



**RETRIBUCIÓN** Aunque los estudios retributivos prevén incrementos salariales en torno al 2% el próximo año, los expertos vaticinan aumentos inferiores por el impacto de la crisis económica por el Covid-19. Se impone la compensación total en la que prevalecen los planes de flexibilidad sobre la retribución económica, y el teletrabajo plantea un ajuste del sueldo en función del lugar de residencia del profesional. **Por Montse Mateos**

## Cómo le pagarán y cuánto subirá su sueldo en 2021

Los planes de incentivos, los bonos y los beneficios penden de un hilo. La mayoría de las empresas estiman que en 2021 incrementarán el sueldo de la mayor parte de su plantilla en un 2%, pero ninguna se atreve a firmar un aumento salarial que, más que nunca, dependerá de los vaivenes del mercado y de las consecuencias económicas de una pandemia que no anticipa buenos presagios en los resultados de negocio.

### Los incrementos

Galder Zubietta, *head of rewards & benefits* Iberia de Korn Ferry, explica que parece que el Covid-19 va a impactar de forma significativa en los salarios: “Las empresas empiezan a replantearse la retribución de sus directivos para que sea más sensata y eficaz; las estrategias de compensación en general para que se alineen con nuevos propósitos; los programas de gestión del desempeño; el diseño de incentivos y bonos a corto plazo; la ar-

quitectura de puestos e incluso los procesos de comparación salarial externa”.

El último estudio de retribución de Mercer pronostica un incremento del 2,07% en los salarios de 2021, ligeramente superior al 2% que presagia el análisis de Korn Ferry. Y la estimación de incremento que hace Willis Towers Watson es de 2,4%, “entre las empresas que van a realizar una revisión salarial”, aclara Adriana Vallejo, directora de estudios retributivos de Willis Towers Watson España. Añade que “es la primera vez que vemos que en torno a un 40% de las compañías que ha participado en nuestros estudios no va a realizar revisión salarial en este ejercicio”. Recuerda Vallejo que en la crisis de 2012-2013 entre un 7% y un 10% de las organizaciones optó por la congelación de sueldos.

Otro de los datos que recoge el análisis de Willis es que cerca del 60% de las compañías consultadas ha llevado a cabo bajas voluntarias con suspensión de sueldo durante el confina-

Los estudios recogen un incremento salarial del 2%, pero la actual situación anticipa aumentos inferiores

Cambiará el diseño de los paquetes retributivos por la incursión de nuevos modelos de trabajo

miento, y un 30% ha realizado suspensiones temporales sin sueldo a un grupo determinado de empleados. El análisis de Mercer apunta que el 67% de las organizaciones paralizó la contratación debido al Covid-19.

La incertidumbre es la tónica general en las previsiones para este año. Todo es una quimera y la situación no anima a lanzar las campanas al vuelo en opinión de los expertos en este tema... pese a los estudios. Las encuestas salariales se han realizado antes del verano, en un momento en el que la mayoría de las empresas no contaban con un rebrote del Covid-19 tan temprano, y menos aún con los estados de alarma que alimentan el día a día.

Jorge Herraiz, director *reward & performance* de Aon, subraya que “esto hace que las organizaciones estén considerando movimientos salariales inferiores a los previstos en las encuestas retributivas recientemente publicadas, que oscilan entre el 2% y el 2,5%. Nuestros últimos datos sobre previsiones de incrementos, re-

cogidos hasta principios del mes de agosto, ya nos ofrecen una previsión de incrementos sensiblemente inferior, situada en el 1,7% para el mercado general”. Concluye Herraiz que “la tendencia va a ser claramente la contención salarial, con el objetivo de asegurar no ya la rentabilidad, sino la propia supervivencia de los negocios”.

Tampoco se muestra muy optimista Victoria Gismera, directora de PeopleMatters: “Mucho nos tememos que tristemente vamos a recordar momentos pasados de restricción y congelación salarial, si hablamos de conceptos monetarios de los paquetes retributivos como son la retribución fija o la retribución variable”.

### Las novedades

Pese a todo, se auguran cambios en el diseño de los paquetes retributivos. Cómo se trabaja revoluciona la manera de hacer las cosas, y también la forma en que las organizaciones pagarán



## EN PORTADA



&lt; VIENE DE PÁGINA 1

a sus empleados. Zubieta prevé que los nuevos modelos de trabajo, muy vinculados a la digitalización, a organizaciones *agile* y ahora también al teletrabajo, tendrían que ir acompañados de sistemas retributivos que sirvan de palanca para su buen funcionamiento: “Deberían replantearse aspectos fundamentales, por ejemplo, la periodicidad de sistemas como la gestión del desempeño o los planes de incentivos y bonos. Asimismo, parece que avanzaremos hacia una mayor individualización de la retribución, de forma que la persona y sus conocimientos, capacidades, experiencias, etcétera tengan cada vez mayor peso relativo”.

La necesidad de personalizar el paquete retributivo es un hecho, sobre todo en el modelo de compensación total –conjunto de ingredientes monetarios o no que la compañía proporciona a los empleados– implantado hace años. Gismera aprecia que este año el punto positivo “lo da el probable impulso que se dará a medidas de conciliación y flexibilidad laboral, o la atención a exigencias normativas de igualdad, brecha y transparencia salarial. Todo ello en pos de una mayor personalización de la retribución por colectivo que facilite su contribución, logro y compromiso”.

Entre las novedades, Juanvi Martínez, líder del área de carreras de Mercer, destaca “la flexibilización de las condiciones/tipología de trabajo, la adaptación a un nuevo contexto basado en la gestión de expectativas de los empleados, la retribución adecuada con nuevas y renovadas herramientas de compensación total, y una adecuada medición y orientación a la cultura del desempeño auténtico y eficiente”. El informe de Mercer prevé un incremento por desempeño del 3,3% para los *top performers*; y estima un 25% de variable –vinculado al cumplimiento de objetivos– en el sueldo de los directores de organización, un porcentaje que no supera el 13% en el caso de los *blue collar*.



Vallejo no duda en destacar este año la transparencia requerida por la nueva normativa laboral sobre igualdad salarial entre hombres y mujeres. También subraya como novedades que impactarán en la retribución “la nueva legislación y las negociaciones colectivas sobre el teletrabajo que asumirán parte de los incrementos salariales; y, finalmente, la digitalización que han llevado a cabo las empresas, que hace que se requieran nuevos roles y perfiles, lo que aumentará la demanda de profesionales que sepan gestionar en el nuevo entorno digital”.

### Cuánto gana

Que los empleados trabajen en condiciones óptimas será una prioridad para las empresas. Se dice que la necesidad agudiza el ingenio... y la creatividad es la baza que explotan las

En los paquetes de compensación total, los planes de flexibilidad prevalecen sobre el sueldo

El teletrabajo plantea diferencias salariales en función del coste de vida del lugar de residencia

organizaciones ante un panorama que no ayuda a los incrementos. En la compensación total, los planes de flexibilidad ganan protagonismo. “En el apartado retributivo, cada vez es más importante el ‘cómo’, y no sólo el ‘cuánto’”, asegura Martínez.

En este sentido, Herraiz llama la atención en un punto: “Que una parte importante de la plantilla trabaje de forma remota y por tiempo indefinido va a provocar una drástica transformación en el mundo del trabajo, de consecuencias todavía imprevisibles”. Observa que en un futuro cercano un puesto vinculado, por ejemplo, con el desarrollo de software, con capacidad para ser desempeñado en remoto, es ofertado por empresas de Madrid, Barcelona o País Vasco a un nivel salarial inferior a lo habitual: “Estas regiones, tradicionalmente con mayores salarios y un elevado coste

de la vida, podrían perder peso como lugar de residencia para este tipo de empleados, que buscarían vivir en otros lugares más asequibles, aceptando como contrapartida un menor salario, pero pudiendo aun así ganar en calidad de vida”. Éste es un aspecto que ya están empezando a poner sobre la mesa las empresas españolas, siguiendo la estela de Facebook, que a partir del 1 de enero de 2021 plantea retribuir a sus teletrabajadores “en función de los estándares de su nuevo lugar de residencia”.

### El fijo y el variable

El sueldo variable se impone como la única opción para engordar la parte monetaria. “Las dinámicas de la parte variable a corto y largo plazo siguen configurando, con diferencias sectoriales, y por puestos, un componente cada vez más relevante de la retribución”, afirma Martínez. No obstante, Herraiz señala una revisión de los planes de gestión de desempeño, métricas y curvas de pago “para que los objetivos cumplan sus criterios de diseño óptimos: en especial, que sigan siendo relevantes en el momento actual, medibles y alcanzables”.

Vallejo no anticipa grandes alegrías en el variable para 2021. Destaca que el descenso de resultados empresariales ha llevado a que este año el porcentaje de empleados que no han cobrado nada de variable ha aumentado, en concreto un 16% de ellos no ha recibido nada: “El sector de la alta tecnología y el bancario son los que más han discriminado en este sentido, teniendo respectivamente un 31% y un 22% de los empleados que cobran en la franja de entre 0% y 50% de su variable target/objetivo. Es difícil prever cual será el comportamiento de la compensación para el 2021 ya que los resultados macroeconómicos y de consumo son aún inciertos”.

Sectores y puestos mejor pagados, cómo negociar un aumento, brecha salarial de género y otras tendencias salariales en: [www.expansion.com/empleo](http://www.expansion.com/empleo)

## Objetivo, reducir la brecha salarial de género

El RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, que entrará en vigor el 14 de abril de 2021, supone un nuevo reto a las organizaciones.

• “El planteamiento respecto de la brecha salarial tiene un alcance más estratégico. La retribución, siendo un factor relevante, no es el único. Este hecho lo demuestra la diferencia entre la brecha salarial ajustada y no ajustada. Las mujeres ganan más a medida que ocupan un mayor espacio en los órganos de gobierno

y posiciones ejecutivas de las empresas, por tanto, la brecha de género en la alta dirección es, la que prioritariamente hay que reducir”. **Maribel Rodríguez, socia fundadora de DireActivas.**

• “La lucha contra la brecha salarial es algo que las empresas tienen que tomar como propio, esponsorizar e incorporar en su ADN. No se trata solo de cumplir con lo dispuesto por la normativa, sino de crear políticas e instaurar principios que garanticen la igualdad

salarial en todo el ciclo de vida del empleado”. **Berta Pérez, directora asociada de talent & rewards en Willis Towers Watson.**

• “A pesar del esfuerzo por intentar garantizar la igualdad laboral entre hombres y mujeres, deberán ser las empresas las que hagan un verdadero ejercicio de transparencia y concienciación para acabar con la brecha salarial. Sabemos que muchas compañías harán lo posible por eludir estos cambios y que los salarios de muchas mujeres no se

moverán en absoluto”. **Belén Arcones, directora general de IMF.**

• “Las políticas de equidad salarial deberían trabajar con modelos objetivos que premiasen la contribución de todas las personas bajo parámetros muy bien definidos; se trata de construir una verdadera cultura de inclusión y de alto rendimiento, donde los profesionales aporten todo su valor al margen de sus situaciones personales”. **Marta García-Valenzuela, socia de Talengo.**