

# Compensación e inflación: planificar ahora para no hipotecar el mañana

El entorno de alta inflación fuerza a las compañías a encontrar el difícil equilibrio entre la sostenibilidad presente y futura de sus estrategias de compensación puesto que las decisiones que tomen hoy serán determinantes para su competitividad, el *engagement* del talento interno o la atracción de nuevos profesionales. Optar por medidas no consolidables, revisar o implantar los programas de retribución variable y aumentar la transparencia de la política retributiva son las recomendaciones de los expertos para abordar las próximas revisiones salariales.



**VICTORIA GISMERA**  
Socia en Peoplematters

**JAIME SILVA**  
Socio en Labormatters

Lo que sucede a nuestro alrededor nos impacta. Muchos de nosotros esperábamos que poco a poco el mundo volviera a la normalidad y este año empezamos el año contentos y optimistas por estar superando una pandemia global, alentados y motivados por nuestra capacidad de adaptación, de transformación, de hacer frente a las adversidades.

Pero por si nos lo queríamos perder, se inició una guerra en Europa y la inflación empezó a desbocarse. El reto de mantener los negocios, el empleo, el compromiso de los empleados, la atracción del talento necesario, de cumplir con las novedades legislativas en materia laboral, se complica aún más si la economía no acompaña y los titulares de prensa inciden en la pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores y el crecimiento irremediable de los precios.

Diversos estudios avanzan que la mayoría de las organizaciones están priorizando sus esfuerzos en sus mayores preocupaciones que, desde el punto de vista de la gestión de personas, siguen siendo, y por este orden, mantener la moral, retener el mejor talento, y encontrar y reclutar talento con las habilidades y capacidades necesarias<sup>1</sup>.

Y esto, como decimos, tiene que convivir con un periodo de gran incertidumbre que parece no acabar y con tasas de inflación no vistas desde hace décadas. Según el último estudio publicado por Peoplematters<sup>2</sup> sobre la práctica retributiva en el mercado español en este contexto inflacionario, para casi el 85 % de las

## Para casi el 85 % de las empresas participantes la inflación sí está impactando en las decisiones sobre incrementos salariales ●

empresas participantes sí está impactando la inflación en las decisiones sobre incrementos salariales.

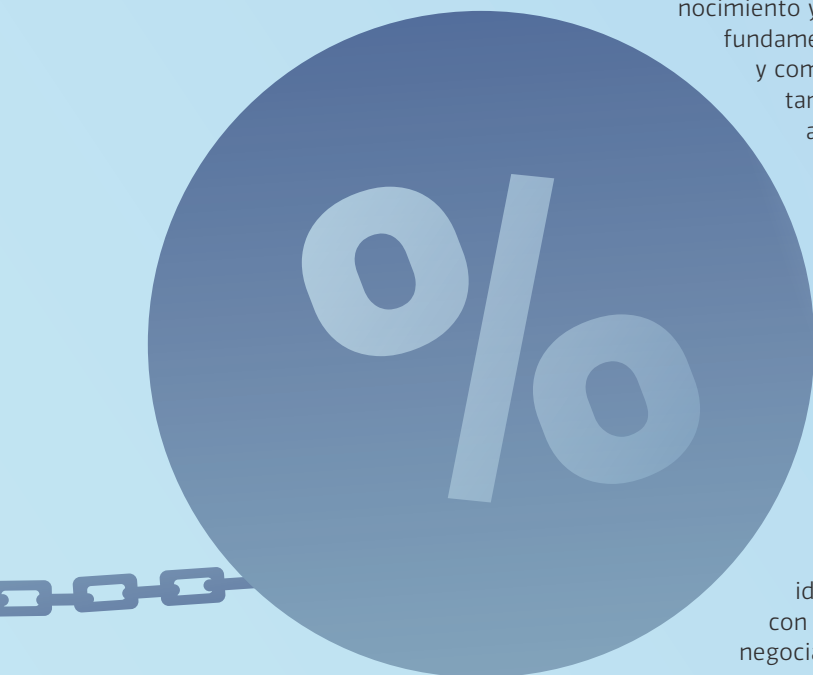
Está claro que los responsables de gestión de personas, y específicamente los responsables de la estrategia retributiva en las organizaciones, deben seguir apoyando el negocio y acompañando durante este proceso de transformación en el que, el que más o el que menos, se encuentra inmerso en alguna medida.

Esto significa ir más allá y hallar la forma de encontrar la cuadratura del círculo y dar así respuesta a las peticiones de responsables y empleados. Para apoyar los objetivos pretendidos, la recompensa, en todas sus dimensiones, es una palanca clave que debe accionarse sabia y prudentemente, utilizando todas las herramientas a nuestro alcance, dinerarias y no dinerarias.

### ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN VS. COSTES ]

Desarrollar la estrategia de recompensa total con el *mix* adecuado de elementos dinerarios, de beneficios, elementos emocionales, de bienestar y conciliación, de desarrollo, reconocimiento y *feedback* es complejo, pero es fundamental si queremos atraer, motivar y comprometer al talento que necesitamos. Y se vuelve más complejo si además necesitamos personalizar esa retribución en función de los colectivos y sus necesidades, controlando también la lógica de su aplicación y sus posibilidades legales.

Para desarrollar este proceso, deberemos hacer un análisis inicial de satisfacción vs. costes por elementos y colectivos, y con el resultado una matriz de cambio/actualización sobre conveniencia vs. implicaciones legales, para identificar propuestas de actuación con sus escenarios económicos y de negociación laboral.



En estos momentos la mayor exigencia de revisión por parte de empleados y responsables se centra en el salario fijo, cómo vamos a responder a las altas tasas de inflación y cómo evitar la pérdida de poder adquisitivo.

Según el estudio de Peplematters, para la mayoría de las empresas el impacto de la inflación será recogido fundamentalmente en los presupuestos salariales del año 2023, tan sólo un 27 % de la muestra ha realizado algún ajuste durante este mismo año 2022.

La mayoría de las empresas manifiestan que aplicarán los incrementos correspondientes en el salario fijo o que utilizarán bonos excepcionales o sumas puntuales no consolidables. Alternativas adicionales se encuentran en el uso de programas de pago variable, incentivos o gratificaciones, o en la ampliación de las prestaciones de beneficios.

En este sentido, las empresas deben considerar el contexto, lo que significa que dentro de su organización hay múltiples prioridades en competencia por cada euro de compensación disponible.

La priorización de un elemento u otro como respuesta o compensación de la inflación debe evaluarse en relación con el resto de los programas o elementos que componen el paquete de recompensa total, incluidos los presupuestos de incrementos generales, los ajustes internos de equidad salarial, los ajustes del mercado de colectivos críticos y las bonificaciones adicionales.

**Las empresas deben considerar el contexto, lo que significa que dentro de su organización hay múltiples prioridades en competencia por cada euro de compensación disponible •**



## Hay que ser muy conscientes sobre lo que se puede pagar hoy y en el medio plazo y así pensar en un paquete de recompensas global •

Existe una cuestión adicional que tiene que ver con la elegibilidad; quién va a recibir un ajuste basado en la inflación, ¿todos los empleados de forma general, sólo colectivos de empleados específicos, puestos críticos, empleados de base, empleados peor pagados, más desajustados internamente y desajustados en comparación con el mercado?

La práctica más generalizada hasta ahora parece ser que los incrementos se darán de forma general, pero hay un 44 % de empresas que los harán selectivos.

La realidad es que en muchos países, y especialmente en Europa, las tasas de inflación actual están duplicando las proyecciones. Una investigación reciente de Korn Ferry entre 5.000 organizaciones en más de 100 países indica que se están utilizando varias herramientas, tanto financieras como no financieras. Entre los programas de compensación que ven un mayor uso se encuentran:

- Incentivos/bonificaciones especiales adicionales a los programas de retribución variable fijos y regulares por política (aumento del 20% en el uso).
- Bonos de incorporación y mayor uso de bonos de referencia interna (18 %).
- Bonos de retención (18 %).

Independientemente de la decisión que finalmente tomemos, debemos ser prudentes y recordar que la inflación volverá a caer y no hipotecarnos con salarios altos, con costes de masa salarial que a futuro sólo se puedan corregir con despidos.

Por ese motivo, hay que ser muy conscientes sobre lo que se puede pagar hoy y en el medio plazo y así pensar en un paquete de recompensas global, no solo en el salario. Utilizar todo el kit de herramientas de compensación, incluidos los bonos, las gratificaciones, usar recompensas no financieras sobradamente apalancadas, como el desarrollo profesional, los proyectos estratégicos, el reconocimiento o proporcionar un trabajo con propósito.

### DIÁLOGO SOCIAL, UN EJE FUNDAMENTAL ]

La pandemia nos ha traído aprender a vivir y gestionar en la incertidumbre de manera casi continua. Quizá por ello ahora nos cueste más pensar en planificaciones.

El largo plazo se ha transformado en el medio y el corto, en el ahora. Aún así, debemos hacer un esfuerzo por mirar a futuro y asegurarnos de que lo que hagamos hoy no empeñará nuestro futuro.



## COMPROMISO Y APOYO TÁCITO NIVEL DIRECTIVO ]

Independientemente de lo que finalmente decidamos, tendremos más posibilidades de éxito si aseguramos el compromiso y el apoyo tácito del primer nivel directivo, en comunicación directa con los mandos intermedios a quienes proporcionar el apoyo necesario para explicar las diferentes acciones salariales a sus equipos de forma clara, sencilla y directa. Para ello podemos seguir los siguientes pasos:

### // Revisar y actualizar la filosofía de recompensa de la organización

Recuerde a sus empleados su filosofía de retribución y recompensa global, la importancia de pagar de manera competitiva en función de la oferta y la demanda del mercado de trabajo en el que compite por el talento. Comprender cómo encaja todo, considerar todas las perspectivas y asegurarse de tener una filosofía de compensación sólida que respalde la situación serán las mejores herramientas para responder.

### // Centrarse en la retención

Desarrollar una estrategia que sea tan nítida como la estrategia que utiliza para los clientes. Comprenda cómo la inflación afecta a sus empleados y cómo la experiencia y la cultura de su empresa los pueden ayudar a administrar el impacto del coste de vida. Use esa inteligencia para revisar todos sus programas de recompensas para ayudar a asegurarse de que está abordando sus necesidades que también ayudan a retenerlos.

### // Diferenciar

Aplicar una política de revisión salarial individual, adaptable, diferencial en función de colectivos, de roles clave, sin olvidar la importancia de seguir manteniendo los niveles de justicia y equidad.

### // Ser creativos

Reflexionar sobre alternativas de retribución que no son típicas para nosotros. Alternativas no consolidables en forma de bonos (de proyecto, de retención, de compensación), en sumas puntuales, alternativas sobre los beneficios ampliando o modificando planes de pensiones, de seguros, alternativas de teletrabajo, de formación, o acordando progresiones salariales a dos o tres años.

### // Educar y comunicar

El acceso a información es continuo, fluye sin parar y será prioritario explicar cómo se gestiona internamente la situación, recordar cómo es la política retributiva de la empresa, sus prioridades y cómo afecta la situación económica actual. Muchos pensarán que están recibiendo un recorte salarial porque sus aumentos salariales no coinciden con la inflación. No subestimemos la importancia de realizar un esfuerzo educativo sobre principios básicos de economía y mercados laborales, y al tiempo explicar a todos los empleados cómo es en estos momentos la situación de negocio de la empresa y cómo puede afectar a la progresión salarial. Los profesionales de compensación y de recursos humanos deben facilitar un flujo fluido de información y orientación en estos tiempos inusitados.

No cabe duda de que desde la administración y el gobierno se puede contribuir a despejar ciertas incógnitas y mitigar la incertidumbre existente. En este sentido, el tan mencionado pacto de rentas podría constituir una herramienta eficiente que contribuya a paliar la elevada inflación.

Y es que el acuerdo entre los agentes sociales (patronal y sindicatos) podría constituir un elemento cualificado y excepcional que, impulsado por el gobierno, dotase de seguridad ante un futuro sembrado de interrogantes.

Así, la negociación colectiva y el diálogo social parecen presentarse como un eje de actuación fundamental en los próximos meses. Sólo así, mediante decisiones consensuadas entre empresarios y representantes de los trabajadores se podrá dotar de la certeza que permita retener inversión, talento y empleo.

En este escenario de 'arenas movedizas', resulta relevante que cualquier solución que se adopte por las organizaciones (bonos de retención, bonos especiales, etc.) con el objetivo de paliar la pérdida de poder adquisitivo de sus empleados y de retener el talento sean escrupulosamente respetuosos con la legislación laboral, prestando especial atención a posibles escenarios discriminatorios que deben evitarse y respecto a los cuales, la actividad inspectora y fiscalizadora pondrá su foco de atención.

Cuidar el instrumento jurídico a través del cual se adopten estas medidas resulta crucial tanto para velar por su eficacia jurídica como para evitar el nacimiento de derechos y condiciones más beneficiosas que, a futuro, puedan representar una hipoteca difícil de cancelar.

En este contexto, la gestión eficaz de los costes e inversiones en retribución y recompensa es aún más crítica para contribuir al éxito del negocio, preservando y protegiendo a los empleados y a las empresas de los potenciales impactos negativos de la pérdida de poder adquisitivo y unos márgenes menguantes y en caso preciso, estar muy atentos para adoptar las medidas de flexibilidad interna o externa que permitan a las organizaciones adaptarse a las necesidades que surgen en cada momento. ]

### NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SHRM: "State of the workplace study. 2021-2022".
2. Peoplematters. "Pulse retribución. Incrementos salariales y retribución variable". Septiembre 2022.