A medida que los primeros meses de confinamiento se alargaban, la alarma santaria encendió también la alarma económica. Los planes de negocio para el año aun estaban calientes cuando pasaron a ser papel mojado. Si era materialmente imposible alcanzar los objetivos fijados, la estructura de compensación construida en torno a ella no se podía mantener. Y así se acometió una adaptación que ahora no se puede parar ahí; el talento es tan global como la economía digital y no hay fronteras que valgan para que su salario sea también global.

EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL ÁREA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

HACIA NUEVAS ESTRUCTURAS

JAIME PAVÍA NOCETE,
Asociado Principal en Cuatrecasas.

La pandemia generada por la Covid-19 ha cambiado el mundo. Este cambio ha afectado a todas las facetas de nuestra vida y, en particular, a cómo interactuamos con los demás. El ámbito empresarial y, más concretamente, el de las relaciones laborales, no ha sido ajeno a la catarsis que ha supuesto la pandemia de la Covid-19.

De hecho, el área de relaciones laborales ha sido una de las que más rápidamente se ha tenido que ajustar a esta nueva realidad y que previsiblemente más alteraciones sufrirá en los próximos años. Las formas en que se remuneran los servicios de los trabajadores y los instrumentos para articular esta remuneración también se han tenido que ir adecuando a la nueva situación y tendrán que evolucionar hacia estructuras más globales y dinámicas.

La llegada del teletrabajo como opción común para prestar servicios condicionará sin duda las fórmulas de retribución que rijan en los mercados laborales

En este contexto, podemos diferenciar entre el impacto directo que ha tenido la pandemia en los planes de retribución anteriores a su llegada y las nuevas formas que se puedan plantear en el futuro como consecuencia del cambio de estructuras y de las relaciones en el mundo laboral.

EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN LOS PLANES DE RETRIBUCIÓN EXISTENTES]

En efecto, la crisis generada por la Covid-19 y, en particular, las medidas de restricción y el cese de actividad que acompañaron a esas medidas supusieron, en primer lugar, la necesidad (o al menos el planteamiento) de ajustar los planes de retribución a la nueva situación. Desde marzo del año pasado, las empresas y el resto de los agentes del mercado laboral empezaron a considerar si resultaba legalmente posible y hasta qué punto alterar los planes de incentivos vigentes hasta ese momento.

En este planteamiento se incluían, por un lado, los beneficios en especie (tales como los "cheques de comida" o vehículos), cuyo mantenimiento parecía perder sentido ante el confinamiento mayoritario de los trabajadores y la necesidad acuciante de las empresas de reducir gastos por el descenso de la demanda. Por otro lado, se consideraba la suspensión o modificación de los planes de retribución variable, tanto en metálico como en acciones o participaciones, cuyas condiciones de devengo y liquidación se habían establecido en un entorno económico y productivo completamente diferente.

Respecto a los beneficios en especie, la Audiencia Nacional ya advirtió en diciembre de 2020 de la imposibilidad o limitación de las compañías para suprimir o alterar unilateralmente estos beneficios. De hacerlo, las empresas tendrían que acudir al procedimiento legalmente establecido para la modificación sustancial de condiciones de trabajo, al acuerdo expreso con los trabajadores, o a fórmulas de interpretación más limitada como la compensación y absorción de condiciones.

En cuanto a los planes de retribución variable, su revisión ha venido condicionada por el carácter sustancial de dicha revisión, debiendo seguirse los cauces del procedimiento legal de modificación sustancial de condiciones de trabajo o buscar el concierto de voluntades de las partes, cuando existiese una mínima duda sobre el impacto efectivo que podía suponer el cambio propuesto por la empresa. En este mismo apartado se han incluido los planes de retribución plurianual, tanto en metálico o en acciones o participaciones, donde la "suspensión" de parte de su periodo diferido de devengo o la modificación de sus condiciones de rendimiento empresarial y/o individual para su abono, podían ser consideradas igualmente como una modificación sustancial de condiciones de trabajo. Con todo, estos instrumentos han sido tradicionalmente ofrecidos a un número más reducido de trabajadores, por lo que buscar el consenso para su modificación con cada trabajador siempre ha sido una opción a considerar en estos casos.

En cuanto a la invocación de la cláusula *"rebus sic stantibus"* para unos y otros casos, cuya justificación podría llegar a tener cabida en un contexto tan extraordinario como el presente, dada su interpretación restrictiva en el ámbito laboral, tampoco se ha presentado como un recurso idóneo para la alteración de las condiciones retributivas existentes con anterioridad al surgimiento de la pandemia.

En definitiva, la necesidad de alterar los sistemas retributivos existentes hasta el momento como consecuencia del cambio de contexto empresarial ocasionado por la Covid-19 se ha tenido (y se tendrá) que canalizar a través de las fórmulas clásicas de modificación de las condiciones laborales, viéndose el empresario limitado en su acción unilateral por el carácter sustancial o no que hayan podido significar estas modificaciones.

EL ESCENARIO RETRIBUTIVO TRAS LA PANDEMIA: "TALENTO GLOBAL, SUELDOS GLOBALES"]

Más allá de los cambios que puedan sufrir o hayan sufrido los instrumentos retributivos anteriores a esta crisis, el verdadero interrogante que se nos presenta es cómo evolucionará el área de compensación y beneficios y los nuevos esquemas de compensación que se plantearán en los próximos años.

Dentro de las nuevas fórmulas retributivas que más resuenan está la denominada "salarios en la nube" (*cloud wages*), que se rige por el principio "talento global, sueldos globales"

El cambio más inmediato que produjo la pandemia en el ámbito de las relaciones laborales fue sin duda la implantación del teletrabajo con carácter global. En cuestión de días, la práctica totalidad de los trabajos que hasta ese momento se efectuaban desde la oficina se comenzaron a prestar de forma irremediable desde casa.

Quizás lo más sorprendente es que este cambio funcionó -y que sigue funcionando- significativamente bien para muchos trabajadores y empresas. Por ello, más que una solución temporal, el teletrabajo se ha instaurado como una modificación de carácter permanente en la forma en la que una parte muy relevante de los trabajadores presta sus servicios.

De hecho, esta nueva realidad ha precipitado la publicación de nueva normativa sobre "trabajo a distancia" en España, que ha sustituido la escueta regulación que hasta el momento teníamos en el Estatuto de los Trabajadores.

Pues bien, la llegada del teletrabajo como opción común para prestar servicios condicionará sin duda las fórmulas de retribución que rijan en los mercados laborales. Dentro de estas nuevas fórmulas, una de las que resuenan ya con más fuerza es la denominada "salarios en la nube" *(cloud wages)*.

Esta corriente de compensación se rige por el principio de "talento global, sueldos globales". Es decir, ante la posibilidad de prestar servicios desde cualquier parte del mundo, la determinación de las condiciones retributivas dependerá del talento que atesore el trabajador en cuestión y no de dónde se encuentre éste. De esta forma, una multinacional con sede en San Francisco o en Londres puede contratar a un trabajador en España o en Portugal para trabajar desde su país de origen, pero con las condiciones retributivas ofrecidas en California o en el Reino Unido.

Se trata de un nuevo tipo de deslocalización enfocada no solo al ahorro de costes sino a la búsqueda de talento; una búsqueda que implica que la competencia en sueldos sea global, con independencia de la localización geográfica en la que se encuentre cada trabajador.

Es verdad que esta situación no resulta del todo novedosa pero, si bien antes de la pandemia la prestación de servicios a distancia era la excepción y resultaba más habitual en sectores muy específicos como el tecnológico, el teletrabajo se ha expandido al resto de sectores como consecuencia de la Covid-19, lo que puede arrastrar a que el modelo de "salario en nube" llegue a ser una realidad generalizada en el mercado laboral del futuro.

Por supuesto, este contexto retributivo se topará con las correspondientes limitaciones legales de cada jurisdicción local. Así, más allá del riesgo de *"dumping social"* y su conflicto con la normativa europea, la determinación de salarios totalmente desligada del factor geográfico resultará en principio incompatible en España, entre otras, con las unidades clásicas de negociación colectiva, los procesos de armonización de condiciones de trabajo o los cánones clásicos de determinación del salario.

Todas estas incertidumbres propiciarán el debate y requerirán eventualmente de la intervención normativa para conseguir el punto de equilibrio entre la "customización" de las condiciones retributivas, que exige un mercado laboral globalizado, y la protección de los derechos de los trabajadores.]

PROYECTO CUATRECASAS-ORH: POLÍTICAS RETRIBUTIVAS PARA UN TALENTO GLOBAL

1. Cuatrecasas y ORH ponen en marcha una iniciativa para analizar los retos y las tendencias que van a condicionar las estrategias de gestión de la compensación y los beneficios en las empresas.

2. Como punto de partida y carta de presentación de la iniciativa, Cuatrecasas publica este artículo en el que se plantean las bases del debate para identificar las tendencias que están marcando el paso de las organizaciones en el rediseño de sus políticas de compensación total y, por ende, de atracción y compromiso de talento.

3. Posteriormente, 3 mesas conformadas por responsables del área y expertos del despacho analizarán elementos como la retribución variable, los sistemas de pensiones, la compensación en las políticas de expatriación, los salarios en la nube, la relación entre la remuneración y el trabajo a distancia, el valor de la compensación no monetaria y la personalización de la compensación, entre otros.

4. El resultado de las reflexiones se consolidará en un trabajo cualitativo que se publicará en ORH.