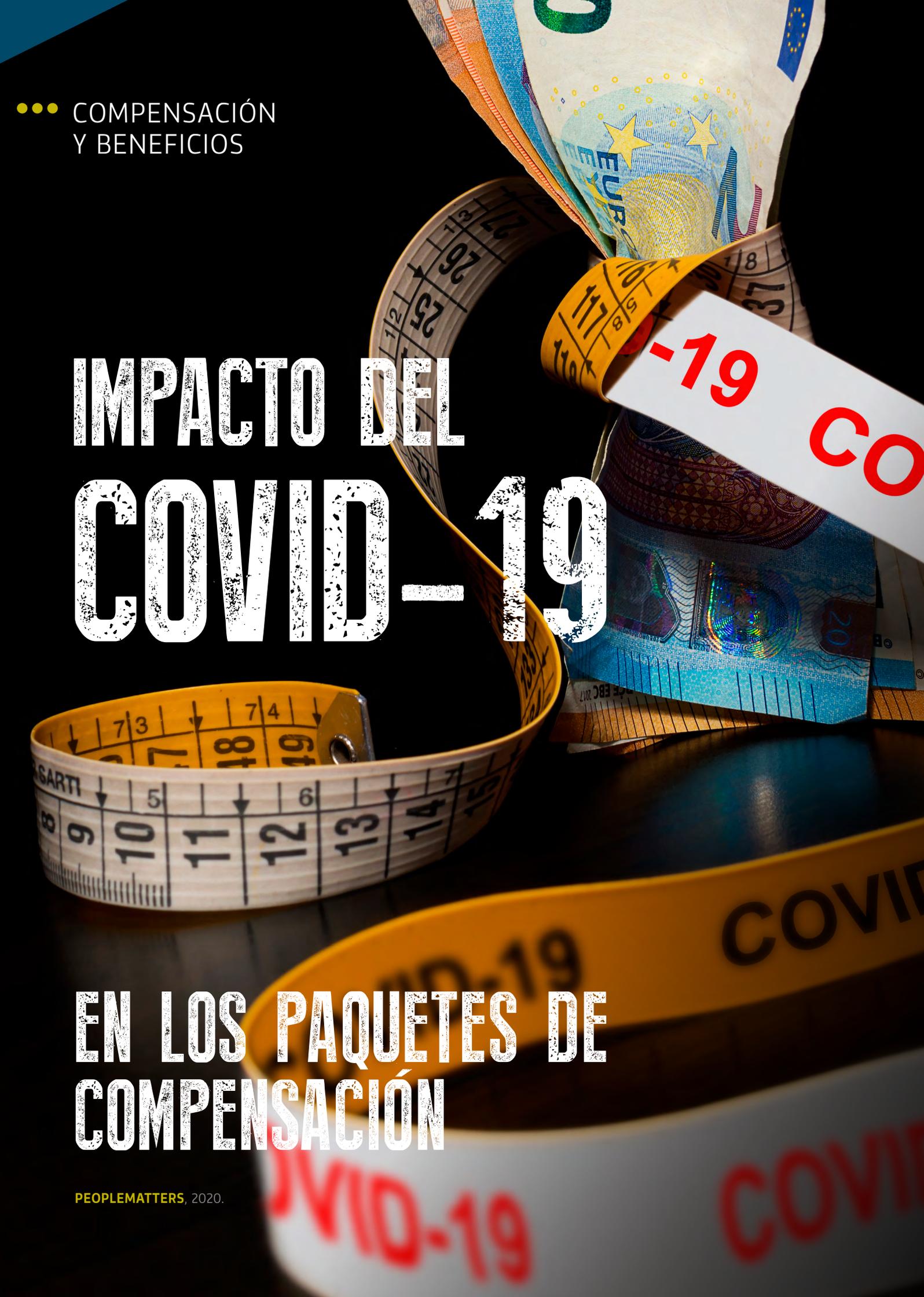


●●● COMPENSACIÓN
Y BENEFICIOS

IMPACTO DEL COVID-19

EN LOS PAQUETES DE COMPENSACIÓN



Todos los procesos de RRHH están teniendo que adaptarse a las insólitas circunstancias provocadas por la pandemia por coronavirus. El momento actual bien puede servir para aprender, en vivo y en directo, qué es realmente un plan de contingencia en materia de comunicación, de formación... y también de retribución. El parón económico obliga a revisar las políticas de costes y la compensación de los empleados, directivos incluidos, forma parte de las alternativas a tocar. De los cómo siempre dependen las consecuencias y en este caso el binomio estrategia – responsabilidad ha de tener mucho peso en las decisiones que se adopten para sentar con ellas la base de la recuperación.

Ello implica determinar cuáles son y en qué orden nuestras prioridades a la hora de tomar medidas en este ámbito: garantizar la seguridad de las personas velando por su salud y bienestar y de su flujo de ingresos; mantener la actividad y el servicio al cliente, reforzando con retribución allí donde queremos que se centre la atención de los empleados y en qué grado; y preservar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, gestionando los costes salariales y el retorno de esa inversión tanto a corto como en el medio plazo.

Con el fin de investigar el estado de las medidas que las empresas están adoptando, PeopleMatters ha puesto en marcha un proceso de análisis y seguimiento semanal a una amplia muestra de empresas de tamaños y sectores diversos, cuyos resultados de principios de abril se resumen a continuación. Debe tenerse en cuenta, no obstante, que la situación de emergencia y la necesidad de dar respuestas a la evolución de un contexto incierto hace que las medidas también vayan evolucionando.

El estado de alarma provocado por el Covid-19 y el confinamiento de la sociedad que ha provocado están paralizando la actividad económica y comprometiendo severamente todas las previsiones de ingresos de las empresas. Más allá de la adaptación de las plantillas a través de la nueva normativa relativa a los ERTes, la revisión de los paquetes de retribución es también una cuestión importante a abordar con estrategia y con responsabilidad.

las compañías encuestadas están optando por mantener una o varias medidas alternativas al ERTE para mantener el empleo, como el teletrabajo (96%), el adelanto de vacaciones (40%), la distribución irregular de la jornada (22%) o las bolsas de horas (22%) •

Gráfico 1. Impacto de las medidas “anti-crisis”



Fuente: PeopleMatters, 2020.

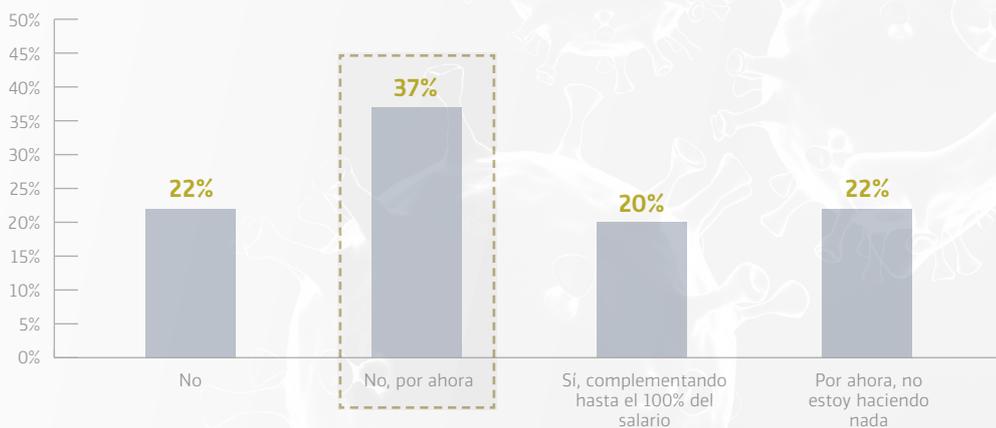
Medidas para mantener el empleo

¿Están contemplando poner en marcha alguna medida de contención de los costes salariales?*



*Los porcentajes se calculan sobre el total de los participantes. Las preguntas pueden tener más de una respuesta y, por tanto, los porcentajes no necesariamente suman 100%.

Si su empresa ha puesto en marcha un ERTE o prevé que lo va a hacer próximamente, ¿tiene intención de complementar la prestación de desempleo?



RESPUESTAS MÁS COMUNES:

- 80% - 85% - 90%
- 50%
- Variará en función de la jornada
- Variará en función del salario

Las empresas de sectores como el alimentario, farmacéutico o financiero continúan su negocio como *business as usual*, aunque han adoptado algunas medidas como la reducción de la retribución del equipo directivo o una revisión salarial conservadora ●

DURANTE EL CONFINAMIENTO]

En general, las compañías encuestadas están optando por mantener una o varias medidas alternativas al ERTE para mantener el empleo, como el teletrabajo (96%), el adelanto de vacaciones (40%), la distribución irregular de la jornada (22%) o las bolsas de horas (22%).

El 20% de las empresas participantes que han iniciado un ERTE, lo han hecho por fuerza mayor, y llama la atención que una de cada tres empresas que, optando por un ERTE, informa que el periodo de duración no está determinado.

// Retribución Fija

El impacto financiero del Covid-19 no está siendo el mismo en todos los sectores. En hostelería, turismo, aviación u ocio se encuentran en una situación difícil. Estas compañías están minimizando el impacto financiero negativo mediante reducciones salariales, permisos no retribuidos, adelanto de vacaciones, disminución de jornada, ERTEs, permisos retribuidos o bolsa de horas, congelación de contrataciones y/o aplazamiento del incremento salarial si todavía no se ha realizado.

Las empresas de sectores como el alimentario, farmacéutico o financiero continúan su negocio como *business as usual*, aunque han adoptado algunas medidas como la reducción de la retribución del equipo directivo o una revisión salarial conservadora.

// Retribución Variable

Si no han realizado aún el pago, las empresas se encuentran en una de estas dos situaciones:

- 1. Compañías cuyo ciclo anual ya había finalizado y, por lo tanto, los bonos ya estaban devengados, pero todavía no están pagados.** En este caso, las alternativas son retrasar el pago del bono o negociar nuevas formas de pago.
- 2. Empresas cuyos bonos no están devengados al completo.** En este caso están adoptando un enfoque de *wait and watch*

con el objetivo de analizar las prácticas comunes en el mercado. Y en algunos casos, las empresas están procediendo también a la modificación de sus objetivos.

En cuanto a la retribución variable a largo plazo, por ahora no se han cambiado ni métricas ni objetivos, así como tampoco los planes basados en acciones (aunque estén *underwater*).

Con el fin de minimizar el impacto financiero en los equipos de ventas u otros colectivos clave y seguir motivando a los colaboradores, las compañías están implantando medidas como:

- La modificación de las curvas de pago mediante la revisión de mínimos y de máximos, sin modificar objetivos.
- La modificación de los objetivos o cuotas y de los periodos de devengo.
- La consideración del rendimiento relativo mediante el uso de rankings en función del rendimiento del empleado.
- La posible implantación de campañas y concursos que implica introducir programas "rápidos" y ajustados a sus necesidades.

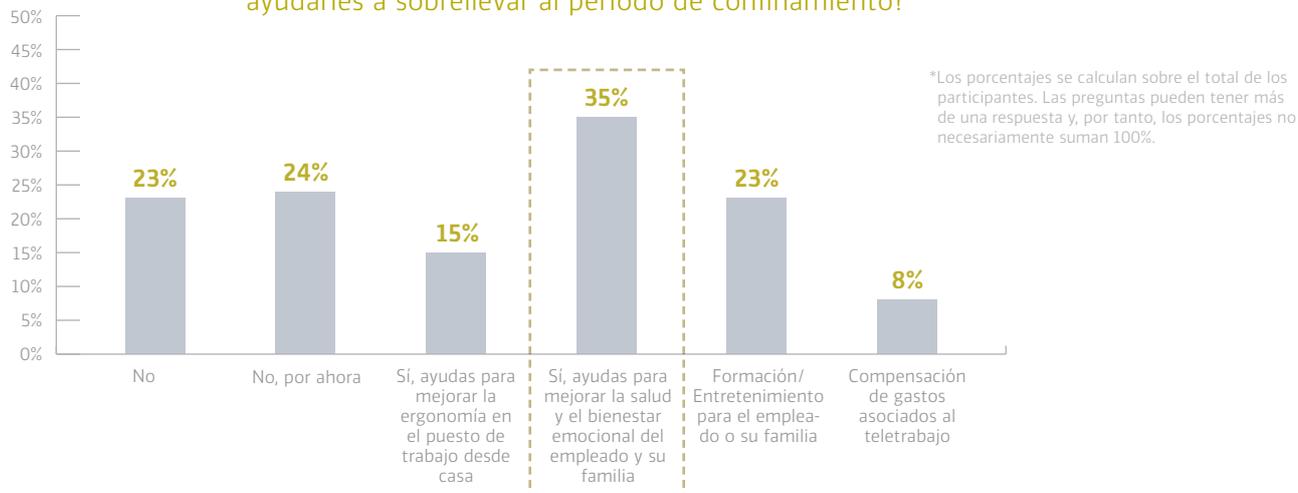
Según nuestro estudio, el salario de los primeros ejecutivos o del resto del equipo directivo sólo se ha visto reducido en alrededor de un 20% de las empresas encuestadas y fundamentalmente en la parte fija.

// Beneficios

Algunos beneficios como los tickets restaurante, tickets guardería y ticket transporte, están perdiendo su finalidad este periodo. La mitad de las empresas encuestadas prevén no hacer nada con ellos mientras que el resto ha optado por suprimirlos o abonarlos en metálico durante el mismo. El 64% de las compañías están comprometidas en mejorar y facilitar el teletrabajo reforzando beneficios relacionados con la salud y bienestar de trabajadores y sus familias, y con la formación y el entretenimiento.

Beneficios

¿Está su empresa concediendo algún beneficio extraordinario a los empleados para facilitarles el teletrabajo o para ayudarles a sobrellevar al periodo de confinamiento?



COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

// Reconocimiento

Las compañías tienen el gran reto de desarrollar programas para recompensar los esfuerzos, el compromiso y la dedicación extraordinaria, especialmente en sectores esenciales. Para reconocer este sobreesfuerzo, y según los encuestados, la mayoría (79%) no está haciendo nada. Las que sí lo hacen, han optado por las gratificaciones o bonos en metálico, en el caso del sector de la distribución, o premios no monetarios. Como alternativas menos costosas, recurren a fomentar la escucha permanente, el agradecimiento constante, el acompañamiento emocional, el reconocimiento público o los periodos extra de descanso.

// Elementos intangibles

Existen muchos elementos que poseen enorme fuerza y relevancia para preservar y mejorar las relaciones con los empleados en estos momentos, y entre ellos podemos citar:

- Mantener el contacto de forma regular para reducir el impacto negativo del aislamiento.
- Prepararles para la recuperación y asegurarse de que no pierdan la visión del negocio.
- Ser transparentes en cuanto a los cambios retributivos.
- Intensificar la estrategia de escucha de los colaboradores.

Gráfico 2. Elementos intangibles



Fuente: PeopleMatters, 2020.

¿QUÉ ESTAMOS APRENDIENDO?

Esta crisis sanitaria está suponiendo una oportunidad de aprendizaje para toda la sociedad.

1. Las empresas están descubriendo que la fuerza de la comunicación interna constante y en todas las direcciones es inmensa para salir de la crisis, y esta es la primera gran enseñanza de esta situación.
2. La segunda es el inmenso valor de la transparencia y la implicación de todos los actores.
3. La tercera lección es la importancia de la Recompensa Total como un todo integral e integrado, donde casi lo menos importante es el dinero.
4. Y la cuarta y última es el peso y la importancia de todos y cada uno de los colaboradores, de todos los niveles, para el éxito de una organización.

DESPUÉS DE LA CRISIS SANITARIA]

Esta crisis sanitaria pasará y seremos capaces de remontarla. Es importante tener en cuenta que deberemos evolucionar desde estar compartiendo el sacrificio hacia compartir la recuperación.

Un 75% de las empresas perciben que su negocio se verá afectado económicamente a causa de la crisis sanitaria. Por ello, prevén seguir adoptando medidas directamente relacionadas con los trabajadores. Al menos un 23% cree que tendrán que llevar a cabo un recorte de plantilla después de la crisis.

// Retribución Fija

Las opiniones indican subidas salariales más limitadas, reducción de los salarios, congelación de los sueldos o revisión de las estructuras salariales más conservadoras.

// Retribución Variable

Los bonos ligados a resultados de la empresa se reducirán de forma automática si se mantienen los objetivos donde se había previsto. Se estima que se pagarán cercanos a los mínimos y es posible que algunas empresas consideren ajustes discrecionales al final del año.

El salario de los primeros ejecutivos o del resto del equipo directivo sólo se ha visto reducido en alrededor de un 20% de las empresas encuestadas y fundamentalmente en la parte fija •

Gráfico 3. Retribución variable para equipos comerciales y otros colectivos clave



Fuente: PeopleMatters, 2020.

Las compañías tienen el gran reto de desarrollar programas para recompensar los esfuerzos, el compromiso y la dedicación extraordinaria, especialmente en sectores esenciales, pero el 79% de los encuestados no actúa en consecuencia

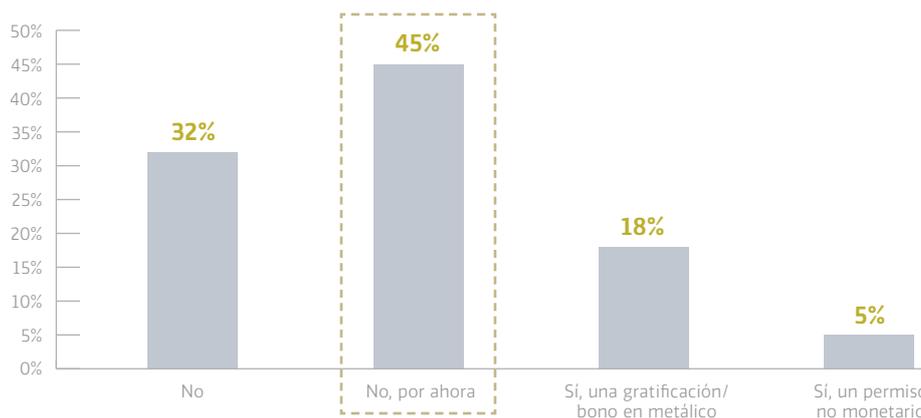
Alrededor de la mitad de las compañías encuestadas prevén realizar también un ajuste de los objetivos o de los indicadores de rendimiento y, gracias a ello, se podrán fijar nuevas oportunidades de recompensa.

// Reconocimiento

Las compañías tendrán que multiplicar sus esfuerzos por desarrollar políticas no necesariamente monetarias para compensar los ajustes de las remuneraciones y reconocer los esfuerzos y las contribuciones extraordinarias. Algunos ejemplos de estos programas e iniciativas están relacionados con el tiempo libre remunerado, las celebraciones con el equipo, las vacaciones, el reconocimiento público o una mayor flexibilidad en el tiempo y espacio para trabajar a la vuelta.]

Planes de reconocimiento

Si hay profesionales trabajando por pertenecer a colectivos en sectores esenciales, ¿ha visto algún tipo de reconocimiento por las circunstancias especiales del momento?



UNA REFLEXIÓN FINAL

CUANTA MENOS GENTE DEJEMOS ATRÁS, MAYOR Y MÁS RÁPIDA SERÁ LA RECUPERACIÓN