

Expansión & EMPLEO

17 ABRIL 2021

www.expansion.com/empleo • www.expansionyempleo.com



RETRIBUCIÓN El teletrabajo ha convencido a las empresas de que no hace falta estar presente para aportar más, por eso cada vez más reclutan talento en cualquier parte del mundo. Conscientes de que en determinados perfiles captar y fidelizar a los mejores depende del sueldo, algunas ya están homogeneizando sus políticas retributivas priorizando el conocimiento, desde dónde trabaja el profesional es indiferente. **Por Montse Mateos**

Teletrabajar desde Soria con un sueldo de Silicon Valley

Hace poco más de un mes Spotify dio a conocer su programa de teletrabajo. Los 6.550 empleados globales pueden escoger cómo quieren trabajar: en remoto, en la oficina o en un espacio de *coworking*. Deben comprometerse durante un año a una opción con el consentimiento de su jefe pero... en cualquier caso su decisión no impacta en su salario. Spotify asumirá la retribución de San Francisco o Nueva York, sin tener en cuenta desde dónde teletrabajan sus profesionales. Facebook y Twitter

también han apostado por el trabajo en remoto, pero recortarán el sueldo de aquellos que escojan trabajar fuera de la bahía de San Francisco, ajustándolo al nivel de vida del lugar desde el que trabajen.

Esto no es nada nuevo. Empresas como IBM, HP o Microsoft llevan desde la década de 1990 instaladas en la India, y beneficiándose del talento de jóvenes informáticos bien formados a los que paga un salario inferior al que podrían aspirar en Silicon Valley. Pero parece que esta historia puede tener los días contados. Juan Arza,

Las empresas más grandes ya reclutan talento en el mundo por un sueldo superior a los niveles locales

socio de Arza&Leipzig, asegura que el crecimiento de la industria, unido a la mejora de la conexiones y al desarrollo del teletrabajo ha disparado la demanda de talento tecnológico en

el mundo: “Los gigantes y las empresas con más músculo financiero están saliendo a reclutar talento en cualquier lugar del mundo, ofreciendo salarios que en algunos casos están muy por encima de los niveles locales, y que se aproximan a los niveles de las sedes de dichas empresas en ciudades como San Francisco, Londres o París. Y no se buscan sólo trabajos puntuales de programación, de relativamente bajo valor añadido, sino trabajos de diseño, creativos o de naturaleza directiva”. Arza menciona a Jason Fried y David Heinemeier, fundadores de la

empresa de software Basecamp y autores en 2014 del *bestseller Remoto: no se requiere oficina* (Ed. Empresa Activa), quienes recomendaban en esta obra “evitar el enfoque de costes en el teletrabajo y adoptar el principio de igual salario por igual trabajo: ‘En lugar de pensar que puedo pagar a gente de Kansas menos que a la gente de Nueva York, deberías pensar que puedes tener a gente fantástica de Kansas haciéndoles sentir valorados y bien retribuidos pagándoles

SIGUE EN PÁGINA 2 >



#SagardoyFuture

Máster Executive en **Dirección de Recursos Humanos**

Máster Executive **Avanzado en Relaciones Laborales**

sagardoyschool

sagardoyschool

sagardoyschool

Infórmate en [sagardoyschool.com](https://www.sagardoyschool.com)

SAGARDOY BUSINESS & LAW SCHOOL

EN PORTADA

< VIENE DE PÁGINA 1

salarios de Nueva York”. Aunque la reflexión está cargada de lógica, Guillermo Julio Sáez, consultor sénior de la división de RRHH de Robert Walters, advierte de que “el debate sobre la reducción de sueldo por trabajar en remoto es frecuente en numerosos países en Europa, y principalmente en Estados Unidos, donde la prima salarial urbana, es decir, la brecha salarial entre aquellos que trabajan en grandes ciudades frente al resto es muy amplia. Sin embargo, en España es una temática bastante estudiada por economistas y apenas llega al 5%”.

Según Jorge Herraiz, *director reward & performance* de Aon, sus estudios confirman que en nuestro país un 8% de compañías tecnológicas está aplicando políticas retributivas distintas por región, y un 4% lo está considerando; en Alemania, un 18% ya diferencia sus salarios por región; y un 22% y un 46%, respectivamente, en Francia y Reino Unido. Subraya Herraiz que “esa mayor flexibilidad, que permite a cada persona trabajar donde quiera aunque ello suponga hacerlo por un salario inferior, ha generado un efecto positivo claro”. Y apunta otra cifra: 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 el 32% de esas empresas no hace diferenciación alguna, y un 11% lo está considerando.

No hay duda de que, como dice Carlos Recarte, socio director de Recarte & Fontenla *executive search*, el trabajo en remoto plantea un nuevo contexto. Prevé que serán los cambios en la manera de trabajar y otros modelos organizativos “los que determinarán un posible impacto en materia retributiva, pero no el teletrabajo por sí mismo”. Pese a todo, Herraiz también cree necesario “fijar una política retributiva consistente, capaz de retribuir a cada persona en función de su aportación al negocio, por encima de otros aspectos vinculados al género, la diversidad o, en este caso, a la localización”.

Discriminación y equidad interna

Esta semana todo esto se tiñe de actualidad por la entrada en vigor del RD 902/2020, de igualdad retributiva entre hombres y mujeres, continuación del RD 901/2020, que se aplica desde el pasado 14 de enero y que regula los planes de igualdad y su registro. Ambos suponen una revolución en la transparencia retributiva. Javier Blasco, director del Adecco Group Institute, apunta que va muy orientada a la discriminación por género, “pero una vez que las empresas implantan



Algunos profesionales optan por escoger su lugar de teletrabajo aunque ello suponga hacerlo por un salario inferior.

el registro salarial parece poco probable que se escape la diferencia retributiva entre dos personas que hagan trabajo de igual valor, y que la diferencia pueda ser claramente motivada porque uno trabaja en presencial y otro teletrabaja”. Propone que “este tipo de instrumentos se utilicen de forma transversal, y se extienda el análisis a todas las vicisitudes del colectivo de personas trabajadoras (edad, género, raza, nacionalidad, lugar de trabajo, etcétera) que permita evitar discriminaciones”.

Excluir a aquellos que decidan teletrabajar es un riesgo. Recarte plantea que “si alguien quiere trabajar en remoto y mantener el nivel de ingresos de su lugar de origen, se mete de lleno en el mercado salarial global, y o justifica su salario con una productividad muy alta en un campo de alta especialización o bien, puede poner en riesgo su puesto de trabajo”. Sin embargo, no cree que vaya a haber discriminación salarial y “no debería haber impacto sobre las cuantías ni las estructuras salariales”.

Cuando las empresas aplican este tipo de medidas suelen reducir la parte fija y, por tanto, indirectamente el variable, según explica Julio, quien aclara que en esta situación muchos beneficios sociales dejan de tener sentido en función desde donde trabaje el profesional. Por este motivo aconseja a la empresa presentar una propuesta de compensación total y que “el trabajador tenga la oportunidad de proponer una configuración alterna-

El 32% de las tecnológicas no establece diferencias salariales en función del lugar de residencia

Quien teletrabaje y quiera mantener su sueldo local, entra de lleno en el mercado salarial global

tiva del paquete retributivo con el que se sienta cómodo, para finalmente llegar a un punto y acuerdo intermedio”.

Negociación

Arza opina que la retribución variable y los beneficios extrasalariales serán clave en la negociación salarial: “Los jefes deberán gestionar más por objetivos, y menos por control visual y percepciones subjetivas”. Recarte explica que “el teletrabajo puede facilitar la identificación de aquellos que más aportan y mejor desempeño tienen, porque no se contamina con culturas de presencialidad y los logros conseguidos por cada persona o equipo de trabajo, son más claros y están más acotados”. Añade que los beneficios sociales deberán redefinirse y ade-

cuarse al colectivo: “Por ejemplo, al trabajador presencial le seguirán interesando las ayudas a la comida o al transporte, pero al teletrabajador le interesará más la tecnología o comodidades puestas a su disposición”. Blasco insiste en que será la parte variable la que adquiera protagonismo, pero vinculada no a tiempo de trabajo sino a productividad y rendimiento para justificar las diferencias salariales entre dos personas que prestan trabajo de igual valor.

Discriminar salarialmente por la ubicación puede costar caro a las empresas. Julio recuerda que para una compañía el bajo compromiso de sus empleados puede ser contraproducente en un contexto en que la pelea por el talento es cada vez más global: “Las empresas ya no sólo compiten con lo que hacen otras organizaciones a nivel local sino a nivel internacional. Puedes tener un buen paquete retributivo diseñado, llega una empresa de Alemania que busca empleados en remoto y tienes pocas posibilidades de ser más competitivo que ellos. Por tanto, hay que analizar, segmentar y diseñar bien dichas políticas”. Xavier Casanovas, socio y general manager de AdQualis HR consultants, también cree que si una persona destaca por su talento y aporta valor penalizar por la ubicación puede suponer una fuga inevitable de talento: “Si un trabajador recibía un sueldo por su desempeño no tiene sentido volver atrás. En principio, una vez acordado no se debe modificar”.

Pagar por el conocimiento, aún un reto

“Hay organizaciones que aún no saben qué es el desempeño, y otras que aún siguen una política de *feedback* de decir lo que hay que hacer y de quejarse en el caso de que no se esté haciendo. En general falta madurez para comprender las necesidades del empleado, se quedan sólo en las necesidades de la organización”, afirma Xavier Casanovas, socio y general manager de AdQualis HR Consultants. Ante esto parece que la evaluación ‘per se’ sigue siendo un desafío, como lo confirma una encuesta reciente de Aon, que refleja que tan solo un 50% de los empleados estaba satisfecho y entendía sus sistemas de gestión del desempeño. Juanvi Martínez, director del área de capital humano de Mercer, explica que los sistemas de medición son los pilares de una retribución eficiente y justa, y el teletrabajo ha abierto el debate sobre el concepto de la evaluación y la productividad frente al paradigma de trabajo presencial. Cree que para muchas posiciones, cada vez va a ser más importante lo que se haga y no desde dónde se haga, y más aún ante un futuro de trabajos por proyectos, en los que en el paquete retributivo y honorarios tendrá más impacto la aportación real de valor que la localización. Una vez más, el desafío del teletrabajo pilla a las empresas con el pie cambiado, como explica Juan Arza, socio de Arza&Leipzig, “ha irrumpido cuando todavía muchas empresas no habían modernizado y mejorado suficiente sus sistemas de objetivos y de gestión de la retribución. En este tema como en tantos otros, la pandemia nos obliga a *ponernos las pilas* y dar un salto adelante”.

El trabajo a distancia, ¿gasto o ahorro?

Dice Juanvi Martínez, director del área de capital humano de Mercer, que en las asignaciones virtuales –el trabajador puede realizar su trabajo desde cualquier país o residencia– muchas compañías están optando inicialmente por establecer un enfoque de remuneración similar al de aquellos empleados locales que se encuentren en la misma ubicación física, “considerando asumir potenciales costes fiscales adicionales”. Sin embargo, asegura

que en situaciones de teletrabajo internacional temporal están manteniendo las condiciones salariales del país de origen. “En ambas situaciones, y dada la incertidumbre actual en cuanto a las implicaciones fiscales y legales, las compañías están considerando otorgar asistencia fiscal y legal a sus empleados para mantener bajo control potenciales riesgos fiscales”. Su propuesta pasa por analizar el conjunto de variables en cada caso e, insiste, en que “cómo

enfrenten este proceso las organizaciones es un elemento clave, ya que se puede convertir en una ventaja competitiva y una poderosa herramienta para atraer y retener talento”. Sin embargo, parece que aún habrá que esperar. Jorge Herraiz, director reward & performance de Aon, afirma que la retribución deberá estar siempre sujeta a criterios de oferta y demanda, vinculados a la política salarial que cada empresa decida establecer: “Es posible que un puesto de

trabajo sea retribuido por debajo de lo establecido en los grandes núcleos económicos, por el hecho de trabajar en una región con salarios tradicionalmente inferiores o con menor coste de la vida. Pero ahí es donde la política retributiva entra en acción, pudiendo pagar un plus sobre ese salario inferior que permita atraer y retener al mejor talento en esas regiones, manteniéndose aun así por debajo de las retribuciones de Madrid, Barcelona o Bilbao”.