



Tendencias retributivas y de RRHH 2018

Estudio de Mercado

Primera Edición

Abril 2018

kpmg.abogados.es



Contenido

- 3** **Presentación del Informe**
- 4** **Principales conclusiones para el ejercicio 2018**
- 6** **Aspectos generales**
- 9** **Cambios implantados en 2017 y previstos para 2018**
- 11** **Prioridades de los departamentos de RR.HH. en 2018**
- 17** **Buen Gobierno Corporativo de las Remuneraciones**
- 20** **Previsiones de incremento para 2018**
- 22** **Retribución Variable a Corto Plazo (RVCP)**
- 27** **Retribución Variable a Largo Plazo y Basada en Acciones (RVLP)**
- 33** **Gestión del Desempeño y Comunicación de las Retribuciones**
- 39** **Anexo I: Tendencias en materia de normativa**
- 41** **Contactos**



Presentación

Presentamos la **primera edición del estudio de Tendencias Retributivas 2018**.

El presente informe **está basado en las respuestas de una encuesta realizada a una muestra de 91 empresas de diversa naturaleza**.

El objetivo del estudio es **presentar los aspectos que están marcando las políticas retributivas para 2018** con la siguiente estructura:

- Principales conclusiones obtenidas.
- Aspectos generales de la muestra (datos de plantilla, facturación y sectores).
- Contenido detallado:
 - » Cambios implantados en 2017 o previstos para 2018.
 - » Prioridades de los departamentos de RRHH tanto desde el punto de vista de los cambios organizativos, como de la compensación y beneficios y la transformación digital.
 - » Buen Gobierno Corporativo de las Remuneraciones y “stakeholders” que ejercen más influencia en la gestión de las remuneraciones.
 - » Previsiones de incrementos 2018 y criterios empleados por las compañías para realizar las subidas.
 - » Retribución Variable a Corto Plazo: tipos de incentivos en función de los colectivos, métricas, porcentaje target y real esperado, así como el peso para cada objetivo.
 - » Retribución Variable a Largo Plazo, incluyendo en dicho capítulo los tipos de planes, la elegibilidad de los mismos y las métricas más habituales.
 - » Gestión del desempeño y Comunicación de las Retribuciones, incluyendo cómo son los sistemas y su aplicación, además de cómo se realiza la comunicación de los retribuciones a los empleados.
- Tendencias en materia de normativa.

Esperamos que el estudio sea del interés de las compañías y les permita **conocer** de primera mano los **elementos y tendencias que impactan en la retribución**, además de servirles como herramienta para tomar decisiones sólidas y fundamentadas.

Principales conclusiones para el ejercicio 2018



Prioridades en los departamentos de Recursos Humanos

- Para las compañías, los cambios más importantes en 2018 son la entrada de **nuevos mercados / nuevos productos (57%)** y el **aumento de la plantilla (50%)**.
- Los departamentos de RR.HH. se van a centrar en **incorporar planes de carrera y sucesión (53%)** e **implantar sistemas de gestión informáticos corporativos (49%)**.
- En materia de **Compensación y Beneficios**, las prioridades serán **atraer y retener talento (44%)**, **revisar políticas retributivas (34%)** así como **diseñar la estructura retributiva y realizar análisis de equidad interna (28%)**.
- Los cambios en **transformación digital** irán enfocados a **integrar nuevas tecnologías (60%)**, **formar en nuevas competencias a los empleados (42%)**, **introducir flexibilidad organizativa (40%)** e **incorporar formas de trabajo más digitales (40%)**.
- El **81,6%** de las empresas trabaja con **empleados externos (Outsourcing)** y un **10,2%** de las empresas ya **incorpora la Robótica** como fuerza de trabajo, no obstante, éstos últimos sólo realizan un 5% del trabajo total de la compañía.
- **Marketing y Ventas (28%)** y **Producción y Operaciones (26%)** son los departamentos donde está teniendo más impacto la **digitalización**, seguido de los departamentos de **RR.HH. (18%)** y **Finanzas (16%)**.



Buen Gobierno Corporativo de las remuneraciones

- Los factores que mejor contribuyen al **Buen Gobierno de las Remuneraciones** son tener **políticas retributivas formalizadas (65%)**, la existencia de un buen **sistema de gestión del desempeño (57%)** así como **contar con información retributiva interna y externa adecuada (51%)**.



Previsiones de incrementos para 2018

- La previsión de **incrementos 2018 para puestos fuera de convenio es aproximadamente de un 2,7 - 2,9%**, y para puestos de convenio **2,6% - 2,8%**, generalmente considerando un **IPC mediano de 1,42%**.
- El **mérito** es el criterio principal en el que se basan los incrementos en el **62%** de las compañías.
- El **75%** de las compañías tiene una **estructura retributiva formalizada** de clasificación de niveles y bandas retributivas.



Retribución Variable a Corto Plazo (RVCP)

- Los sistemas de **RVCP** más habituales son el **variable basado en objetivos (98%)**, las **comisiones para el personal de ventas (47%)** y los bonos discretionales para mandos medios (20%).
- Las métricas **cuantitativas** más habituales son **Ingresos / Ventas y Beneficios (87%)**, y a nivel **cuantitativo éxito en determinados proyectos (77%)**.



Retribución Variable a Largo Plazo (RVLP)

- El **51%** de las empresas tiene programas con ciclos solapados (o **Rolling Plans**) y el **49%** restante **programas de ciclo único (o One Off)**.
- Los sistemas de **RVLP** más utilizados son los **Bonos en metálico sujetos a objetivos (73%)** y las **Acciones condicionadas asimismo al cumplimiento de objetivos (41%)**.
- Las métricas más utilizadas en los planes de **RVLP** son **EBITDA y EBIT (61%)** junto con **Cumplimiento del plan estratégico (33%)**.



Gestión del Desempeño y Comunicación de las Retribuciones

- En materia de retribución, los **aspectos que más se comunican** a los empleados son **la determinación de la Retribución Variable Corto Plazo** y el **funcionamiento y efectos de los sistemas de Gestión del Desempeño**.
- El **62%** de las empresas tienen establecido un **proceso de calibración formal** para asegurar que no hay inconsistencias en la revisión de **evaluación del desempeño**.
- El **72%** de las empresas ha **revisado** su sistema de **gestión del desempeño** en 2017, aunque dichos cambios no han sido muy significativos.
- Los cambios para 2018 en los sistemas de gestión del desempeño son **mejorar las conversaciones entre manager y empleado (50%)** y usar la evaluación para **medir el potencial futuro (51%)**.
- En materia de retribución, **la determinación de la RVCP (89%)** y el **funcionamiento de los sistemas de Gestión del Desempeño (81%)** son los procesos que más comunican las compañías.

Aspectos generales

Datos de la muestra

En el estudio han participado un total de 91 empresas. Se trata de una muestra integrada por compañías españolas con plantillas y facturaciones muy diversas de **ámbito nacional, internacional y global**; incluyendo **filiales en España de multinacionales extranjeras**, que representan los principales sectores de la economía.

Los gráficos 1 y 2 muestran la facturación de las empresas participantes, en millones de euros, de los años 2016 y 2017 respectivamente. Se observa como un **49,2%** de las empresas facturaron **menos de 250 millones de euros**, representado casi la mitad de la muestra. En **2017** este porcentaje se reduce sensiblemente, representado un **47,6%** del total de la muestra respecto a 2016.

En la época en que las empresas cumplimentaron el cuestionario aún no había terminado el año, por lo que la facturación reportada era la prevista para 2017. En este contexto, las empresas esperaban un incremento en la facturación (4,4%) en el tramo de más de 2.000 millones respecto de 2016.

La muestra está compuesta por un **35,9%** de empresas de menos de **500 empleados** y un **29,7%** de empresas con más de **2.000 empleados**, siendo muy representativa del ámbito empresarial en el territorio nacional (gráfico 3).

Gráfico 1. **Facturación**
(en millones de Euros)

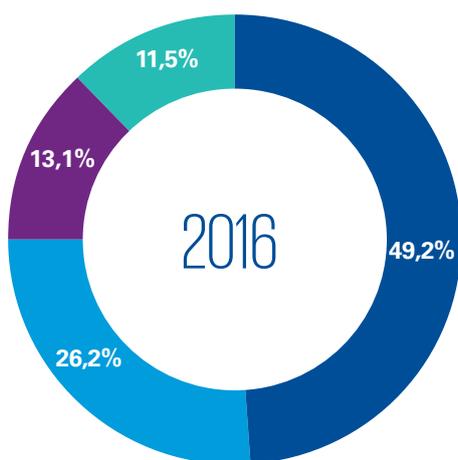
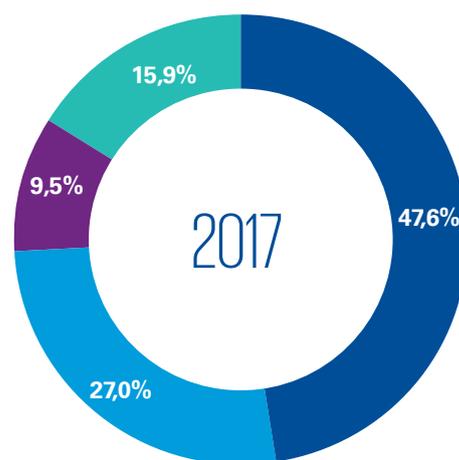


Gráfico 2. **Facturación**
(en millones de Euros)





El gráfico 4 representa el alcance del negocio de las empresas participantes en el estudio. Se observa como la muestra está compuesta por empresas de alcance **internacional** en un **50%** de los casos, y empresas **nacionales** en un **25%**. Tan solo el **3,1%** de la muestra está representado por empresas de carácter **regional**.

A continuación, el gráfico 5 representa la visión que tienen los departamentos de RR.HH. sobre la situación futura de su compañía, en este caso, el **65,1%** de los

encuestados opina que la **situación de la compañía será mejor en los próximos 6 meses**, mientras que el **28,6%** piensa que la **situación no cambiará**.

Cabe destacar que **ninguna** de las empresas participantes **considera que la situación de la compañía vaya a empeorar en los próximos 6 meses**, por lo tanto, la sensación de los empleados respecto al futuro es, en general, positiva.

Gráfico 3. Número de empleados

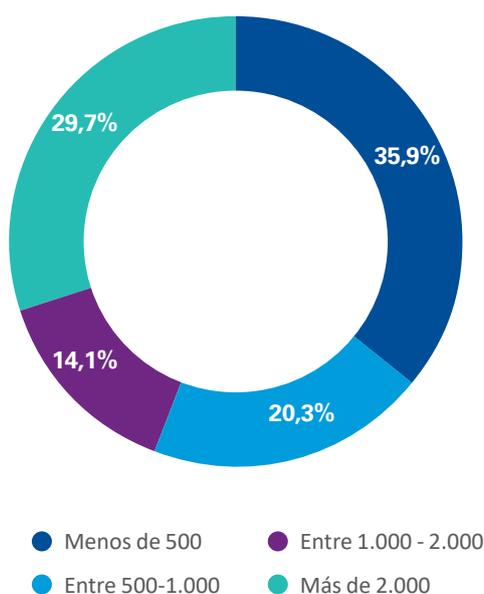


Gráfico 4. Alcance del Negocio

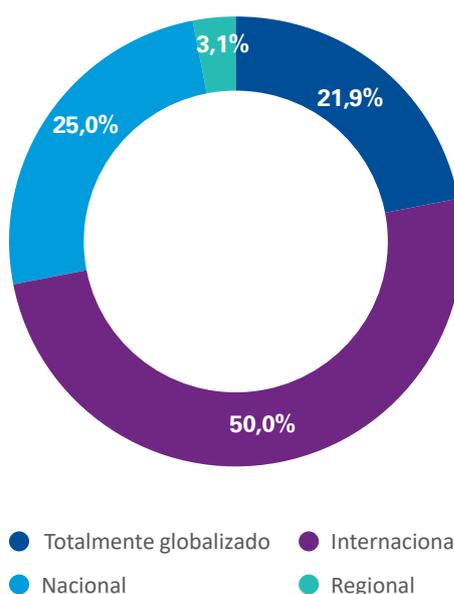
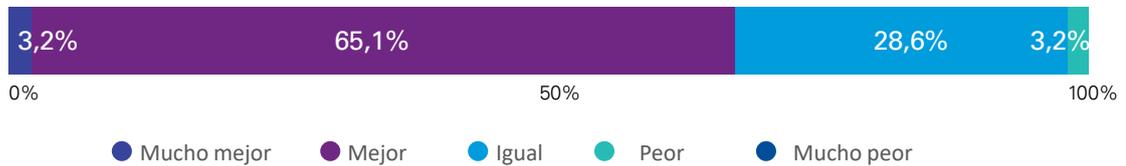


Gráfico 5. Situación de la compañía en los próximos 6 meses



En cuanto a la distribución por industria, en el gráfico 6 se muestran los principales sectores de la economía y el porcentaje de empresas que componen cada uno de ellos. Los principales sectores por número de empresas son, el sector **Energía y Recursos Naturales**, representado en la muestra por un **14,3%**, el sector **Distribución y Consumo**, representado por un **12,7%** y los sectores **Seguros y Gestión de Activos** y **Fabricación general**, representados ambos por un **11,1%** de empresas.

Por el contrario, los sectores con menos representación son **Turismo y Ocio, Medios**, y **Logística y Transporte** con un **3,2%**, seguido de Servicios Profesionales con un **1,6%**.

Gráfico 6. Representación sectorial en el estudio



Cambios implantados en 2017 y previstos para 2018

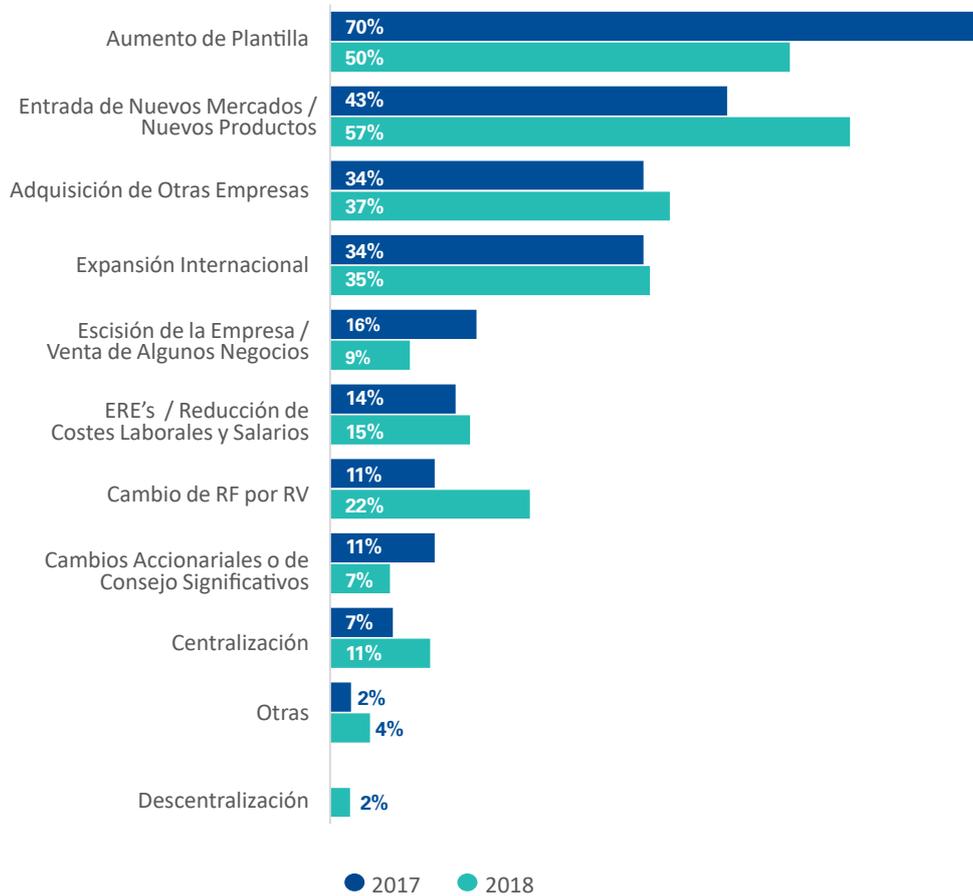
En el gráfico 7 se muestran **algunas de las medidas que han implantado las compañías en 2017, así como aquellas que tienen pensado instaurar a lo largo de 2018.**

Las medidas más frecuentes:



*Si comparamos entre 2017 y 2018, encontramos que han incrementado en un 100% las empresas que han cambiado la **retribución fija por retribución variable**, y que se ha producido un aumento significativo de empresas que han centralizado todos o algunos de sus departamentos.*

Gráfico 7. **Medidas especiales**



Prioridades de los departamentos de RR.HH. en 2018

En los últimos años se ha visto incrementado de manera positiva el papel determinante que está adquiriendo el departamento de Recursos Humanos dentro de la estrategia de la compañía. Por este motivo, su gestión y prioridades cobran cada vez más importancia y deben ir totalmente alineadas con la estrategia global empresarial.

En el presente estudio hemos analizado las prioridades de los departamentos de RR.HH. desde tres ámbitos diferenciados:

- Desde el punto de vista de los **cambios organizativos**,
- Desde el punto de vista de **compensación y beneficios**, y
- Desde el punto de vista de la **transformación digital**.

Prioridades relativas a Cambios organizativos

En el gráfico 8 se muestran cuáles son las prioridades desde el punto de vista de los cambios organizativos, donde resaltamos que el **53%** de las empresas participantes tiene pensado **incorporar planes de carrera y sucesión**, un **49%** piensa **implantar sistemas de gestión informáticos corporativos de RR.HH.** y un **37%** tiene previsto **analizar, rediseñar y dimensionar las estructuras organizativas y los procesos**, así como **diseñar o reforzar la cultura organizativa**.

Gráfico 8. Cambios organizativos



Prioridades en Compensación y Beneficios

El gráfico 9 muestra las prioridades en materia de **Compensación y Beneficios**, donde destaca que el **44%** de las empresas busca **atraer y retener talento**, el **34%** **revisar las políticas retributivas**, y el **28%** **diseñar la estructura retributiva y realizar análisis de equidad y competitividad externa**.

Dichas prioridades están muy vinculadas con la necesidad de las empresas de ordenar la compañía, por ejemplo, sistematizando las bases de datos retributivas existentes.

Como continuación a las anteriores, y con un porcentaje más bajo (**22%**), aparecen medidas de carácter más estratégico tales como **el diseño de la propuesta de valor del empleado, la puesta al día retributiva de puestos clave, la comunicación de la retribución, la retribución variable a corto y largo plazo y la**

implantación de herramientas de gestión de la compensación.

Esta diferencia refleja el momento actual de las empresas, en el que a corto plazo buscan establecer las bases para, en los próximos años, contar con la capacidad y los recursos necesarios para implantar medidas que apoyen la estrategia empresarial.

En este contexto, los departamentos de RR.HH. deben implantar políticas retributivas que estén alineadas con la misión, realidad y objetivos estratégicos de la organización y tener establecido un proceso de gestión claro que establezca por quién, cómo y cuándo se producen decisiones que afectan a: 1) los conceptos retributivos, 2) la proporción entre los diferentes elementos de compensación y 3) los sistemas de gestión y revisión salarial.

Gráfico 9. **Compensación y beneficios**



Prioridades en transformación digital

En lo referente a la **transformación digital**, cada vez son más las empresas que están incorporando herramientas que permiten integrar la información de los empleados de manera automática, para así poder hacer proyecciones y predicciones y tener un conocimiento exhaustivo de la plantilla y los distintos perfiles que la componen.

En cuanto a las prioridades de las empresas desde el punto de vista de la **transformación digital**, tal y como muestra el gráfico 10, son: **integrar nuevas tecnologías en la organización (60%)**, **la formación de nuevas competencias digitales (42%)**, **introducir flexibilidad organizativa y formas de trabajo más digitales (40%)**, así como **desarrollar una cultura más digital (40%)**.

A este respecto, en el gráfico 11 se muestra el impacto que está teniendo la digitalización en los distintos departamentos que componen las organizaciones.

La transformación digital está liderada por los Consejeros Delegados, y los **departamentos de Marketing y Ventas (28%) y Producción y Operaciones (26%)** por ser las áreas donde los impactos del cambio digital son más evidentes. Asimismo, en los departamentos de Marketing y Ventas será necesario revisar y redefinir los objetivos de la fuerza comercial para adaptarse a la omnicanalidad y ventas on line, mientras que en el área de producción, el incremento del uso de la robótica en las fábricas hará necesario revisar las primas de productividad.

Gráfico 10. Transformación digital



De manera adicional, el **departamento de Recursos Humanos (18%) está tomando un papel muy activo** en este proceso, permitiéndole aligerar la gestión diaria y la operativa del propio departamento.

Vinculado con la transformación digital, en el gráfico 12 observamos cómo de manera incipiente la fuerza de trabajo evoluciona y empiezan a aparecer **desarrollos de robótica** para desempeñar determinadas tareas (**10% de las organizaciones**), no obstante, sólo realizan un **5% del total del trabajo** (gráfico 13).

Asimismo, el **empleado tradicional** es el que está más presente en todas las compañías (**100%**) y el que realiza **mayor volumen de trabajo (90%)**, a continuación tendríamos los perfiles de trabajadores de **outsourcing (81,6% de las compañías)**, con un volumen de trabajo del **10%**.

Entendemos que **según se vaya produciendo dicha transformación, este porcentaje se incrementará** debido a la importancia que tiene la tecnología cuando se trata de gestionar grandes cantidades de datos y convertirlos en información útil y conocimiento.

Gráfico 11: **Impacto de la digitalización**

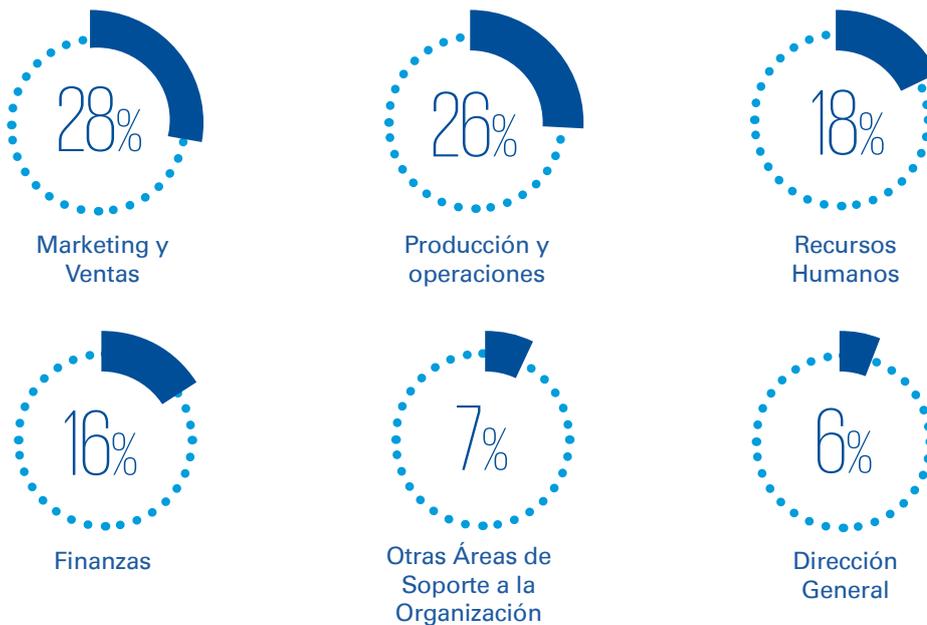


Gráfico 12. Tipos de trabajadores

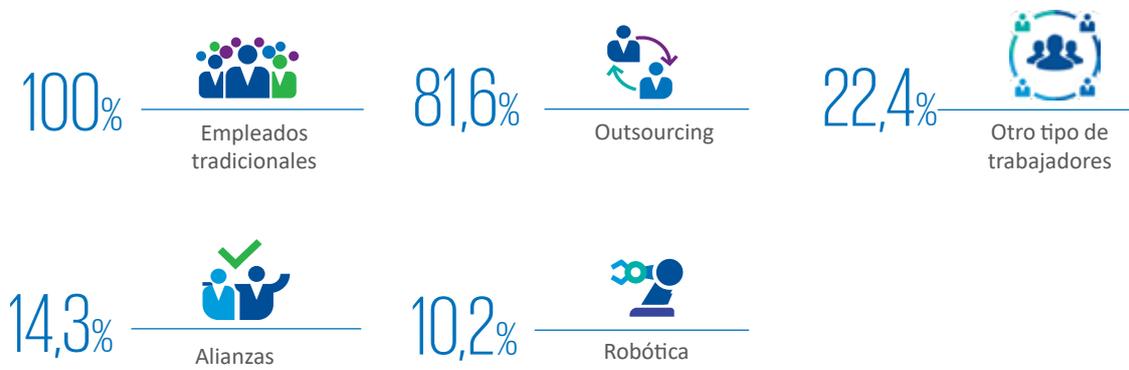
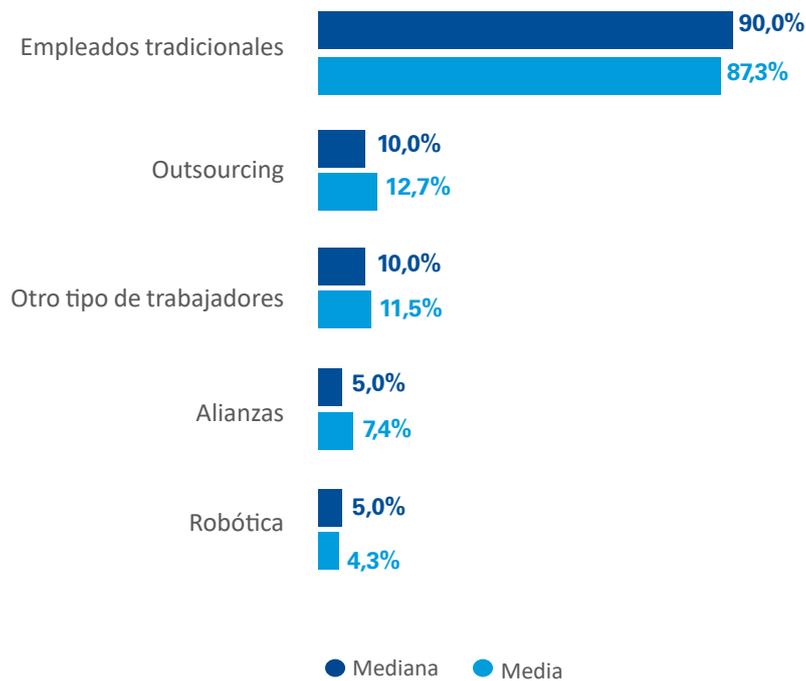


Gráfico 13. Trabajo realizado por tipo de trabajador





Buen Gobierno Corporativo de las Remuneraciones

Factores que contribuyen a un Buen Gobierno de las Remuneraciones

El Buen Gobierno Corporativo de las Remuneraciones se ha acelerado en los últimos años evolucionando significativamente, especialmente como consecuencia de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, que reformó la Ley de Sociedades de Capital en esta materia con la aprobación del **nuevo Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas en febrero de 2015**.

El **Buen Gobierno Corporativo** constituye una **pieza clave** en las organizaciones para potenciar el crecimiento y **crear confianza con los inversores**.

En este sentido, en el gráfico 14 se muestran los factores que están contribuyendo con más eficacia al desarrollo de un **Buen Gobierno de las Remuneraciones**, de esta manera, **las políticas retributivas formalizadas (65%)**, **la existencia de un buen sistema de gestión del desempeño (57%)**, **así como contar con buena información retributiva interna y externa (51%)** son elementos que van a ayudar a las compañías profesionalizarse y, por tanto, a ser cada vez más objetivas y competitivas.

Gráfico 14. Factores que contribuyen a un Buen Gobierno de las Remuneraciones



Influencia de los Stakeholders y supervisión de las remuneraciones

En relación a lo expuesto anteriormente, España está avanzando mucho en términos de gestión de las remuneraciones, y cuenta con sistemas de supervisión cada vez más exhaustivos. Mientras que en las empresas del IBEX encontramos una influencia mayor por parte de los Proxy Advisors; en empresas de tamaño mediano es más habitual que dicha influencia sea ejercida por parte de los **directivos** (91% de las compañías) y los **Accionistas de referencia** (76% de las compañías).

Los grupos de interés que ejercen más influencia se muestran en el gráfico a continuación.

Asimismo, en lo que se refiere a la supervisión de las remuneraciones, en el gráfico 16 se muestran los órganos que controlan de manera efectiva el más alto nivel de las remuneraciones de las empresas, siendo el **Comité de Nombramientos y Retribuciones del Consejo** el principal órgano de supervisión en el 36% de las compañías, seguido del **comité de Dirección** en el 18% de las mismas.

Gráfico 15. "Stakeholders" que ejercen más influencia en la gestión de las remuneraciones

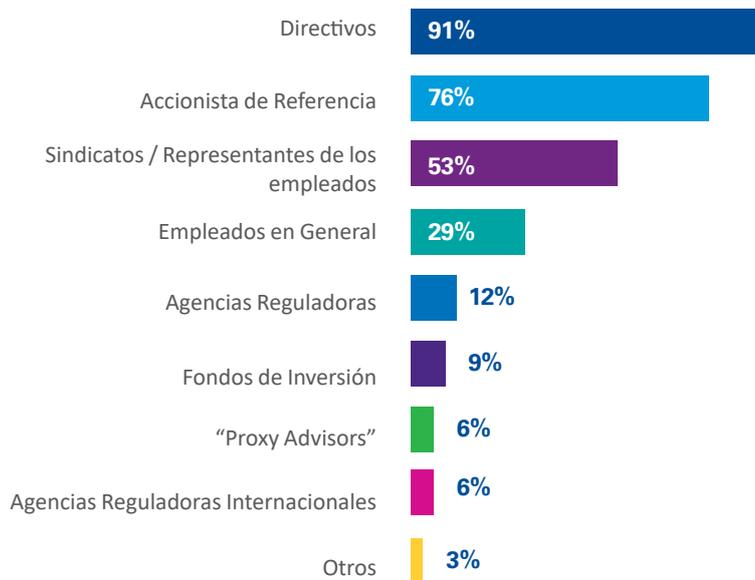
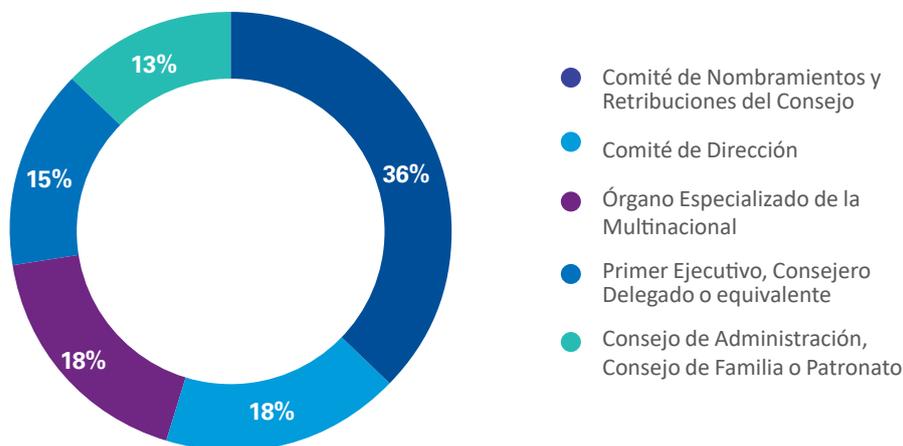
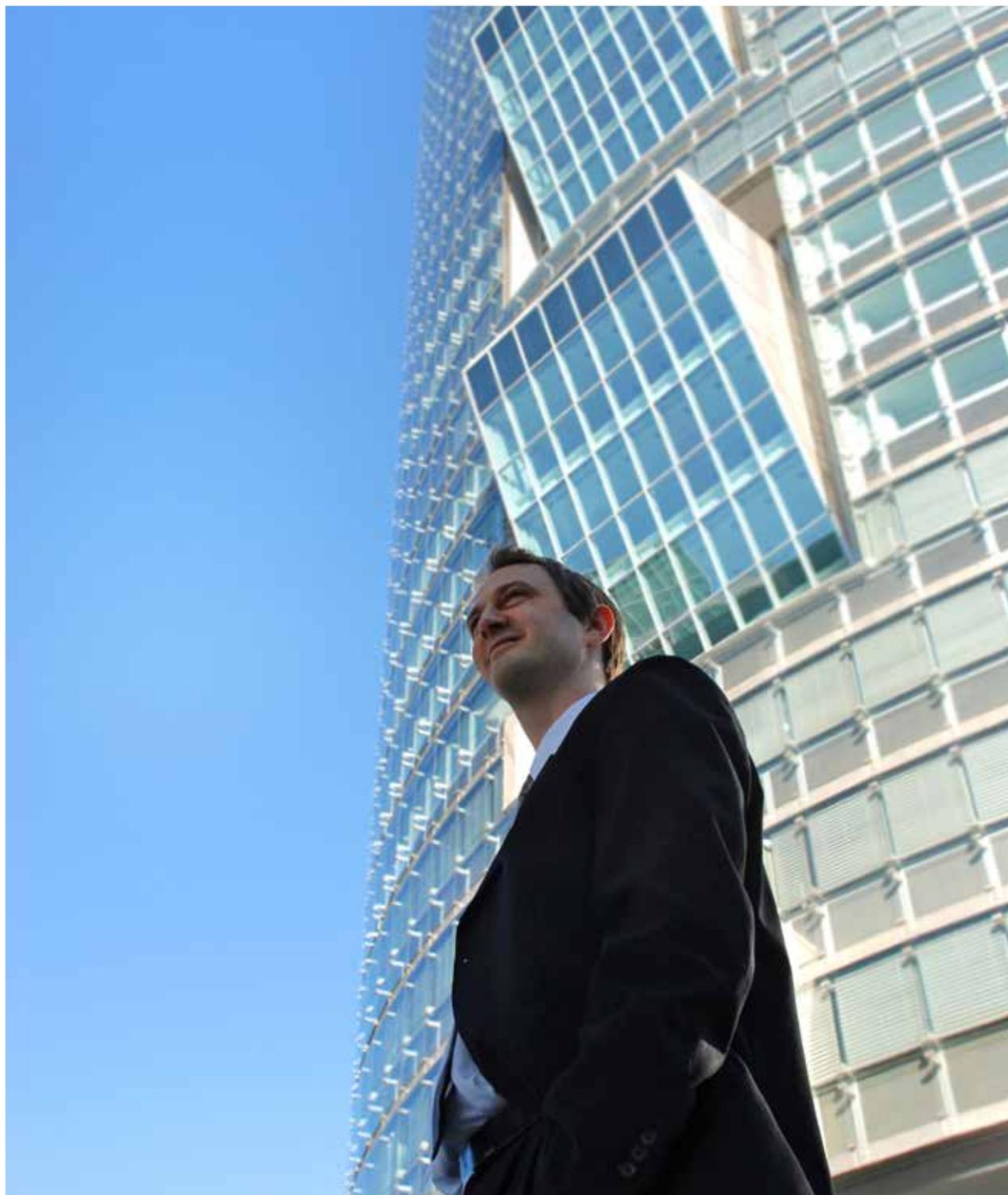


Gráfico 16. Supervisión de las remuneraciones



*En prácticamente la mitad de las compañías (49%), el **máximo órgano de supervisión es la CNR o el Consejo de Administración**, mientras que en el **51%** restante son **los primeros ejecutivos o algún otro órgano especializado de la multinacional**.*



Previsiones de incremento para 2018

Previsiones de incremento

Las **bandas salariales** se deberían **actualizar anualmente en función de la evolución del mercado retributivo y el entorno de competitividad de la organización** partiendo de un incremento general y un incremento por mérito; y todo ello gestionado a través de una matriz de subidas salariales.

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre las **previsiones de incremento salarial 2018** en mediana y media. Para realizar dicho cálculo, se han tenido en cuenta los datos reportados por las organizaciones **considerando un IPC mediano del 1,42%** que oscila entre un 1 y 2%.

En términos generales, para los puestos de fuera de convenio, las empresas prevén incrementar aproximadamente **2,8% de mediana**.

Si desglosamos el dato anterior por colectivos, las empresas prevén aplicar las subidas más altas al comité de dirección (**3% en mediana**). Por el contrario el colectivo con menor previsión de incremento salarial es el de **supervisores y técnicos (2,5 – 2,6% de mediana)**.

Para el **personal de convenio** la previsión de incremento es de aproximadamente **2,7 % de mediana**.

De manera adicional y de acuerdo con los datos analizados, **un 27% de las empresas tiene previsto congelar los salarios en algún colectivo durante 2018**.

Por otra parte, el **75%** de las empresas participantes tiene una **estructura formalizada de clasificación de niveles retributivos y bandas salariales**.

Gráfico 17. **Previsión de incrementos**

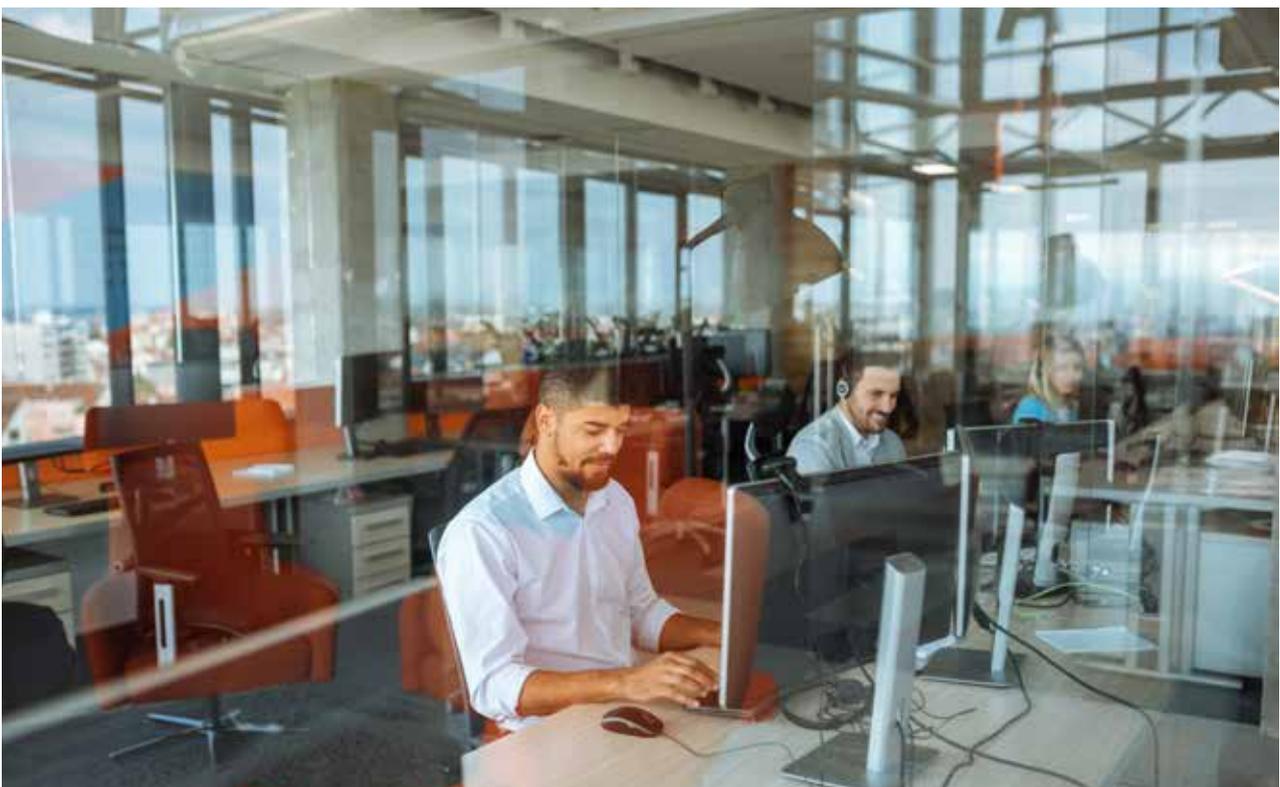
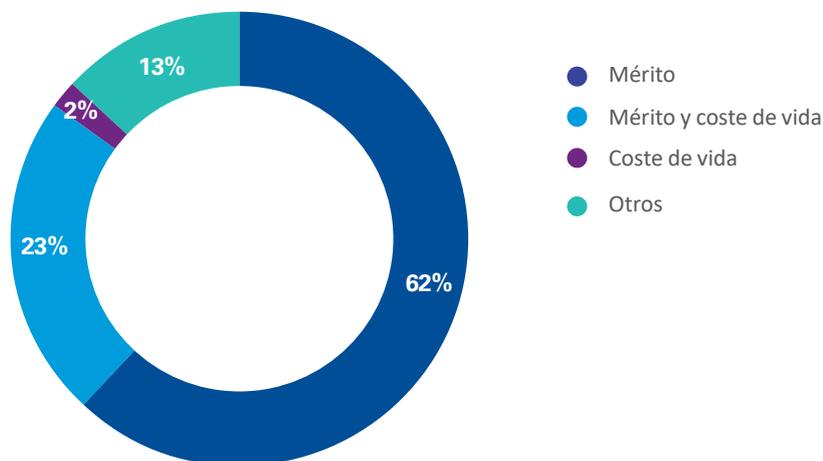


Criterios para hacer las subidas salariales

Relacionado con los criterios en los que se basan las empresas para hacer subidas salariales en los colectivos de fuera de convenio, en el gráfico 18 se muestran los resultados, siendo el mérito el criterio más utilizado (**62% de las empresas**), mientras que el **coste de vida** es el menos habitual (**2% de las compañías**).

Un **13%** de las organizaciones se basa en **“otros criterios”** que hacen referencia a necesidades **productivas actuales y futuras, ley de presupuestos, competitividad, evitar la rotación, promociones y evaluación de desempeño**.

Gráfico 18. Criterios en los que se basan las subidas salariales



Retribución Variable a Corto Plazo (RVCP)

Sistemas de incentivos a corto plazo por colectivo

La RVCP es la parte de la retribución monetaria total no consolidable que el empleado percibe anualmente, que está ligada a sistemas de gestión y cuyo referente lo constituye la consecución de unos resultados determinados. Existen diferentes tipos de sistemas de incentivos en las organizaciones que se aplican en función de las necesidades y el objetivo que se pretende conseguir.

En la tabla 1 se muestra el **porcentaje de compañías que disponen de cada tipo de incentivo en función del colectivo**, a partir del cual obtenemos las siguientes conclusiones:

- El sistema de **variable basado en objetivos** predomina en los colectivos de **comité de dirección (98%), directores (98%) y mandos medios (91%)**.
- Las **comisiones** son más habituales en el **personal de ventas (47%)**. En el resto de colectivos su uso no es frecuente, de hecho, ninguna empresa contempla su aplicación en el colectivo de supervisores y administrativos.
- Las **primas de productividad** son más frecuentes en perfiles administrativos y puestos base del área de operaciones (**13%**).
- La **participación en beneficios, participación en ahorros y reparto de bolsa** son los sistemas menos utilizados por las compañías participantes.
- Por último, los **bonos discrecionales** son utilizados principalmente en el colectivo de **supervisores y técnicos (16%) y mandos intermedios / profesionales Sr (20%)**.

Tabla 1. Sistema de incentivos a corto plazo por colectivo

	Variable basado en objetivos	Comisiones	Participación en beneficios	Participación en ahorros	Primas de productividad	Reparto de Bolsas	Bonos discrecionales /ad hoc
Comité de dirección	98%	4%	13%	4%	2%	7%	13%
Directores	98%	4%	7%	4%	2%	7%	11%
Mandos intermedios / profesionales Sr.	91%	2%	2%	2%	4%	7%	20%
Supervisores / técnicos	67%	0%	7%	2%	7%	4%	16%
Administrativos / operaciones	47%	0%	7%	2%	13%	7%	7%
Personal de ventas	64%	47%	2%	2%	2%	4%	7%

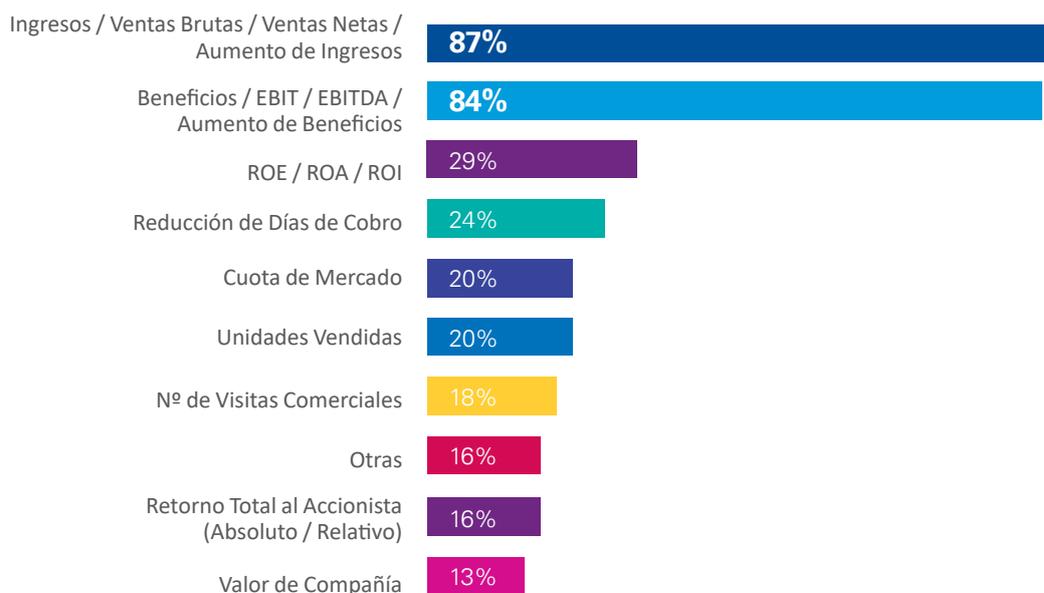
Métricas ligadas a la consecución de objetivos

En cuanto a las métricas, podemos considerar que son un aspecto fundamental en la retribución variable a corto plazo. De hecho, gran parte del éxito del programa está determinado por la configuración de las mismas.

En el gráfico 19 se muestran las métricas cuantitativas más utilizadas en los planes de incentivos a corto plazo, siendo las de **Ingresos / Ventas Brutas / Ventas Netas / Aumento de Ingresos (87%) y Beneficios / EBIT / EBITDA / Aumento de Beneficios (84%)** las más utilizadas.

La métrica referida a “otros” incluye aspectos tales como la producción/ calidad, seguridad, desarrollo internacional, objetivos individuales vinculados al puesto de trabajo, KPI's Departamento / UN / División, Ratio Stocks / Ventas, nombramientos, cuenta técnica, siniestralidad, inversiones, primas y producción alcanzada.

Gráfico 19. Medidas ligadas a la consecución de objetivos. Cuantitativas



En el gráfico 20 se muestran las métricas cualitativas, ligadas a la consecución de objetivos. La métrica **“éxito de determinados proyectos”** es la más empleada por las empresas participantes (**77%**). La categoría “otros” se compone de métricas como innovación (diseño de nuevos procesos / materiales que permitan optimizar y maximizar retorno), liderazgo, competencias ligadas al puesto, calidad y rotación no deseada.

Gráfico 20. **Medidas ligadas a la consecución de objetivos. Cualitativas**



Retribución Variable 2017 – 2018 (RV)

La tendencia de mercado en cuanto a retribución variable es **implantar sistemas más flexibles relacionados con el valor, que premien resultados extraordinarios**.

En la tabla 2 se muestra el porcentaje de retribución variable aplicado para cada colectivo en el año 2017. Hemos calculado el percentil 25, el percentil 75 y el

percentil 50 (mediana) para tener un rango mayor de comparación y una referencia más consistente.

Como se puede observar en la tabla de **2017, las empresas esperan llegar al 100% de los objetivos (target) de RV**. Sólo encontramos una diferencia del 5% en el colectivo de comité de dirección y directivos que no es significativa.

Tabla 2. **Retribución Variable que aplica a cada colectivo en el año 2017**

Colectivo	% de Retribución Variable 2017					
	Target (P25)	Target (Mediana)	Target (F75)	Real esperado (P25)	Real esperado (Mediana)	Real esperado (F75)
Comité de Dirección	25%	30%	43%	20%	25%	40%
Directivos	20%	25%	33%	12%	20%	29%
Mandos Medios/ profesionales Sr.	10%	15%	20%	10%	15%	19%
Supervisores Técnicos	8%	10%	15%	8%	10%	13%
Administrativos y Operarios	5%	5%	10%	4%	7%	11%

El dato real esperado del año 2017 puede tomarse prácticamente como dato real final, puesto que la recogida de información se llevó a cabo en el periodo comprendido entre diciembre y enero, de manera que las compañías ya sabían con bastante certeza cuál iba a ser el objetivo real conseguido de los empleados.

En la tabla 3, se muestra el porcentaje de retribución variable para el año **2018**. Como se puede observar, **se espera que prácticamente todos los colectivos cumplan con el target, sólo encontramos una diferencia del 2% entre el target y el real esperado** para los colectivos de comité de dirección, directivos y mandos medios/profesionales Sr. **que no es significativa**.

Tabla 3. **Retribución Variable que aplica a cada colectivo en el año 2018**

Colectivo	% de Retribución Variable 2018					
	Target (P25)	Target (Mediana)	Target (F75)	Real esperado (P25)	Real esperado (Mediana)	Real esperado (F75)
Comité de Dirección	24%	30%	45%	20%	28%	39%
Directivos	20%	20%	30%	15%	18%	25%
Mandos Medios/ profesionales Sr.	10%	15%	20%	10%	13%	20%
Supervisores Técnicos	9%	10%	15%	8%	10%	12%
Administrativos y Operarios	5%	5%	11%	4%	5%	10%

Si comparamos 2017 y 2018, la retribución variable target permanece prácticamente invariable, tan solo el colectivo de directivos sufre una pequeña variación de un decremento del 5% en mediana. En cuanto a la retribución real esperada, **se espera que en 2018 los resultados sean similares a los de 2017**.



Ponderación de los objetivos

Hablamos de ponderación para referirnos al peso asignado a cada objetivo en función de su importancia. Dicho peso difiere de forma apreciable en los puestos directivos y de negocio (basado en retribuciones más elevadas), y los restantes puestos de las organizaciones.

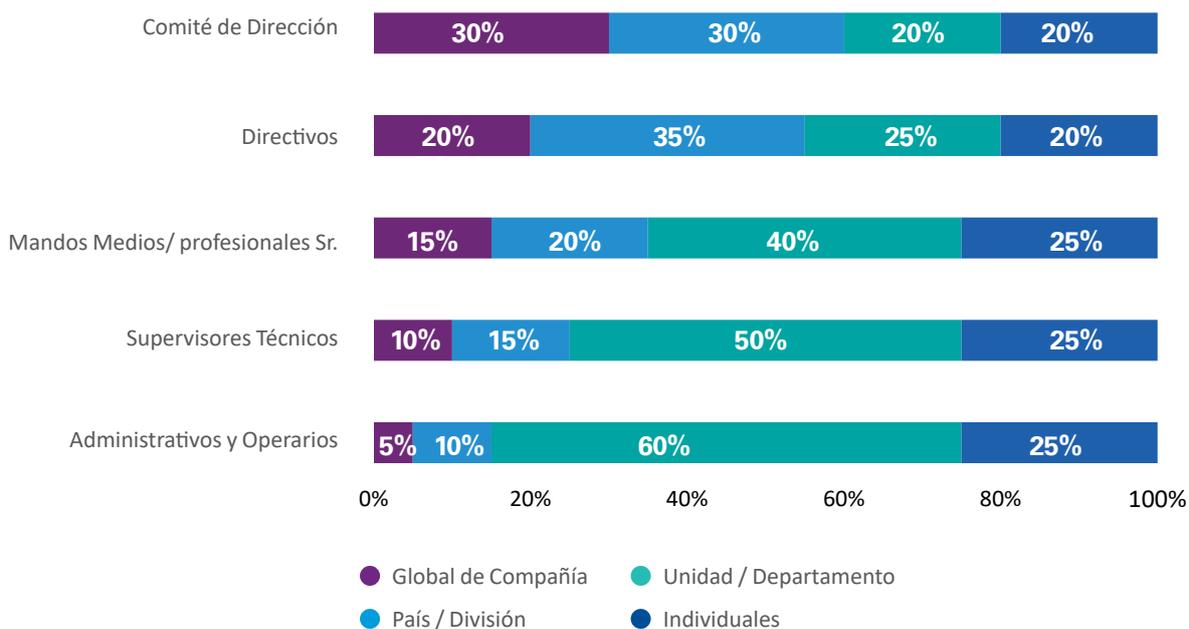
En este sentido, en el gráfico 21 mostramos el peso aproximado de cada tipología de objetivo de RVCP (compañía, de país / división, de unidad / departamento e individuales) para cada colectivo, donde obtenemos las siguientes conclusiones:

- En el colectivo de **comité de dirección** los objetivos con más peso son los **globales de compañía (30%)** junto con los objetivos de **país / división (30%)**, que en conjunto suman el **60%**, mientras que los objetivos de **unidad / departamento** sólo cuentan un **20%**.
- En el colectivo de **directivos** los **objetivos de país / división (35%) y unidad / departamento (25%)** son los que tienen más peso, sumando un total de **60%**.

- En el colectivo de **mandos medios / profesionales senior**, los objetivos con más peso son los de **país / división (20%) y unidad / departamento (40%)**, que al igual que en el colectivo de directivos en total suman un **60%**, no obstante, el peso está repartido de manera distinta entre ambos.
- En el colectivo de **supervisores y técnicos**, los objetivos con más peso son los de **unidad / departamento**, que alcanzan el **50%**, mientras que los **objetivos globales de compañía** sólo cuentan un **10%**.
- Por último, en el colectivo de **administrativos / operaciones** los objetivos de **unidad / departamento (60%)** y los **individuales son los que tienen más peso (25%)**, llegando a alcanzar entre los dos el **85%**.

A la vista de los datos no encontramos ningún porcentaje que nos llame especialmente la atención en cuanto a la distribución de los pesos.

Gráfico 21. **Peso objetivos según colectivo**



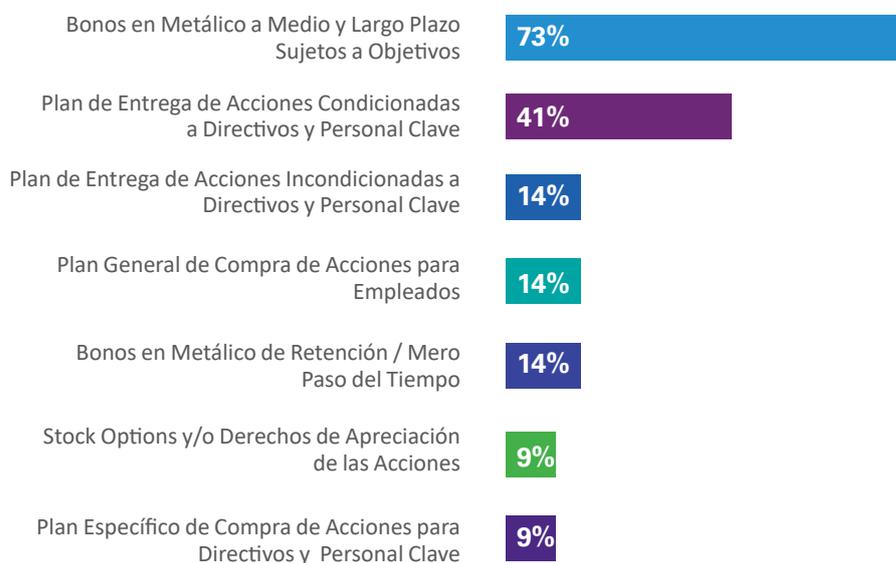
Retribución Variable a Largo Plazo y Basada en Acciones (RVLP)

Tipos de Incentivos a Largo Plazo

La RVLP tiene como finalidad reconocer el desempeño sostenido y adecuado del profesional, equipo, unidad de negocio u organización. Es una herramienta perfecta para comprometer y retener a los empleados de una organización y su talento, alineando sus intereses con los de la empresa.

El gráfico 22 muestra los tipos de incentivos a largo plazo más utilizados por las empresas participantes y que son, los **bonos en metálico a medio y largo plazo sujetos a objetivos (73% de las empresas)** y **los planes de entrega de acciones condicionadas a directivos y personal clave (41% de las empresas)**.

Gráfico 22. Tipos de Incentivos a Largo Plazo (ILPs)



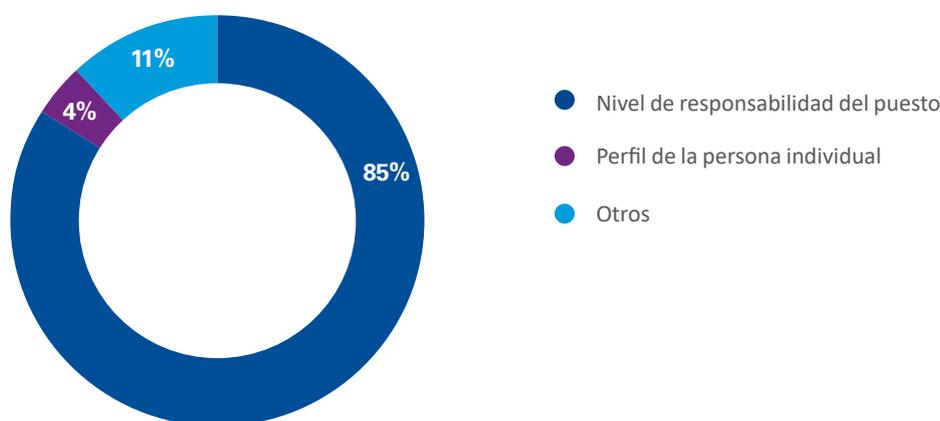
Elegibilidad de los planes a largo plazo

En el gráfico 23 se observa como, en el **85%** de las empresas participantes, la elegibilidad de los planes viene determinada por el **nivel de responsabilidad del puesto**.

El **número de planes de incentivos a largo plazo** que posee una organización viene determinado por

las **necesidades estratégicas de la misma, las necesidades de los accionistas, el ciclo en el que se encuentre la compañía y el número de empleados** principalmente. En este sentido, si tenemos en cuenta todas las empresas que han reportado tener un plan de ILP, el **27%** de ellas posee **2 planes** y tan sólo el **7%** posee **tres**.

Gráfico 23. Elegibilidad de los planes a largo plazo



Métricas utilizadas para medir el rendimiento de los planes

Al igual que ocurría en los sistemas de retribución variable a corto plazo, **un aspecto fundamental para conseguir el éxito de los planes es el tipo de métricas utilizadas**.

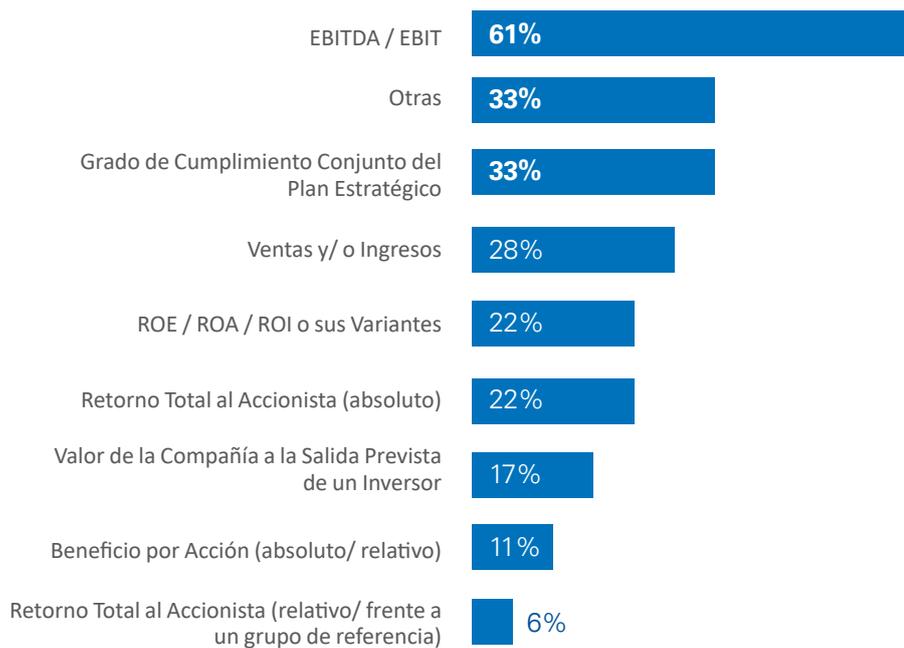
El gráfico 24 muestra cuáles son las métricas más utilizadas para medir el rendimiento, que en este caso, son el **EBITDA / EBIT (61%)** y el **grado de cumplimiento (33%)**.

De manera adicional, en la categoría de "otras", se incluyen las siguientes métricas: dividendo, Cash Flow, sostenibilidad, retención y ratio de solvencia.

A modo de reflexión, **si comparamos las métricas de corto y largo plazo que utilizan las empresas, existe cierta similitud entre ellas**, lo que nos lleva a la conclusión de que **las empresas están retribuyendo por duplicado los mismos objetivos a través de dos tipos de planes distintos**, como por ejemplo ocurre con la métrica EBIT/ EBITDA que está presente en la mayoría de las empresas en los planes a corto (84% de las compañías) y largo plazo (61% de las compañías).



Gráfico 24. **Medidas utilizadas para medir el rendimiento en los planes de "ILP"**



Duración y ciclos

En este apartado se recogen los tipos de ciclos que pueden tener los planes de incentivos a largo plazo, donde diferenciamos entre planes de **Ciclos Solapados (“Rolling Plans”)** y planes de **Ciclo Único (“One Off”)**:

– **Ciclos Solapados (“Rolling Plans”)**: el incentivo se devenga durante un periodo determinado pero la concesión y el pago del mismo se fracciona a lo largo de varios años. Al haber varios planes en paralelo, se produce el solape parcial de los ciclos de devengo y pago.

– **Ciclo Único (“One Off”)**: el incentivo se devenga en el periodo plurianual que se defina, y el pago se produce íntegramente en un único momento, una vez ha vencido el plazo y se ha constatado el cumplimiento de los objetivos en el periodo.

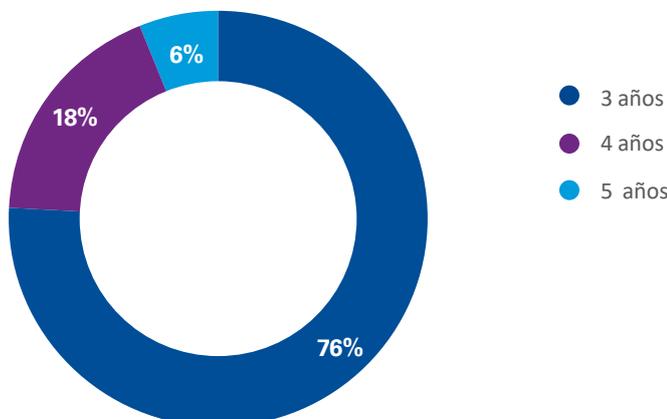
En las empresas de la muestra no existe gran diferencia entre las que utilizan **“Rolling Plan”** o **Ciclos Solapados (51%)** y las que utilizan **“One Off”** o **Ciclos Únicos (49%)**.

Gráfico 25: Incentivos de largo plazo en función del escenario temporal



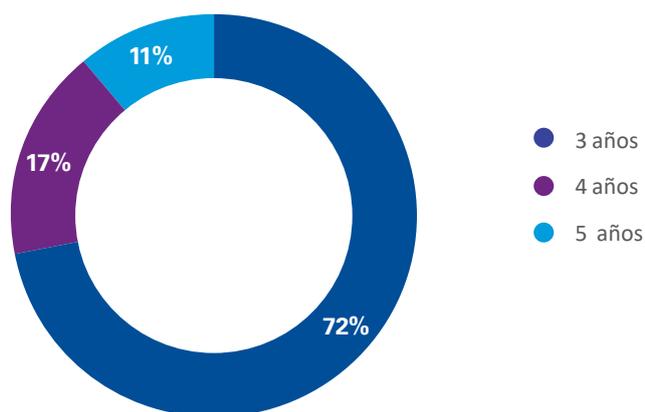
En el gráfico 26 se muestra la duración del ciclo para los planes “One Off” o ciclo único, siendo de 3 años en el **76% de las empresas**. No se ha reportado información acerca de la existencia de planes con una duración de **10 años o más**.

Gráfico 26. Duración de los planes de incentivo a largo plazo de Ciclo Único



De manera adicional, en el gráfico 27 se muestra la duración de los “Rolling Plan” o ciclos solapados, donde se observa una tendencia parecida a la de los planes “One Off”, puesto que el **72%** de los planes es a **3 años**.

Gráfico 27. Duración de los planes de incentivo a largo plazo de Ciclos Solapados



Por último, en lo que se refiere a la concesión de los “Rolling Plan” o ciclos solapados, el **53%** de las empresas los concede cada año, mientras que el 27% los concede cada **3 años**.

Figura 28: Concesión de “Rolling Plan” o Ciclos Solapados





Gestión del Desempeño y Comunicación de las Retribuciones

Sistema de Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es una pieza clave en las empresas para evaluar, planificar y potenciar el rendimiento de los empleados.

El gráfico 29 muestra los colectivos de empleados elegibles para participar en los sistemas de gestión del desempeño de las compañías, en este caso, en el **92%** de los casos están incluidos los colectivos de **comité de dirección, directivos y mandos medios / profesionales con experiencia**. Por su parte, el colectivo de **supervisores / técnicos** se incluye en

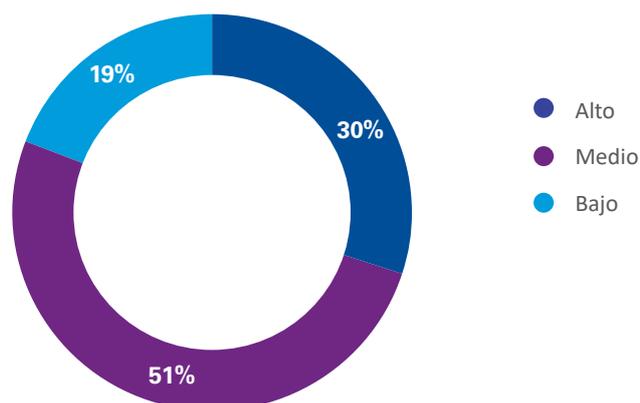
el **74%** de los casos, mientras que el colectivo de **administrativos / operaciones** está incluido en el **50%** de las empresas encuestadas.

El gráfico 30 analiza la **satisfacción de los empleados con los sistemas de gestión del desempeño de su compañía**, que podemos concluir es bastante positiva, puesto que el **81%** de las compañías posee un **grado de satisfacción medio – alto**, mientras que el **19%** confirma un grado de satisfacción **bajo**.

Gráfico 29. Colectivos incluidos en el sistema de gestión del desempeño



Gráfico 30. Grado de satisfacción con el sistema de gestión del desempeño

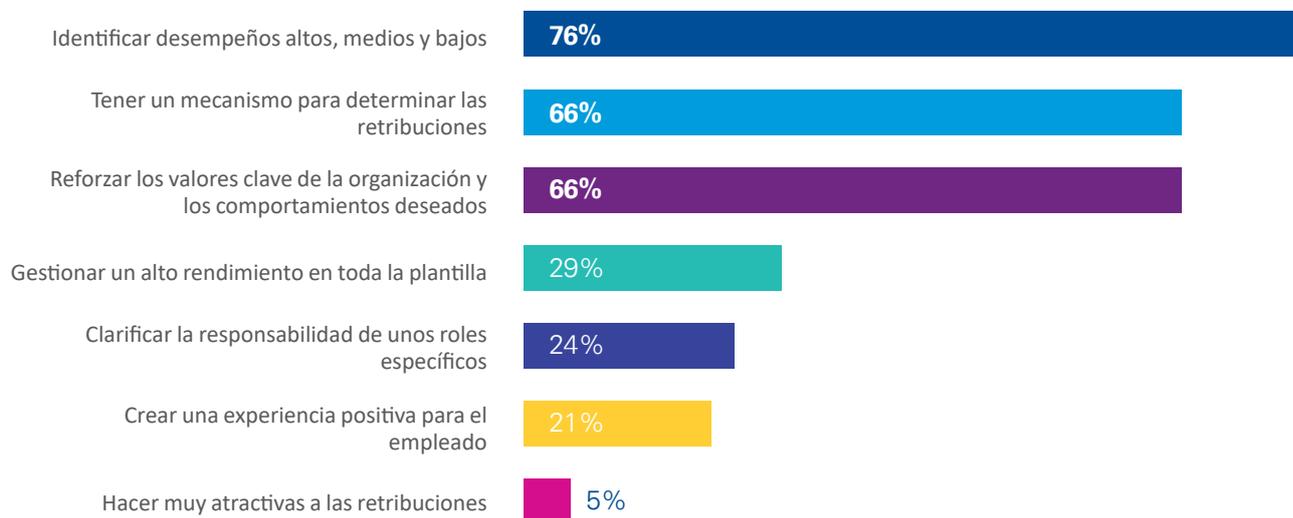


El **62%** de las empresas encuestadas tienen establecido un **proceso de calibración formal** para asegurar que no hay inconsistencias en la revisión de la evaluación del desempeño. En este sentido, los sistemas intentan ser cada vez más transparentes y cercanos a los empleados.

El gráfico 31 muestra en que ámbito son más efectivos:

- Para el **76%** de las empresas lo son para **identificar desempeños altos, medios y bajos.**
- Mientras que en el **66%** de las mismas lo son para **tener un mecanismo para determinar las retribuciones y reforzar valores clave de la organización y los comportamientos deseados.**

Gráfico 31. Los procesos de gestión del desempeño son efectivos para...



En el gráfico 32 se incluyen los cambios que planean realizar las compañías en sus sistemas de gestión del desempeño:

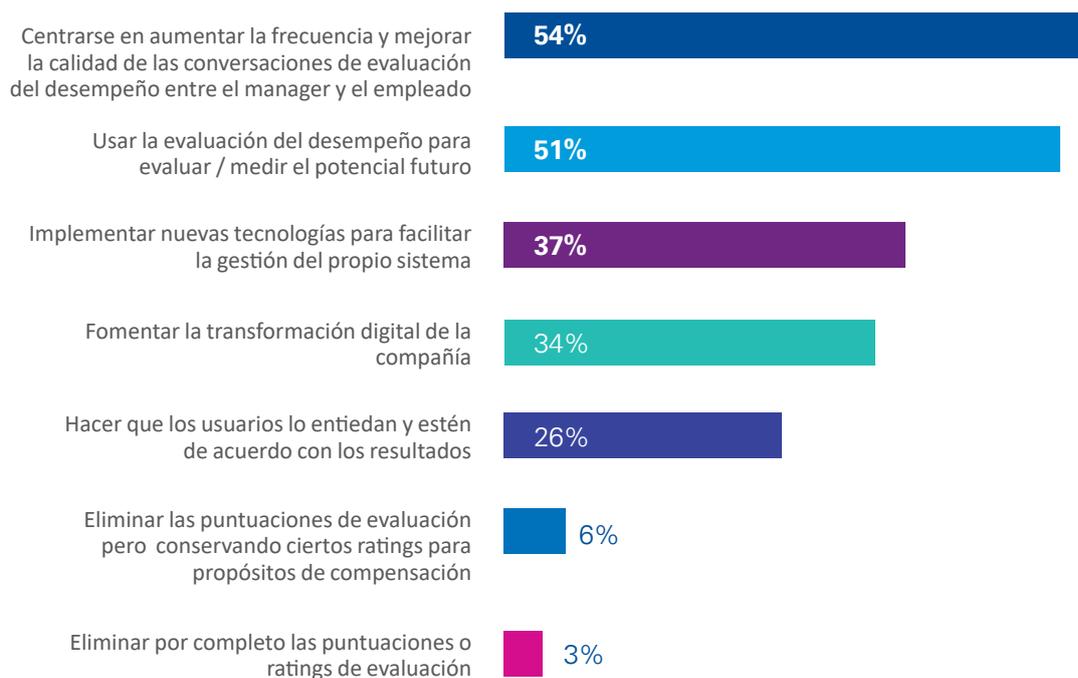
El **54%** va a **centrarse en aumentar la frecuencia y mejorar la calidad de las conversaciones de evaluación del desempeño entre el manager y el empleado.**

El **51%** **utilizará la evaluación del desempeño para medir el potencial futuro.**

En este sentido, es importante diferenciar entre la evaluación del potencial y la evaluación del desempeño, y utilizar herramientas de medición apropiadas para cada una de ellas.

Otros cambios futuros importantes son: **implementar nuevas tecnologías para facilitar la gestión del propio sistema (37%) y fomentar la transformación digital de la compañía (34%).**

Gráfico 32. **Futuros cambios en los sistemas de gestión del desempeño**



Como comentario adicional, destacar que el **72%** de las empresas **ha revisado su sistema de gestión del desempeño a lo largo del 2017.**

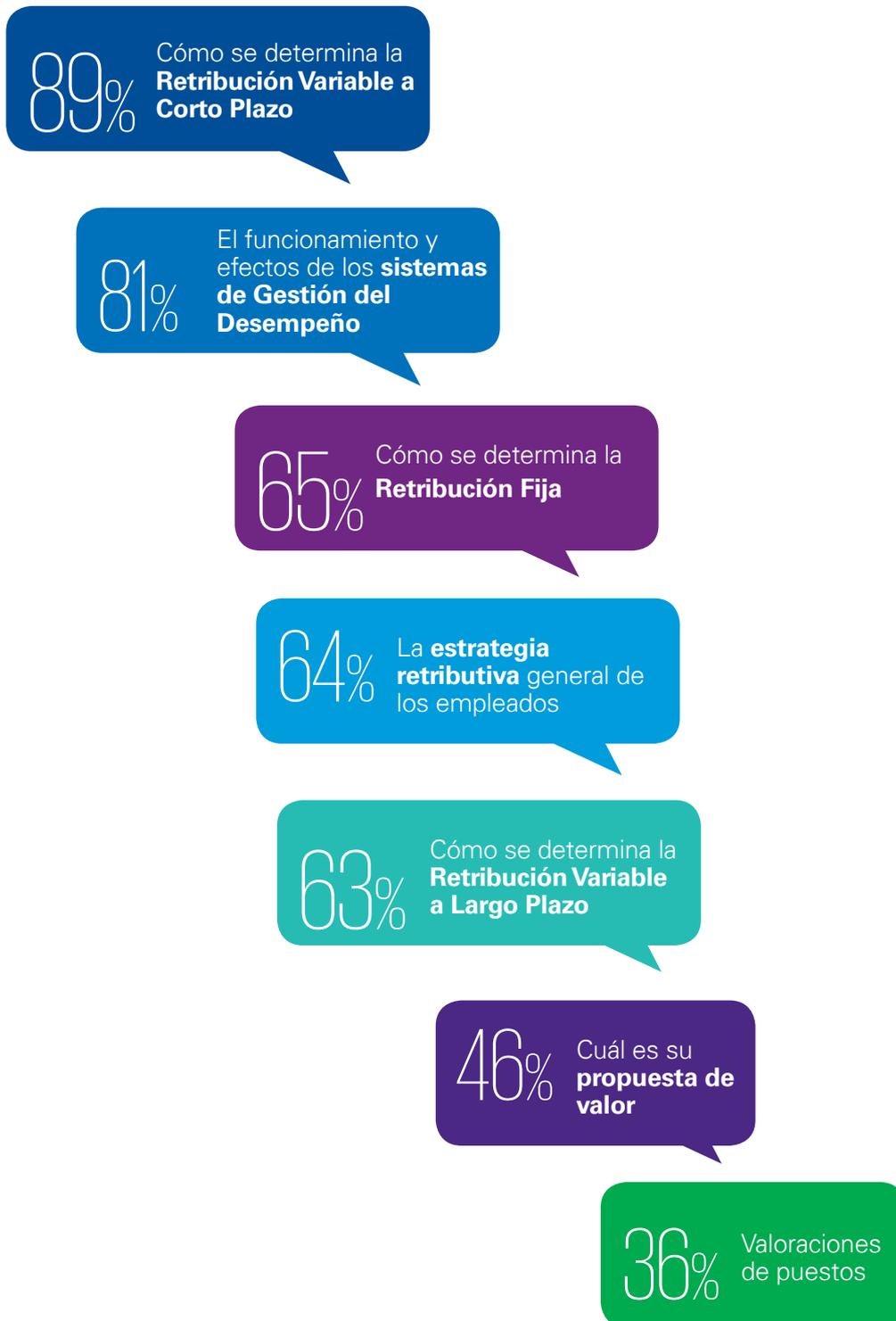


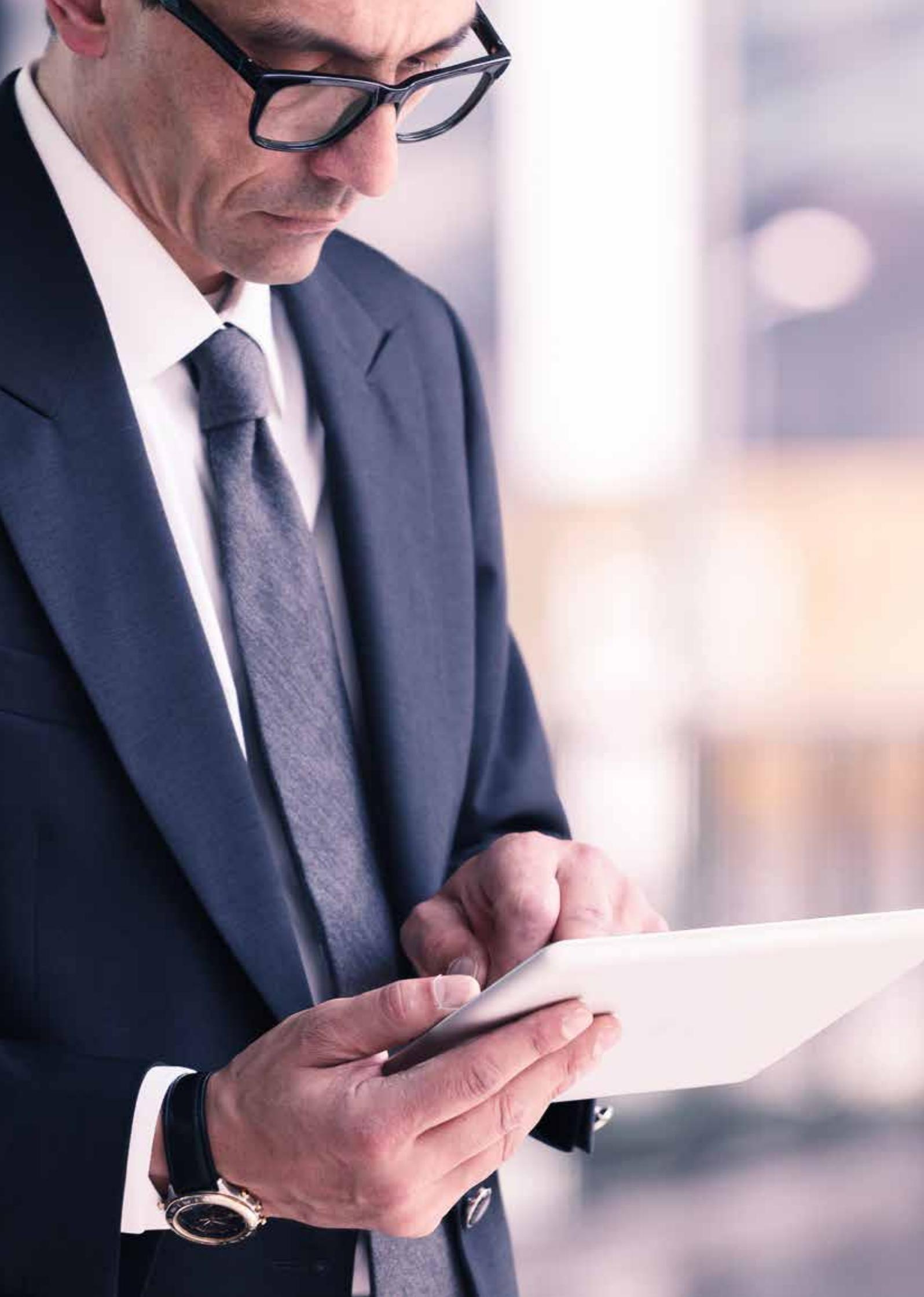
Comunicación de las retribuciones

En relación a la comunicación podemos afirmar que, **si el modelo retributivo no se entiende por los empleados carece de toda efectividad.** Por tanto, la comunicación de la retribución ha de ser una parcela indelegable de la función de responsables y directivos. En este sentido, hemos analizado el nivel de comunicación que tienen las empresas participantes y hemos obtenido los siguientes resultados:

- El **89%** de las compañías encuestadas comunican cómo determinan la **Retribución Variable a corto plazo.**
- El **81%** de las empresas comunican **el funcionamiento y efectos de los sistemas de Gestión del Desempeño.**
- Un último dato relacionado con la comunicación en las retribuciones es que un **36%** de las compañías ha reportado que comunica a sus empleados los niveles de los **sistemas de valoración de puestos**, dato que a priori resulta un tanto elevado, puesto que es un **aspecto retributivo que habitualmente se trata de manera confidencial debido a los conflictos que puede crear internamente en la organización.**

Gráfico 33: **Comunicación de las retribuciones a los empleados**





Anexo I:

Tendencias en materia de normativa

Cambios en 2017. Guías EBA Y Circular 2/2016

- Las **Guías EBA** contienen directrices sobre políticas y prácticas de remuneración que promueven una gestión adecuada y eficaz de los riesgos, y que versan especialmente sobre los elementos variables de la retribución.
- La **Circular 2/2016** transpone la Directiva 2013/36/UE (CRD IV) e introduce, entre otras cuestiones, procedimientos internos para la selección y evaluación continua de la idoneidad así como la incorporación de cláusulas de reducción y recuperación

Cambios en 2018. Nuevas Guías ESMA y Anteproyecto Ley de Mercados de Valores y Proyecto de Circular CNMV

- El Gobierno está en pleno proceso de transposición de la directiva **MiFID 2** (Directiva 2014/65/UE) asociada al **reglamento 600/2014** (MiFIR) a través del **Anteproyecto de Ley del Mercado de Valores** y las nuevas guías **ESMA** (para MiFID II). Estas normas regulan la actuación de las entidades financieras y sociedades de inversión, e incidirán intensamente en la información y comercialización de productos de inversión para incrementar los niveles de protección de los clientes.
- Proyecto de **Circular de la CNMV** por la que se modifican las circulares 4/2013 y 5/2013 que establecen los modelos de **Gobierno Corporativo** y los **IARC**.

Cambios en 2019. Transposición Directiva 2017/828 protección del accionista

- La **Directiva de protección al accionista**, regula el derecho de voto de las políticas retributivas, el contenido del informe de remuneraciones y la transparencia de los “proxy advisors” entre otras cuestiones. La fecha de transposición está prevista para mediados de 2019.
- La parte correspondiente al **IARC** en proceso de implantación en 2018 (Proyecto de Circular de CNMV). Cuyo objetivo es dar más flexibilidad, dar respuesta a las necesidades del RD-L 18/2017, por el que se modifica el código de comercio en materia de información no financiera y diversidad; y actualiza y diversifica los modelos.



Contactos



Mónica San Nicolás

Compensación General, de Consejeros
y de Directivos

KPMG Abogados

T. +34 91 456 35 08

M. +34 689 574 795

E. msannicolas@kpmg.es



Mario Cerón

Compensación General, de Consejeros
y de Directivos

KPMG Abogados

T. +34 91 451 30 31

M. +34 699 370 889

E. marioceron@kpmg.es



Arantxa Odriozola

Compensación General, de Consejeros
y de Directivos

KPMG Abogados

T. +34 91 451 30 13

M. +34 669 163 177

E. aodriozola@kpmg.es



[kpmgabogados.es](https://www.kpmgabogados.es)



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2018 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.