

Evolución de la retribución en el actual entorno económico

El cambio de ciclo ha dado sus frutos en materia de compensaciones laborales. Todo parece indicar que el IPC va a quedar finalmente marginado como base reguladora de los incrementos salariales para dar paso, definitivamente, a una valoración basada en rendimiento y beneficios, acorde con una situación económica en la que parece que la productividad y la competitividad son las únicas fórmulas que aseguran la supervivencia de las empresas. Veamos cómo ha afectado, y cómo repercutirá en el futuro, en las retribuciones laborales, sean monetarias o a modo de beneficios sociales.

Cinco años atrás, en 2007, justo al arranque del actual ciclo económico, los salarios españoles se incrementaban una media del 4,9%, hasta dos puntos por encima del IPC; dos años más tarde, en 2009 y 2010, la subida ya se situó alrededor del 2,2%, apenas unas décimas sobre el IPC. El mismo porcentaje ha sido la media de los incrementos en 2011 y 2012, colocando al país entre los de menores aumentos salariales de Europa. Como afirma **Manuel Montecelos**, director general de consultoría de RRHH en **Towers Watson**: "Este dato tenemos que analizarlo teniendo en cuenta el actual contexto europeo, poniéndose de manifiesto que estamos a la cola de los países de nuestro entorno en cuanto a las subidas salariales llevadas a cabo durante este ejercicio. Las subidas salariales cubren prácticamente las cifras del IPC y, por tanto, esto no debería implicar por

sí solo una disminución del nivel adquisitivo de los empleados". "No obstante –puntualiza–, los salarios para las nuevas contrataciones se sitúan un 15%-20% por debajo de los niveles de mercado, pero este dato no resulta significativo debido al escaso movimiento del mercado en estos momentos."

Todo ello, resultado en buena medida de una legislación que ha favorecido desligar las mejoras retributivas de la inflación para hacerlos dependientes de la productividad o de los resultados de las compañías siguiendo las indicaciones de la Unión Europea y el BCE. Sin ir más lejos, en agosto pasado el BCE predijo "una acusada caída de la remuneración por asalariado" en España por los recortes de salarios en el sector público y el impacto de la reforma laboral en la moderación de las reivindicaciones salariales del

sector privado (de momento, según sus últimos datos, la subida salarial pactada en convenios, el 1,7%, era inferior en casi un punto a la del 2011). La entidad presidida por Mario Draghi consideró, a finales de verano, que la moderación salarial en España era todavía muy limitada, sobre todo, porque la reforma laboral se aprobó más tarde de lo que la autoridad monetaria hubiera considerado deseable (en febrero de este mismo año).

Fruto de estas recomendaciones y de su implementación es que, en los últimos tres años, se haya constatado una pérdida de la capacidad adquisitiva de la población, en una tendencia que todo indica que se va prolongar durante 2013.

Un dato del que discrepa **Rafael Barrilero**, socio de **Mercer**. Según sus cálculos: "En el conjunto de la crisis, de los años de recesión, desde 2009 a 2012, e incluso desde 2008, no se ha producido pérdida de capacidad adquisitiva dado que los incrementos salariales medios de los años 2008 y 2009 dejaron un diferencial de casi tres puntos a favor del incremento salarial respecto al comportamiento de la inflación de aquellos años. Aunque en los últimos tres años hayamos perdido una media del 0,7% anual, en total algo por encima del 2%, todavía tendríamos un diferencial positivo en los cinco años de crisis." Contradice esta argumentación **Gonzalo Barbadillo**, director del área de *Human Capital* de **Deloitte**: "Los incrementos salariales medios se están situando por debajo de los incrementos de IPC (datos de septiembre 2012: variación salarial = 1,3%; variación IPC = 3,4%. Fuente: INE). Si a esto le añadimos la subida del IRPF y del IVA y el incremento de la mayoría de los costes de los servicios públicos (copago, tasas, etc.), sin duda estamos ante una sustancial pérdida de poder adquisitivo."

Valoración de las políticas retributivas en 2012

Para Montecelos, de Towers Watson, "El incremento medio de los salarios en España en el 2012 se sitúa prácticamente en media con nuestra actual tasa de IPC (2,5), siendo del 2,6".

Algo inferiores son las tasas de incremento que aportan sus colegas: "Ha habido un crecimiento moderado, en torno al 2%, por debajo de lo que será el incremento de la inflación a final de año, en torno al 3%, y que confirma el comportamiento de los 3 últimos años, en los que el incremento salarial se realiza con moderación y con una menor influencia del comportamiento de la inflación. El comportamiento de los incrementos salariales se ha venido desligando de la inflación en

Estudio General de Compensación Total – 2012

Incrementos Salariales

Promedio de incrementos salariales realizados en 2012

El incremento total promedio entre las categorías ha sido un 2,2% en el año 2012.

	Director general	Director Area	Mados intermedios	Técnicos y titulados	Fuerza de ventas	Otros empleados	Operarios
Incremento General	1,3	1,3	1,2	1,3	1,2	1,3	1,3
Incremento por mérito	1,5	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	0,9
Incremento total	2,4	2,4	2,4	2,3	2,1	2,3	2

Promedio de incrementos salariales previstos para 2013

El incremento total promedio para el 2013 es del 2,0%.

	Director general	Director Area	Mados intermedios	Técnicos y titulados	Fuerza de ventas	Otros empleados	Operarios
Incremento General	1	1	1	1,2	1,2	1,3	1,3
Incremento por mérito	1,1	1,2	1,8	1,7	1,1	1,5	1,5
Incremento total	2,1	2,2	2,8	2,8	2,3	2,7	2,7

Fuente: Estudio General de Compensación Total 2012 Mercer



los tres últimos años, de modo que se aprecia una mayor vinculación entre incremento salarial y productividad o resultado de la compañía. Esto ha dado lugar a una pérdida de capacidad adquisitiva en los últimos tres años. Ahora bien, si cogiéramos el conjunto de los últimos cinco años, el incremento salarial se mantendría por encima de la inflación”, explica Rafael Barrilero, socio de Mercer.

Loles Sala, directora de Personas y Talento de **ManpowerGroup**, admite que “Este año ha sido difícil en cuanto a políticas de compensación y en particular a retribución directa se refiere, puesto que los incrementos salariales que las compañías en nuestro país han podido realizar durante el 2012 han sido muy bajos. Las retribuciones han subido en España una media del 2,2%, muy por debajo de la mayoría de los países europeos.”

Por su parte, **Clara Ramos**, *experienced senior* del área de **Human Capital** de **Deloitte**, valora el incremento de salarios en 2012 a la baja respecto al análisis de Mercer: “La previsión de incremento de los salarios fijos a comienzos del año 2012 había sido de aproximadamente un 1,65% (áreas de negocio) y 1,25% (áreas de soporte) teniendo en cuenta en la muestra todas las empresas que tenían previsto congelar los incrementos de salariales.” Según el Estudio Deloitte sobre tendencias retributivas, 2012, al comienzo de este año un 33% de las empresas tenían previsto congelar o reducir los salarios de sus empleados. Otro dato importante: “...es significativo el hecho de que los puestos que han sufrido un menor incremento son los más altos de la pirámide profesional (por ejemplo, un 0,92% para los puestos de alta dirección).”

Como capítulo añadido a la subida de los salarios, el Estudio General de Compensación Total Mercer 2012, confirma un ligero aumento en los beneficiarios de la retribución variable a corto plazo y un aumento considerable de los incenti-

vos a largo plazo durante 2012. “Esto puede explicarse por la voluntad de las empresas de retener en el medio plazo a sus posiciones medias / altas, con el compromiso de retribuirles cuando la situación económica mejore y se consigan los resultados. En concreto, los incentivos a corto plazo suben del 94% en 2011 al 96% en 2012. Ha aumentado de forma considerable el número de compañías que ofrece incentivos a largo plazo, pasando del 43% en 2011 al 45% en 2012. Barrilero destaca que “la retribución variable se establece con carácter generalizado en las compañías, ligándose a criterios de productividad y obtención de resultados en las compañías.”

Reforma Laboral + negociación colectiva

El panorama económico y la inapelable lucha por la competitividad del tejido empresarial español han impuesto sus necesidades. En respuesta, según Manuel Montecelos, “la reforma laboral ha abierto una vía para poder modificar salarios fijos ya establecidos en caso de que las necesidades del negocio así lo sugieran, con lo que se logra una mayor flexibilización de la gestión de las políticas de Recursos Humanos en las compañías.”

Así, como apunta Barrilero, desde Mercer, “la negociación colectiva ha sido consciente desde el año 2010 de la necesidad de llegar a acuerdos moderados de incrementos salariales que permitan a nuestras compañías competir en el entorno de países que llevan a cabo incrementos moderados, en ocasiones beneficiados por comportamientos de la inflación más moderados.” Del mismo modo, en su opinión, “en el marco de la nueva regulación laboral trasciende la idea de la necesaria competitividad en las empresas. En este sentido, la moderación salarial se realiza con el objetivo de mantenimiento de la competitividad y viabilidad de las compañías.”

También desde Deloitte, se pronuncia respecto a la repercusión de la reforma laboral en la evolución salarial Gonzalo Barbadillo, director del área de Human Capital. “Tanto la aprobación de la reforma laboral como la grave situación económica y empresarial que atravesamos están sirviendo para concienciar a ambas partes (empresa – agentes sociales) de la necesidad de revisar la política salarial y los criterios de actualización de incrementos hasta ahora tenidos en cuenta (vinculados principalmente a la evolución del IPC). Por lo general, en las pymes y la mayoría de las grandes empresas se ha instaurado el axioma de “supervivencia” de la empresa. En este sentido, la tendencia generalizada está siendo desvincular las subidas salariales de los incrementos del IPC estableciendo otros mecanismos de revisión o actualización de salarios vinculados a otros factores relacionados con la productividad y la propia rentabilidad y evolución de los resultados de las empresas.”

Estudio General de Compensación Total – 2012 Previsión % Incremento Salarial promedio vs IPC 2013 - Europa

	Previsión 2013		
	% Incremento salarial	IPC	Dif.
Alemania	3,0	2,0	1,0
Bélgica	2,4	1,9	0,5
Dinamarca	2,5	1,9	0,6
España	2,0	2,1	-0,1
Francia	2,9	1,8	1,1
Grecia	2,0	-0,5	2,5
Holanda	2,8	1,5	1,3
Irlanda	2,0	1,2	0,8
Italia	2,8	2,3	0,5
Portugal	1,5	0,7	0,8
Reino Unido	3,0	1,9	1,1
Suecia	3,0	1,7	1,3
Suiza	2,0	0,1	1,9

Fuente: Estudio General de Compensación Total 2012 Mercer

Previsiones para 2013

Considera Montecelos, de Towers Watson, que de las últimas encuestas de mercado se desprende que “...los incrementos previstos para el 2013 serán muy similares a los llevados a cabo en 2012, incluso situándose ligeramente por debajo de la cifra de inflación prevista (2,9) puesto que las compañías están considerando un incremento medio del 2,5.”

En una tónica similar, el ya citado estudio de Mercer apunta que, de cara al próximo año, se prevé gran homogeneidad en los incrementos salariales entre todos los niveles. Los datos previstos para 2013 son: directores generales (2,1%), directores de área (2,2%), mandos intermedios (2,8%), técnicos y titulados (2,8%), fuerza de ventas (2,3%) y otros empleados (2,7%). Resume estos datos Rafael Barrilero, socio de la compañía: “Se mantendrá en 2013 una revisión salarial moderada, en el entorno del 2%, con independencia de cómo finalice el comportamiento de la inflación en este año 2012.”

En ManpowerGroup, la directora de Personas y Talento, Loles Sala, se muestra menos optimista:

Beneficios sociales: cómo pagar + sin gastar +

La congelación salarial ha supuesto el resurgimiento de los planes de retribución flexible, fórmulas de compensación de los trabajadores que pretenden equilibrar la pérdida de poder adquisitivo de los empleados potenciando, al mismo tiempo, la cara amable de las empresas. Hoy se calcula que más del 30% de las grandes y medianas empresas españolas ofrecen planes de retribución flexible a sus trabajadores. Según el estudio de Mercer en 2006 sólo el 12% de las compañías tenía una política de este tipo. El incremento actual se explica porque las empresas entienden la retribución flexible como una fórmula de incrementar la capacidad neta de los salarios en momentos de dificultad, una fórmula que les permite adaptarse a las expectativas de los empleados, creando al mismo tiempo nuevas formas de fidelización.

“Durante el presente año la demanda ha sido creciente debido a dos razones principales: la búsqueda por parte de las empresas de optimizar sus recursos, entre los que se encuentra los recursos de personal y –añade **Gerardo Guinea**, director de Marketing y Comunicación de **Cheque Gourmet**–, un aumento del conocimiento de la retribución flexible por parte de las empresas, en gran parte a la labor informativa de los medios de comunicación y a la labor formativa de las escuelas de negocio”.

Gilles Contis, director comercial de **Edenred España**, puntualiza qué productos han fomentado esa demanda creciente: “Después del Real Decreto 1788/2010, de 30 de diciembre, que otorgaba ventajas fiscales a la compra de títulos de transporte público colectivo de viajeros, y del desarrollo por nuestra parte de la tarjeta **Ticket Transporte®**, han sido muchas las empresas que han incorporado este servicio a *mix* de productos que ofrecen a sus empleados. (...) El hecho de que se pueda ahorrar el tipo marginal de IRPF sobre el coste del abono de transporte público es un incentivo muy interesante para algo que todos hacemos a diario: ir a la oficina. Por otro lado, la compra de equipos informáticos para el hogar con ventaja fiscal está experimentando un auge. En una época en la que todo el mundo está hablando de *tablets*, *smartphones*, *notebooks*... incluir esta compra en un plan de retribución flexible es una opción que cada vez, gracias a las empresas, está disponible para más gente.”

Sin embargo, la oferta que sigue liderando las opciones más demandadas incluye –en opinión de Guinea, de **Cheque Gourmet**, “... aquellos productos que coinciden con sus necesidades cotidianas: la salud, la comida, la guardería de sus hijos... El éxito de un plan es que la empresa sea capaz de detectar las necesidades de su gente y que les ofrezca un paquete de productos adaptado”. En cuanto a los sectores más demandantes, en su opinión, entre los principales clientes de las empresas especializadas en la oferta y gestión de planes de retribución flexible “han destacado, históricamente, las empresas de servicios, aunque en los últimos tiempos la situación se ha ido equilibrando y cada vez hay más empresas del sector industrial que también optan por estas fórmulas”.

Desde **Edenred**, su director comercial apunta que según su experiencia “...las ayudas para guardería, comida y seguro médico forman el

Top 3 de la demanda de los empleados. Prueba de ello es que más del 90% de los empleados con hijos pequeños se adhiere a **Ticket Guardería®** cuando su empresa se lo ofrece como opción de retribución flexible. Soluciones como **Ticket Restaurant®**, **Ticket Transporte®** o **Ticket Informática®** están en torno al 30%, superando el 40% en algunos casos.” En cuanto a qué sectores aglutinan la demanda de sus servicios, **Contis** nos confirma que: “El sector servicios es, históricamente, el que mejor ha recibido los planes de retribución flexible, y un pionero en este sentido. Entre nuestros mejores clientes se encuentran asesorías, consultorías, empresas de informática, telecomunicación, banca... Aunque es cierto que, conforme va aumentando el conocimiento del mercado, nuevos sectores se suman a estas iniciativas, como puede ser el industrial o servicios técnicos.”

Les preguntamos a ambos si el éxito actual de estas fórmulas va ligado a la congelación y/o rebaja salarial actual. “Por supuesto –afirma **Guinea**–. Las empresas tienen que buscar fórmulas que compensen la pérdida del poder adquisitivo de los empleados. Y estos perciben que sus empresas se preocupan por ellos”. Así “la retribución flexible les permite aumentar el neto disponible de sus trabajadores sin incrementar la masa salarial.” Sin embargo, admite **Guinea**, “Algunas empresas ven un freno en la gestión que les va a suponer el diseño y la administración de estos planes”.

La respuesta de **Gilles Contis** no diverge: “Indudablemente. 2011 y 2012 han sido años que han visto multiplicarse el número de empresas que implantan la retribución flexible. Hasta hace

poco, era un sistema mayoritariamente reservado para grandes empresas y directivos (más del 80% de las empresas del IBEX lo tienen). Pero

el mayor conocimiento y el desarrollo de nuevas herramientas ha posibilitado que cada vez más medianas y pequeñas empresas puedan hacer llegar estos planes a cualquier empleado.” Entre los impedimentos, **Contis** destaca que “se suele tener la idea de que poner en marcha un plan de retribución flexible es complejo. Este miedo al cambio o a lo nuevo es uno de los principales frenos que nos encontramos. Pero nada más lejos de la realidad, y nuestra motivación como proveedores de estos servicios está en que puedan hacer llegar estas ventajas a sus empleados de la forma más sencilla posible.”

Del auge de las retribuciones laborales en forma de beneficios sociales no es ajeno el marco fiscal español. “El marco legal/fiscal en España es especialmente favorable a la implantación de estos sistemas –reconoce **Gerardo Guinea**–. Hay otros países donde no hay posibilidad, o la implantación está sujeta a muchas más restricciones.” En términos muy similares se expresa **Gilles Contis**: “España se sitúa a la cabeza de Europa en iniciativas de retribución a la carta, junto a las empresas británicas, danesas, suecas y holandesas. Esto permite a nuestras empresas ser casi pioneras en estas políticas, de lo que se benefician los empleados, que ven como hasta un 30% de su nómina puede ser incluida dentro de la retribución flexible. En España, el marco legal favorece una variedad de productos con ventaja fiscal, lo que repercute en mayor adaptación a cualquier familia.”

“Para el 2013, el panorama no parece ser mucho mejor que el habido en 2012, se prevé una subida salarial media de un 2%, manteniendo políticas de congelación salarial si bien en un porcentaje menor al de 2012. Si nos comparamos con el resto de países europeos, en general, seguiremos teniendo un incremento salarial menor también el año próximo.”

Clara Ramos, de **Deloitte**, apunta también a la baja: “Se prevé una subida media alrededor del 1,50% (Estudio **Deloitte** sobre tendencias retributivas, 2012) aunque los últimos acontecimientos económico-políticos pueden alterar a la baja esta estimación si se cumplen las previsiones de crecimiento de los organismos nacionales e internacionales”. Una opinión que contextualiza añadiendo: “En esta misma línea se están entendiendo la patronal y los sindicatos que vie-

La retribución variable se establece con carácter generalizado en las firmas, ligándose a la productividad

nen negociando incrementos salariales por debajo del 1% para el 2013 y 2014. Eso sí, debido a la incertidumbre macroeconómica actual se abre la puerta a que estas cifras puedan actualizarse con indicadores tales como, la inflación, el PIB, el precio del petróleo o incluso a la propia evolución de la economía española”.

Evolución de la retribución variable

Como no podía ser de otro modo, los desajustes en caja han repercutido también en el capítulo de las retribuciones variables. Pero ¿en qué medida? Aunque para **Manuel Montecelos**, de **Towers Watson**, “...no resulta significativo el porcentaje de compañías que han eliminado el pago de la retribución variable”, admite que “sí se ha llevado a cabo una revisión de los actuales esquemas de retribución variable, reajustando las escalas de consecución y los objetivos para hacerlos más viables en determinadas circunstancias. Por otro lado, en determinados sectores como el financiero, se han introducido cláusulas de *clawback* o de recuperación de los pagos de retribución variable ya efectuados.”

Rafael Barrilero, de **Mercer**, hace referencia de nuevo a los resultados del Estudio General de Compensación Total 2012 de la compañía, para dejar constancia de, contrariamente, a lo que pudiera suponerse, según su estudio. “Se observa en este último año un ligero aumento en los beneficiarios de la retribución variable a corto plazo y un aumento considerable de los incentivos a largo plazo. Esto puede explicarse por la voluntad de las empresas de retener en el medio plazo a sus posiciones medias / altas, con el compromiso de retribuirles cuando la situación económica mejore y se consigan los resultados. En concreto, los incentivos a corto plazo suben del 94% en 2011 al 96% en

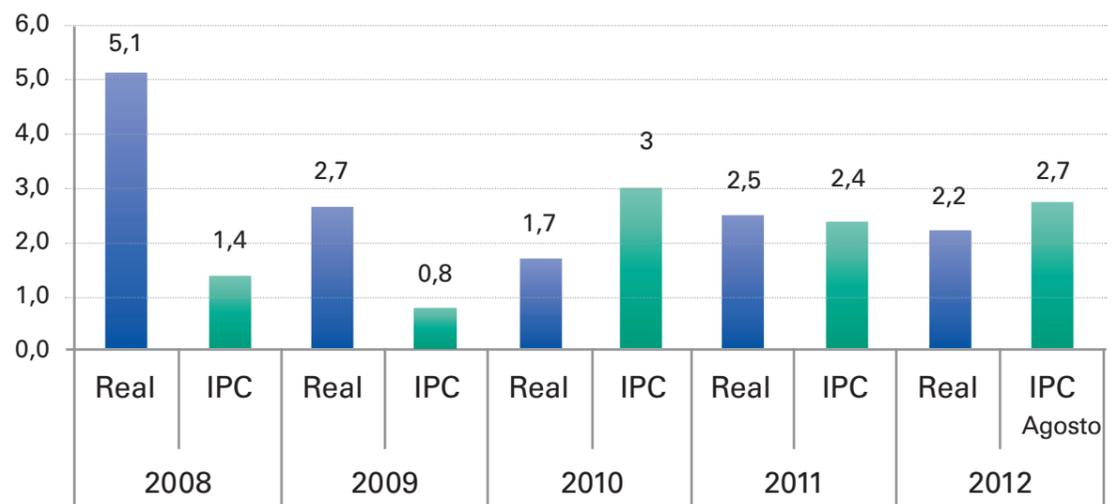


2012. Ha aumentado de forma considerable el número de compañías que ofrece incentivos a largo plazo, pasando del 43% en 2011 al 45% en 2012; puntualiza.

Por su parte, Loles Sala, de ManpowerGroup, insiste en la importancia de las retribuciones variables como fórmula de fidelización de los empleados en tiempos difíciles. "Las retribuciones variables son junto con los incentivos a largo plazo, y estos todavía con mayor peso que los primeros, una tendencia generalizada en todas las organizaciones. Las retribuciones variables ligadas a alta productividad se extienden a todos los perfiles, pero tiene especial aplicación en los roles comerciales. Con lo que respecta a los incentivos a largo plazo, son éstos sin duda una de las medidas que están utilizando las compañías para fidelizar y retener a los mejores profesionales, especialmente en la era **Human Age**, la era de las personas y el talento donde el desajuste entre oferta y demanda hace que tengamos que asegurar fórmulas atractivas para retener el talento que necesitan las compañías actualmente."

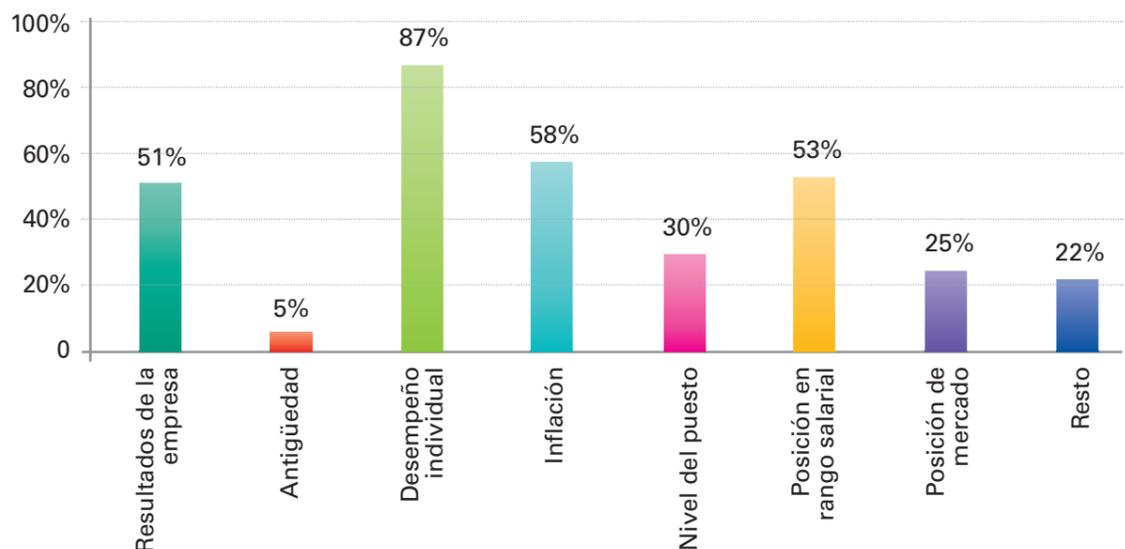
Consultado **Rafael Atienza**, *country manager* de **Premium**, especialistas en retribución variable, trazó un perfil de la situación del mercado laboral español en este aspecto. "La mayor parte de las empresas han conocido dificultades para alcanzar sus objetivos comerciales. De hecho, la remuneración variable de los beneficiarios relacionada con los resultados económicos ha bajado de manera importante. La primera consecuencia es una disminución del sueldo, pero también del nivel de motivación de los empleados. Además de la evolución negativa de la remuneración variable, también podemos notar que el nivel de selectividad; es decir, la parte de los empleados en capacidad de cobrar una parte del incentivo, ha disminuido". Ante este panorama, Atienza se aventura a dibujar el futuro de la retribución variable: "En Primeum pensamos que las empresas van a mantener un nivel de selectividad fuerte entre los beneficiarios de remuneración variable. En cuanto a la diferenciación, será débil. En términos más concretos los beneficiarios serán menos numerosos y con menos diferencia de sueldo variable entre ellos. Esta política de retribución a medio plazo puede al revés disminuir la motivación de la plantilla y hacer que los mejores vendedores vayan mirando las posibilidades que existen fuera de la empresa." En su opinión, "La caída de la remuneración variable, no sostenible para las plantillas de ventas, va a llevar algunas empresas a buscar nuevos sistemas de incentivos que no sean directamente en lazo con los resultados económicos, pero más bien con la manera de realizar los objetivos; es decir, con criterios más cualitativos. Por otra parte, las empresas que hasta ahora no tenían retribución variable, están pensado integrar un porcentaje variable en el salario fijo de manera a motivar toda la plantilla y no sólo la parte comercial. Esta decisión está motivada por la relación necesaria para la empresa de ligar los resultados económicos al nivel de sueldo de los empleados. De esta manera, algunas compañías piensan poder compensar el crecimiento débil de los salarios fijos. Esta estrategia de retribución necesita tener un

Evolución % Incremento Salarial Real vs IPC (2008-2012). España.



Fuente: Estudio General de Compensación Total 2012 Mercer

Factores que determinan los aumentos salariales.



Fuente: Estudio General de Compensación Total 2012 Mercer

conocimiento preciso de los efectos de su sistema de incentivos para no tener algunas malas sorpresas. En comparación con otros países europeos el peso de la retribución variable sigue siendo elevado en España en la actividad comercial. Para las otras funciones de la empresa, el tema no está realmente integrado ya que muchas direcciones tienen dificultades para encontrar criterios objetivos para construir el sistema."

Coincide con su valoración la de Clara Ramos, de Deloitte: "En general, las políticas de retribución variable están siendo revisadas y se están actualizando los modelos actuales para adaptarlos a la nueva y exigente realidad. En algunos casos, está suponiendo adicionalmente una adaptación a la nueva regulación (servicios financieros y empresas cotizadas podrían ser un ejemplo). También se observa una evolución a la hora de seleccionar, fijar y evaluar los objetivos de cumplimiento con la finalidad de cubrir las nuevas necesidades de las empresas y empleados.

Los ajustes de estos sistemas se están produciendo a nivel general aunque especialmente significativo esta siendo la aplicación de estos sistemas a la fuerza de ventas y a los colectivos de alta dirección y dirección. También, se están revisando la política de aplicación de estos sistemas para servicios corporativos.

En cuanto a las medidas, podríamos destacar: sistemas que eviten el cobro garantizado del variable, mayor peso relativo de los resultados de la compañía; incremento de los umbrales mínimos de consecución; premiar más y mejor los grandes logros; tendencia a diferir el pago de la retribución variable (alta dirección); revisión de las métricas vinculándolas con resultados sostenibles, fidelización de clientes y calidad de servicio; etc." ■

redaccion@equiposytalento.com

