

Vuelta al trabajo en ‘modo híbrido’: el futuro del salario

Las formas mixtas que se están imponiendo obligan a reformular las políticas de compensación al empleado

https://www.ey.com/es_es/workforce/vuelta-al-trabajo-en-modo-hibrido-el-futuro-del-salario

Cuando muchos ya vislumbramos el fin de las vacaciones estivales tratamos de intuir también cómo será la vuelta laboral en modo híbrido. La nueva fórmula, ensayada en los últimos meses, ha venido para quedarse y, con ella, nuevas políticas de compensación vendrán a adaptarse a la nueva situación.

Los entornos de trabajo híbridos, en los que se combina la presencia en la oficina con el teletrabajo, se han convertido en importante motor de atracción y retención de empleados. Según nuestros datos, (que se refieren a 16 países y más de 16.000 empleados), nueve de cada diez trabajadores desean que se introduzca algún nivel de flexibilidad, ya sea en términos de dónde o cuándo trabajan.

Y no son pocas las organizaciones que se están preparando para un futuro que trata de equilibrar la presencia en la oficina con las oportunidades laborales a distancia. La cuestión fundamental es cómo hacerlo funcionar. ¿Cómo diseñar un modelo laboral híbrido que sea justo, equitativo y transparente? ¿Cómo pueden las empresas adaptar rápidamente sus culturas, impulsar los comportamientos deseados y mejorar el compromiso de los empleados? ¿Cómo debe adaptarse la compensación a este nuevo entorno?

Tradicionalmente las prácticas y políticas de compensación han servido para influir en los comportamientos de los empleados y alinear sus intereses con los resultados de las compañías. Pero el nuevo entorno híbrido inicia su particular curso con nuevas e importantes asignaturas, una de ellas, adoptar una visión ampliada del concepto de compensación total. La remuneración va ahora más allá de los marcos tradicionales para incluir elementos de la propuesta de valor del empleado (PVE) como el bienestar, el desarrollo del talento, el horario de trabajo, la ubicación laboral o la experiencia del trabajador.

Nueva materia de este curso es también la que insta a delimitar el enfoque geográfico de la retribución: a medida que las empresas reimaginan sus modelos de trabajo para adoptar opciones de trabajo híbridas, surgen dos principales enfoques: la retribución

basada en la localización y la fundamentada en el valor. Las tradicionales políticas de retribución –especialmente las vinculadas a la ubicación de las oficinas– tienen cada vez menos sentido, en la medida en la que este espacio será sólo uno de los múltiples entornos de trabajo que coexistirán.

De nuestros datos, también se desprende que el 55% de los encuestados preferiría que su salario se ajustara a los niveles del mercado local –asumiendo una reducción de entre el 5%-10% de su salario actual–, siempre que se les permitiera trabajar desde cualquier lugar. Mientras, el 38% prefería que no hubiera cambios en su salario base mientras vivieran a una distancia que les permitiera desplazarse a diario a la oficina.

El trabajo híbrido obliga ahora a redefinir el abanico de beneficios sociales. No es extraño que las empresas que ofrecen beneficios tradicionales carezcan de un marco de compensación flexible para sus empleados, lo que podría dificultar su alineación con esta nueva modalidad de trabajo. Y a medida que aumenta el número de teletrabajadores, surgen nuevas tendencias. Cuando se les pide a los empleados que elijan entre la flexibilidad del lugar de trabajo/horario y los principales servicios in situ, el 67% opta por la flexibilidad. Por otro lado, el 45% de los que prefieren el trabajo a distancia demandan a sus empleadores ayudas para la oficina en casa, y el 47% espera que la empresa les reembolse gastos como el de internet.

En este escenario, y con la vista puesta en el medio plazo, muchas empresas habrán de desarrollar estrategias de optimización de la retribución total (Total Reward Optimization) que identifiquen mejoras en cuanto a las oportunidades de personalización de la retribución de los empleados y su compromiso, y que a la vez fomenten un mayor rendimiento.

Igualmente, las formas mixtas de trabajo que se van imponiendo obligan a reformular el reconocimiento por parte de las empresas a sus empleados, al tiempo que les obliga a reajustar sus procesos tradicionales de performance management. Una adecuada gestión del reconocimiento puede mejorar las habilidades de liderazgo digital y la creación de equipos virtuales. Como ejemplo, las primas por trabajo en equipo, los premios de colaboración y los incentivos de mejora de las competencias, fuera de las revisiones tradicionales del ciclo anual, son cada vez más comunes.

Teniendo en cuenta lo anterior, el nuevo campo que ahora se abre para la compensación –en tiempos de trabajo híbrido– requiere la definición de nuevas materias. Entre ellas, realizar un inventario de todos los programas de retribución, evaluando sus costes, las fuentes de financiación y la utilización de los mismos, como punto de partida para modelar las actualizaciones de las retribuciones y las oportunidades de flexibilidad. Buscar, asimismo, la opinión de los empleados –encuestas, grupos de discusión, etc.– en todos los segmentos, familias de puestos de trabajo, datos demográficos y ubicaciones, para obtener información sobre sus preferencias. Desarrollar distintos escenarios de optimización de la retribución, que tengan en cuenta los modelos de trabajo híbridos, ubicaciones de trabajo o datos demográficos para mejorar la fiabilidad de la optimización de la retribución. Y, muy recomendable, realizar una prueba piloto con un pequeño grupo



de empleados, involucrándolos en la evaluación de los resultados y acelerando su aplicación.