



RETRIBUCIÓN En un entorno laboral en el que se impone un modelo híbrido que combina el trabajo presencial y el trabajo en remoto, algunas empresas plantean una rebaja salarial para los teletrabajadores a tiempo completo en función de su lugar de residencia. El coste de vida está por delante de la productividad para determinar cuánto se paga, lo que va en contra del principio de equidad retributiva interna. **Por Montse Mateos**

Cuánto bajará su sueldo si decide seguir teletrabajando

Que un 54% de los empleados se plantee dejar su trabajo cuando termine la pandemia es algo que no debería dejar indiferente a las organizaciones, en especial a aquellas que quieran mantener su competitividad y, en muchos casos, estén dispuestas a pagar un precio: revisar su cultura corporativa y también rediseñar su política retributiva.

Dicho porcentaje es uno de los resultados de la *Encuesta de empleados de EY 2021 Work Reimagined*, un análisis para el que recogió la opinión de 16.000 empleados en 16 países. Más de la mitad (67%) cree que su productividad se puede medir con precisión, independientemente de la ubicación. Jaime Sol, socio responsable de *People Advisory Service (PAS)* de EY, asegura que una manera distinta de trabajar vinculada a los objetivos supone una revolución en las políticas retributivas tradicionales, en la que también han ganado importancia las iniciativas relacionadas con el bienestar de la plantilla y su formación para adaptarse a un nuevo entorno.

Que el lugar desde donde se trabaje en remoto penalice o favorezca la

retribución es el gran dilema. Los profesionales que pueden teletrabajar – pese a los buenos resultados sobre productividad que ha arrojado el gran experimento mundial del trabajo en remoto –, están preocupados: ¿Cobrarán menos a final de mes en la vuelta a la normalidad si optan por seguir teletrabajando? Que grandes corporaciones como Google, Twitter, Facebook y LinkedIn ya planteen rebajar el sueldo de sus empleados si deciden trabajar en remoto lejos de Nueva York o San Francisco, sienta unos precedentes nada halagüeños.

Andre Ribeiro, vicepresidente de BTS, apunta que “el reto es que ahora todo el mercado laboral es más líquido, y ya no es necesario vivir en Madrid o Manhattan para trabajar para una empresa establecida en esas ciudades, y eso lo cambia todo: dejamos de vivir dónde queremos trabajar, para poder pasar a trabajar desde donde queremos vivir”.

El sueldo y el negocio

Pero la realidad demuestra que no es tan sencillo. Jorge Herraiz, director de *Rewards & Performance* de Aon, explica que hay que tener en cuenta

En España un 8% de las firmas tecnológicas paga de forma distinta a sus teletrabajadores según su localización

Dependiendo del sector, el gasto en salarios puede superar el 70% de los costes totales en una empresa

que, “dependiendo del sector de actividad, el gasto en salarios puede llegar a superar el 70% de los costes totales de una empresa, por lo que retribuir según el lugar de residencia puede ser una medida de ahorro novedosa y eficaz. Esto implica que cualquier reducción o ajuste salarial basado, en este caso, en el lugar de residencia del empleado, podría tener cierta repercusión en los márgenes empresariales. La cuestión es si esto tiene un impacto sostenible y eficiente en la productividad de las organizaciones”. Advierte que “la definición de un buen sistema de gestión del desempeño y un control más cercano sobre la actividad, junto con un liderazgo adecuado, son medidas que pueden generar grandes beneficios para todas las partes, pero hablamos de modelos de gestión complejos que requieren tiempos de implantación y adaptación dilatados en el tiempo”.

Definir qué posiciones pueden trabajar en remoto permanentemente, teniendo en cuenta las etapas de la trayectoria profesional y su papel en el trabajo en equipo, es el principio. Porque, como plantea Susana Marcos, CEO de *Peoplumatters*, “si la contribución del empleado es muy indivi-

dual, ¿importa desde dónde trabaje?... No mucho”. Menciona posiciones como teleoperadores, administrativos, comerciales o aquellos puestos que tengan un componente intelectual. Jesús Alcoba, responsable del área de Experiencia de Empleado en DEC y director de La Salle IGS, recuerda que “los viajeros de toda la vida iban de localidad en localidad, pisaban poco la oficina y nadie se paraba en más razonamientos. Se consideraba natural, porque era un sistema adaptado a lo que se pretendía”.

Pagar por ‘dónde’ o por ‘qué’

Sin embargo, según menciona Herraiz –a partir de los estudios de Aon–, el hecho es que en España un 8% de las compañías tecnológicas ya está aplicando políticas retributivas distintas por región a sus empleados remotos: “En Alemania, un 18% de esas mismas empresas ya diferencia sus salarios por región. Y para más extremos, tenemos un 22% y un 46% de organizaciones en Francia y Reino Uni-

EN PORTADA

< VIENE DE PÁGINA 1

do, respectivamente, que aplican diferencias salariales por región". Juanvi Martínez, director del área de capital humano de Mercer, reconoce que estamos ante un nuevo contexto que requerirá otras respuestas, "la ubicación, entendida de una forma amplia, forma parte de la retribución a través de conceptos como la calidad de vida y el coste de vida". Sin embargo, cree que "en un futuro no muy lejano, es más que probable que dejemos de hablar de teletrabajo o trabajo presencial, y simplemente hablemos de trabajo, independientemente de desde donde se haga".

Mientras esto se hace realidad, Mila Pérez, profesora de dirección de personas de Deusto Business School, menciona el estudio de ADP/Reserch Institute, *People at Work 2021: una visión sobre el equipo humano global*, para cuya elaboración se preguntó a 32.471 personas en activo de 17 países entre noviembre y diciembre de 2020. Uno de los datos más llamativos que arroja tiene que ver con la productividad y la retribución: el 10% de personas en el mundo trabaja más de 20 horas semanales no remuneradas. Este tiempo gratis trabajado para la empresa va al alza y no correlaciona directamente con personas en modalidad presencial. Subraya Pérez que "se han asumido nuevos roles, tareas, en muchos casos por ERE o reajustes de plantilla... Modelos retributivos que sigan incentivando el presentismo y castigando el teletrabajo en la falsa creencia de disminución de rendimiento o descontrol de la plantilla fuera de las empresas llevan en dirección contraria a los principios de equidad y justicia retributiva aumentando ratios como rotación o absentismo". Apunta que en España ya se están empezando a rechazar ofertas de empleo que no proponen un modelo retributivo más allá de la nómina, incluyendo la posibilidad de flexibilidad laboral, con modelos híbridos de trabajo.

Convenios y otros actores

No obstante Javier Blasco, director de Adecco Group, advierte que en países como Estados Unidos la capacidad de negociación de los salarios a título individual es mayor que en el continente europeo, donde dichos salarios están más encajonados en las tablas de los convenios colectivos. Destaca además que en España, a diferencia del resto de la UE, "la presencia de salarios variables vinculados a resultados, productividad, etcétera sigue siendo aún la excepción". Esto genera un modelo laboral más orientado al tiempo de trabajo y al presentismo que al rendimiento. Aunque Blasco cree que, de momento, en España no parece que

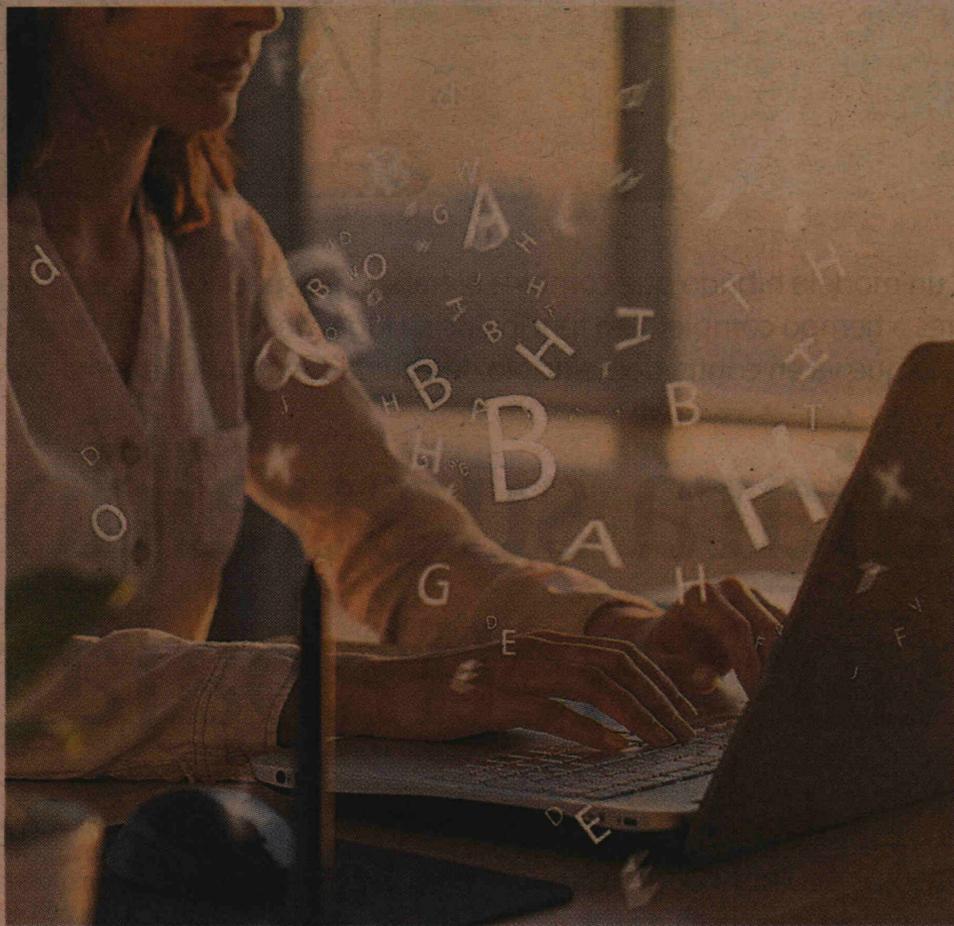
haya muchas opciones para imponer la retribución en función de dónde se trabaja, considera que el debate puede estar abierto, ya que en un país con poca movilidad geográfica y grandes diferencias del modelo productivo y de rentas entre territorios, "los convenios recogen diferencias salariales sustanciales dependiendo de dónde se trabaje. Esta realidad podría ser uno de los argumentos para el diálogo: o se avanza en modelos de retribución flexible en función de resultados, o si se quiere avanzar en salarios paralelos al coste de la vida, tener en cuenta la variable de dónde se trabaja".

La necesaria equidad interna

Pero parece que hay margen. Herraiz explica que "las diferencias salariales a nivel regional pueden llegar al 30% en determinados lugares de Europa, incluida España. Es decir, que hay margen para establecer políticas salariales atractivas en zonas alejadas

de las grandes ciudades. En definitiva, podemos ofrecer una retribución competitiva capaz de atraer talento clave, a un coste inferior al de los grandes núcleos urbanos". Aporta un dato: "El 57% de las multinacionales del sector tecnológico europeo ya establece diferencias salariales en función del lugar de residencia o trabajo en al menos un país. Por otro lado, casi un tercio (32%) de esas empresas no hacen diferenciación alguna, y un 11% lo está considerando en estos momentos".

La convivencia de distintos modelos de actividad supone una revolución en las políticas retributivas tradicionales, amenazado aún más por las normativas relacionadas con teletrabajo y la transparencia salarial. Pero, como apuntan los expertos, nada de ello puede dañar el principio más estricto en materia salarial: la equidad interna. Marcos asegura que es inmutable y anticipa que no será un problema, pero que habrá que medirla de otra manera. Pérez cree que la tendencia en una organización no va a ser extrema en cuanto a trabajo presencial o en remoto: "Se va a modalidades hí-



Dreamstime

Los sueldos variables vinculados a resultados siguen siendo una excepción en nuestro país

Las empresas deben centrarse en la experiencia del empleado porque es el que empieza a exigir

bridas, que combinan presencial y remoto, no puede haber desigualdad salarial en función de dónde se trabaje. Se iría en contra del principio de equidad retributiva interna. En el fondo estamos ante un fuerte cambio cultural que llevará tiempo en las organizaciones, y que sólo liderado desde la dirección y con comunicación transparente tendrá éxito".

Carlos Recarte, socio director de Recarte & Fontenla *executive search*, asegura que estamos ante un modelo híbrido de transición, un modelo teórico que afecta tanto a la cultura como a la política retributiva. Por este motivo cree que las empresas deben trabajar un modelo que contemple el propósito de la compañía si no quieren perder talento: "Las empresas deben centrarse en la experiencia del empleado porque es el que empieza a exigir. Las oficinas cumplen una función, pero tienen que ser diferentes, nos pagan por conseguir resultados".

RECLUTAMIENTO

Así influyen las

Las sesgos y prejuicios pueden convertirse en obstáculos

Las prisas por marcharse de su empresa, cambiar de trabajo o incluso de sector y carrera que millones de profesionales de todo el mundo manifiestan desde hace meses en lo que se conoce como la *gran desbandada* o la *gran renuncia* pueden chocar contra el muro que suponen las primeras impresiones de los reclutadores en los procesos de selección. ¿Tienen la edad, la raza o la apariencia física más importancia que la experiencia o el talento? Cuando la altura, la edad, la raza o el aspecto físico pesan más que el talento en un proceso de selección, algo falla, pero nos guste o no, la primera impresión que ofrecemos a un entrevistador resulta casi definitiva en la decisión acerca de si conseguiremos ese empleo al que optamos e incluso cuál será el sueldo que podamos percibir.

Las ansias de reinención y las prisas por comenzar una nueva vida laboral en otro puesto o en una compañía diferente pueden frenarse en seco por la importancia que se le da a esa primera impresión, y al hecho de que contratar por las apariencias es más común de lo que debería en muchos procesos de selección, en los que se producen discriminaciones, sesgos e injusticias que se deben rechazar y combatir.

Vístase despacio si tiene prisa...

Ante la *gran desbandada* y las ansias de cambio, una de las primeras estrategias es saber trabajar muy bien el propio modelo de negocio y el mensaje, que son los ejes de la marca personal.

Las prisas son malas consejeras y la preparación y planificación previa, conocer al reclutador, saber qué quiere la empresa y cómo encajar en ella, son aspectos fundamentales. Pero es un hecho que la mayoría de las decisiones se toman en muy poco tiempo porque, normalmente, al ver a una persona construimos una opinión rápida que nos posiciona. Y la fase final de un proceso de selección –la entrevista de trabajo– no deja de ser una conversación en la que se juntan dos intereses: el de la empresa por reclutar al mejor candidato, y el de éste, que aspira a ser el elegido. Todo ello está condicionado por la primera impresión.

Los estudios sobre la atención que los reclutadores prestan a los currículos que reciben han ido variando hasta determinar que el tiempo medio que dedican a los CV no suele superar los seis segundos. Un estudio del departamento de Ciencias del Comportamiento en la Facultad de Ciencias Públicas Woodrow Wilson de Princeton echa más leña al fuego a concluir que el sesgo de la extracción social y el nivel socioeconómico influyen en las posibilidades de encontrar un empleo: "Una misma persona puede ser considerada menos competente si va vestida con ropa más pobre. Y esto comienza en la primera décima de segundo de una entrevista de trabajo".

Atención a las señales

Aunque todo puede suceder rápidamente, es posible sacar alguna conclusión del encuentro con el entrevistador si atiende a las señales. Éstas pue-

DESARROLLO DE CARRERA

¿Alardea de irse

La cuestión es si esta 'estrategia' viral sigue los cánones

Hace poco más de un año, la empleada del turno de noche de un establecimiento de Walmart en Texas, presa del hastío y la frustración por culpa de su trabajo, decidió darle una vuelta de tuerca a lo que se conoce en el ámbito laboral como *vómito tóxico*, esto es, la queja furibunda de toda la vida contra el jefe, la empresa o los compañeros. Pero Shana Blackwell fue mucho más allá e inauguró lo que hoy es una tendencia creciente: cada vez más personas hacen pública su experiencia de dejar el trabajo anunciándola en Tik Tok con *hashtags* como *#quitmyjob*.

Muchos se convierten en celebridades y consiguen cientos de millones de visitas (no está claro que logren también nuevos trabajos) gracias a sus historias en las que combaten a jefes villanos, y la mayoría están editadas con bandas sonoras alegres a pesar del drama laboral que cuentan.

Antes de este uso de Tik Tok para anunciar al mundo el cambio de empresa o el abandono de un puesto, empresas como Shopify, Target o incluso los Detroit Pistons empezaron a considerarse en Estados Unidos pioneras en el uso de esta red social como herramienta de selección de personal para la búsqueda de empleo, y no para anunciar la renuncia a un puesto.

La idea es que la plataforma no está concebida sólo para mostrar vídeos de baile virales, y existe una oportunidad de aportar más valor a la experiencia de las personas. Parece que el uso de estrategias diferentes de búsqueda y currículos extravagantes no ha pasado de moda, y la creatividad, bien medida, podría resultar útil.

Tik Tok puede convertirse en un lugar en el que los reclutadores encuentren a personas con ideas frescas, aunque tal vez esto no sea factible para cualquier posición; todo depende del trabajo al que opta un candidato.