

Retribución **FIJA Y VARIABLE** en tiempos del Covid

**FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD
PARA LUCHAR CONTRA
LA FUGA DE TALENTO Y LA
PÉRDIDA DE COMPROMISO**



Ante la actual situación de pandemia, muchas empresas se han visto obligadas a tomar medidas para reducir sus costes salariales con el fin de sobrevivir (ERTES, supresión de los bonus, etc.), pero esto conlleva unos riesgos, por ejemplo, la fuga de talento y la reducción del compromiso de los empleados. ¿Cómo podemos luchar contra esto? ¿Cuáles serán los efectos del Covid en los sistemas de retribución fija y variable? ¿Cómo podemos adaptarlos a la nueva situación?

Actualmente, la retribución variable sigue representando en España una pequeña proporción respecto a la fija. Según datos de la consultora AON, de entre un 5% y un 15% para posiciones no directivas. No obstante, la mayoría de las empresas y expertos apuntan que, en los próximos años, “la retribución variable vinculada a unos objetivos alineados con la empresa” va a ganar peso frente a la retribución fija, como afirma Enrique Pastor, Director Corporativo de Retribución y Organización de Codere. Una opinión en la que coinciden Olga Cecilia, Partner de EY, y Manuel López, Senior de dicha consultora: “La transición a modelos organizativos ágiles, donde lo que se prima

es la consecución de resultados en proyectos; el aumento de la responsabilidad individual asociada al trabajo a distancia; y la generalización de sistemas de retribución por objetivos para más niveles de la organización hacen que el variable pueda pasar a tener un mayor peso específico en la retribución total”.

Eso no impide que la remuneración fija vaya a seguir siendo la parte fundamental del salario de la mayoría de empleados y que tenga que seguir siendo competitiva de forma aislada, como asegura Jorge Herraiz, Director de Reward & Performance de AON: “Si hablamos de posiciones no directivas y de alta cualificación, la retribución fija seguirá siendo

la mejor manera de atraer nuevos empleados a nuestra organización, porque determina claramente el nivel de vida del empleado”. Según Josep Capell, CEO de Ceinsa, “una parte muy importante de la población dispone de salarios muy ajustados para su vida diaria. La retribución fija debe dar seguridad y, para ello, debe ser el factor más importante del modelo”.

Retribución fija

1. Medidas frente al Covid-19: ERTES, congelaciones salariales y reducciones de jornada

Las medidas de control de costes salariales

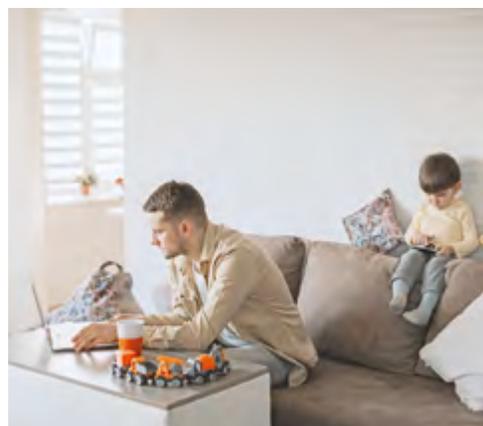
que han tenido que tomar las empresas frente a la crisis provocada por el Covid son disparas en función del sector y la geografía, como apuntan desde EY, aunque todas ellas están encaminadas a lograr que los efectos negativos de la pandemia sean transitorios, y evitar, en última instancia, que se produzca un impacto más permanente o estructural. Las más extendidas han sido y siguen siendo la **extinción temporal de la relación laboral y la reducción de jornadas**, articuladas por medio de la figura de los ERTE, que se están implementando en distintos porcentajes -incluso del 100% en algunos casos- para evitar la pérdida de poder adquisitivo de los empleados.

Más allá de los ERTE, según datos de People Matters, un 36% de las empresas han optado por la **congelación de incrementos salariales**, un 34% por la planificación de plantillas, y otro 30% por la distribución irregular de la jornada. Así, para Juanvi Martínez, líder del área de Career de Mercer, la previsión para el futuro



abierto las puertas a **formas de relación contractual diferentes**, según Victoria Gismera, Directora de People Matters, “más allá de la relación laboral por cuenta ajena, con modelos más flexibles de contribución: **por proyecto, por tiempo definido, por resultados**, donde lo importante es el valor diferencial de la aportación y en base a ello se establece la retribución”. Jorge Herraiz, de AON, apunta que veremos “un mayor predominio de los **trabajos por proyectos o en modalidad freelance**, algo bastante habitual en países como Estados Unidos donde la 'Gig economy' está cada vez más presente”. Una opinión que reafirma Juan José Carrión, Responsable Compensación y Beneficios de Varma: “Cada vez más compensaremos a nuestros empleados por los logros conseguidos en el desarrollo de proyectos dentro de la compañía”.

Esta tendencia está muy relacionada con la que señalan Olga Cecilia y Manuel López, de EY, que es el **pago por skills**: “Las formas



que veamos una rápida evolución hacia **maneras de cobro más flexibles**, a la carta, frente al clásico cobro de la nómina a fin de mes”. De hecho, según Jon Lasa, Director Corporativo de Compensación y Beneficios de Acciona, “hay algunas start-ups que dan ya soporte tecnológico para adelantar el **cobro en tiempo real por día trabajado**. Nuestra empresa está analizando dicha posibilidad”.

Retribución variable

1. Medidas ante la pandemia: eliminación/reducción de los bonus, adaptación de los objetivos

En cuanto a la retribución variable, en la actual situación de pandemia ésta será un elemento retributivo que tendrá un tratamiento desigual por parte de las empresas, como ya ocurrió en la crisis de 2008, según apunta López Palomo, de OHL. Por un lado, aquellas

“Es muy probable que, en el futuro, veamos una rápida evolución hacia maneras de cobro más flexibles, a la carta, frente al clásico cobro de la nómina a final de mes”

que la consideren un factor de coste tratarán de eliminarla o reducirla con el fin de sobrevivir y ser rentables; y otras empresas, las que la consideran como una herramienta de dirección al servicio del negocio, tratarán de **potenciarla para dirigir a sus empleados hacia la consecución de los objetivos estratégicos** ante esta situación.

En el primer caso y según datos de People Matters, encontramos a un **28% de las empresas** que han optado por la modificación o supresión de la retribución variable debido a la pandemia. Mercer desglosa aún más los datos y señala que han sido un **3%** las que han decidido **cancelar** totalmente sus sistemas de retribución variable, y un **10%** las que han **ajustado los targets de bono**.

¿Y cómo se han llevado a cabo estos ajustes de objetivos, indicadores, métricas, umbrales, bandas y escalas para adecuarlos a la nueva situación de negocio?

ro es que se implanten medidas de **prudencia en los incrementos salariales** con respecto a los últimos años, o directamente políticas de **congelación de retribución fija desvinculadas del desempeño**. Mónica Andradas, Head of Compensation and Benefits Mediterranean Region de EY, va más allá y asegura que “en los próximos años es previsible que muchas empresas se vean abocadas a hacer un ajuste a la **baja de la retribución fija a fin de poder reducir sus costes**”.

2. Tendencias de futuro: flexibilidad en el pago y compensación por proyectos

Por otro lado, con la implantación del teletrabajo y otras medidas de conciliación, se han

de trabajo 'agile' y la nuevas formas de entender el aporte de valor de las personas hacen que en algunos casos se esté empezando a pagar por conocimientos específicos”.

La retribución fija es el elemento de nuestra compensación con **menos margen de manobra** en cuanto a su flexibilización por la rigidez de nuestra legislación laboral, tal como recoge José Ángel López Palomo, Jefe Corporativo de Compensación y Desarrollo de OHL. Lo único en lo que se puede actuar es en “**flexibilizar el cómo queremos percibirla, variando el momento de su percepción o el número de pagas**”. De esta forma, tal como apunta Mónica Andradas, de EY, “es muy probable

- **acortando los periodos de medición** de los objetivos y realizando una valoración más frecuente
- **retrasando el diferimiento del pago** de los variables a otros momentos del año o, incluso, al año que viene
- **transformando** estos sistemas en otros modelos de **incentivos a largo plazo**, como la participación en beneficios en función de los resultados económicos
- **reduciendo o aumentando el colectivo** elegible (por ejemplo, a los mandos intermedios)
- **incrementando la discrecionalidad** en la valoración de los objetivos
- **modificando o reduciendo las cuantía** de las variables

Entre los colectivos más afectados por todas estas medidas encontramos a los **equipos comerciales**, ya que, según datos de AON, una proporción importante de su retribución total es variable, “en ocasiones incluso del 50%, aunque lo habitual es que sea entre el 15% y el 20%”. Al inicio del confinamiento, muchas empresas planificaron acciones para que los comerciales pudieran mantener sus ingresos, generalmente modificando los umbrales mínimos de pago, o bien, simplemente pagando un variable o proporción del mismo en base a cifras de ventas de periodos anteriores. Pero dicha estrategia no es sostenible en el medio y largo plazo, por lo que, tal como asegura **Jorge Herraiz**, “la compensación de la fuerza comercial requiere de un **replanteamiento estratégico de la propia función** que pasa por un rediseño de la oferta, el análisis de los clientes objetivo, el aprendizaje de las habilidades necesarias para gestionar las relaciones con los clientes de forma remota, y el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo para los puestos de responsabilidad”. Por su parte, **Victoria Gismera**, de **People Matters** señala que se pueden “modificar las curvas de pago revisando mínimos y máximos, y ampliando la escala de logro sin modificar el objetivo; ajustar el nivel de logro objetivo; modificar los periodos de devengo en función de la “vuelta a la normalidad”; considerar rendimientos relativos; y aplicar criterios de discrecionalidad”. **Olga Cecilia y Manuel López**, de **EY**, apuntan a soluciones encaminadas a **reducir el nivel de exigencia**, como la disminución o eliminación de los mínimos para el cobro de los incentivos.

En el lado contrario, hay empresas, como las de alimentación, cadenas de supermercados, logística, venta online, etc., que, a consecuencia del incremento de su actividad y, consecuentemente, de sus ingresos por las medidas de confinamiento, están utilizando la retribución variable para conceder **gratificaciones extraordinarias a sus empleados** como premio por su esfuerzo y su exposición al riesgo durante esta crisis, otorgando diferentes primas o descuentos, bien como un porcentaje de la retribución fija anual o un importe de va-



“Será necesario contar con modelos de retribución variable ágiles que se adapten a las circunstancias y hacer un mayor uso de la discrecionalidad para determinar los pagos de incentivos”

lor absoluto igual para todos los empleados, tal como indica **José Ángel López Palomo**, de **OHL**.

2. Tendencias de futuro: modelos más ágiles y flexibles, y objetivos a corto plazo

Así, ante la actual situación de incertidumbre, la mayoría de las empresas apuntan como un elemento totalmente necesario para el futuro la **agilidad de los modelos con el fin de poder adaptarse a las circunstancias**. Para **Javier Fernández**, Responsable de RRHH

de **Redexis**, “es importante que nuestro sistema pueda adaptarse a ajustes en los criterios de cálculo, factores correctores, condicionantes mínimos para el cobro de bonus, etc. Por ejemplo, si no se cumple un mínimo, que no se cobre el bonus; que los objetivos se puedan cambiar durante el ejercicio; que los sistemas sean semanales o mensuales, etc.; y que las **liquidaciones sean parciales**”.

Según **Joaquín Gómez**, Director Global Compensación y Beneficios, y Organización de **Prosegur**, “hemos evidenciado que la defi-

nición de objetivos de medio-largo plazo quedan obsoletos ante situaciones como las que lamentablemente hemos vivido este último año. Incluso para los propios objetivos anuales ha sido necesario tomar medidas”. Para dicha compañía, el futuro de la retribución variable pasa por “un mayor uso de la **discrecionalidad** para determinar los pagos de incentivos/bonos frente a lo que se venía realizando, posibles cambios en los KPIs a lo largo del periodo de medición que tengan en cuenta situaciones ex-

traordinarias, y targets, umbrales y máximos de cumplimiento más bajos que permitan un mínimo de cumplimiento y reflejen la situación actual tan volátil”. Para **Josep Capell**, de **Ceinsa**, “las empresas que sean capaces de cambiar de modelos rígidos a **modelos más flexibles** pueden salir muy reforzadas”.

Además, de acuerdo a **Mónica Andradas**, de **EY**, “en aquellas organizaciones donde no sea posible mantener la retribución variable como tal, a corto plazo se hará un mayor uso de las **gratificaciones extraordinarias para premiar esfuerzos puntuales**. A medio plazo, el establecimiento de **sistemas de retribución plurianuales** puede ser una buena herramienta para favorecer la retención del talento y al mismo tiempo actuar como un balón de oxígeno para la empresa, al evitar desembolsos en medio de la crisis”.

Para **José Ángel López Palomo**, de **OHL**, hay que diseñar “sistemas de retribución variable menos complejos, más sencillos y com-

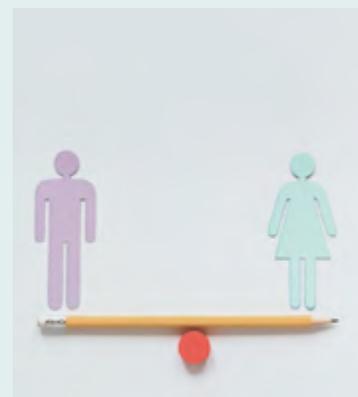
LUCHA CONTRA LA DESIGUALDAD SALARIAL

A raíz del Real Decreto 902/2020 que persigue la igualdad salarial entre mujeres y hombres, la brecha salarial está en el punto de mira de todos los departamentos de RRHH. Aquí recogemos algunos ejemplos de medidas de igualdad:



Juan José Carrión,
Responsable Compensación y Beneficios de VARMA

“La empresa llevó a cabo, en octubre, un primer análisis salarial general para identificar cualquier desigualdad que pudiera existir en su modelo retributivo, segmentando la compensación salarial por sexo, niveles, antigüedad y tipo de contrato y jornada. La conclusión es que nuestra brecha salarial está por debajo del 25% que marca la ley. Próximamente tenemos previsto realizar otro análisis para comparar los distintos puestos”



José Ángel López Palomo,
Jefe Corporativo de Compensación y Desarrollo de OHL

“Entre muchas otras acciones, hemos implantado un modelo estandarizado de registro de las retribuciones desagregadas por sexo; hemos desarrollado un software de reporte global de información sobre remuneraciones y brecha salarial; hemos llevado a cabo cálculos de brecha salarial y análisis salariales de género; y hemos incorporado a mujeres en programas de formación específicos de desarrollo de habilidades directivas y gerenciales”



Carlos Martín,
Head of Compensation & Benefits de CEREALTO SIRO FOODS

“Hemos implantado una nueva política retributiva basada en la matriz de mérito, con el fin de repartir el presupuesto destinado a incremento salarial de una forma más justa y equitativa. Queremos dar el mayor incremento a los que tengan mejor desempeño y su situación salarial sea baja respecto a los rangos salariales establecidos. Para ello, hemos tenido que hacer valoración de puestos de toda la organización, obtener datos de mercado, y construir estructuras organizativas y salariales”



previsibles, tanto para los empleados como para los managers que tienen que comunicarlos, fáciles de administrar, minimizando los costes de gestión, dotándoles de una mayor transparencia y que sean más sostenibles”.

Posibles riesgos de la reducción de costes salariales y cómo evitarlos

A pesar de que, como apunta Josep Capell, de Ceinsa, “este año la mayoría de las personas entiende la excepcionalidad de la situación”, todas estas medidas de reducción de costes salariales -tanto fijos como variables- implican unos riesgos a nivel de plantilla.

En opinión de Jorge Herraiz, de AON, el primero es la fuga de talento cualificado, algo que se puede evitar realizando “un análisis de esos colectivos críticos que tenemos que retener a toda costa para asegurar la su-

perencia de la empresa”. Según Capell, “no podemos “maltratar” nuestro talento. Si lo hacemos, cuando tengan oportunidad buscarán una salida”.

Además, también habrá que lidiar con la previsible pérdida de energía y motivación de los equipos. En estos casos, las organizaciones tienen que potenciar el rol de los líderes, que deberán ser capaces de unir y motivar a sus equipos hacia un objetivo común. Según Olga Cecilia y Manuel López, de EY, “la percepción que los empleados tienen de la compañía y su marca empleadora es fundamental para mantener el compromiso con la misma y evi-

“Las medidas de reducción de costes salariales pueden provocar una fuga de talento cualificado y la pérdida de motivación por parte de los empleados”



tar la pérdida de talento”. Además, afirman que “la inclusión de bonos puntuales para premiar comportamientos excepcionales puede ser una forma de mantener el compromiso”. Según Juanvi Martínez, de Mercer, se pueden potenciar “otros elementos como es el incremento del trabajo flexible y el bienestar, la optimización fiscal de la compensación a través de esquemas de retribución flexible, o la movilidad funcional”.

Y en lo que coinciden todas las empresas es en la importancia de una política de comunicación y transparencia. Según Victoria Gismera, Directora de People Matters, “debemos explicar las razones por las que se toman dichas medidas, siendo transparentes, honestos y tratando a los equipos como profesionales maduros y responsables colectivamente de la sostenibilidad de la organización. Y en este ejercicio, elegir el interlocutor, el mensaje y el momento, serán claves”. Porque, tal como afirma Martínez, de Mercer, “la comunicación transparente y coherente es clave para reducir el impacto de las mismas en términos de en-

gagement y productividad”.

¿Pero qué información debería comunicarse? Estos son los puntos claves según People Matters:

- **las razones** de los cambios en la retribución
- **cómo afectarán** las decisiones a los empleados
- **el plazo de tiempo** hasta que se hagan los cambios y surtan efecto
- **cualquier acción** que se requiera de parte del colaborador



En este punto también es fundamental, como señalan Olga Cecilia y Manuel López, de EY, predicar con el ejemplo: “Es mucho más sencillo que los empleados entiendan las medidas si los directivos han sido los primeros en aplicárselas”. Según dicha consultora, las acciones más habituales para este colectivo han sido la reducción de la retribución fija y la suspensión del pago de la variable.

De acuerdo a AON, en lo que respecta al salario fijo, la Alta Dirección ha sido el colectivo más afectado por el Covid, sufriendo recortes de entre el 20% y el 50%. Victoria Gismera, de People Matters, precisa aún más: “Los equipos directivos de las pymes, de las empresas de menos de 1.000 empleados y de sectores atacados directamente como la hostelería o el turismo han ajustado su remuneración en la mayoría de los casos hasta el 50% de su salario fijo, mientras que en las empresas de mayor tamaño o con menor impacto han mantenido su remuneración tanto fija (72%) como variable (75%)”. ●