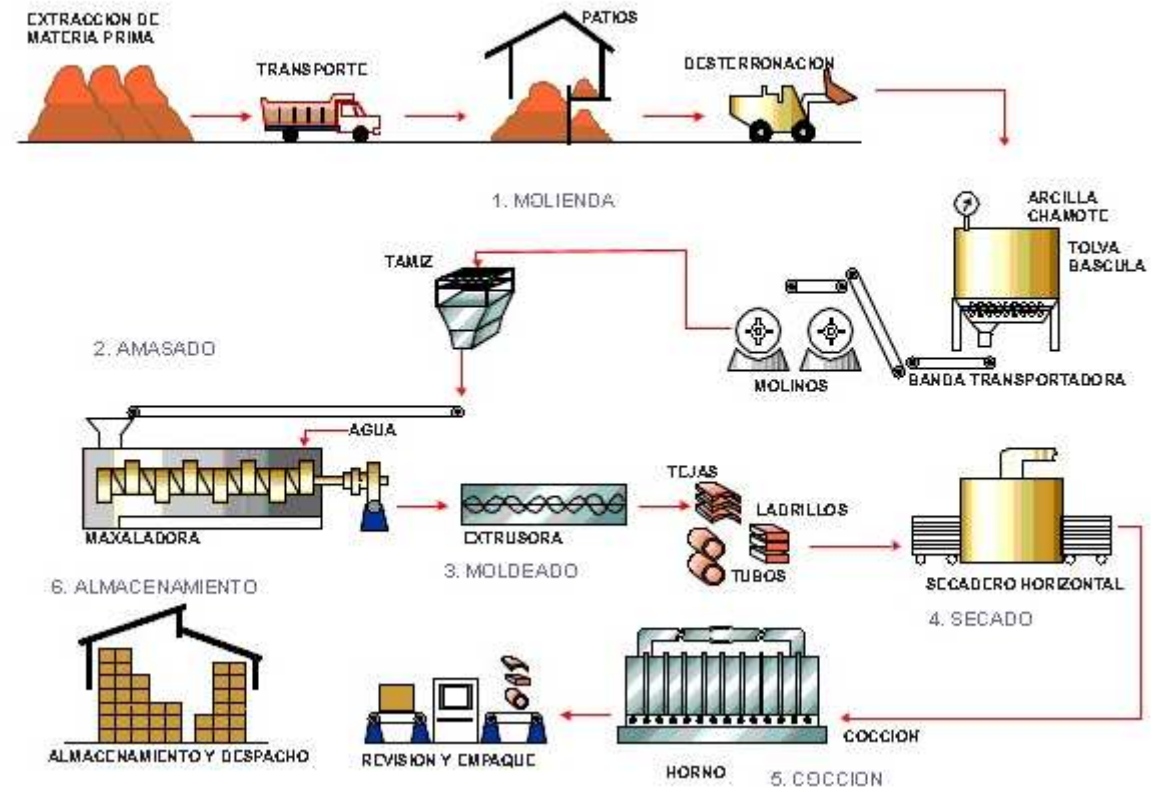
GRUPS PROFESSIONALS

Simplificació de la
Organització i millora de la
POLIVALENCIA Y MOVILITAT

FLEXIBILITAT



SECTOR CERÀMICA ESTRUCTURAL





COLLADO 11



COLLADO

Formació equips MIXTES
en la nova planta:
COLLADO II

Negociació Categories
Negociació Condicions
Mobilitat
Negociació d'Horaris

GRUPS PROFESSIONALS
SIMPLIFIQUEN la Gestió
d'aquests conflictes

En lloc de les “categories”:

1 Grups Professionals, d'acord amb una jerarquitització que respon a la valoració objectiva de diferents factors:

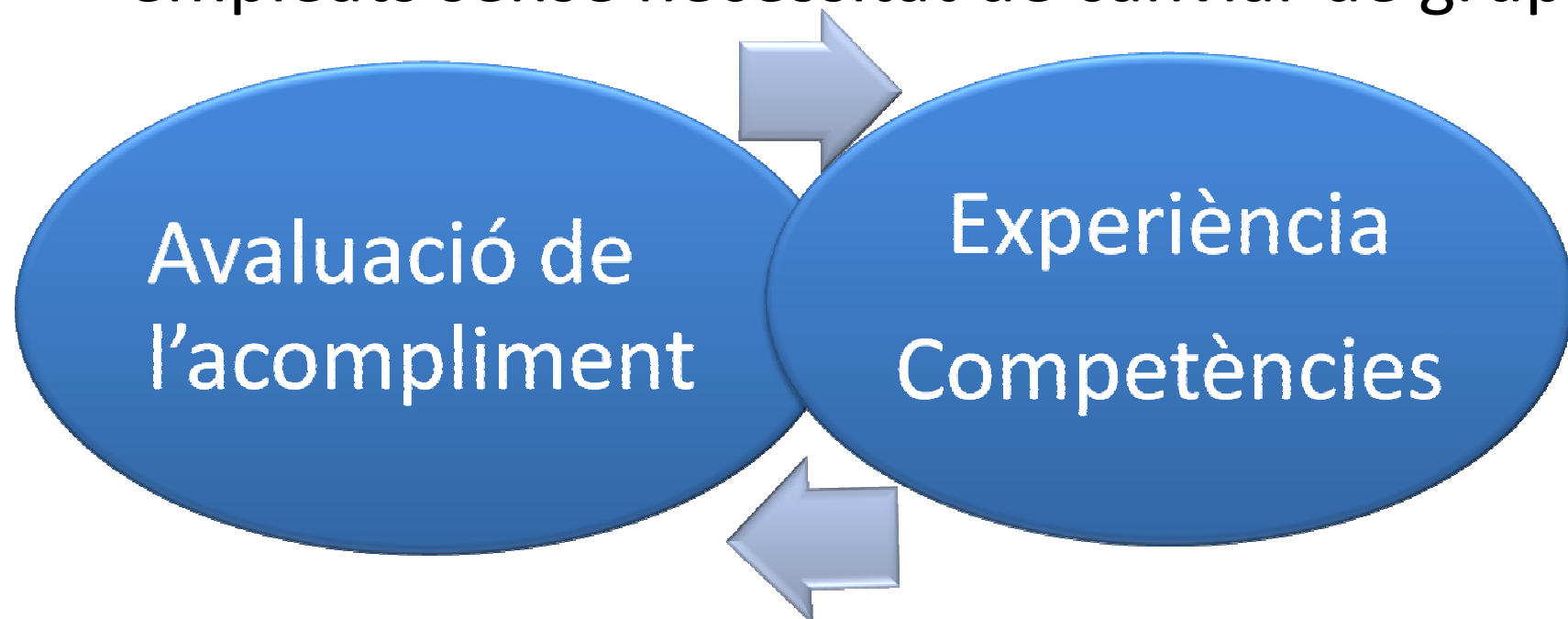
- *Formació*
- *Iniciativa*
- *Autonomia*
- *Responsabilitat*
- *Complexitat*
- *Coordinació i control*

**Aplicant la metodologia de
Valoració de Llocs de
Treball per Factor i Graus**

LLOC DE TREBALL	TOTAL PUNTS	GRUP PROF
Direccio Comercial	316	A
Plant Manager	296	
Resp. Secció Pintura	260	B
Responsable Nit	260	
Resp Secció	260	
Cap Enginyeria	255	
Director	216	C
Prep. Fresa	225	
Prep. Torns	225	
Prep Turno T	225	
Mecànic	219	D
Administrativa	186	E
Administració de Producció	186	F
Operari 1	171	
Operari 2	171	

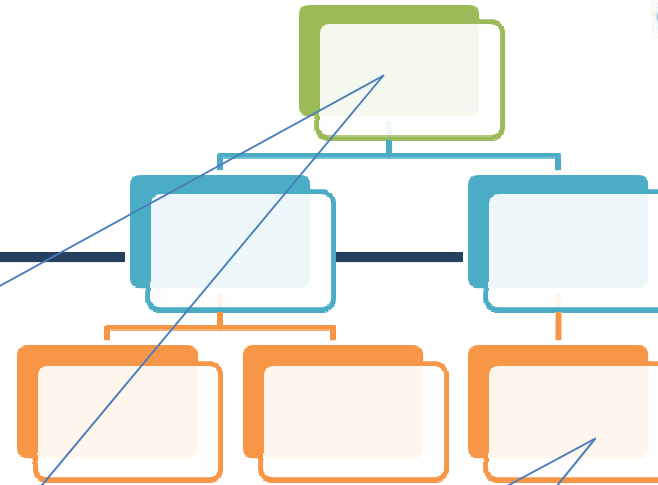
Ja no cal promocionar l'oficial a encarregat per pagar-li mes ... Perquè s'ho mereix ...

2 Amb **Nivells i Sub-Nivells** Salarials en funció de l'experiència i competències, que contribueixen a facilitar un recorregut professional i salarial dels empleats sense necessitat de canviar de grup



exemple

3

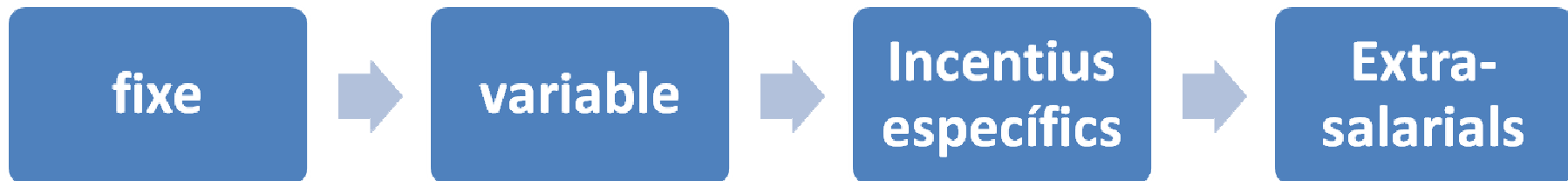


GRUPO PROFESSIONALS
A
B
C
D
E
F
G

Nivell	Sub-Nivell bàsic segons MERCAT	Sub-Nivell avançat	Sub-Nivell expert
1	33.825,83 €		
2	26.928,25 €		
3	22.570,38 €		
4	19.458,79 €	20.392,27 €	21.325,74 €
5	16.984,67 €	17.726,90 €	18.469,14 €
6	15.175,00 €	15.772,19 €	16.369,38 €
7	13.534,50 €	14.026,65 €	14.518,80 €
8	12.000,00 €	12.460,35 €	12.920,70 €

Cada lloc de treball queda assignat a un Grup Professional i se li assigna un Nivell Salarial

4 **Amb Retribucions competitives de Mercat** per a cada **Nivell i Sub-Nivell**



5 Considerant aspectes de **preferència per la promoció interna** per a noves vacants

... si forma part dels valors de l'empresa
... com així era en aquest cas

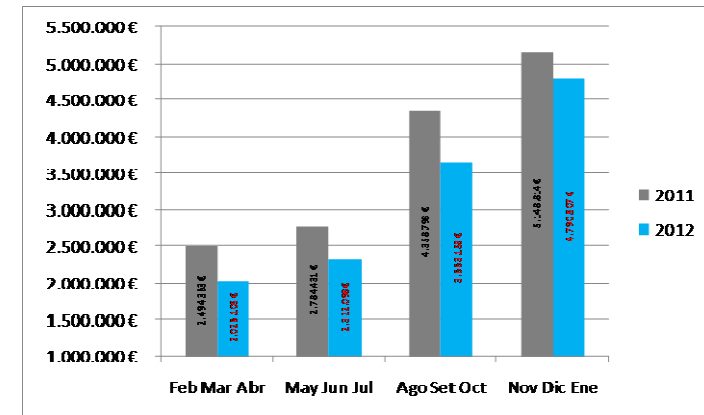


SITUACIÓ

Necessitat urgent Millora de **competitivitat**

MESURES:

1. Negociació **CONVENI PROPI**
2. Desplaçament **borsa d'hores** a períodes de campanya : 180 h/any/persona
3. **Recuperació 4 % salari per ajust a jornada màxima anual**
4. Definició **Grups Professionals** propis per **Valoració De Llocs de Treball**



Conveni actual 1.760 h

Total anual màxim estatut dels treballadors 1.826h 27'

+ 66 h/año

1

Apurant l'estatut quant a jornada fins i tot + extres legals

Jornada de anual **1.826,45 h**

Metall 1.778 h.

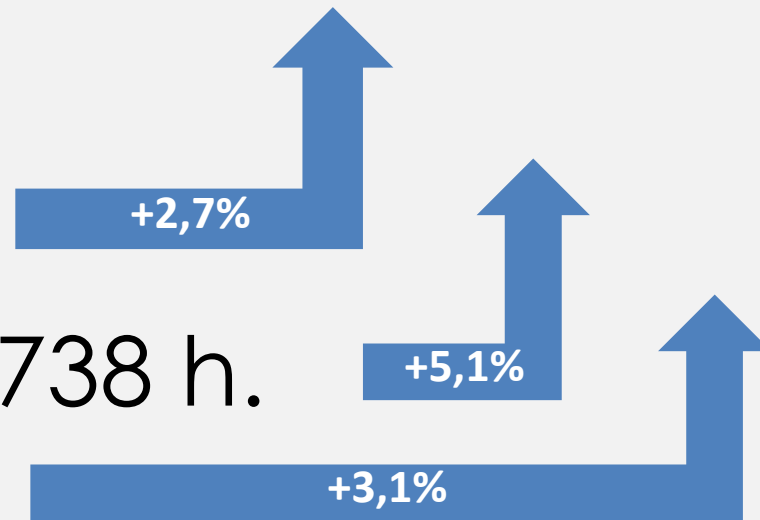
Construcció 1.738 h.

Oficines 1.772

+2,7%

+5,1%

+3,1%



... Per`hi ha casos on la clau es ...

2 **Flexibilització** de la jornada laboral fins a un 15% per ajustar els horaris i calendaris a l'estacionalitat

I establiment dels períodes preferents per **vacances** en funció també de l'estacionalitat

De vital importància per a molts tipus d'empresa.

3 Horaris susceptibles de modificació en funció de les necessitats de l'empresa

Possibilitat d'establiment de torns en
condicions pactades

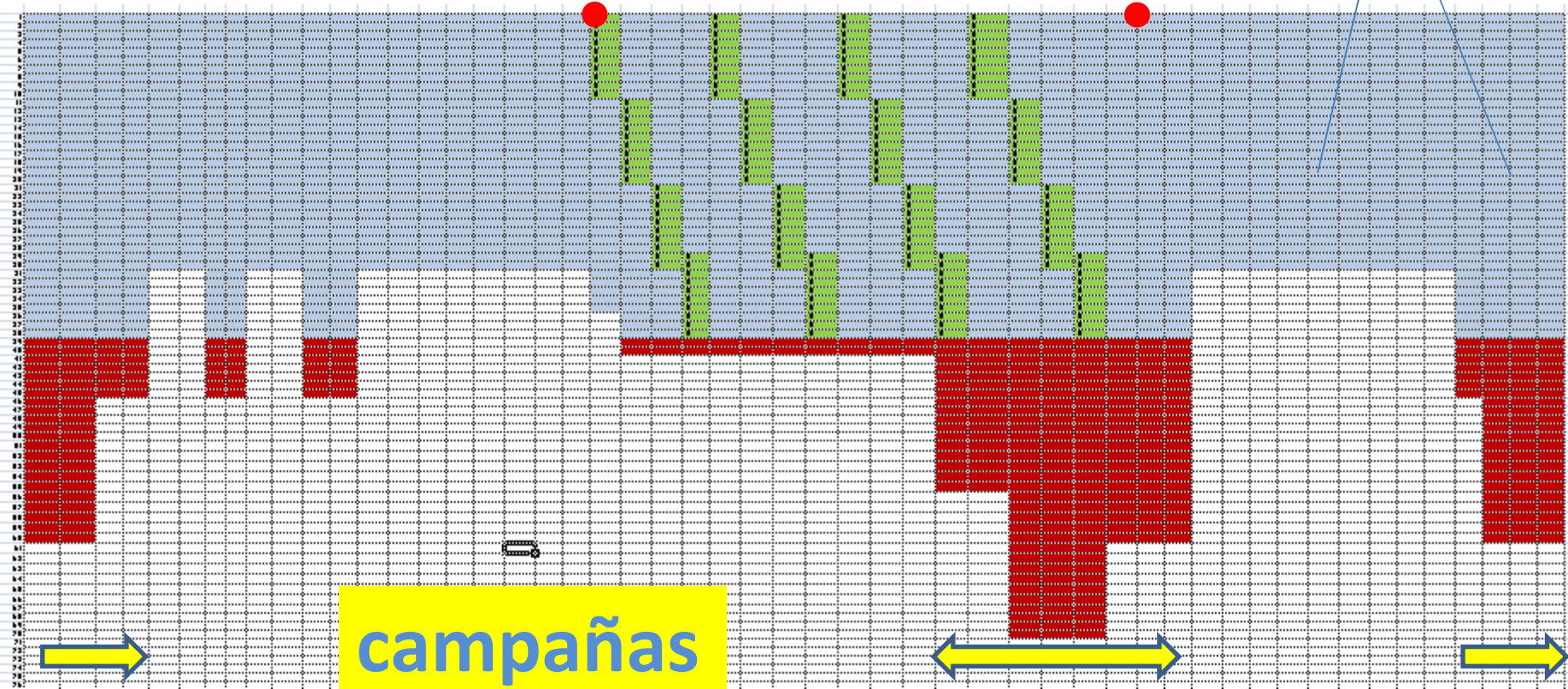
- Carga de producción
- Horas excedentes
- Horas subcontratadas
- Vacaciones

Turnos de
8 horas
siempre

semanas

15 JUN vacaciones convenio 15 SET

operarios



... Sense pecar d'ingenus ... Aquest es un cas real ... Anem per aquí.

1 **Sistemes de primes o incentius** relacionats amb les aportacions en matèria de



INNOVACIÓ

PRODUCTIVITAT

SEGURETAT

QUALITAT

COMPETÈNCIES

...

2

sistemes de **repartiment dels resultats** del tipus :

$\frac{1}{3} + \frac{1}{3} + \frac{1}{3}$
Dividends / Inversió / Beneficis socials

3 o bé sistemes **doblement topats** repartint en forma de bonus general fins a el 30% del resultat superat el pressupost i fins a un X % del salari de cada empleat.



BONUS PER OBJECTIU

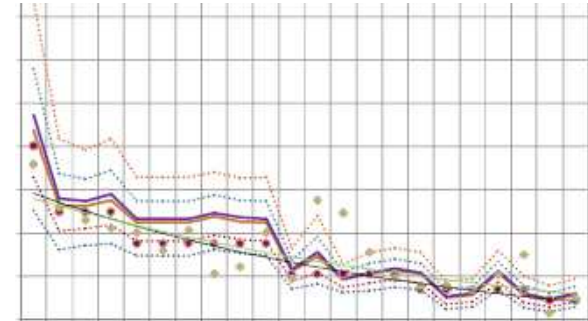
SECTOR MODA

SITUACIÓ

Desequilibris interns salarials

Mancança d'un sistema de avaluació del compliment

Cap compromís a nivell de política salarial entre el empleat i l'empresa



MESURES:

1. Manteniment dels salaris fixos amb un pla d'ajust progressiu al mercat

2. Creixement per variable

3. Sistema d'Objectius

4. Si PBT > 300 k€ → 2,5% augment lineal

5. Un 30% de l'excedent del PBT per sobre dels 300 k€ topall de repartiment de bonus fins al 15% del salari d'acord amb la consecució dels objectius.

6. En estudi : Optimització extra-salarials. Retribució progressivament a la carta.

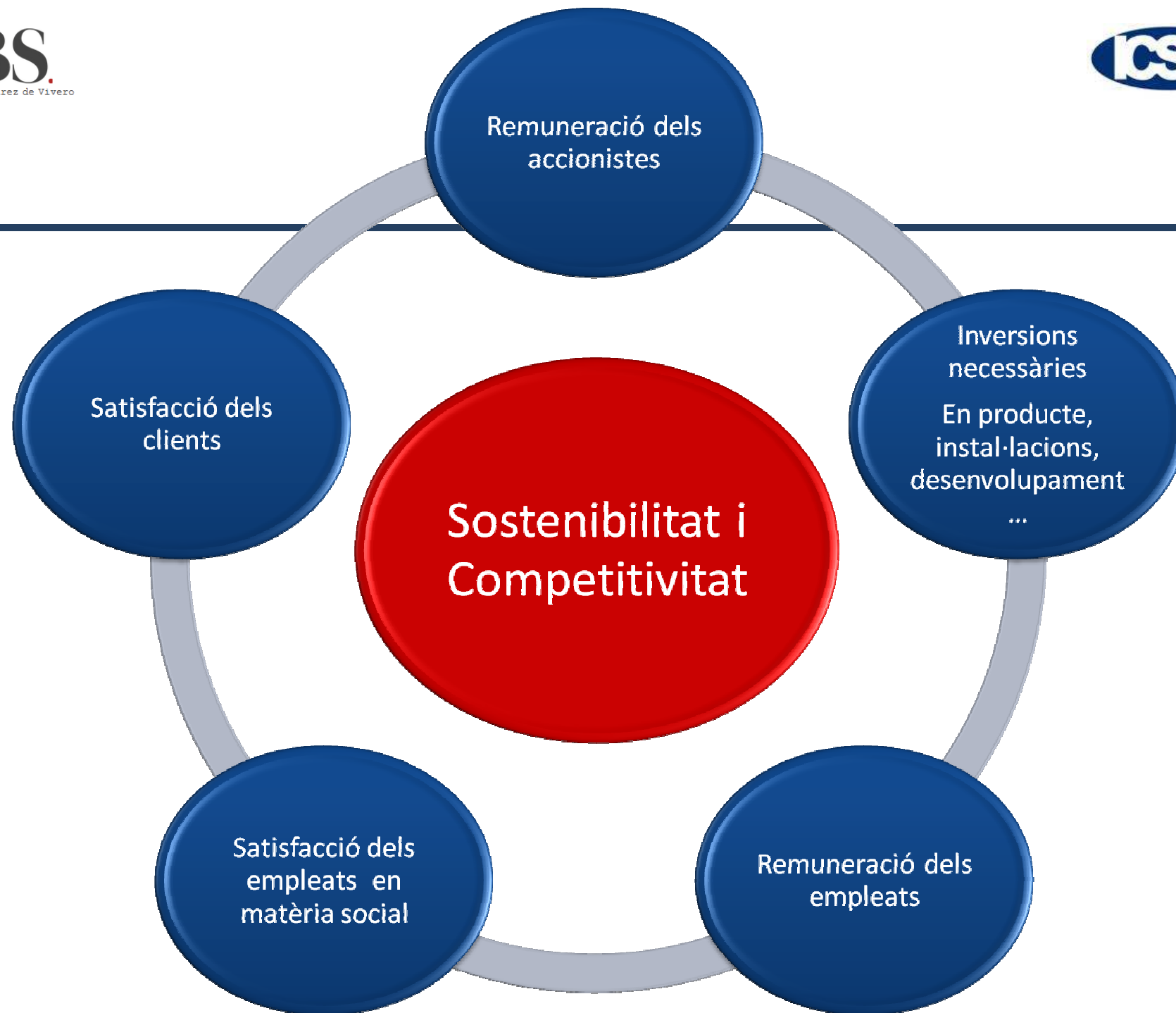
1 Per a empreses amb unitats productives, **determinació de les causes de revisió de temps** amb criteris de coherència i competitivitat

2 Possibilitat de suspensió del sistema de primes e incentius per causes concretes objectives, com la falta de treball, carència de matèries primes, avaries en màquines ...

En qualsevol cas ... Això es tema de dos ...

3

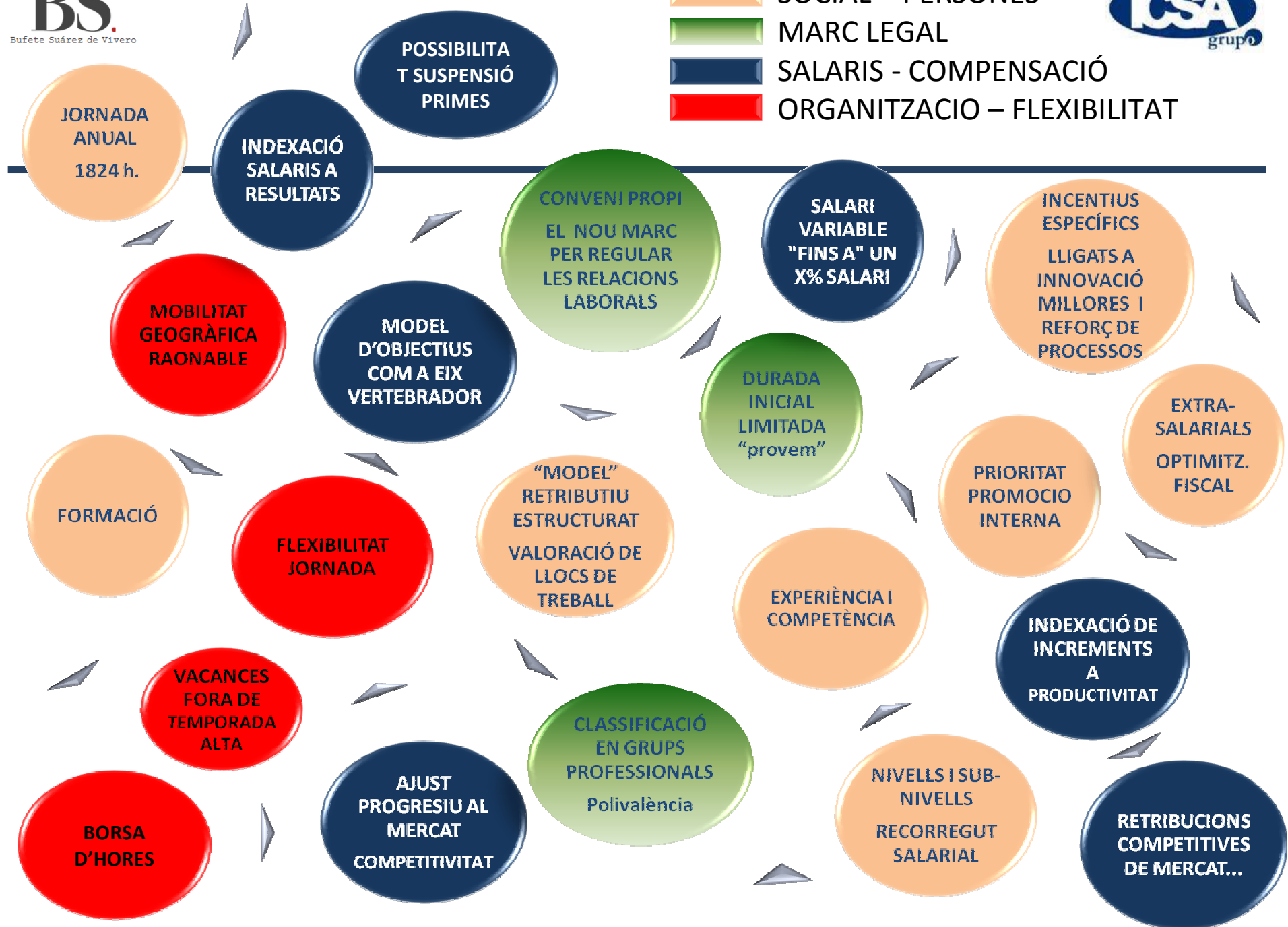
Establiment d'una **Comissió
paritària** de seguiment del
CONVENI que interpretarà,
mediarà en cas necessari i
vetllarà pel compliment dels
acords.



pagar millor salaris del segle XXI



- SOCIAL – PERSONES
- MARC LEGAL
- SALARIS - COMPENSACIÓ
- ORGANITZACIO – FLEXIBILITAT



Sempre en el supòsit de la millor
complicitat possible i implicació de les
parts, per potenciar la **competitivitat** de
l'**empresa** i la **competència professional**
dels **empleats** en un marc **econòmic**
sostenible per a l'empresa i per als
treballadors

un marc : **Guanyar + Guanyar**



En colaboración con



C/ Pau Claris 139 4º 6ª - Barcelona 08009 – España

Telf.: 932 376 646

www.icsarrhh.com

www.bufetesuarez.com

Founding member of the network *Sirium International*

www.siriuminternational.eu

Benelux, in the Czech Republic, France, Great Britain, Italy, Poland, Slovakia, Spain and USA

Avanzamos juntos