

●●● COMPENSACIÓN

En un contexto de aumento generalizado de costes y mayores demandas salariales por parte de los empleados, las empresas tratan de buscar la fórmula que les permita hacer frente a fenómenos como la Gran Dimisión o el *Quiet Quitting*. Y, lo más importante, sin que ello repercuta en el presupuesto corporativo. Por eso, optimizar los costes salariales manteniendo el rendimiento organizativo y los niveles de compromiso se ha convertido en el gran reto de RRHH para 2023.

INMACULADA SEGURA

Senior Manager en Peplematters



CÓMO OPTIMIZAR LOS COSTES SALARIALES MANTENIENDO EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO Y EL COMPROMISO



La inflación no presentaba cifras como las del año 2022 desde principios de los años ochenta. En otras palabras, hasta 2021 casi un 45 por ciento de la población europea no había vivido jamás con inflaciones tan altas y solo un 30 por ciento las había visto en edad adulta.

Los mercados laborales ajustados, las presiones inflacionarias y la preocupación por la retención de empleados han alimentado los aumentos salariales de 2022 a tasas no vistas en casi dos décadas, y los incrementos salariales previstos para 2023 (con una estimación del 4,6 por ciento!) van aún más lejos.

La persistencia de la inflación acaba haciendo mella en los salarios y está minando el compromiso de quienes ven reducido su poder adquisitivo para afrontar los gastos del día a día, especialmente cuando su renta se encuentra en los tramos inferiores.

Entonces, ¿cómo gestionamos esta situación? ¿Qué podemos hacer?

Es importante preparar el presupuesto de incrementos teniendo en cuenta los costes de personal y el mercado, pero no la inflación o, al menos, no principalmente la inflación.

// 1. Profesionalizar nuestra gestión salarial

Lo primero que debemos hacer es validar la adecuación de **la filosofía y los principios por los que se rige nuestra estrategia de recompensa** (o desarrollarlos si no los tenemos). Debemos preguntarnos si queremos seguir pagando de la misma forma, con el mismo posicionamiento de mercado y por qué, y si debemos o no mantener el *mix* actual entre retribución fija y retribución variable. Contestar a estas preguntas nos ayudará a decidir los cambios que tenemos que hacer.

Podemos desarrollar herramientas que nos ayuden a gestionar y controlar los costes salariales, como las **estructuras salariales**, que reflejen el mercado y al tiempo aseguren la equidad interna a través de una correcta jerarquía de puestos. Debemos preguntarnos si nuestros puestos están ordenados correctamente, si los hemos valorado con los criterios que de verdad son los relevantes para mi organización en estos momentos y, sobre todo, por los que necesitamos recompensar.

La **matriz de mérito** es otra herramienta que nos ayudará a discriminar y repartir el presupuesto de forma más acertada en función del impacto de la contribución y de cuánto queremos diferenciar por desempeño.

Es importante preparar el presupuesto de incrementos teniendo en cuenta los costes de personal y el mercado, pero no la inflación o, al menos, no principalmente la inflación.

Vinculemos la revisión salarial con el propio negocio y no tanto con factores externos.

Debemos recordar a nuestros empleados que nuestra estrategia de recompensa debe responder a las leyes de la oferta y la demanda del mercado en el que competimos por el talento y no a los vaivenes del coste de vida.

// 2. Revisar e implantar programas de retribución variable a corto o largo plazo

Es importante revisar y actualizar regularmente los programas de retribución variable para asegurarse de que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y que recompensen a los empleados que realmente

tienen un impacto en el éxito de la organización. Algunos aspectos para considerar son:

- **Elegibilidad:** es importante identificar a los empleados que contribuyen directamente a la sostenibilidad y al crecimiento del negocio y centrar los esfuerzos de retribución variable en ellos.
- **Definición de los objetivos:** asegurar que se definen de manera clara y precisa, utilizando criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido) y asegurándose de que estén personalizados para cada puesto y nivel jerárquico.
- **Escalas de consecución de objetivos:** comprobar que estén bien definidas y comunicadas. El sobrecumplimiento de objetivos también debe ser considerado y recompensado adecuadamente.
- **Cuantías:** que sean competitivas, motivadoras y justas en función de la capacidad real de los empleados para cambiar las cosas.

Además de los programas de retribución variable a corto plazo, los programas a largo plazo (ILP) están volviendo a cobrar protagonismo por su poder de vinculación en el tiempo.

Los planes de bonos de retención por referencia y por proyecto también son herramientas útiles para retener a los empleados clave y motivarlos en el transcurso de su vida en la empresa.

// 3. Poner en marcha programas de atracción y retención de colectivos críticos

En 2022 más del 70 por ciento² de las empresas ha experimentado problemas de escasez de talento al intentar cubrir sus vacantes, especialmente en perfiles cualificados, y se espera que la situación empeore en 2023.

Las tasas de rotación indeseada han aumentado este último año más de cinco puntos en colectivos de profesionales cualificados³, con el impacto económico que esto supone en gastos de reclutamiento y selección, capacitación y adaptación del nuevo profesional.

Muchas empresas han optado por ofrecer salarios más altos a sus empleados. Sin embargo, esta no es necesariamente la solución más efectiva porque supone incrementar nuestros costes a largo plazo y porque los empleados también valoran otros aspectos •

Para abordar este desafío, muchas empresas han optado por ofrecer salarios más altos a sus empleados. Sin embargo, esta no es necesariamente la solución más efectiva.

En primer lugar porque supone incrementar nuestros costes fijos a largo plazo, y en segundo lugar porque no siempre es suficiente, ya que los empleados también valoran otros aspectos, como el entorno de trabajo, la comunicación, la promoción interna y los planes de carrera, la flexibilidad y la experiencia de empleado.

Se trata de individualizar y adaptar la propuesta de valor al perfil del puesto, de manera que incluya programas de reconocimiento que incorporen la compensación emocional, retribuciones variables a corto y medio plazo, vinculación de la compensación al rendimiento y desempeño, así como proyectos innovadores que ofrezcan desafíos y oportunidades de crecimiento a sus empleados.

Además, es importante ofrecer beneficios adicionales, como la flexibilidad laboral y los programas de bienestar que permitan a los empleados equilibrar sus vidas personales y profesionales de manera efectiva.

También es crucial para las empresas crear una cultura con valores claros que fomente la diversidad y la inclusión, ya que esto se está convirtiendo en un factor importante en la elección de un lugar para trabajar.

// 4. Ser claros y transparentes

La forma en que se comunica y se gestiona la remuneración tiene un impacto directo en la productividad, el compromiso y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Hay medidas que las empresas pueden tomar para mejorar la comunicación sobre la retribución y reducir la incertidumbre y la desconfianza entre los empleados. La primera medida es abordar de manera proactiva las preocupaciones de los empleados sobre su remuneración.

En lugar de esperar que los empleados pregunten, las empresas deben explicar de manera clara y transparente por qué se paga lo que se paga y cómo se compara con el mercado.

Cada vez son más las empresas que han descubierto el enorme retorno que supone invertir en compartir con los empleados el valor completo de la retribución y recompensa que reciben o que podrían llegar a recibir.

Los planes de retribución flexible son una excelente opción para que los empleados puedan diseñar su paquete retributivo según sus necesidades •

El nivel de compromiso reportado por sus empleados tiende a ser mayor y esto revierte positivamente en el negocio y en los clientes.

Y en esto, los *managers* tienen un papel clave en la comunicación clara y efectiva de la retribución, por lo que su preparación es fundamental. Muchos gerentes no se sienten seguros al hablar sobre salarios, por lo que es necesario proporcionarles la formación y el apoyo necesarios para que puedan guiar a sus empleados en conversaciones empáticas y efectivas sobre compensación.

// 5. Revisar el paquete de beneficios

En el momento laboral actual, ofrecer un paquete de beneficios atractivo y personalizado es fundamental para atraer y retener talento. Los planes de retribución flexible son una excelente opción para que los empleados puedan diseñar su paquete retributivo según sus necesidades, escogiendo la mejor distribución entre compensación en metálico y en especie.



Estos sistemas incrementan el salario neto del empleado sin suponer un mayor coste para la compañía, ya que se benefician de productos y servicios fiscalmente eficientes obtenidos en condiciones favorables gracias a la negociación colectiva por parte de la empresa.

La personalización de los beneficios permite adaptarse a las necesidades de los distintos colectivos de la empresa, como las distintas generaciones o departamentos, así como a las circunstancias cambiantes de los empleados a lo largo de su vida, como tener familia o estar próximos a la jubilación.

La pandemia ha afectado directamente a las preferencias de los empleados en cuanto a sus beneficios, con un 45 por ciento que ahora se preocupa mucho más por temas de salud y bienestar. Las empresas han respondido a esta demanda con una oferta mayor de beneficios vinculados al bienestar físico, mental y financiero, así como de formación y entretenimiento.

// 6. Capacitar a los *managers* como responsables de la retribución de sus equipos

Es importante tener en cuenta que la responsabilidad de la compensación no recae únicamente en el departamento de Recursos Humanos, sino que los *managers* tienen un

papel fundamental en este proceso. Los *managers* son la correa de transmisión entre la alta dirección y el equipo de trabajo.

Son ellos los que tienen el contacto diario con los empleados y los que pueden realmente motivarlos, engancharlos y desarrollarlos. Por eso, es fundamental que estén capacitados para desempeñar esa responsabilidad de manera efectiva.

Una buena preparación de los *managers* en temas retributivos implica que entiendan y se alineen con la filosofía y los principios de recompensa de la organización, y que sepan explicar por qué se pagan los salarios, cómo se pagan, qué se espera de los colaboradores y cómo pueden evolucionar en su carrera.

Por eso es fundamental que estos cuenten con la información y los datos relevantes sobre el desempeño del equipo, para que puedan tomar decisiones informadas sobre su compensación.]

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Promedio de incremento salarial para 2023 de acuerdo al "Estudio de Incrementos 2022-2023". Peplematters.
2. Informe Randstad "Tendencias RRHH 2023".
3. "Estudio de Incrementos 2022-2023". Peplematters.

EN RESUMEN...

CUENTA CON UNA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA

Ten claro los principios por los que se rige tu compensación y dótate de las herramientas necesarias para hacer una buena gestión salarial: estructuras salariales, métricas de mérito, evaluación del desempeño...

USA UNA PERSPECTIVA DE RECOMPENSA TOTAL

Sí, el salario es importante, pero no lo es todo. Recuerda adoptar un enfoque holístico a través de todos los programas de recompensa (por ejemplo, bonos o incentivos a largo plazo), beneficios de salud y bienestar, carrera, oportunidades de progreso y aprendizaje, y opciones de desarrollo.

SEGMENTA TU FUERZA DE TRABAJO

Mira dónde gastar cada euro de tu presupuesto. Identifica los empleados que son críticos para el éxito futuro del negocio y aplica el mercado de manera inteligente para determinar si eres o no competitivo.

SÉ TRANSPARENTE

Asegúrate de que el proceso de incrementos salariales sea transparente y comunica de forma individual lo invertido en cada empleado.