

El impacto de la inflación en la gestión de personas

Diciembre de 2022



El impacto de la inflación en la gestión de personas

“

El fenómeno de La Gran Renuncia –en inglés, *The Great Resignation*–, que siguió a la crisis de la pandemia, representó una llamada a la acción para las empresas en Europa, especialmente, para la función de Recursos Humanos.

Actualmente, el repunte de los niveles de inflación, los temores de una recesión mundial y la incertidumbre geopolítica, junto con los altos niveles de escasez de talento en puestos cualificados y de base tecnológica, ponen sobre la mesa un nuevo reto: pensar en formas creativas de atraer y conservar el talento y, al mismo tiempo, mantener competitivos los costes salariales.

Este informe, basado en una encuesta que recientemente hemos llevado a cabo, vuelve a recordar la importancia que tiene la compensación y la gestión del talento en la estrategia de las organizaciones y la consecución de sus metas.

Confiamos en que el presente estudio aporte ideas a partir de las prácticas que algunas compañías están llevando a cabo en España para abordar esta situación.



Amaia Otaola

Socia de People & Organisation en PwC



Contenido

1

Introducción

pág. 04

2

Tendencias principales

pág. 07

3

Los desafíos

pág. 14

4

Retos clave en la gestión de personas

pág. 17

5

¿Cómo abordarlos?

pág. 19



1

Introducción

1 Introducción

La gestión de personas, elemento clave en la adaptación de las empresas españolas al nuevo entorno socioeconómico.

Tras el proceso de recuperación iniciado a raíz de la crisis provocada por la COVID-19, nos enfrentamos a un nuevo desafío. El incremento de la inflación y su impacto en el **coste de vida**, repercute de forma directa en la gestión de los **costes de personal**.

Al mismo tiempo, a medida que el contexto económico y geopolítico se complica, se abre un escenario propicio en el que las **empresas y grupos corporativos se enfrentan al reto de revisar sus estrategias en materia retributiva** y de atracción y retención de talento clave para hacer frente a las demandas de negocio, y maximizar el valor de su fuerza de trabajo.

Por ello, desde **PwC España**, presentamos el siguiente estudio fruto de una encuesta multisectorial realizada a nivel nacional a 53 grandes compañías en el que se pone en valor las **principales tendencias y estrategias a adoptar por las organizaciones en materia retributiva**. El propósito de este trabajo no es otro que el de servir de apoyo y ofrecer ideas a las empresas en su proceso de revisión de sus políticas retributivas en un contexto marcado por la incertidumbre y la inflación.



Entorno en la gestión de personas



1

El coste de vida es una prioridad en la agenda de RRHH. Existe la necesidad de proponer **medidas** a corto plazo (respuestas tácticas) pero considerando su **impacto estratégico a largo plazo**.

2

El paquete retributivo necesita de un **replanteamiento** para lograr adaptarse a las necesidades de una fuerza de trabajo diversa y escasa.

3

La atracción y la motivación van más allá de la recompensa. Es **necesario un enfoque renovado** en la gestión de personas.

4

La escasez de habilidades en la plantilla de trabajadores **puede abordarse internamente** a través de iniciativas de *upskilling* vinculadas con un plan de carrera.

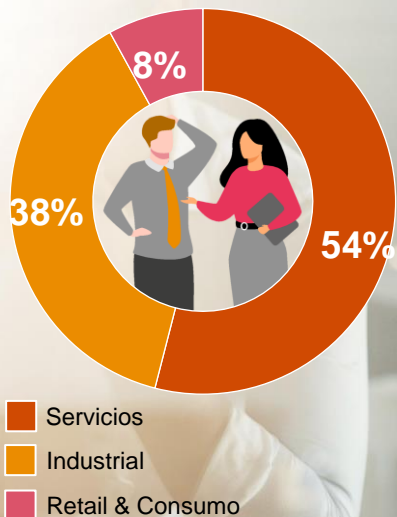
1 Introducción

Descripción de la muestra.

El presente estudio se ha realizado en base al **análisis de la información proporcionada por perfiles ejecutivos y de dirección de gestión de Personas (Recursos Humanos) y Compensación**. Dicha información se ha recopilado a través de una **encuesta compuesta por 15 preguntas** previamente **seleccionadas por la red internacional de PwC** en base a la experiencia y trayectoria en el asesoramiento en materia de Recursos Humanos.

A continuación, se incluye la representatividad sectorial de la muestra de las organizaciones participantes en el estudio, así como la localización de la razón social de la entidad en España y su volumen de ingresos.

Distribución sectorial



Distribución geográfica

Madrid

55%

Cataluña

23%

País Vasco

10%

Comunidad Valenciana

6%

Andalucía

4%

Canarias

2%



Distribución por volumen de ingresos

Volumen de ingresos anuales (Expresado en millones de Euros)	% de representación en la muestra
<50	21%
50-100	13%
100-500	25%
500-2500	29%
>2500	12%



2

Tendencias principales

2 Tendencias principales

Acciones emprendidas para abordar el aumento inflacionario y la gestión del talento interno/externo

Impulsar el desarrollo y promoción del talento interno

60%

Fortalecer total o parcialmente el paquete retributivo de los empleados

57%

Implementar medidas de *Upskilling*

37%

Mejorar el entorno de trabajo (p.e. mayor automatización)

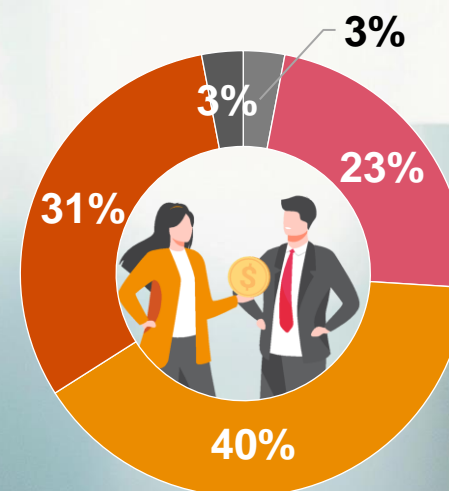
34%

% organizaciones encuestadas

Las compañías apuestan de forma significativa por **revisar los distintos componentes de su política retributiva y de desarrollo interno** con el objetivo de **adaptarse al nuevo contexto socioeconómico e impulsar la atracción y retención** de su plantilla.

El 40% de las empresas encuestadas reportan un **incremento salarial promedio entre 3% y 4%** de cara a 2023.

Incremento del salario base tiene previsto para 2023
(Excluyendo promociones)



■ Por debajo del 3%

■ Entre el 3 y 4%

■ Entre el 5 y 9%

■ Más de un 10%

■ Sin plan definido o bajo ajuste a convenio

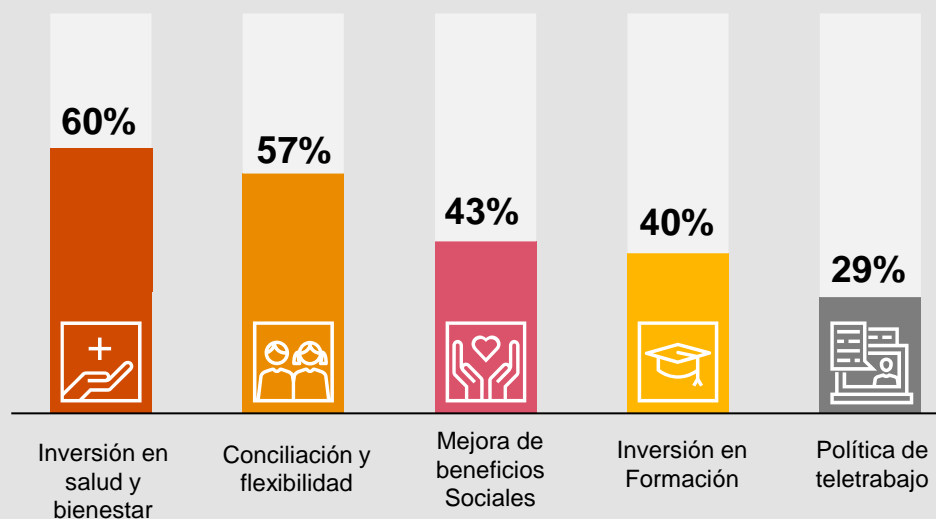
2 Tendencias principales

Las organizaciones planean implantar **políticas globales que giren en torno al bienestar del empleado y su experiencia en la empresa** como principal elemento de atracción y retención.

En este sentido, un **40% de las compañías participantes en el estudio indican que desarrollarán 3 o más iniciativas. De esta forma, la gestión de personas se posiciona como un foco estratégico** de cara a su desarrollo en un ambiente marcado por la inestabilidad.

Acciones previstas para la gestión del talento interno/externo

% empresas encuestadas

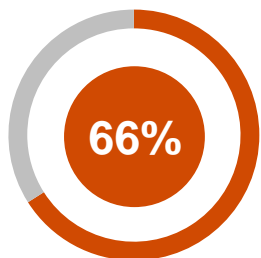


2 Tendencias principales

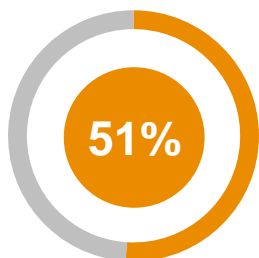
De cara a enfocar la **gestión de las habilidades y capacidades requeridas por la empresa**, el desarrollo interno del talento y su impulso se impone a la búsqueda de talento en el mercado laboral.

Iniciativas dirigidas a abordar el déficit de habilidades/ capacidades de la plantilla

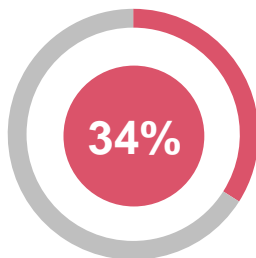
% organizaciones encuestadas



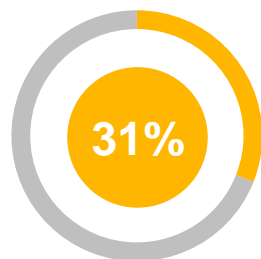
Búsqueda de talento interno con las capacidades y conocimientos requeridos



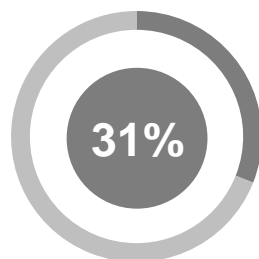
Reforzar la formación y los planes de mejora de capacidades para áreas clave



Crear alianzas con instituciones externas



Mejorar la planificación (por ejemplo, identificación de brechas de oferta y demanda)



Impulsar nuevos programas de contratación para perfiles especializados



Medidas para mejorar la productividad que las organizaciones encuestadas están considerando poner en marcha o potenciar

% organizaciones encuestadas

Mejorar y simplificar los procesos



Reforzar la gestión del desempeño



Reforzar la formación (*upskilling / reskilling*)



Invertir en nuevas tecnologías



Al mismo tiempo, de cara a **aumentar la productividad, el desarrollo interno del personal y la automatización**, las empresas impulsan iniciativas de mejora y simplificación de procesos.

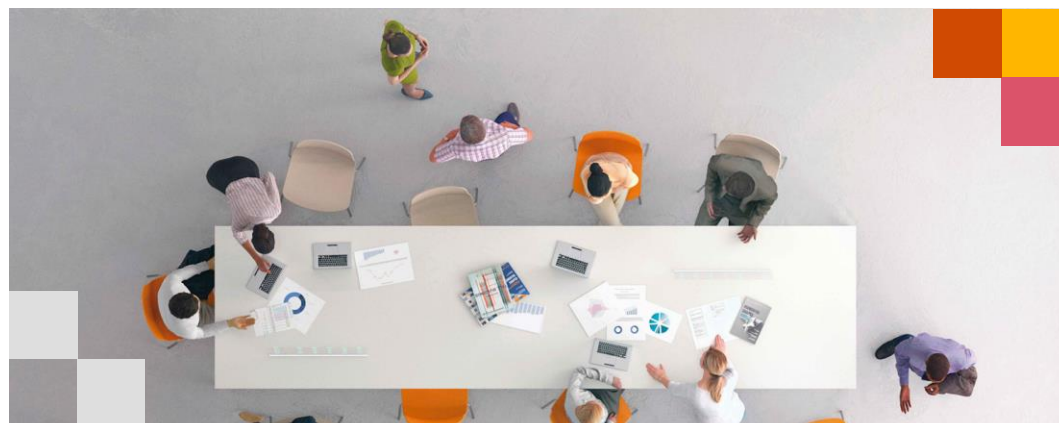
2 Tendencias principales

Un paso importante a la hora de definir la estrategia retributiva radica en **determinar la prioridad que suponen a eficiencia de los procesos frente a los gastos de personal.**

Estas mejoras en eficiencia, vendrán acompañadas de **transformaciones profundas en los procesos organizativos de las empresas.** Para ello, las organizaciones están afrontando iniciativas para identificar correctamente los procesos de alto valor añadido así como para analizar la viabilidad de automatización de los procesos con menor impacto en la cadena de valor.

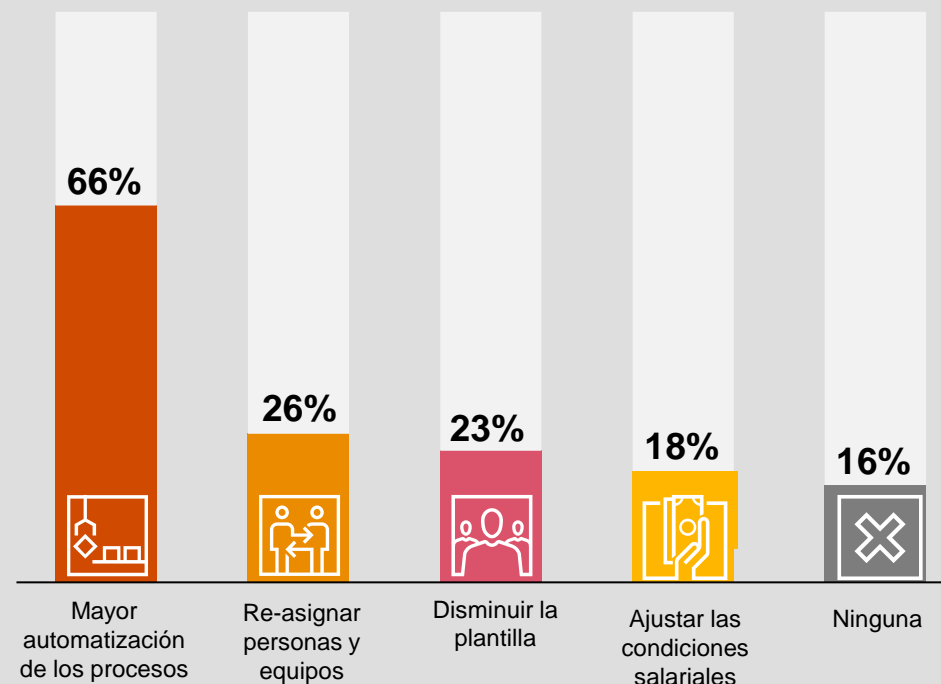
De esta forma, las compañías podrán adaptar sus estructuras organizativas, enfocando el gasto de personal en dichos procesos de mayor valor.

Por último, resaltar que en menor medida se prevén **reducciones puntuales de plantilla y ajuste de las condiciones salariales.**



Acciones previstas para reducción de costes y optimización en gastos de personal

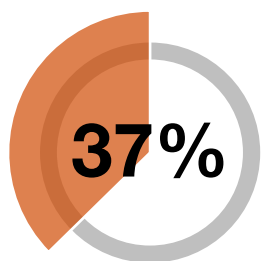
% organizaciones encuestadas



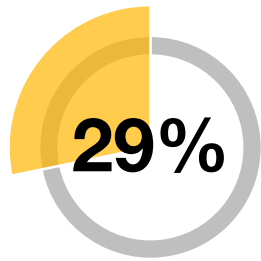
2 Tendencias principales

Principales prácticas retributivas para combatir el incremento del coste de vida y desafíos de atracción/retención de talento

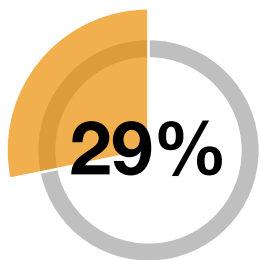
% organizaciones encuestadas



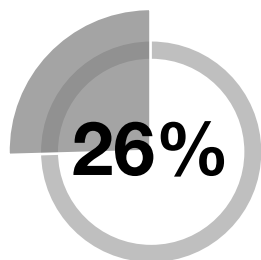
Desarrollo de programas específicos para personas con alto potencial



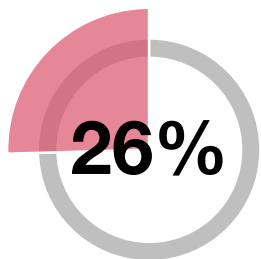
Revisiones salariales adicionales o fuera del ciclo normal de la organización



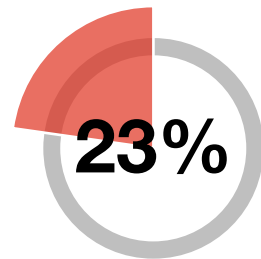
Premios especiales basados en el reconocimiento



Aumentos salariales enfocados a trabajadores esenciales



Actualización de las bandas salariales vigentes



No se plantean modificaciones

Más del **71%** de las **organizaciones** encuestadas tienen previsto modificar su estrategia retributiva a medio plazo.

Los principales cambios retributivos se encuentran alineados con una **revisión de los niveles organizativos**. Esto permitirá poder generar **estructuras y niveles salariales más ajustadas a la relevancia y responsabilidad total de cada puesto de trabajo**. La sistemática empleada por la mayoría de las organizaciones encuestadas pasa por llevar a cabo un análisis y valoración de los puestos de trabajo.

Adicionalmente, las medidas tienden a focalizarse en **trabajadores clave**, lo cual exige una adecuada **gestión del desempeño y proyección salarial y profesional** construida sobre la base de los nuevos modelos organizativos, así como la **formalización de planes de carrera y de sucesión** para los puestos y personas clave.

Principales estrategias con impacto retributivo a generar a medio plazo

Introducción de nuevos esquemas de incentivos

34%

Modificación de la arquitectura de puestos

26%

Revisión de los esquemas salariales

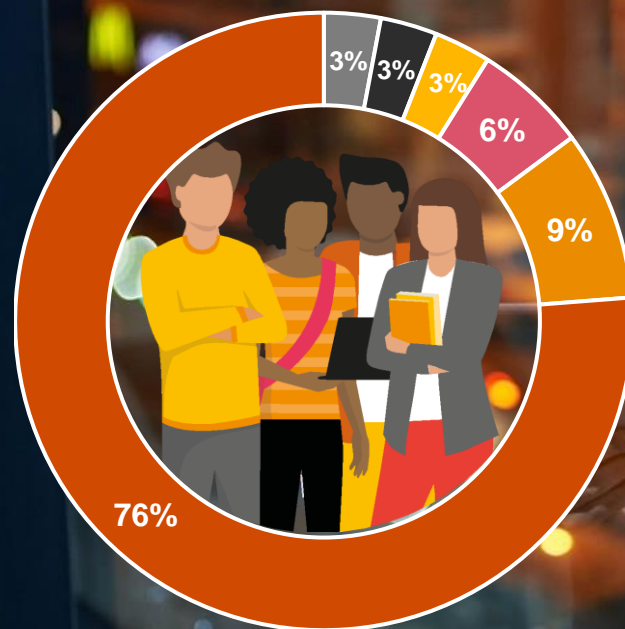
23%

2 Tendencias principales

La mayor parte de las compañías, no se plantean tomar medidas de carácter colectivo en un futuro cercano. No obstante, **más del 20% de las organizaciones encuestadas, sí pueden llegar a plantearse distintas medidas si la situación lo requiriera.**

Principales medidas de carácter colectivo que se pudieran plantear en el futuro

- No
- Si, salidas incentivadas
- Si, ERTes
- Si, modificación sustancial de las condiciones de trabajo
- Si, descuelgue salarial
- Si, despido colectivo





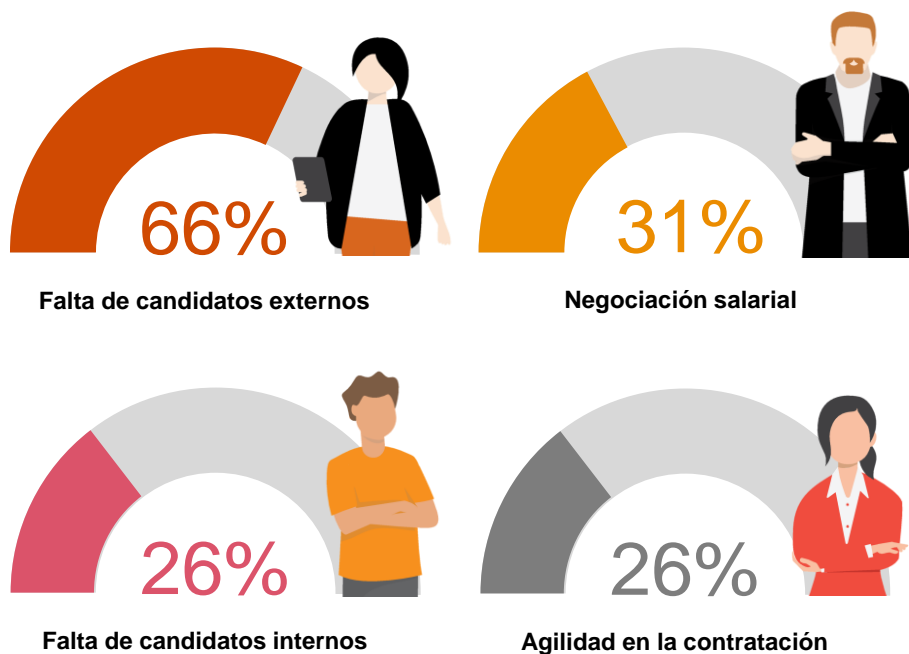
3

Los desafíos

3 Los desafíos

Los 4 principales desafíos de las organizaciones actualmente

% organizaciones encuestadas



Áreas como **atracción y desarrollo del talento** se mantienen como los **principales desafíos para las organizaciones en cuestión de gestión de Personas (Recursos Humanos)**. No obstante, derivado de la inflación, la **composición de esquemas retributivos atractivos** y alineados con la estrategia de la compañía se posiciona como un **reto emergente** de gran impacto.

Los perfiles digitales y cualificados abarcan más de un 70% de la lucha por el talento en el mercado laboral.

Perfiles de mayor demanda por parte de las compañías

Perfiles tecnológicos/ digitales

63%

Perfiles cualificados

51%

Perfiles base

23%

Perfiles con movilidad

6%

Directivos

3%

% organizaciones encuestadas

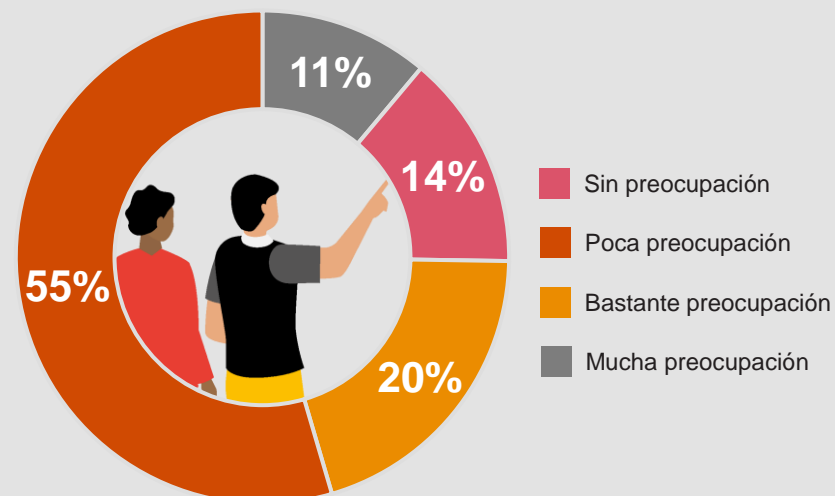
Los perfiles más demandados por parte de las empresas son los tecnológicos y cualificados. Así, para frenar la rotación no deseada de perfiles con una alta demanda en el mercado se hace cada vez más necesario **desarrollar paquetes de compensación aún más competitivos, atractivos y combinarlos con otros elementos de la propuesta de valor.**

3 Los desafíos

Más del 30% de las organizaciones encuestadas reconocen sentir una alta preocupación en cuanto a sus índices de rotación voluntaria.



Grado de preocupación a causa de la rotación voluntaria



En un contexto marcado por la escasez de talento en perfiles críticos para las organizaciones, se hace necesario innovar en las formas de trabajo así como revisar la propuesta integral de valor al empleado, para hacer la oferta más competitiva y atractiva.

De esta forma, cobra especial importancia desde una perspectiva global enfocarse en mejorar la **experiencia de los empleados para responder a los crecientes desafíos de escasez y desgaste del talento interno.**



4

Retos clave en la gestión de personas

4 Retos clave en la gestión de personas

El presente estudio revela **tres retos prioritarios** a los que las empresas encuestadas están haciendo frente:

1

Escasez de talento en perfiles tecnológicos y cualificados

En primer lugar, destaca la escasez de talento en perfiles tecnológicos y cualificados que son críticos para la sostenibilidad de los negocios. El mercado compite por este talento forzando los salarios al alza y motivando la introducción de nuevos sistemas de compensación.

2

Necesidad de transformar el talento interno a través de la formación, desarrollo y compensación

La escasez de talento potencia las apuestas por el desarrollo interno mediante el diseño de planes formación (*upskilling/reskilling*), de desarrollo y de compensación.

3

Presión para mejorar la competitividad de las organizaciones

Considerando la coyuntura socio económica actual y dada la escasez de talento, las empresas están necesitando mejorar la eficiencia de sus procesos mediante la automatización de los mismos y la revisión de los modelos organizativos.





5

¿Cómo abordarlos?

5 ¿Cómo abordarlos?

De cara a abordar los retos planteados se proponen las siguientes soluciones:

- Repensar y **potenciar aquellos elementos no evidentes de la propuesta de valor (PVP*)** asegurando su alineamiento con la **estrategia global de RRHH**. Todo ello pasa por identificar y realzar los elementos diferenciadores que permiten ser más atractivos en el mercado y que incluyan, entre otros, el **propósito y la responsabilidad social (p.e. criterios ESG)** de la organización.
- Innovar en los procesos de gestión del talento diseñando **nuevos programas formativos para afrontar los retos de la transformación digital, modelos de carrera** que alineen las expectativas individuales con las necesidades de la organización y apoyados en **modelos de compensación novedosos y disruptivos**.
- Revisar **el modelo organizativo** buscando la simplificación de la estructura, la **automatización** de los procesos y la eliminación de redundancias y procesos no esenciales, todo ello orientado a la optimización de costes.



Aspectos a considerar en la puesta en marcha de las medidas propuestas



Comprender las necesidades y los requisitos del negocio **identificando los desafíos** actuales en gestión de personas.



Obtener datos precisos y significativos que permitan realizar un **análisis ágil** y que faciliten una toma de decisiones adecuada y acotada.



Involucrar a los **líderes** en los procesos cara a obtener una **visión** y una permeabilidad de las acciones más dinámica y efectiva.



Identificar y priorizar las acciones en función del impacto que éstas generen en el corto y medio plazo cara a acometer los desafíos identificados.

Para hacer frente a estos desafíos es recomendable apalancarse en aspectos reputacionales, hoy marcados por tendencias **ESG**, que permitirán potenciar la PVP.

El **Liderazgo** será necesario para asegurar la efectividad de los nuevos procesos de la gestión del talento y la **Gestión del Cambio** ayudará a impulsar los cambios en la Organización”

Contactos



Amaia Otaola

Socia de People & Organisation en PwC

amaia.otaola.martinez@pwc.com
+34 915 685 533 | +34 696 58 59 52



Maria Eugenia Guzman

Socia de Derecho Laboral en PwC
Tax & Legal

eugenia.guzman.lopez@pwc.com
+34 915 684 299 | +34 646 079 111



Luis Sebastián de Erice

Director de People & Organisation en PwC.

luis.sdeerice.mm@pwc.com
+34 915 684 221 | +34 659 189 752



Luciano Muriel Hernandez

Director de Derecho Laboral en PwC
Tax & Legal

luciano.muriel.hernandez@pwc.com
+34 915 684 264 | +34 608 352 468



El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 152 países con más de 327.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.