

# Capital Humano

- Compensación y Beneficios

## Tendencias de compensación en tiempos de COVID (II): ¿flexibilizar salarios?

Flor Cid

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

**Capital Humano**, Nº 364, Sección Compensación y Beneficios / Artículos, Mayo 2021, Wolters Kluwer

Mónica San Nicolás, directora responsable en el Área de Compensación General de Consejeros y Directivos de KPMG Abogados, explica las lecciones aprendidas y los aspectos sobre los que reflexionar en relación con las remuneraciones y la COVID-19.



Hace ya más de un año que se declaró la pandemia sanitaria en España. A lo largo de este tiempo, los acontecimientos ligados a la salud han marcado, en gran parte, la evolución de la realidad y de la situación económica de las empresas. «Cuando empezó el confinamiento, la situación económica de las empresas a nivel de estabilidad financiera y liquidez era razonablemente positiva, muchas de ellas habían refinanciado sus préstamos hacía relativamente poco y contaban con una situación económica saneada», indica **Mónica San Nicolás** a la vez que recalca que, por muy positiva que

ésta pudiera ser, la dureza de la crisis, de modo especial la atravesada por determinados sectores, hace difícil pensar que dicha liquidez se pueda mantener en los mismos términos, en función de los casos, y que ya no estemos hablando de la misma realidad.

En su opinión, «la luz al final del túnel es que, un año después, se dispone de más de una vacuna, las cuales se están demostrando eficaces para controlar el virus y salvar la vida de las personas». Por lo tanto, la gran pregunta en estos momentos es ¿cuál será la velocidad de vacunación, y cuál la agilidad con la que la economía se recuperará, una vez éstas sean aplicadas a la población?

*Cuando empezó el confinamiento, la situación económica de las empresas a nivel de estabilidad financiera y liquidez era razonablemente positiva*

## IMPACTO EN LAS REMUNERACIONES

La información de la que dispone KPMG en estos momentos, para poder analizar cuál ha sido el impacto de la pandemia en las remuneraciones, se divide en dos fases. Cuando estaba finalizando el confinamiento, KPMG publicó un estudio relacionado con las remuneraciones y el COVID [\(1\)](#), que incluía información en relación con las decisiones que se habían adoptado y las que se preveían para los próximos seis meses.

«En él, las empresas reportaron que las principales decisiones que adoptaron inicialmente estuvieron encaminadas a preservar el empleo y la caja de las compañías, ya que existía una importante incertidumbre sobre cuánto iba a durar la situación de crisis: se cancelaron proyectos no esenciales, contrataciones y promociones, subcontratas, contrataciones temporales, contratos en periodo de prueba, entre otras medidas», expresa la directora del Área de Compensación General de Consejeros y Directivos de KPMG Abogados.

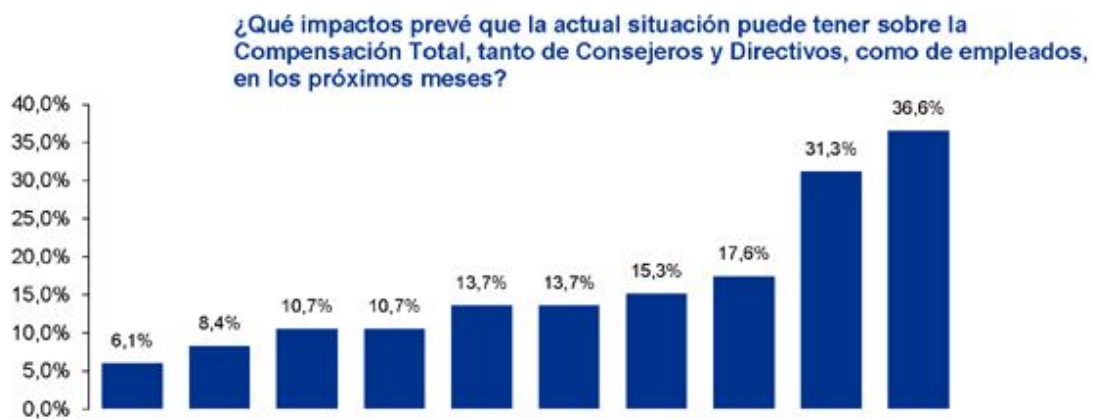
**¿Qué medidas relacionadas con las personas se ha visto obligada a adoptar su compañía hasta el momento durante el Estado de Alarma en relación con la gestión de personas?**



(\*): 1 supresión ayudas de comida, 1 aporte voluntario 50% salario, 1 modificado objetivos, 1 aplica bolsa de horas, 1 incremento retribución personal directo, 1 no modifica pago de variable, 1 bajada de salario del 8% recuperable en 2021 y...

Aun así, desde el primer momento, entre un 20 y un 40% de las empresas tuvieron que recurrir a alguna fórmula de suspensión de empleo (ERTE por fuerza mayor, por causas técnicas, de reducción de jornada). «En algunos casos, estas fórmulas convivieron en el tiempo, y durante estos meses, se han prorrogado a medida que ha sido posible, o en función de cómo han ido cambiando las condiciones, se han ido modificando», subraya San Nicolás. «En casos de ajustes de empleo, un porcentaje mayoritario de las empresas trató de preservar el poder adquisitivo de los empleados en situación de ERTE, complementando casi un 70% de las empresas más de un 75% del sueldo o la base reguladora», añade.

### Qué decisiones se preveían en el ámbito de las remuneraciones [\(2\)](#)



- — Congelaciones salariales, anticipación de vacaciones, ajustes en las remuneraciones de los Consejeros y Altos Directivos y, en algunos casos muy residuales, se suprimió alguna ayuda como podría ser la de comida.
- — No se preveía tener que revisar políticas retributivas, especialmente las de los Consejeros, porque se consideraba que éstas contaban con la suficiente flexibilidad.
- — De cara al final del ejercicio, las remuneraciones se verían congeladas o reducidas a todos los niveles. Esta reducción vendría especialmente marcada por los elementos variables de la política retributiva, ya que los objetivos previsiblemente no se iban a conseguir. El ajuste sería mayor para Consejeros y Altos Directivos, que para empleados, aunque se producirían ajustes en ambos casos.
- — En casos menos frecuentes, se esperaba que incluso incrementasen las remuneraciones, porque ha habido sectores donde la pandemia, o bien no ha tenido impacto, o bien ha supuesto un incremento significativo de la actividad.
- — No se preveía alterar o cambiar los incentivos a largo plazo que ya estaban lanzados, cuyo vencimiento tenía lugar en 2020, y era muy posible que en sectores donde mayor incertidumbre había, se paralizase el lanzamiento de nuevos incentivos de este tipo en el contexto actual.
- — En el ámbito de las comisiones comerciales, no se preveía que fuera necesario hacer algún ajuste en los sistemas existentes, aunque sí que se redefiniesen los niveles de consecución para que fueran más realistas.
- — En casos muy residuales, se difirieron las remuneraciones variables, especialmente de los altos directivos o consejeros.

*Desde el primer momento, entre un 20 y un 40% de las empresas tuvieron que recurrir a alguna fórmula de suspensión de empleo*

En un segundo momento, KPMG volvió a preguntar en diciembre de 2020 a sus clientes qué decisiones se iban a tomar de cara al año entrante, para ver cuáles de las anteriores propuestas se habían materializado realmente. Tal y como indica la portavoz de KPMG Abogados, 83 compañías de todos los sectores y tamaños participaron en la encuesta [\(3\)](#)



Mónica San Nicolás

«Nos encontramos que las compañías, a pesar de las circunstancias y de que habían dicho que iban a congelar salarios, eran optimistas, porque un 78% pensaba que la situación iba a ser igual o mejor en 2021», enfatiza Mónica San Nicolás. «Por ello, casi el 60% se planteaban realizar incrementos salariales moderados a pesar de que la incertidumbre se mantenía, siendo el incremento mediano del 1,5%», añade.

La portavoz expone que la mitad de las compañías no preveía cumplir con los objetivos del variable a corto plazo, «por lo que la previsión anticipada en junio se iba a cumplir, estimando el ajuste de la retribución a la baja, a pesar del ligero incremento en el fijo, en media en un 18% principalmente por el no cumplimiento de los objetivos a corto plazo».

Por otra parte, durante el ejercicio, se reguló el teletrabajo, «lo cual, en términos de compensación financiera, no ha tenido impacto significativo para los empleados, ya que las cantidades pagadas sólo cubren algunos gastos en determinadas circunstancias, y no han supuesto ajustes en las remuneraciones, pero sí ha tenido un impacto clave en compensación emocional», aclara.

*Las compañías, a pesar de las circunstancias y de que habían dicho que iban a congelar salarios, eran optimistas, porque un 78% pensaba que la situación iba a ser igual o mejor en 2021*

## LECCIONES EN MATERIA DE REMUNERACIONES

Para la directora responsable en el Área de Compensación General de Consejeros y Directivos de KPMG Abogados, hay algunas lecciones y cuestiones que es preciso tener en cuenta, en relación con todas estas decisiones en materia de remuneraciones.

- **1 El teletrabajo se ha convertido, sin duda, en la gran novedad del año.** Su importante impacto a nivel de remuneraciones no viene por la parte cuantitativa o monetaria, sino por la parte intangible relativa a la flexibilidad espacial que ha concedido a los empleados. De ahora en adelante, formará parte del paquete retributivo que las empresas podrán ofrecer a sus empleados como palanca de atracción y retención, sin que tenga costes adicionales en términos de salarios. En muchas empresas era impensable antes de la pandemia trabajar desde otro sitio que no fuese la oficina:
  - — A los empleados, les ha permitido trasladarse a vivir a lugares más baratos que las grandes ciudades, lo cual ha dejado más renta disponible a igualdad de salario. También les ha permitido tener mejor calidad de vida, al hacer menos desplazamientos a las oficinas o poder hacerlos en horarios diferentes a los habituales, ahorrando en gasolina, evitando horas de atasco, y mejorando su calidad de vida.
  - — Muchos líderes, a pesar de que inicialmente pensaban que podía resultarles muy difícil supervisar equipos distribuidos, incluso, en diferentes regiones a distancia, han visto que el sistema ha sido eficaz y factible, y que tenían las habilidades necesarias para hacerlo de ese modo. Para ello, han desarrollado nuevos modelos de liderazgo, comunicación y supervisión, que han sido positivos y más cercanos, mejorando la interacción en las compañías.
- **2 Por tanto, y en esta línea, para mantener el nivel de desempeño y la retención, en estos momentos es fundamental la motivación vinculada a factores no financieros:**
  - — Los empleados se han comportado de una manera muy responsable y han respondido ágilmente y con un elevado nivel de compromiso a la situación generada. Reconocer, aunque sea mediante un mensaje, comunicación, mediante ejemplos específicos de los propios empleados, etc., este nivel de responsabilidad y respuesta, puede ser un importante elemento de motivación en momentos en los cuales no se les puede incentivar económicamente.
  - — Que las empresas hayan hecho todo lo posible por preservar el empleo, desde la perspectiva de los empleados, es también un importante elemento de motivación que ha elevado su compromiso, y ha de ser puesto explícitamente en valor.
  - — El liderazgo y la flexibilidad también pueden mejorar la percepción sobre la empresa.
- **3 Las remuneraciones variables bien aplicadas son claves para modular los costes** de las empresas ante situaciones extraordinarias, ayudando a preservar el empleo. Definirlos adecuadamente, valorar la posibilidad de incrementar su peso

en relación con el fijo, es un proceso de reflexión que en algunas compañías quizás se debería abordar.

- **4 Las empresas han mantenido en todo momento una actitud muy responsable y ejemplificante**, desde el primer ejecutivo hacia abajo, aplicando los mayores ajustes en los salarios más altos, o renunciando a ellos [\(4\)](#). Se trata de un cambio cultural importante, alineado con lo que los inversores y la sociedad en general espera.
- **5 En líneas generales, las empresas no han tratado de ajustar los incentivos variables a corto plazo y largo plazo**, para que pudieran ser cobrados. Los ejecutivos han corrido el mismo riesgo que la compañía en sus resultados, así como el de sus empleados.

«Todos estos factores son positivos y han venido para quedarse», matiza San Nicolás. Todos los factores mencionados han sido diferentes con respecto a otros países de nuestro entorno, «donde se han producido más diferimientos de los pagos de las retribuciones en lugar de renuncias, es decir, que los ejecutivos en algunos países no han perdido los variables devengados en este ejercicio como ha ocurrido en España, sino que los cobrarán más adelante», señala.

A pesar de ello, resalta que «nadie duda que existe una crisis grave en nuestra economía que no ha empezado a dar la cara debido a las medidas adoptadas hasta el momento, situación que previsiblemente se endurecerá en los próximos meses, pudiendo verse mayores ajustes en el empleo». En su opinión, la pregunta que queda en el aire, porque no se ha abordado en este tiempo, es si a través de una mayor flexibilidad en las remuneraciones, se podrían evitar estos ajustes de empleo. «La rigidez de nuestro mercado laboral sigue estando ahí, y da lugar a que en España, cuando las empresas entran en dificultades debido a la rigidez normativa, el único camino que les queda es recurrir a los ajustes de empleo».

*La pregunta que queda en el aire es si a través de una mayor flexibilidad en las remuneraciones, se podrían evitar estos ajustes de empleo*

Para la directora responsable en el Área de Compensación General de Consejeros y Directivos de KPMG Abogados, una recomendación en este sentido sería explorar la posibilidad de **introducir más flexibilidad de manera negociada y de forma temporal en los salarios**, «para que las compañías puedan adaptarse a las circunstancias sin tener que recurrir a los ajustes de empleo».

San Nicolás no duda en afirmar que: «Esta debería ser la estrategia que todavía no se han planteado nuestros gobernantes en los últimos 40 años, pero sin duda, ayudaría a mitigar el importante diferencial en tasa de paro que nuestro país muestra en comparación con los de nuestro entorno; y a que cualquier crisis que sobrevenga no produzca incrementos de paro que nos lleven a liderar todas las estadísticas de desempleo en Europa, lo cual implica una importante pérdida económica y de oportunidades para millones de personas, muchas de las cuales no retornarán a la situación previa de la crisis», concluye.

[\(1\)](#)

Estudio Conversaciones Remuneraciones y Covid 19, realizado por el Equipo de Compensación de KPMG Abogados. Junio 2020.

[Ver Texto](#)

(2)

Fuente: Estudio Conversaciones Remuneraciones y Covid 19, realizado por el Equipo de Compensación de KPMG Abogados. Junio 2020.

[Ver Texto](#)

(3)

Infografía Revisiones Salariales para 2021 realizada por el equipo de Compensación de KPMG Abogados.

[Ver Texto](#)

(4)

En 2020 un tercio de los Primeros Ejecutivos del IBEX renunciaron o bien a parte de su remuneración fija, a la variable o a parte de ambas.