

# Capital Humano

- Compensación y Beneficios

## Tendencias de compensación en tiempos de COVID

Flor Cid

Directora de [www.florcidcomunicacion.es](http://www.florcidcomunicacion.es) y fundadora de [www.muysegura.com](http://www.muysegura.com)

**Capital Humano**, Nº 363, Sección Compensación y Beneficios / Artículos, Abril 2021, Wolters Kluwer

La irrupción de la pandemia sanitaria del coronavirus, hace ya un año, afecta a la vida de millones de empleados, a la par que provoca una transformación del modo en el que los trabajadores evalúan los beneficios que les ofrecen sus organizaciones. Analizamos con ADP, Cabify e Ibercaja Banco el futuro de la compensación.



La pandemia del coronavirus sigue afectando a la vida personal y profesional de millones de empleados y, a su vez, está transformando el modo en el que los trabajadores evalúan los beneficios ofrecidos por sus organizaciones. En opinión de la aseguradora MetLife, tras un 2020 convulso, ahora los empleados están analizando en profundidad las opciones de beneficios que les ofrecen sus compañías, poniendo el foco en el modo en el que éstos encajan en sus experiencias de vida personal, ante un contexto basado en la volatilidad socioeconómica. De hecho, la compañía ha llevado a cabo una investigación de la que se desprende que existen nuevas oportunidades para

que las empresas ayuden a sus trabajadores a tomar decisiones con más información y a sentirse más empoderados, tanto en la era COVID como en la nueva normalidad del mañana.

Entre las principales conclusiones de dicho estudio, cabe destacar:

- — **Una selección más flexible de los beneficios sociales.** La mitad de los trabajadores encuestados afirma que este año es más importante para ellos contar con un proceso de selección de beneficios sociales abierto que en 2019 debido al COVID (67%), por razones financieras (34%), o por costes sanitarios (31%). La inscripción abierta se posiciona como una nueva prioridad para los empleados a medida que continúa la incertidumbre de la pandemia.
- — **El interés de los empleados en determinados beneficios también está cambiando.** Las ofertas de beneficios deberán adaptarse a la afluencia de cambios importantes en la vida que precipita la pandemia, como el teletrabajo o el cambio de residencia fuera de las ciudades. El 75% de los empleados señala que hay beneficios particulares que les interesan más este año que el pasado, tales como el Seguro de Vida (27%) y el Seguro Dental (24%), que pasan a ser los prioritarios.
- — **La salud financiera es una fuente de estrés y aspiración.** Aunque las finanzas son un factor de estrés importante para los empleados, muchos de ellos tienen la intención de tener un impacto positivo en su perspectiva financiera en el futuro. Siete de cada diez empleados aseguran que mejorar la salud financiera es uno de sus objetivos más importante este año; y el 65% quiere más control sobre cuánto paga por beneficios médicos.
- — **La comunicación abierta permite a los empleados tomar mejores decisiones.** Ante el desafío de las inseguridades financieras provocadas por la deuda personal de los empleados y la falta de experiencia financiera, así como por las presiones sociales de familiares y compañeros, muchos trabajadores toman decisiones importantes sobre los beneficios sociales con dudas. Las empresas pueden ayudar a que la educación sobre los beneficios sea más accesible fomentando una comunicación abierta, así como proporcionando una combinación adecuada de herramientas y recursos.

Uno de cada ocho empleados se siente inseguro al tomar una decisión sobre sus beneficios sociales; y dos de cada cinco de ellos preferirían hablar más sobre problemas en las relaciones personales que sobre sus beneficios sociales. Y es que *«proporcionar a los empleados las herramientas que necesitan para elegir los beneficios sociales les ayuda a sentirse seguros sobre sus decisiones, protegerse frente a gastos imprevistos y aliviar la ansiedad generalizada»*, concluye MetLife.

*Los empleados están analizando en profundidad las opciones de beneficios que les ofrecen sus compañías ante un contexto basado en la volatilidad socioeconómica*

## CLAVES TECNOLÓGICAS

En sintonía con el antes y el después que ha marcado la pandemia en nuestra sociedad, **Berta Ortega**, directora de Operaciones de Servicio de ADP Iberia, explica que empresas de todos los sectores y tamaños se han visto afectadas por la crisis sanitaria,

de modo que áreas clave de las organizaciones como Finanzas, Legal o RRHH, han tenido que modificar sus prácticas para poder dar salida a nuevas demandas.



Berta Ortega

Para Ortega, otra de las consecuencias que ha traído la pandemia son las prioridades en cuestión de compensaciones. *«Si durante nuestra "vida anterior" los empleados valorábamos elementos como los tickets comida, los gastos cubiertos para los desplazamientos o un seguro médico, ahora el nuevo panorama laboral en el que muchas plantillas trabajan desde casa ha provocado que dichas prioridades hayan cambiado»*, subraya. *«Pero no solo para los empleados, también para las empresas. Y uno de estos ejemplos es la gestión de las nóminas»*.

Continuando con sus reflexiones, ahora los departamentos de Recursos Humanos necesitan tecnologías flexibles, sofisticadas y adaptables para poder gestionar de forma correcta cualquier escenario. *«El perfil del empleado y del salario ha cambiado, desde personal asalariado, trabajadores temporales y a tiempo parcial, bonificaciones, sueldos por horas e incluso las diferentes tasas de retribución durante un mismo período de pago»*, sostiene Berta Ortega. En su opinión, hay que integrar en un mismo proceso más variables que suponen una mayor dificultad para su gestión, *«pero contamos con el mismo tiempo o incluso menos para solucionarlo»*, afirma. *«Si tenemos en cuenta el impacto económico y organizativo que supone una mala tramitación de las mismas, la modernización de esta área es imprescindible para renovar los RRHH tras la Covid-19»*, alerta.

Según la experta de ADP Iberia, hemos pasado de una época en la que la nómina era considerada la mayor de las compensaciones y que se satisfacía de manera tradicional (mensualmente), a otra en la que las empresas deben adaptarse a las nuevas necesidades

de los empleados, hasta el punto de que éstos deban aprender a gestionar sus nóminas individualmente.

En materia de tendencias en cuestión de nóminas y compensación que demanda actualmente el mercado, Berta Ortega hace mención a:

- — **La digitalización y la automatización de procesos.** Para poder satisfacer las nuevas demandas en materia de cobro, es imprescindible contar con una plataforma fácil de usar y que sea compatible con dispositivos móviles para que los empleados puedan acceder fácilmente a su nómina y realizar las gestiones pertinentes. *«Para ello, el equipo de nóminas debe estar preparado para tramitar aspectos relacionados con los trabajadores remotos de diferentes jurisdicciones y normativas»*, aclara Ortega. Por tanto, se debe garantizar que los datos de los empleados, independientemente de dónde se encuentre su equipo, puedan analizarse, procesarse y automatizarse, *«sin miedo a equívocos o por problemas de seguridad informática»*, explica Ortega.
- — **Las nuevas opciones de pago para los nuevos escenarios digitales.** Según *«The Future of Pay»*, un estudio que ADP lleva a cabo para conocer las percepciones y actitudes de los trabajadores hacia los métodos de pago tradicionales y emergentes, al 62% de los empleados encuestados les gustaría poder contar con otras opciones en materia de cobro como, por ejemplo, [tener la posibilidad de elegir cuándo recibir su nómina](#). Otra de las conclusiones fue el hecho de que el 90% de los «millennials» estaría dispuesto a compartir información personal (hábitos de gasto, saldos bancarios o necesidades familiares) con su compañía para realizar un seguimiento de sus finanzas y recibir asesoramiento. Por otro lado, el 98% de las organizaciones admitió que el bienestar financiero de los empleados afecta a sus negocios, particularmente en relación con su productividad y compromiso. *«Estas cifras muestran que los empleados esperan que la nómina como compensación sea tratada de una forma más personalizada y moderna»*, concluye Berta Ortega.
- — **La revitalización de la gestión de nóminas.** Ortega destaca que este tipo de compensación conduce a una situación de «win-win». *«Además de mantener más satisfecho al empleado, ya que ve que la empresa atiende a sus necesidades, la modernización de los procesos de nóminas ayuda a obtener ahorros de costes rápidamente, mejora la productividad y reduce la complejidad en toda la organización»*. Para la portavoz de ADP, implantar el *software* apropiado permite una accesibilidad total a los datos de la plantilla y un enfoque de gestión de talento y RR.HH. moderno basado en la igualdad salarial y de oportunidades.

Ante este escenario, Berta Ortega considera necesario *«que las empresas hagan un esfuerzo para empezar a estudiar nuevas tecnologías y procesos que mejoren el acceso a la retribución»*. Según indica, la retribución ya no puede verse como un simple pago, sino como una transferencia de la recompensa que puede realizarse de la forma que mejor se adapte a las necesidades de los trabajadores. *«El método y la frecuencia puede tener consecuencias importantes en cómo los empleados pueden administrar sus finanzas, cómo se sienten sobre su salario, sus responsabilidades e, incluso, sobre sí mismos y su desempeño en el trabajo»*, aclara la experta.

Las compensaciones, por lo tanto y tal y como concluye Ortega, deben ser un aspecto bidireccional en todas las empresas, tanto en horizontal como en vertical. *«El objetivo común de quienes las fijan y quienes se benefician de ellas debe ser el mismo: el bienestar justo, físico y mental de los empleados».*

*El perfil del empleado y del salario ha cambiado, desde personal asalariado, trabajadores temporales y a tiempo parcial, bonificaciones, sueldos por horas e incluso las diferentes tasas de retribución durante un mismo período de pago*

## CABIFY, RECOMPENSA CON PROPÓSITO

En opinión de **Ricardo Ramírez**, Head of People Operations de Cabify, el modelo de Recompensa Total debe evolucionar continuamente para reflejar los cambios en las necesidades de las organizaciones, los mercados, las expectativas de los empleados y los profesionales de compensación. *«No hace falta decir que el mundo actual ha cambiado y está cambiando, por lo que debemos mirarlo desde una perspectiva general, global y ágil para entenderlo, adaptar nuestro modelo de Recompensa Total y diseñar una estrategia de compensación alineada con el propósito de nuestra compañía, sus necesidades y el contexto en el que opera»*, señala.



Ricardo Ramírez

Para el experto de Cabify, antes de esta pandemia, los planes de compensación se diseñaban en función de la economía, el entorno y el comportamiento del año anterior. En cambio, *«hoy en día, para llevar a cabo su diseño, los profesionales de compensación debemos centrarnos en el ahora, sin perder igualmente la visión de futuro, haciéndonos preguntas del tipo: ¿cómo está el entorno económico actual? ¿Cómo está nuestra empresa en el mercado? ¿Cómo pueden afectar los acontecimientos actuales y a corto plazo, a los resultados de la empresa?».*

Por ello, desde el punto de vista de la compensación, el portavoz de Cabify observa un cambio de paradigma hacia las siguientes prácticas y retos:

- — **Gestionar una plantilla más distribuida y remota.** Con un alto porcentaje de trabajo a distancia, y sin un horizonte claro de que toda una plantilla pueda volver a trabajar a tiempo completo en una oficina, muchos empleados estudian la posibilidad de trasladarse de lugares caros a otros menos costosos.
- — **Gestionar el cambio en las estrategias de compensación por la forma en que se realiza el trabajo.** Esto significa pasar de los planes de retribución más tradicionales (fijos, variables, trabajadores a tiempo completo), a una solución «a la carta», con opciones como la retribución bajo demanda, la retribución basada en proyectos, la retribución flexible y otras.
- — **Vincular más estrechamente las recompensas a largo plazo al rendimiento individual,** con una línea de visión directa de sus contribuciones a los resultados financieros de la empresa.
- — **Realizar múltiples revisiones salariales para los empleados clave a lo largo del año,** no ciñéndonos, únicamente, a los procesos de revisión salarial ordinarios y anuales.
- — **Aplicar incrementos salariales sólo para los que tienen un alto rendimiento,** centrando los esfuerzos salariales, principalmente, en este colectivo de empleados.
- — **Disminuir la frecuencia o la cuantía de los aumentos salariales asociados a las promociones,** especialmente a medida que la pandemia continúa, concienciando a los líderes de RRHH. de su impacto en el negocio en general.
- — **Premiar a los empleados con mayor frecuencia para conectar el momento en el que se hace un buen trabajo y se retribuye por ello:** «pay por performance».

Ricardo Ramírez incide en que: *«Los profesionales de compensación debemos estar preparados para dar respuesta a esas preguntas y otros retos, diseñando una estrategia de retribución lo suficientemente dinámica como para que, incluso antes de las complicaciones derivadas de las circunstancias económicas, el talento y los empleados de la organización estén seguros».*

El portavoz de Cabify concluye sosteniendo que esta pandemia ha creado un imperativo y una oportunidad para los Departamentos de Recursos Humanos, y en especial a los de compensación, *«de volver a comprometernos con nuestros empleados y reinventarnos, que sin duda debemos aprovechar, liderando y apoyando en cada parte de este proceso».*

*Hay que gestionar el cambio en las estrategias de compensación hacia soluciones a la carta*

## IBERCAJA BANCO, RETRIBUCIÓN FLEXIBLE PERSONALIZADA

**Belén Sangrós**, jefe de Compensación Global y Análisis de Gestión en Ibercaja Banco, también incide en que 2020 ha estado protagonizado por la gestión de la crisis sanitaria motivada por la COVID-19. *«Un año que, como en muchos ámbitos, sin duda marcará un antes y un después en la gestión de personas»*, recalca. Como consecuencia de la pandemia, señala que hemos tenido que enfrentarnos a una crisis sin precedentes, *«que*

*ha puesto de manifiesto la importancia de realizar una gestión focalizada en velar por la salud y el bienestar de las personas, sin olvidarnos, por supuesto simultáneamente, de garantizar el servicio a nuestros clientes y la viabilidad del proyecto empresarial».*



Belén Sagrós

Sagrós señala que la compañía ha instrumentalizado una serie de medidas que le han permitido continuar con su actividad profesional, al tiempo que se han implementado nuevos entornos de trabajo con el despliegue del teletrabajo en más de 1.300 puestos, turnos rotativos en oficinas (hasta del 50%), medidas de flexibilidad horaria a la entrada y a la salida, y la generalización del uso de medios y nuevas herramientas corporativas de movilidad (Teams, Office 365, etc).

Respecto a los resultados alcanzados, se muestran muy satisfechos, *«ya que hemos mantenido en todo momento una adecuada atención a clientes como servicio esencial»*. Para la portavoz de Ibercaja Banco, esto ha sido posible gracias al esfuerzo de toda la plantilla, *«que no ha visto mermada su compensación, velando por la seguridad y salud financiera para los empleados»*, incide.

Ibercaja Banco sigue apostando por un plan de retribución flexible *«que supone un elemento de compensación salarial adicional totalmente personalizado, destinando, de forma voluntaria, parte de su retribución a la contratación de determinados productos, consiguiendo así un incremento de su salario neto, gracias al tratamiento fiscal de estos productos: Seguro de Salud, Guardería, Tarjeta Restaurante, Tarjeta Transporte o Formación»*.

Además, la portavoz explica que han mantenido su cultura de reconocimiento, *«muy arraigada en nuestra entidad, lo que llamamos salario emocional, con los programas "Equipos Excelentes", reconocimiento a los profesionales que han obtenido mejores*

*resultados en el ejercicio, y "25 y 40 años diciendo juntos Vamos", evento en el que se agradece el compromiso de aquellos compañeros que cumplen sus 25 y 40 años de trabajo en la entidad; en ambos casos hemos realizado estos eventos de manera virtual, adaptándonos al contexto actual», matiza Sangrós.*

No obstante, debido a la necesidad de reducir y optimizar la estructura actual del Banco para adecuarla a las nuevas condiciones de mercado, en línea con lo que está ocurriendo en el sector para mejorar la eficiencia y competitividad de las entidades, la compañía ha negociado y acordado con una mayoría de los representantes de los trabajadores, un Expediente de Regulación de Empleo, *«bajo el principio de la voluntariedad y primando las salidas por el criterio de edad, basado en causas de carácter económico, organizativo y productivo que se materializará durante el año 2021 y hasta junio de 2020».*

-