

Opinión

JUBILACIÓN, FISCALIDAD... Y NIETOS



Joaquín Malvesí

Director del Departamento Fiscal de Bellavista

Año tras año, al poco de dar la bienvenida al equinoccio de primavera, se nos abre al conjunto de contribuyentes obligados a ello el periodo de presentación de la declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). En lo que concierne a la correspondiente al ejercicio 2017, estamos seguros de que una vez más se pondrá de manifiesto que prácticamente no se realizan aportaciones a planes de pensiones por parte de los contribuyentes que cuentan con rentas más bajas. Visto lo visto en años anteriores, no parece que los habituales mensajes procedentes del Gobierno y de autoridades monetarias -además de todo tipo de noticias catastrofistas en las que se insiste en la necesidad de ahorrar para poder complementar el menguante poder adquisitivo de la futura pensión de jubilación-, incidan en este comportamiento.

Para los más jóvenes los motivos para no hacerlo son varios. Quizás el primordial sea la necesidad de destinar la mayor parte de

sus ingresos al pago de la hipoteca o al alquiler de la vivienda (eso querrá decir que han tenido la suerte de poder emanciparse...). Pero es que además, la jubilación se percibe lejana e improbable, algo a lo que contribuyen los mensajes emitidos sobre la futura insolvencia del sistema público de pensiones.

Las personas con rentas de trabajo inferiores a 12.000 euros no tienen, con carácter general, obligación de presentar declaración de la renta, por lo que las aportaciones a un plan de pensiones no generan ninguna ventaja fiscal (sin embargo, tributarán cuando se produzca su rescate).

Para el rango de 18.000 a 24.000 euros, el ahorro puede suponer alrededor del 19 por ciento al 24 por ciento de las cantidades aportadas.

Sin embargo, para las rentas más altas, en algunas comunidades autónomas la desgravación, puede llegar a ser del 48 por ciento. Lo ven, es un sistema que desincentiva a los contribuyentes con rentas más bajas y, sobre todo, a los jóvenes.

Para las personas de más de 65 años de edad hay dos supuestos en los que la normativa del IRPF las excluye de gravamen a efectos de que puedan materializar sus inversiones y -de forma similar a lo que sucede con

los planes de pensiones- cumplan la función de complementar sus rentas. Es el caso de la exención de la ganancia patrimonial lograda en la transmisión de su vivienda habitual, de forma que el importe obtenido pueda ser empleado por estas personas como complemento a su pensión, para pagarse la residencia o para la finalidad que más les convenga; el otro supuesto exento de tributación es el de las ganancias conseguidas en la transmisión de otros elementos patrimoniales, siempre que el importe obtenido se destine a la constitución de una renta vitalicia, si bien la cantidad máxima destinada a tal fin es de 240.000 euros.

En la actualidad, los planes de pensiones están vinculados a la obtención de rentas del trabajo o de actividades económicas y tienen como límite la menor de las dos cantidades siguientes: 8.000 euros o el 30 por ciento de los rendimientos netos del trabajo y de actividades económicas percibidos en el ejercicio.

Habría que ser imaginativos para incentivar a las personas con menor nivel de ingresos a que se inicien en la cultura del ahorro con vistas a la jubilación, así como ampliar el abanico de posibles situaciones en las que se estimule fiscalmente a estos contribuyentes a destinar parte de sus ahorros a este fin.

En esta línea, podrían dejarse exentas las ganancias obtenidas en la transmisión de bienes o derechos por cualquier persona -y no solo las mayores de 65 años- que destinen el importe obtenido a sistemas de previsión; o permitir aportaciones a planes de pensiones a los contribuyentes que no obtienen rendimientos del trabajo o actividades económicas, pero que disponen de rendimientos por el arrendamiento de inmuebles u otros tipos de ingresos.

Por otra parte, España tiene un grave problema de envejecimiento de la población, lo que dificulta la viabilidad del sistema de pensiones. Es por esta razón que deberían potenciarse las medidas de apoyo y fomento de la natalidad, con el objeto de que los jóvenes dejen de percibirla como una carga y encuentren más ayudas para acceso a la vivienda,

guarderías y comedores en colegios con horarios adaptados a unas jornadas laborales razonables, además de otras muchas que a buen seguro serían generadoras de empleo y riqueza al igual que lo es, cada vez más, la tercera edad.

Dicen los abuelos que un nieto te cambia la vida, pero ciertamente se necesitan nietos para ser abuelos. Sin ellos simplemente seremos viejos... y pobres.

Habría que tener imaginación para incentivar a la gente con menor nivel de ingresos

Deberían potenciarse las medidas de apoyo y fomento de la natalidad

LA TRAMPA DE 'DESIGN THINKING' Y 'AGILE'



Raúl López Pozuelo

Consultor Senior de BTS

Design thinking y *Agile* son dos metodologías que se han convertido en una tendencia dentro del mundo de los negocios en los últimos años en España. Son los anglicismos de moda. Si lees cualquier informe anual, parece que todas quieren ser *empresas ágiles* y adoptar *metodologías de diseño*. La desafortunada verdad es que, sin darnos cuenta, esto está haciendo mucho daño a los esfuerzos de innovación de muchas corporaciones, sobre todo las grandes.

Cuando un CEO o directivo habla de ellas, en general se refiere a dos cosas. Por un lado, a mejorar la capacidad de ejecutar proyectos con un alto nivel de experimentación, equipos multidisciplinares y alta colaboración. Por el otro, a centrarse en las necesidades del cliente, manteniendo a éste siempre cerca durante el proceso de desarrollo. En un mundo que cambia cada vez más rápido, y en el que el cliente tiene cada vez más información, poder y exigencias, estos objetivos no son erróneos. El problema yace en la ejecución del proce-

so de cambio para alcanzarlos. Esa es la trampa en la que vemos caer cada vez a más compañías.

Design Thinking y *Agile* no son metodologías nuevas. La primera fue desarrollada a partir de los años sesenta, cuando el economista y profesor Herbert Simon publicó *Las ciencias de lo artificial* y estableció muchos de sus pilares. La segunda surgió cuando hace 20 años un grupo de programadores publicó el Manifiesto *Ágil*. Si decides adoptarlas, es fácil encontrar mucha literatura sobre ellas,

y puedes acabar con la impresión de que lo necesario es enseñar a tus equipos dos elementos clave: los procesos a seguir y las herramientas a utilizar.

Centras la iniciativa de cambio en cosas como: animar a que la gente aprenda a hacer mapas de empatía, complete lluvias de ideas, cree prototipos, configure equipos diversos, adopte marcos de trabajo como Scrum, y trabaje en *sprints* de desarrollo. Incluso creas *salas de innovación* dentro de las oficinas, con césped artificial, bicicletas y columpios, para que la gente abra la mente y se sienta más *millennial* que nunca. ¿Te resulta familiar?

Nada de eso, por sí solo, va a ayudar a tu compañía. De hecho, si eso es lo único que haces, vas a causar más daño que beneficio,

ya que tus equipos van a sentirse perdidos y frustrados al ver que sus esfuerzos caen en vano. Van a sentir que la compañía ha caído víctima de las palabras de moda y que todo el esfuerzo de cambio solo sirve para quedar bien con la prensa y parecer una compañía moderna.

La incómoda verdad de estas metodologías tan potentes es que no están basadas en procesos y herramientas, sino en estilos de liderazgo y cambio cultural. Una lluvia de ideas jamás funcionará si tus líderes no son capaces de evitar juzgar a sus equipos por la calidad de las ideas que surgen durante la misma. Un proceso de prototipado será estéril si no facilitas un clima de *feedback* abierto y colaboración disciplinada. Ejecuciones ágiles y con alta experimentación serán un despilfarro de recursos si no cuentas con líderes capaces de gestionar la incertidumbre. El éxito de cada parte del proceso y de cada herramienta va a depender más del líder que anima y participa en su uso, que de los equipos encargados de adoptarlas.

Peter Drucker, economista austriaco del siglo XX y padre de la gestión moderna, dijo que "La cultura se come a la estrategia para desayunar". Si realmente quieres conseguir que tu compañía se ponga a la cabeza de la

innovación apoyándose en *Design Thinking* y *Agile*, necesitas que la parte más crítica de la iniciativa de cambio sea provocar un cambio cultural. Este cambio debe abarcar desde la gente que está frente al cliente, hasta los que nunca están tan siquiera cerca. Y para ello, tu prioridad debería ser crear un plan de desarrollo de las capacidades de liderazgo de tus mandos medios y directivos centrado en dos pilares: primero, capacitarlos para saber identificar los momentos de su día a día en los que a través de sus comportamientos, van a impulsar el cambio cultural; segundo, ayudarles a internalizar los comportamientos específicos adecuados a poner en práctica en esos momentos. Solo así podrán habilitar la adopción de las nuevas herramientas y procesos y, por ende, de las nuevas metodologías.

La trampa es creer que aprender una lista de pasos y una serie de herramientas es lo importante. Será la capacidad que tienes de provocar el cambio de comportamientos de liderazgo, a través de una iniciativa estratégica de cambio cultural, lo que marcará la diferencia. Eso será lo que evite que caigas en la trampa y seas víctima de una moda pasajera, y al final tu sala de innovación se use para hacer lo mismo de siempre, pero en sillones más modernos.

Ninguna de estas metodologías ofrece algo que por sí solo ayude a una empresa

La prioridad debería ser crear un plan de desarrollo de las capacidades de liderazgo