

2022

*Un año
que pasará
a la historia*





2022 fue un año que muchos profesionales de recursos humanos recordarán. Tendríamos que remontarnos a principios de los años 90 para encontrar una tasa de inflación similar a la que cerró el año pasado (5,7%). Esto llevó a que la mayoría de las empresas se enfrentasen a una situación complicada de gestionar, entre otras cosas porque pocos profesionales actualmente en el mercado laboral habían gestionado antes una situación así. ¿Cómo invertirán las empresas sus recursos en la revisión salarial de 2023? Hay varias tendencias que con gran probabilidad afectaran a la toma de decisiones final de las empresas.

En 2022 la inflación nos tocó a todos, pero fue especialmente dura con las rentas más bajas. Las RLPTs se hicieron gran eco en la última mitad del año exigiendo incrementos salariales de convenio que a muchos pillaron por sorpresa, y que otros simplemente no pudieron permitirse.

Son muchas las herramientas que se utilizaron para aplacar el impacto del IPC: pactos de reparto de incremento a varios años en lo que respecta a convenio, entrega de sumas puntuales no consolidables para profesionales con condiciones por encima de convenio o incrementos generalizados más elevados fueron algunas de ellas.

Este panorama ha generado muchas situaciones en las que, o bien las empresas han tenido que hacer revisiones salariales extraordinarias con altos costes, o bien no pudieron reconocer el rendimiento extraordinario de algunos profesionales por el hecho de tener que pagar unos incrementos mínimos para toda la plantilla por encima de lo presupuestado.

¿A QUÉ PANORAMA NOS ENFRENTAMOS EN LA REVISIÓN SALARIAL DE 2023?]

Predecir cómo invertirán las empresas sus recursos en las revisiones salariales anuales siempre es difícil, pero hay varias tendencias que con gran probabilidad afectaran a la toma de decisiones final de las empresas:



// Cobertura de la pérdida de poder adquisitivo de puestos por encima de convenio

Hemos comentado antes que muchas empresas hicieron grandes esfuerzos en especial en lo que se refiere a cubrir la pérdida de poder adquisitivo de los profesionales con salarios más bajos. Pero muchos profesionales con salarios por encima de convenio no vieron una recompensa justa al final del camino, especialmente aquellos que mejor desempeño mostraron.

Si bien a muchos de estos profesionales se les gratificó con sumas no consolidables, es muy probable que en la revisión salarial de este año se haga un esfuerzo por mejorar las condiciones de los colectivos técnicos y expertos. Dentro de este grupo, hay un colectivo especialmente sensible: cuando el año pasado se tuvo que decidir hasta qué nivel organizativo se aplicaban las subidas más generosas, el efecto frontera hizo de las suyas y, lógicamente, hizo daño a aquellos con condiciones inmediatamente superiores a los más beneficiados.

Este colectivo tendió a ser el colectivo de técnicos y expertos, que en muchos casos también fueron profesionales cuya calidad de vida se vio fuertemente afectada por la inflación.

// Mejora de la competitividad para profesiones en alta demanda en el mercado

Otro de los colectivos en los que las empresas puede que no invirtiesen todo lo deseado el año pasado es el de los puestos en alta demanda. En muchas ocasiones coinciden con los puestos con condiciones por encima de convenio, pero no en todas. De manera resumida, podemos agrupar a estos perfiles en los siguientes grupos: tecnología, ingeniería, salud, industria, transporte y turismo.

Los perfiles relacionados con la tecnología llevan ya bastantes años siendo altamente demandados, por lo que no es nada nuevo. Lo que sí es más nuevo es la escasez de profesionales con menor cualificación, especialmente

para el sector del turismo y para el transporte. Todavía no se conocen con total certeza las causas de esta escasez, pero la pérdida de poder adquisitivo de estos colectivos, el alto porcentaje de profesionales con estudios superiores y la evolución de las aspiraciones profesionales dentro del marco cultural de nuestro país podrían ser las más relevantes.

Otro colectivo que está generando gran tensión en el mercado es el de los perfiles con conocimientos mecánicos / electrónicos. Se trata normalmente de profesionales con estudios de grado medio, pero cuya profesión tiene una curva de aprendizaje muy larga. Hablamos en muchos casos de periodos que van desde los dos hasta los cuatro años. Los niveles de oferta de estos profesionales son escasos y la pérdida de uno de ellos supone la necesidad de contratar a otros profesionales ya formados, lo cual implica incrementos salariales significativos.

Los profesionales de la salud, especialmente los de enfermería, seguirán en alta demanda. Muchas de las empresas de este sector tendrán que mejorar las condiciones de estos colectivos para conseguir *blindarse* de posibles fugas.

// Mejoras selectivas para los directivos

El contexto general del mercado laboral también impactará en el paquete retributivo de los directivos. El incremento general de los costes fijos salariales supondrá con gran probabilidad que las empresas serán cautas a la hora de realizar los incrementos de los mandos y directivos, especialmente en lo que se refiere a retribución fija. En algunos casos, las empresas optarán por trabajar paquetes de recompensa con un mayor foco sobre la retribución variable. Además, una retribución variable que tendrá que ser exigente para conseguir que el pago se autofinancie con resultados. Es probable que las empresas de menor tamaño y con un porcentaje alto de plantilla con salarios bajos sean las que se vean más presionadas a tener que implantar sistemas de incentivación variables.

El panorama de inflación ha generado muchas situaciones en las que, o las empresas han tenido que hacer revisiones salariales extraordinarias con altos costes, o no pudieron reconocer el rendimiento extraordinario de algunos profesionales por tener que pagar unos incrementos mínimos para toda la plantilla por encima de lo presupuestado ●

// Revisión de esquemas de retribución variable

Aunque muchas empresas se están planteando introducir o hacer más relevantes sus programas de retribución variable, sobre todo para mandos y directivos, llevamos tiempo viendo que otras comienzan a replantearse la utilidad de estos esquemas para recompensar a determinados colectivos. Hablamos principalmente de colectivos técnicos y administrativos, en los que estos programas muchas veces implican un mayor coste de gestión para la empresa con un retorno poco evidente en rendimiento. En la mayoría de los casos, se trata de colectivos en los que la medición del rendimiento es difícil, si no imposible. La revisión salarial de 2023 y la de 2024 serán momentos en los que probablemente muchas empresas realicen reflexiones que las lleven a tomar decisiones sobre modificar o hacer nuevos planteamientos sobre estos esquemas.

// Mayor énfasis en el retorno de la inversión

Desde hace mucho, desde Peoplematters llevamos ayudando a las empresas a que articulen su estrategia de recompensa con un enfoque de inversión y no de gasto. Este enfoque exige utilizar muchos prismas para tomar las decisiones retributivas, y un nivel de sofisticación de la función de retribución y recompensa mayor del habitual. En estos momentos, el entorno está empujando a las empresas a tener que refinar su proceso de toma de decisiones salariales. Ya no es que el café para todos sea una opción a evitar, sino que, en muchos casos, el esquema clásico de revisión salarial en el que se toman como *inputs* principales el desempeño del profesional y su posicionamiento retributivo actual respecto a la política de la compañía está quedándose atrás. Aunque son herramientas que siguen teniendo su utilidad, entran en juego cada vez más otros aspectos como la probabilidad de fuga de determinados perfiles, el potencial y la proyección profesional, e incluso el sexo. Estamos empezando a ver políticas de revisión salarial bastante más sofisticadas que antes y esto es un indicador de que las empresas necesitan obtener más rendimiento de su inversión en personas.

// La corrección de la brecha salarial en el punto de mira

Aunque no será el principal factor que decidirá los incrementos salariales en este año, un número creciente de empresas está haciendo ya esfuerzos por corregir de forma proactiva las diferencias salariales entre hombres y mujeres. Las empresas más comprometidas con la corrección de su situación están llegando a implantar polí-

Si bien a muchos profesionales con salarios por encima de convenio se les gratificó con sumas no consolidables, es muy probable que en la revisión salarial de este año se haga un esfuerzo por mejorar las condiciones de los colectivos técnicos y expertos •

ticas explícitas en las que se destinan cuantías relevantes del presupuesto a la reducción del gap, e incluso estamos viendo empresas implantando medidas de discriminación positiva tales como otorgar mayores incrementos salariales en términos absolutos para mujeres que hombres.

// Transparencia retributiva: un proceso cada vez mejor comprendido por todos

La transparencia ha llegado para quedarse. Sea por motivos legislativos o por demandas por parte de los profesionales, la realidad es que también estamos observando de manera creciente que las empresas están dando pasos adelante en lo que respecta a transmitir a su plantilla la filosofía, las políticas y los procesos que están detrás de las decisiones que finalmente han marcado su revisión salarial. En este sentido, el papel de los mandos como canal primordial en la comunicación será crucial. Y las organizaciones se están poniendo en marcha, capacitando y entrenando a sus mandos en aspectos tan importantes como mantener conversaciones maduras sobre retribución. Pero para llegar con éxito a este punto, muchas tendrán primero que plantearse el nivel de transparencia adecuado para su momento como organización y la forma de abordar el proceso de transparencia.

En resumen, estos son los factores que desde Peoplematters consideramos que mayor impacto tendrán en la forma en la que se desarrollarán los procesos de revisión salarial para el año que viene. Muchos aspectos serán similares a los de años anteriores, pero sin duda estamos en un momento muy interesante, en el que nuevas tendencias empiezan a aparecer. Tendencias que creemos que se convertirán en prácticas habituales en los próximos años, y que marcarán de forma sustancial la manera en la que se gestionarán las políticas de recompensa. Aquellas empresas que sean capaces de adelantarse con éxito contarán con ventajas competitivas respecto a las que no, así que, ¡manos a la obra!]