



**RETRIBUCIÓN** Comida, transporte, gimnasio, formación 'outdoor'... Los beneficios vinculados a la presencia física en la oficina tienen los días contados en una coyuntura en la que predomina el trabajo en remoto. Las empresas están trabajando en un nuevo modelo de compensación total que incluye otros ingredientes para motivar y fidelizar a sus empleados, más aún cuando pocas prevén aumentos de sueldo. **Por Montse Mateos**

## Así será el nuevo modelo de compensación total en 2021

**E**l 36% de las empresas en España no tiene pensado subir el sueldo de sus empleados el próximo año. Esta congelación salarial que estima el último *Pulse*, realizado por PeopleMatters en colaboración con Ceszinkin, mide el impacto del Covid-19 en los paquetes de compensación y prácticas laborales y recoge las perspectivas de 132 organizaciones. No son buenos tiempos para solicitar un aumento, e incluso puede llegar a estar mal visto. Sin embargo, algunas empresas comienzan a darse cuenta de que si ahora no cuidan y premian de alguna manera a sus empleados, corren el riesgo de una fuga de talento no deseada cuando volvamos a una realidad libre de coronavirus y más incierta que nunca. Porque, según el citado análisis, un 28% de las compañías tiene previsto modificar o suprimir la retribución variable anual, un 5% reducirá el sueldo fijo y sólo un 13% estima suprimir o transformar los beneficios.

Los datos que facilita Willis Towers

### Menos números y más bienestar

El bienestar del empleado ha venido para quedarse. Andrés Fontenla, socio director de Recarte & Fontenla executive search, lo define como el beneficio estrella por la explosión del teletrabajo: "Nos hallamos ante un nuevo entorno laboral al que no estábamos acostumbrados, e impacta en el aislamiento o la soledad". En el apartado de pensiones cree que cobrarán importancia los planes de empleo, "aquellos en los que la empresa contribuye con la misma cantidad que el empleado, en perjuicio del plan de pensiones individual cuyo límite de desgravación se ha reducido legalmente de forma significativa". Según Fontenla, "caen en desuso

Watson tampoco son muy alentadores. Según Adriana Vallejo, directora de estudios retributivos de esta firma en España, un 23% de las compañías consultadas ha reducido la compensación a toda su plantilla y un 8% se está planteando hacerlo.

A la vista de estos datos, parece

otras compensaciones como el comedor de empresa, transporte o la plaza de aparcamiento". Arantxa Odriozola, manager de rewards & performance de Aon, afirma que el sueldo fijo es lo más valorado, pero reconoce que "otros factores como la salud mental, la física y el 'wellbeing' entran en juego de manera muy destacada". Y Susana Marcos, CEO de PeopleMatters, cree que serán las políticas de reconocimiento las protagonistas de la compensación total: "Los profesionales están siendo sometidos a mucho sacrificio que debe ser reconocido. Dar las gracias tiene un componente dopamínico importante, tanto o más que el dinero".

lógico que las empresas empiecen a trabajar sus paquetes de compensación total. Los expertos en retribución confirman que las organizaciones ya están agudizando su ingenio para que una congelación o rebaja salarial no vaya en detrimento de la satisfacción y el compromiso laboral de su plan-

tilla. Vallejo explica que hay sectores clasificados como esenciales que han tenido que dar el 200%: "Según nuestros estudios, un 22% de las organizaciones ha optado por realizar pagos extraordinarios a aquellos empleados que se han tenido que desplazar hasta su lugar de trabajo. La me-

didada más extendida (60% de las organizaciones) en estos casos en los que el trabajo en remoto no ha sido posible ha consistido en incluir una paga extraordinaria -cash allowance-. Asimismo, apunta la responsable de Willis que una medida curiosa implantada por el 10% de las compañías ha sido el pago de una cantidad destinada al cuidado de los hijos, para aquellos empleados que están teniendo que ir a trabajar onsite.

No obstante, Román Merino, socio director de Reinforce, asegura que "de momento no se ha producido ningún impacto estructural en los modelos de compensación, básicamente por tratarse de derechos adquiridos. Algunas empresas con dificultades financieras están negociando ajustes retributivos, pero son temporales hasta que se resuelvan las dificultades". Añade que "a las empresas que están desarrollando estrategias de anticipación las estamos ayudando a plantear a los representantes de los trabajadores la

## EN PORTADA

&lt; VIENE DE PÁGINA 1

'variabilización' de parte de la retribución fija a cambio de evitar medidas de flexibilidad externa".

Que las empresas ya se están planteando incorporar cambios es un hecho que también corrobora Susana Marcos, CEO de PeopleMatters. Observa que la crisis está acelerando el concepto global de recompensa, "algo en lo que veníamos trabajando desde hace más de una década. Una persona percibe todos los elementos a cambio de su trabajo y bajo un único prisma, un conjunto integrado de elementos. Este proceso se ha acelerado. Las empresas se han dado cuenta de que cuando falta el dinero tienen que recurrir a otros factores para mantener esa ecuación en el lugar adecuado para que ambos, empresa y empleado, ganen. Todos estamos aprendiendo el valor de los elementos menos tangibles".

Entre estos elementos que, aparentemente, no se traducen en dinero contante y sonante, Andrés Fontenla, socio director de Recarte & Fontenla executive search, considera muy relevante "el proyecto de empresa, su propósito, el aprendizaje y, ahora, más que nunca, la experiencia de empleados. La crisis está poniendo patas arriba los esquemas de compensación económica de profesionales en un contexto de pura supervivencia". Recuerda Fontenla que 2020 ha implicado medidas extraordinarias como la supresión o disminución drástica del variable, y la retribución fija también se ha visto comprometida en muchos casos.

**Las novedades**

Echando la vista atrás, Arantxa Odrizola, manager de rewards & performance de Aon, explica que a principios de año había una perspectiva de crecimiento muy diferente a la actual, con unas previsiones de incrementos salariales entorno al 2,5%, y todo cambió con el impacto económico del Covid-19. Cree que no hay vuelta posible a antes de la pandemia, por lo tanto, "las organizaciones tienen que estar preparadas para cambiar sus modelos de compensación tradicionales dando paso a sistemas ágiles, dinámicos y personalizados basados en información de los propios empleados partiendo de sus necesidades, y todo ello apoyado en *data analytics*". Sugiere Odrizola rediseñar los sistemas de incentivos teniendo en cuenta "la situación actual en relación a las métricas, umbrales, objetivos... en fun-



Hacer planes de retribución a medida es, más que nunca, el gran desafío de los departamentos de RRHH de las empresas.

ción de la demanda del mercado, evitando la rigidez de antaño".

Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland Nicea y experta en retribución, añade otra variable que modificará los modelos de compensación: "La publicación del Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, supone, entre otras cosas, una vuelta a los sistemas de valoración de puestos de trabajo por factores y puntos, sistemas, que muchos de los sectores de actividad ya habían cambiado por otros con mayor flexibilidad y más adaptados a las necesidades reales de las compañías".

Asimismo, Vallejo apunta que uno de los grandes retos para 2021 es, fundamentalmente, flexibilizar y adaptar el paquete de compensación a los distintos colectivos y perfiles. Coincide en que otro punto nuclear es dar respuesta a la Ley de Igualdad y el nuevo reglamento sobre trabajo en remoto: "Como tendencia se observa que, a medio plazo, las compañías están enfocando la retribución, poniendo más atención a los conocimientos y competencias necesarias (*skills*) de los

## Las empresas deben cambiar su política retributiva hacia modelos más ágiles y personalizados

## Las tendencias salariales están cada vez más relacionadas con valorar la aportación individual

empleados para desarrollar el trabajo del futuro".

Otro de los intangibles que se suma a la compensación total es la salud. Miriam Martín, directora de marketing de Sodexo Beneficios e Incentivos, insiste en que el cambio tan drástico de nuestros hábitos ha afectado a la salud de los empleados tanto fisi-

ca como mental: "Muchas empresas están dedicando esfuerzos a cuidar el bienestar del empleado a través de soluciones de *wellbeing* corporativo".

Y, ante este panorama retributivo en el que los intangibles ganan terreno y una coyuntura que Merino califica de adversa, cambiar la estrategia en la negociación salarial es más que necesario. El socio de Reinforce asegura que es preferible centrar la negociación "en paquetes salariales variables vinculados a su resultado y su posterior consolidación a medio plazo y en las condiciones no salariales, como podría ser su desarrollo profesional o su formación, es decir, en apostar por su futuro. En este sentido, las tendencias que cada vez están penetrando más en los modelos retributivos se basan en valorar las capacidades individuales de aportar (por conocimientos, experiencia...) en lugar del puesto, clasificación profesional o status".

Las novedades en el sueldo variable y cómo negociar su retribución sin subida de sueldo en:  
[www.expansion.com/empleo](http://www.expansion.com/empleo)

## Qué beneficios quieren los empleados

Los planes de beneficios que ofrecen las empresas están desfasados. Así lo cree el 91,5% de los profesionales, según el informe 'Estado y tendencia de los beneficios 2020' elaborado por Cobee. La plataforma digital que permite gestionar los beneficios de los empleados ha realizado ese análisis a partir de la opinión de 300 empleados. Y es que, el trabajo en remoto intensivo ha provocado que haya aumentado el número de personas que no disfrutan de beneficios sujetos a la presencia en oficina, como la ayuda a la comida, transporte, e incluso el acceso al gimnasio en las instalaciones de la organización. Éstas son algunas de las conclusiones más reveladoras de este informe que confirma que, en muchos casos, las empresas no están en sintonía con lo que quieren sus trabajadores.

- Sólo el 8,5% de los empleados cree que los planes de compensación actuales son modernos y tecnológicos.
- 7 de cada 10 trabajadores opinan que su empresa está realizando un gran esfuerzo para implantar planes de beneficios e, incluso, consideran que tienen que estar agradecidos por ello. Sin embargo, el 70% considera que la forma de ofrecer estas ventajas no se ha adaptado a la digitalización del momento.
- El 44,5% de los encuestados señala que valora los beneficios y ofertas antes de aceptar un nuevo empleo; para el 20,4% tiene un gran peso a la hora de decidirse.
- Más del 67% de los cargos directivos reconoce que le merecería la pena sacrificar parte de su sueldo a cambio de mayores ventajas y productos con valor añadido.
- 1 de cada 4 encuestados que utiliza los beneficios reconoce que realmente no sabe qué son, ni cómo le afectan en la práctica.
- Para el 87,7% de los consultados, la información sobre los planes que oferta su empresa no es comprensible.

## Modelos menos flexibles para cumplir la norma

La aplicación de la Ley RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, supone una modificación importante en las prácticas salariales de las empresas, según los expertos.

• Yolanda Gutiérrez, socia directora de Eversheds Sutherland Nicea, explica que aunque persigue garantizar la efectividad del principio de transparencia retributiva y la obligación de igual retribución por trabajo de igual valor, "se focaliza en el sistema de valoración de los puestos de trabajo que ha de implantar la compañía. Si bien resalta que el tipo de sistema propuesto se ha de basar en criterios de adecuación, totalidad y objetividad. Disminuir la flexibilidad con

la que hasta ahora contaban muchas empresas con sus sistemas de valoración basados en modelos de clasificación o contribución más flexibles".

• Román Merino, socio director de Reinforce, señala que "la flexibilidad sigue existiendo. Sin embargo, lo que va a pasar es que, debido a la mayor transparencia, va a ser mucho más complejo implantar un modelo retributivo. Todo ha de tener una mayor trazabilidad y las decisiones serán más objetivas. El aspecto negativo es que la nueva regulación es un paso atrás, pues la retribución va en función del puesto que se ocupa, cuando las tendencias más modernas van hacia una retribución personalizada en función de lo

que se aporta de modo individual". Advierte que "la mayoría de las compañías, y especialmente sus comisiones de retribución -que son los máximos responsables corporativos en esta materia- no se hacen una idea de lo que se les ha venido encima en materia de cumplimiento".

• Andrés Fontenla, socio director de Recarte & Fontenla 'executive search', subraya que el margen de flexibilidad que tienen las empresas para cambiar sus modelos de recompensa conforme a la ley no es muy amplio a corto plazo "pues no se pueden modificar fácilmente el contrato laboral, el convenio colectivo o el reglamento del consejo para nombramientos y retribuciones".