



Universidad de Granada

PRÁCTICAS EMPRESARIALES SOBRE
RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
EN ESPAÑA – 2013



ÍNDICE

1. **Objetivo del estudio**
2. **Resumen ejecutivo**
3. **Consideraciones previas sobre la retribución indirecta**
4. **La retribución flexible. Análisis de su aplicación en España**
5. **Importancia de la comunicación en la retribución flexible**
6. **Impacto de la retribución flexible en la atracción y retención del personal**
7. **Satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales y la retribución flexible**
8. **Principales resultados obtenidos en el estudio**
9. **Anexos**
 - **Anexo I.** Características de la muestra de empresas participantes
 - **Anexo II.** Datos descriptivos de la muestra de trabajadores
 - **Anexo III.** Análisis estadísticos del apartado 3
 - **Anexo IV.** Clasificación general de los Beneficios sociales
 - **Anexo V.** Clasificación de los Beneficios sociales según la oferta realizada por las empresas
 - **Anexo VI.** Clasificación de los Beneficios sociales según la demanda efectuada por los trabajadores
 - **Anexo VII.** Análisis estadísticos del apartado 4
 - **Anexo VIII.** Análisis estadísticos del apartado 6
 - **Anexo IX.** Análisis estadísticos del apartado 7
10. **Referencias**



Acerca de Edenred España S.A

Edenred aporta soluciones de retribución flexible a las empresas, mediante sus cheques y tarjetas de servicio. Desde el pago de la comida diaria con Ticket Restaurant, el cuidado infantil de Ticket Guardería, la compra de un equipo informático para el hogar con Ticket Informática o el abono de transporte con Ticket Transporte. Edenred fomenta la conciliación de los empleados con soluciones sencillas, eficaces y motivadoras, de forma que cada empresa puede adaptar sus sistemas retributivos a las características de sus empleados.

Acerca del Grupo de Investigación ISDE

El Grupo ISDE es un grupo de investigación especializado en los ámbitos de la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo de las organizaciones. Su misión es encontrar soluciones de gestión con potencial para integrar la competitividad y la sostenibilidad a través de la innovación en las diferentes dimensiones de las organizaciones.

El grupo ISDE surge en el seno de la Universidad de Granada y se conforma por más de treinta expertos especializados en diferentes temáticas funcionales y de análisis pertenecientes a los ámbitos de las ciencias económicas y de la administración. Al ser la mayoría de sus miembros docentes, la finalidad principal del grupo es la de construir puentes sólidos entre la investigación y la aplicación práctica del conocimiento a través de la difusión, formación y sensibilización de las temáticas investigadas. El éxito de sus actuaciones se basa en unas fructíferas colaboraciones con el sector privado que permiten recibir continuos flujos de conocimiento renovado y la aplicación de una metodología rigurosa. Los trabajos desarrollados por ISDE se realizan pensando en su utilidad para otros investigadores, la administración pública, las organizaciones privadas y los directivos.



Acerca del Estudio “Prácticas Empresariales sobre Retribución Flexible en España. 2013”

El presente estudio se ha realizado dentro de un Proyecto de Colaboración conformado por un equipo de trabajo común constituido por investigadores y trabajadores de Edenred España S.A. y el Grupo de Investigación ISDE de la Universidad de Granada

Responsables del Proyecto

Dra. M^a Dolores Vidal Salazar

Universidad de Granada

Dr. Eulogio Cordón Pozo

Universidad de Granada

Dr. José Manuel de la Torre Ruiz

Universidad de Granada

Colaboradores del Proyecto

Personal técnico del Departamento de Marketing y Comunicación
de Edenred España S.A.

ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión S.L.

Hierro, 14, 7^ºB

28045 Madrid

ISBN: 978-84-697-0585-8

Junio de 2014

Impreso en España. Printed in Spain

www.observatoriorh.com

www.observatorioretribucion.es

*Agradecimientos: Este informe ha contado con el apoyo de la Junta de Andalucía (P10 SEJ-6765)
y del Plan Nacional 2010 del Ministerio de Ciencia e Innovación (ECO 2010-20483)*

1

**OBJETIVO
DEL ESTUDIO**



Objetivo del Estudio

En un momento económico difícil como el actual las empresas son cada vez más creativas en el desarrollo de sus políticas retributivas. Mediante la aplicación de modelos de retribución avanzados, las empresas pretenden mantener la motivación y el compromiso de sus trabajadores sin aumentar la partida de gastos de personal.

El presente informe, elaborado por Edenred España S.A. y miembros del Grupo de Investigación ISDE de la Universidad de Granada, analiza en profundidad cómo se están aplicando en España los denominados Modelos de Retribución Flexible¹, también conocidos por Sistemas de Compensación Flexible o Planes de Retribución Flexible.

Los Modelos de Retribución Flexible son aquellos “*que permiten al profesional diseñar la composición de su paquete retributivo, destinando una parte a la retribución en metálico y otra a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, con las limitaciones legales de cada país y con las restricciones que pudiese introducir cada organización*” (Delgado, 2004:168). Estos modelos permiten a los empleados elegir sobre la mezcla de dinero en efectivo y los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004). En el caso de España, la elección de determinados beneficios sociales que tienen un mejor tratamiento fiscal en el IRPF, permite a los trabajadores incrementar su salario neto sin costes salariales adicionales para la empresa (Vergara Pinto, 2007).

En el estudio se analiza cómo están de extendidos estos sistemas remunerativos en empresas que desarrollan su actividad en España, las ventajas de su implantación, las dificultades para su puesta en marcha así como el impacto que tienen en la capacidad de las organizaciones para atraer el talento y retener a su personal. La información se obtuvo mediante una encuesta realizada a 429 responsables de recursos humanos de organizaciones pertenecientes a todos los sectores de actividad en territorio nacional.

Igualmente, el estudio analiza la influencia de estos sistemas de compensación en la satisfacción de los trabajadores con respecto a su retribución global y a su retribución indirecta, realizando una valoración sobre las implicaciones de su aplicación en materia de gestión de recursos humanos. Para ello, 1.062 trabajadores pertenecientes a 417 empresas diferentes respondieron a una encuesta específica sobre beneficios sociales, planes de retribución flexible y satisfacción salarial.

¹ En inglés estos modelos se denominan “*Flex Plans*” y se incluyen dentro de los denominados “*Flexible Benefit Plans*” o “*Cafetería Plans*”. Dentro de estos planes existen diferentes opciones que varían notablemente en su complejidad, desde las alternativas más sencillas hasta las más sofisticadas. En este informe, siguiendo a Delgado (2004), se considera que los *modelos de retribución flexible* son aquellos donde la flexibilidad afecta a la suma de compensación y beneficios. Cuando solo se permite flexibilizar el importe destinado a beneficios, sin poder sustituir renta dineraria por otros productos y servicios, se consideran *sistemas de beneficios flexibles*.

2 RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

El nuevo entorno empresarial altamente competitivo, la crisis económica y los cambios en las demandas laborales cada vez más influenciadas por los ámbitos familiar y personal, están cambiando la relación entre las empresas y sus trabajadores. Las organizaciones quieren resultar atractivas a los nuevos profesionales en la actual lucha por el talento y desean aumentar la fidelización y el compromiso de su personal. En ambos casos deben dar respuesta a las diferentes necesidades de sus distintos empleados, presentes o futuros. Por otro lado, el difícil momento económico actual exige a las empresas ser más eficientes en la retribución. Con los sistemas de retribución flexible las empresas incorporan un modelo retributivo caracterizado por su elasticidad (Delgado, 2004), eficiencia (Barringer y Milkovich, 1998) y capacidad de personalizar las relaciones laborales con cada profesional, dándole una respuesta individualizada a sus necesidades (Vergara Pinto, 2007). Con la aplicación de estos sistemas las empresas pretenden aumentar su capacidad para realizar un reclutamiento efectivo y de calidad (Smith, 2000; Coleman, 2006; Hillebrink *et al.*, 2008) y su capacidad para retener a los trabajadores clave (Towers Perrin, 2006; Mercer Consulting, 2007).

De los resultados obtenidos en el presente estudio pueden extraerse distintas conclusiones:

Oferta y demanda de beneficios sociales en las empresas

La oferta de beneficios sociales está muy extendida entre las empresas analizadas (el 76% de las empresas del estudio ofrece retribución indirecta a sus trabajadores), siendo las empresas más grandes las que más beneficios ofrecen y con una oferta más variada. La crisis económica no ha influido notablemente en este tipo de retribución ya que la mayoría de las empresas declara que ha mantenido los mismos beneficios que antes de la crisis (51,8%), disminuyendo la oferta solamente las empresa cuya facturación se ha visto muy afectada por la situación económica.

Atendiendo a la información disponible, existe un alto grado de correspondencia entre la oferta de beneficios sociales realizada por las empresas y la demanda de los trabajadores en esta materia. Ocho de los diez beneficios sociales más ofertados por las empresas son también los más solicitados por los trabajadores. Entre los cinco más demandados y más ofertados hay tres comunes: los *tickets restaurant*, los móviles de empresa y los seguros médicos privados. Existen diferencias significativas de apreciación en algunos beneficios como la formación (que ocupa un lugar preferente para las empresas) o el portátil, el acceso a internet y los *tickets* guardería (más valorados por los trabajadores que por las empresas).

Retribución flexible en España

Más de la mitad de las empresas encuestadas que ofrecen beneficios sociales a sus trabajadores (51,2%), lo hacen a través de planes de retribución flexible. Su aplicación aumenta con el tamaño de la empresa (medido por el nº de trabajadores), siendo su implantación mayor en el sector servicios (en particular en el sector turístico aunque en el comercio mayorista y minorista su aplicación es casi nula) y menor en el sector industrial y en la construcción. Estos modelos retributivos se han introducido en España hace relativamente poco tiempo y, salvo excepciones, su puesta en funcionamiento es muy reciente (la mediana del año de implantación se sitúa en el 2010). Las razones principales alegadas por las empresas para su puesta en marcha han sido lograr una mejora de la eficacia retributiva sin incrementar los costes salariales y adecuar las prestaciones a las necesidades individuales de cada trabajador, de forma que se mejore la



satisfacción de los empleados con la retribución que reciben. También se pretende con este sistema transmitir al trabajador el interés de la empresa por su bienestar, incrementando así su fidelidad hacia la organización, mejorando la imagen interna y externa de la firma. Por último, otras razones que se destacan es el efecto positivo esperado de este tipo de retribución en otras prácticas de recursos humanos, en concreto sobre la captación y retención de personal. Por su parte, aquellas empresas que no tienen retribución flexible ni intención de implantarla alegan como razones principales la complejidad asociada a la comunicación de estos sistemas, el aumento de las cargas administrativas y de los costes, el desconocimiento acerca de su funcionamiento, el que futuros cambios en la normativa fiscal afecten a la rentabilidad de la inversión o que la mayor discrecionalidad otorgada produzca una alta dispersión en las elecciones de los empleados que disminuya su poder de negociación frente a los proveedores.

Respecto al porcentaje de empleados que se adscriben a los planes de retribución flexible, los resultados muestran que en la mayoría de las empresas que los ofrecen (51,50%) la tasa de adscripción es baja (menos del 40% de la plantilla suscrita). Tan solo una minoría de empresas (16,17%) logra que la mayor parte de su personal (más del 80%) esté acogido al plan. Los análisis establecen que la tasa de adscripción a este modelo está muy relacionada con la existencia de un plan interno de comunicación y que el tamaño de la empresa también es determinante (cuanto más grande, más trabajadores adscritos).

Comunicación interna y externa sobre la retribución flexible

Los modelos de retribución flexible exigen un esfuerzo de comunicación por parte de las empresas mucho mayor que los modelos clásicos de retribución indirecta debido a la mayor desconfianza y desconocimiento que los trabajadores tienen ante los cambios que plantea este sistema (Delgado, 2004). La comunicación en esta materia debe incidir en las ventajas fiscales que el modelo ofrece y en la posibilidad de maximizar la disponibilidad neta de efectivo después de impuestos y de asumir los gastos personales de los trabajadores así como la posibilidad de lograr prestaciones más económicas (dado el teórico mayor poder de negociación de la empresa con los proveedores) y el ahorro de tiempo que consigue el empleado al no tener que informarse, contratar y gestionar cada producto. Si los profesionales a los que se dirige no entienden el modelo de compensación flexible o no lo consideran interesante, no se alcanzaran los objetivos empresariales perseguidos en su diseño (Rubino, 2001).

El 70,2% de las empresas que ofrecen retribución flexible cuenta con un plan específico de comunicación interno para informar a sus trabajadores sobre la materia. Una amplia mayoría de empresas utilizan más de un canal en sus procesos de comunicación (94%). Los canales más utilizados son los comunicados internos, la intranet y las reuniones informativas programadas, demostrándose que este último canal es el más efectivo (en base al número de trabajadores adscritos al sistema en las empresas que lo utilizan). Respecto a la eficacia de los planes de comunicación, una amplia mayoría de los responsables de recursos humanos opina que los resultados obtenidos han sido elevados o muy satisfactorios (71,2%).

Adicionalmente a la comunicación interna, las empresas también informan sobre la aplicación de este tipo de planes al exterior. Las acciones de comunicación externa están sin embargo mucho menos extendidas que las de comunicación interna (un 17,37% de las empresas frente al 70,2% que contaba con planes internos de comunicación). Para este tipo de comunicación, las empresas suelen utilizar un solo canal, siendo el más utilizado la web corporativa (72,4% de los



casos), seguido de ferias de empleo (58,6%) y notas de prensa (55,2%). Destacar que algunas empresas (10,3%) utilizan los anuncios de reclutamiento como canal para informar a los posibles candidatos y lograr un mayor poder de atracción del talento. Respecto a los resultados alcanzados con el plan de comunicación externa, la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con los efectos obtenidos de las acciones realizadas (62,7%).

Influencia de la retribución flexible en la atracción y retención del personal

La retribución indirecta en general y los planes de retribución flexible en particular persiguen entre sus fines aumentar la fidelización de los trabajadores de la empresa (Olsen y Dawson, 2003) y la capacidad de retención de su personal, disminuyendo la tasa de rotación externa o voluntaria (Towers Perrin, 2006; Mercer Consulting, 2007; Lin *et al.*, 2011). Igualmente, esta retribución persigue incrementar la capacidad de atracción de nuevo talento a la empresa (Coleman, 2006; Hillebrink *et al.*, 2008; Lin *et al.*, 2011).

En el estudio realizado, la mayoría de los responsables de recursos humanos opinan que la tasa promedio anual de rotación voluntaria de trabajadores no se ha visto realmente afectada ni positiva ni negativamente por la implantación de estos planes (78,8%). No obstante, los que opinan que la retribución flexible ha disminuido el abandono cuadruplican a los que opinan lo contrario (17,2% frente a 4,0%). Estos resultados están íntimamente ligados al actual ciclo económico recesivo ya que se ha comprobado que el nivel de desempleo de una economía influye notablemente en los niveles de rotación voluntaria de los trabajadores (Deloitte, 2009)

Si la comparación se realiza con las empresas rivales, los resultados son mucho más contundentes, existiendo diferencias notables entre las empresas que tienen implantados estos planes frente a aquellas que no los tienen. El 47,1% de las empresas con retribución flexible considera que la tasa de rotación voluntaria de sus trabajadores ha mejorado (disminuido) respecto de la competencia frente al 41,9% de las empresas que no ofrecen dicha retribución. Respecto a la capacidad para atraer a empleados esenciales, el 48,9% de las empresas con planes de retribución flexible consideran que esta capacidad ha mejorado mucho respecto de sus principales competidores, disminuyendo el porcentaje hasta el 33,7% en las empresas sin este sistema de compensación.

Satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales y la retribución flexible

Los beneficios sociales tienen cada vez más influencia en la satisfacción de los trabajadores (Fortune 2012; SHRM, 2012; Giancola, 2013). La mayoría de los empleados encuestados (82,3%) afirma recibir algún tipo de beneficio social por parte de su empresa (ver características de la muestra de empleados), existiendo diferencias estadísticamente significativas en el grado de satisfacción salarial entre los trabajadores que reciben beneficios sociales y los que no los reciben. Este resultado pone de manifiesto que los trabajadores valoran positivamente que su remuneración esté compuesta por algo más que por elementos puramente monetarios. Asimismo, los resultados determinan que la existencia de beneficios sociales también influye en la imagen que los trabajadores tienen de sus empresas, concretamente en su percepción sobre el grado en que su organización los valora y se preocupa por su bienestar.

Para analizar el grado de satisfacción que los trabajadores tienen respecto a los beneficios sociales que reciben, se han analizado distintos aspectos que influyen a la hora de valorar los sistemas retributivos indirectos (en concreto el volumen y tipo de beneficios recibidos, la forma



de determinarlos y la manera de administrarlos siguiendo a Williams *et al.*, 2008). En este sentido, destacar que no existen diferencias estadísticas significativas respecto a la satisfacción de los trabajadores con los beneficios recibidos respecto a la experiencia laboral, años en la empresa o formación académica. Del mismo modo, tampoco se encuentran diferencias relacionadas con el nivel de salario bruto recibido lo que indica que la satisfacción con los beneficios sociales no depende del volumen salarial. Donde sí existen variaciones en la satisfacción con los beneficios sociales significativas es según el género (aunque poco significativas) y sobre todo en virtud del sistema de beneficios establecido por su empresa. Analizando distintos modelos en base a la discrecionalidad que éstos ofrecen a los trabajadores para elegir los beneficios sociales (sistema clásico, clásico avanzado, de beneficios flexibles o de retribución flexible), los resultados muestran que a mayor flexibilidad para seleccionar los prestaciones, mayor satisfacción con los beneficios recibidos.

Respecto a la aplicación del modelo de retribución flexible, pese a que esta opción presenta una menor satisfacción que el modelo de beneficios flexibles o “a la carta” (algo esperado ya que en este último modelo los beneficios sociales suponen un “sobresueldo” para el trabajador), la diferencia entre ambos modelos es escasa y estadísticamente no significativa. No obstante, con respecto a los otros sistemas menos discrecionales (pese a en que en éstos las empresas soporten el coste de los beneficios sociales otorgados), los sistemas de retribución flexible generan una mayor satisfacción. La posibilidad de elegir y la mayor información disponible que ofrece este sistema logran que los trabajadores sean más conscientes de los beneficios que ofrece, incrementando el valor general otorgado por los trabajadores a la retribución indirecta.

Información de la muestra de empresas	Información de la muestra de trabajadores
<p>En el estudio han participado 429 responsables de la gestión de recursos humanos de empresas que operan en España en diversos sectores de actividad, predominando las empresas de servicios y construcción (91.1%). El ámbito de actuación de muchas de ellas es internacional (52,2%), ubicándose la sede central de la empresa principalmente en España (65,7%) y siendo casi la totalidad de organizaciones privadas (95,1%). Respecto al tamaño (medido en base al número de trabajadores), existe un claro predominio de las pymes (80%) frente a las de mayor tamaño. Este dato se refleja en igualmente en la facturación ya que menos del 20% presenta una facturación superior al millón de euros en el año 2012.</p>	<p>En el estudio han participado 1.062 trabajadores que desarrollan su actividad en 417 empresas distintas. El 96% de los encuestados tienen nacionalidad española, siendo 56'3% hombres. La edad media de los participantes es 38 años y su nivel formativo elevado ya que más del 70% han cursado estudios universitarios y el 17% poseen una formación técnica de grado superior. En términos laborales, la experiencia laboral media de los encuestados es de unos 16 años y su experiencia media en la empresa donde desarrollan su actividad en la actualidad asciende a unos 9 años. Desde el punto de vista funcional, la muestra es variada ya que los trabajadores desarrollan sus actividades en distintas y variadas áreas productivas dentro de las empresas</p>

3

CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE LA **RETRIBUCIÓN INDIRECTA**



LA RETRIBUCIÓN INDIRECTA EN ESPAÑA

La retribución Indirecta

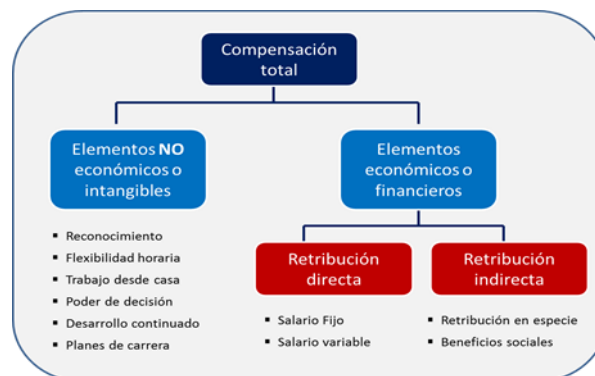
La retribución es una de las prácticas de recursos humanos con mayor impacto en la empresa. Su diseño es fundamental en el montante de los costes de personal y juega un papel decisivo a la hora de estimular los comportamientos de los trabajadores. Esta herramienta permite a la empresa adecuarse a las distintas situaciones a las que se enfrenta así como a las diferentes necesidades y capacidades de las personas que forman parte de ella (Lawler, 1990).

La retribución constituye un elemento de elevada carga de emotividad (Milkovich y Newman, 2007), determinando una parte muy considerable del comportamiento de los empleados en el desempeño de sus tareas. Por ello, el sistema de recompensas establecido debe diseñarse de tal manera que fomente conductas deseadas en los empleados para asegurar el éxito de las estrategias de recursos humanos (Hsieh y Chen, 2011) y la consecución de los objetivos marcados por la organización (Gómez Mejía y Balkin, 1992). Hay que tener en cuenta que el sistema retributivo de cualquier empresa refleja el modo de operar de la organización, de manera que puede afirmarse que las políticas salariales y de beneficios sociales reflejan la cultura y el conjunto de valores que forma la idiosincrasia de la empresa, constituyendo una pieza clave en los procesos de reclutamiento, motivación y retención de empleados (Boyd y Salamin, 2001).

Existen muchas maneras de clasificar los elementos que componen la compensación de los trabajadores y multitud de modelos retributivos diferentes. Esta investigación se centra únicamente en los denominados “*elementos económicos o financieros*” de la retribución, es decir, aquellos elementos que tienen un valor monetario en el mercado (Figura 1), y más concretamente en la retribución indirecta y en cómo se aplica en los modelos de retribución flexible. Se excluyen de forma voluntaria del análisis los “*elementos no económicos*” o “*componentes intangibles*” de la denominada “compensación total”²; tales como la flexibilidad horaria, la posibilidad de trabajar desde casa, poder de decisión, determinados programas de reconocimiento, etc., al no tener estos elementos repercusión concreta en los modelos de compensación objeto del presente estudio.

La retribución indirecta consiste normalmente en complementar la retribución monetaria con retribución en especie otorgando a los trabajadores un conjunto de beneficios sociales (Shaw *et al.*, 1998; Milkovich y Newman, 2007). Constituye una de las vías retributivas utilizadas normalmente para incrementar la motivación, retener el talento y mejorar la productividad de los trabajadores.

² La American Compensation Association (ACA) define la compensación total como “*los beneficios monetarios y no monetarios proporcionados a los empleados a cambio de su tiempo, talento, esfuerzos y resultados*”. Delgado (2004) considera que la compensación total se compone de tres elementos fundamentales: 1) la compensación, entendida como la retribución dineraria directa, 2) los beneficios o retribución dineraria indirecta y 3) los denominados intangibles (del término anglosajón The Work Experience), también conocidos como “*relational returns*” (Milkovich y Newman, 2007) que incluyen elementos como el status y reconocimiento, seguridad en el empleo, retos del trabajo, oportunidades de aprender, entre otros.

Figura 1. Componentes de la Compensación Total

Adaptado de Delgado (2004)

En el caso español, de conformidad con el art. 26 del Estatuto de los Trabajadores, en ningún caso el salario en especie puede superar el 30% de las percepciones salariales del trabajador.

Pese a que existe cierta confusión sobre si los términos de beneficios sociales y retribuciones en especie son equiparables, así como en su forma de cuantificarlos (Delgado, 2004), en este trabajo, ambos términos se utilizan de forma análoga³. Así, se considerará como beneficios sociales o retribuciones en especie a aquellas prestaciones (bienes, derechos o servicios) que la empresa pone a disposición del empleado y que, pese a tener una valoración monetaria en el mercado, no suponen ingresos directos para los trabajadores sino que ofrecen una serie de beneficios o ventajas para quien las percibe, independientemente de quien asuma el coste de las mismas. Esta concepción reconoce el esfuerzo que realiza la empresa en ofrecer una retribución alternativa a la monetaria con la finalidad de ofrecer ventajas valoradas por los trabajadores, independientemente de quien asuma el gasto de dichas prestaciones (empresa o trabajadores).

Las razones que impulsan a las empresas a incluir esta retribución indirecta en sus estrategias de compensación son diversas. Aunque en ocasiones algunos beneficios sociales vienen establecidos directamente en los convenios colectivos, normalmente las empresas los aplican de forma voluntaria porque perciben las ventajas relacionadas con su aplicación. Así, hay quien considera que aumentan sus posibilidades de competir por el talento en el mercado (Smith, 2000; Coleman, 2006; Hillebrink *et al.*, 2008), que favorecen la capacidad de retención de los trabajadores (Towers Perrin, 2006; Mercer Consulting, 2007) o que dan soporte a diversas estrategias empresariales y de recursos humanos. A esto se une las ventajas fiscales que algunos de ellos proporcionan⁴ (Delgado, 2004) y el hecho de que suelen gozar de una buena aceptación entre los empleados (Lin *et al.*, 2011).

³ Se está considerando que lo que importa es la inversión real que la empresa realiza en materia de retribución indirecta en cada profesional, independientemente de su consideración y de su valoración laboral y fiscal (que varía en cada país).

⁴ La retribución indirecta tiene en España un tratamiento fiscal ventajoso. No obstante, algunas de las exenciones existentes en materia de seguridad social han sido derogadas por el reciente *Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre, sobre medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores*. Esta nueva normativa no afecta sin embargo a las exenciones de IRPF que tenían algunos beneficios sociales (siempre que se cumplan las condiciones marcadas por la Ley) ni



No obstante, pese a la importancia y el impacto que la retribución indirecta puede tener sobre la empresa, muchas organizaciones la siguen gestionando de forma independiente al resto de la retribución, lo que ha contribuido enormemente a que los trabajadores no tengan una clara conciencia del valor de la misma para ellos ni del coste que asume la organización al ofrecerla, lo que disminuye notablemente la rentabilidad de la inversión realizada (Marcos, 2011).

Por otro lado, el diseño de la retribución tiene un importante impacto en la valoración de la empresa tanto por parte de sus empleados como de posibles candidatos. Según la revista Fortune, los beneficios sociales son ya un elemento clave a la hora de valorar las mejores empresas en el mundo para trabajar (Fortune, 2012). Actualmente, cuando los trabajadores evalúan a una compañía, además de aspectos tradicionales como puede ser la retribución monetaria, tienen muy en cuenta la calidad de los programas sociales que ofrece la empresa. En España, los trabajadores de las “*mejores empresas para trabajar*” (Instituto Great Place to Work, 2011) afirman disfrutar de una serie de beneficios sociales personalizados que no han podido encontrar en otros lugares de trabajo.

Modelos avanzados de retribución Indirecta

Atendiendo a la forma de determinar la retribución indirecta de los trabajadores, las empresas pueden optar por diversos modelos (Tabla 1), pudiéndose distinguir tres modelos principales: los modelos clásicos de retribución, los modelos de retribución “*a la carta*” y los modelos de retribución flexible.

Los modelos clásicos otorgan a los trabajadores una retribución dineraria (fija o fija y variable) y un paquete de beneficios sociales definido de forma unilateral por la dirección. Estos beneficios pueden ser homogéneos para toda la organización o diferenciados por colectivos y sus costes son asumidos por la empresa. Pese a su continuada vigencia, estos modelos suelen ser generalistas, impersonales y tradicionales respecto a su visión de la retribución ya que permiten muy poca participación de los agentes directamente implicados⁵. Por su parte, los modelos de retribución “*a la carta*”⁶ permiten a los trabajadores participar en la composición de su retribución indirecta. En estos casos, la empresa puede ofrecer simultáneamente un paquete de beneficios sociales corporativos no modificable y un paquete flexible, o directamente un paquete donde con un límite de cantidad, el trabajador puede elegir entre la oferta de beneficios que ofrece la empresa aquellos que más se adaptan a sus necesidades personales y familiares (Aldred, 2001). En ambos casos, el coste es asumido por la empresa. La participación que ofrece este tipo de modelos retributivos avanzados permite pasar del “*café para todos*” a los “*trajes a medida*” y con su aplicación se persigue mejorar la satisfacción de los trabajadores que, además de elegir los beneficios sociales que más se adaptan a sus necesidades, suelen valorar más las prestaciones recibidas al conocer mejor su coste. Al hacer más visible la inversión que la

perjudica la aplicación de la retribución flexible ya que, en este caso, esas retribuciones ya forman parte de la nómina de los empleados y, por tanto, de su base de cotización.

⁵ Estos modelos pueden ser más restrictivos y ofrecer únicamente retribución dineraria (fija o fija más variable), otorgando plena libertad al profesional para elegir como gastar su dinero. Sin duda, el efectivo es la forma más flexible de retribuir a los empleados pero ineficiente desde el punto de vista fiscal, las economías de escala y la comodidad el empleado (Delgado, 2004).

⁶ También conocidos como Modelos o Planes de Beneficios flexibles o “*cafetería Plans*” (Delgado, 2004).

compañía realiza en cada empleado a nivel de prestaciones no dinerarias, los trabajadores valoran los beneficios obtenidos de forma adecuada (How, 1998). Por último, los modelos más avanzados serían los modelos de retribución flexible que permiten a los trabajadores diseñar de forma individualizada sus paquetes retributivos, destinando parte de su retribución en metálico a adquirir aquellos beneficios sociales ofertados por la empresa y que les son de utilidad según sus intereses particulares, cumpliendo siempre la normativa en vigor de cada país (Delgado, 2004). En estos modelos, la capacidad de elección de los empleados es máxima ya que no solo se circunscribe a los beneficios sociales sino también al montante de compensación monetaria, es decir, permiten a los empleados elegir cómo les gustaría obtener una parte determinada de sus ingresos. Para ello, las organizaciones descuentan el coste de los beneficios elegidos del sueldo del propio empleado, el cual obtiene un menor salario bruto pero, gracias al mejor tratamiento fiscal que el IRPF concede a determinadas formas de retribución en especie, obtienen un salario neto anual después de impuestos superior del que recibiría si pagara directamente de su bolsillo dichos beneficios, permitiendo a los trabajadores incrementar su disponibilidad neta sin costes salariales adicionales para la empresa (Vergara Pinto, 2007).

Tabla 1. Características básicas de los distintos modelos de retribución indirecta

Elementos de comparación	Modelos de Retribución Indirecta		
	Modelos Clásicos	Modelos Avanzados	
		Retribución “a la carta”	Retribución Flexible
Nivel de flexibilidad	Nulo	Medio	Alto
Diseño del paquete de beneficios sociales	Definido de forma unilateral por la dirección de la organización	Los trabajadores deciden sobre la composición de su paquete de beneficios.	Los trabajadores deciden sobre la composición de su retribución total (compensación monetaria y beneficios)
Coste del paquete de beneficios sociales	Asumido por la empresa	Asumido por la empresa	Asumido por los trabajadores
Nivel de individualización	Impersonal	Personalizado	Personalizado
Complejidad en su administración	Baja	Media	Elevada
Planes de comunicación	Normalmente inexistentes	Necesarios para el éxito del modelo	Vitales para el éxito del modelo
Costes asociados (administración, comunicación...)	Bajos	Elevados	Elevados

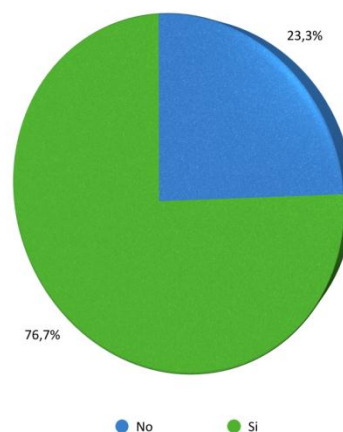
Elaboración propia

Retribución indirecta de las empresas en España

Los beneficios sociales otorgados por las empresas a sus trabajadores constituyen un elemento retributivo clave en las políticas de recursos humanos de las organizaciones de los países desarrollados. Con vistas a conocer el grado de implantación de este tipo de retribución en España se realizó una encuesta a 429 responsables de recursos humanos, donde se les pidió información sobre los sistemas retributivos empleados en sus empresas.

De los resultados de dicha encuesta se puede extraer que en España la aplicación de retribuciones indirectas se encuentra muy extendida ya que el 76% de las empresas ofrece algún tipo de beneficio social a sus trabajadores⁷ (Figura 2). Las razones que aducen las empresas para no ofrecer beneficios sociales son muy variadas, destacando el escaso número de trabajadores de la empresa, la naturaleza de los contratos de los trabajadores (eventuales), razones propias de la política de la empresa y, especialmente, por motivos económicos (situación de crisis, restricciones presupuestarias, coste elevado, etc.).

Figura 2. Existencia de oferta de beneficios sociales a los trabajadores



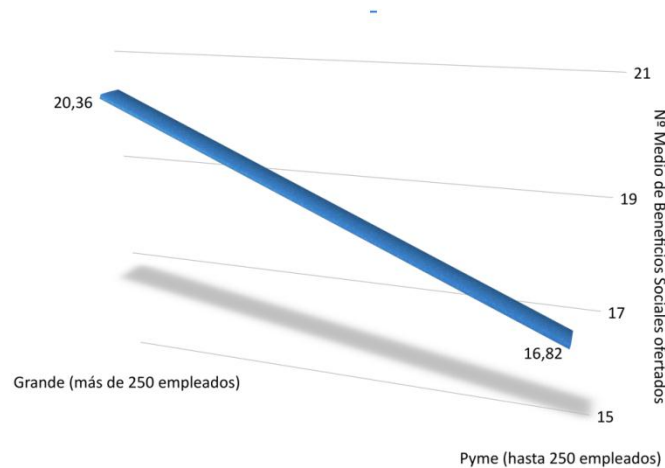
Pese a que su aplicación es frecuente en todo tipo de empresas, el tamaño de la organización es un factor que incrementa la posibilidad de que dicha oferta se realice ya que existe una asociación positiva entre la oferta de beneficios sociales y el tamaño de la empresa (medido por el número de empleados)⁸. Igualmente, al aumentar el tamaño de las empresas aumenta el número total de beneficios que se ofrecen⁹. Así, el número medio de beneficios sociales ofertados por las grandes empresas es mayor al que ofertan las Pymes (Figura 3)

⁷ La interpretación de este dato debe realizarse teniendo en cuenta las características de la muestra de partida (Anexo I).

⁸ Considerando la cifra de empleados en 2012, existe una correlación positiva y significativa entre ofrecer beneficios sociales y el tamaño de la empresa (Anexo III).

⁹ Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el tamaño de la empresa y el número total de beneficios sociales que ofrece a sus empleados (Anexo III).

Figura 3. Número medio de *beneficios sociales ofertados en relación al tamaño de la empresa*



Impacto de la Crisis económica en la oferta de Beneficios Sociales

Desde los inicios de la crisis económica mundial iniciada en el año 2006, miles de empresas han desaparecido o han visto disminuir de forma muy notable sus cifras de ventas, lo que ha tenido un efecto directo sobre el empleo y sobre las condiciones de contratación en los países donde la crisis se encuentra más acentuada. En el caso de España, el país se sitúa en la cabeza de los países europeos con mayor tasa de desempleo (26,7%), siendo superado sólo por Grecia (dato noviembre 2013).

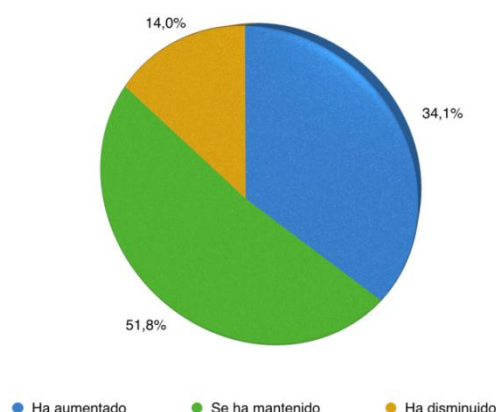
Pese a los signos de recuperación económica que aportan los últimos indicadores macroeconómicos conocidos y las expectativas de leve recuperación creadas a raíz de las previsiones e informes del gobierno español y de diversas instituciones económicas internacionales (por ejemplo, la OCDE prevé un crecimiento del 0,5% del PIB español en 2014 de España, cifra coincidente con las últimas previsiones de la Comisión Europea)¹⁰, los datos microeconómicos no dan pie a tanto optimismo; existiendo un cierto divorcio entre las grandes magnitudes económicas y la realidad diaria de empresas y ciudadanos (reducción de salarios y pérdida de poder adquisitivo, dificultades de acceso al crédito, etc.).

Ante una situación como la descrita, parece plausible que las empresas lleven a cabo una reducción en los beneficios sociales que ofrecen a sus trabajadores como medida para hacer frente a los efectos negativos de la crisis económica. En un reciente trabajo, basándose en una muestra de 171 empleados Vidal-Salazar, Ferrón y Cordón (2012) concluyen que, en general, los beneficios sociales ofrecidos por las empresas a sus trabajadores se han visto reducidos debido a la recesión económica.

¹⁰ <http://www.elmundo.es/economia/2013/11/18/528a5e116843415e3d8b457e.html>

No obstante, este resultado choca frontalmente con la opinión de los responsables de recursos humanos encuestados en este informe. Tan sólo un 14% de las empresas que ofrecen beneficios sociales a sus trabajadores declaran que han disminuido la oferta de beneficios sociales desde el inicio de la crisis económica (Figura 4), ascendiendo a algo más del 34% las empresas que han incrementado la oferta (el restante 51,8% han mantenido el mismo nivel de retribución indirecta a sus trabajadores).

Figura 4. Variación de la oferta de beneficios sociales en las empresas encuestadas desde el inicio de la crisis (2006)



Sin embargo, estos resultados, claramente contradictorios con los del citado estudio de Vidal-Salazar *et al.* (2012), deben interpretarse con cautela. Con el fin de realizar un análisis más profundo de la influencia de la crisis en la oferta de beneficios sociales, se ha analizado la relación entre la evolución de la facturación y los cambios en la oferta de beneficios sociales. En primer lugar, los resultados muestran que un 42,4% de los encuestados perciben que su facturación ha empeorado o ha empeorado notablemente frente al 39,2% que perciben que la facturación ha mejorado o lo ha hecho de manera notable (Tabla 2).

Tabla 2. Cambios en la facturación de las empresas durante la crisis (2006-2013)

Facturación	Frecuencia	%
Ha empeorado notablemente	67	15,6%
Ha empeorado	115	26,8%
Se ha mantenido	77	17,9%
Ha mejorado	143	33,3%
Ha mejorado notablemente	27	6,3%
Total	429	100,0%



Analizando la relación entre la evolución de la facturación de las empresas en el período 2006-2013 y los cambios en la oferta de beneficios sociales en las empresas en el mismo período¹¹, se puede afirmar que las empresas que han aumentado la oferta de beneficios sociales son principalmente aquellas que han visto mejorar de forma más o menos notable su facturación durante la crisis (ninguna empresa que ha mejorado notablemente su facturación ha disminuido su oferta de beneficios sociales). De forma similar, la reducción en la oferta de beneficios sociales se ha producido principalmente en aquellas empresas que han visto empeorar su facturación, en mayor o menor grado, durante la crisis económica.

Relación entre la oferta y la demanda de beneficios sociales en las empresas

Uno de los aspectos más decisivos en la valoración de la retribución indirecta por parte de los trabajadores está relacionado con la coincidencia entre las prestaciones que ellos realmente demandan en base a sus intereses y expectativas y la oferta de beneficios sociales que las empresas realizan. En los casos de los modelos avanzados de retribución indirecta (los modelos de beneficios sociales “a la carta” y de retribución flexible), normalmente se logra un alto grado de coincidencia entre las solicitudes realizadas y las prestaciones concedidas, sobre todo porque ambos sistemas se soportan sobre la base de cumplir con las expectativas de los trabajadores en esta materia y la oferta de beneficios suele ser amplia para cubrir las necesidades de plantillas cada vez más diversas y cuyas necesidades varían según cambian sus situaciones familiares y personales (Marg, 2008). Sin embargo en los modelos clásicos, la no coincidencia entre oferta y demanda puede suponer un elevado nivel de desinterés por parte de los trabajadores que no valoran los beneficios otorgados sencillamente porque para ellos carecen de valor o no son prioritarios.

De cualquier manera, es vital que las empresas, al diseñar sus estrategias retributivas, tengan en cuenta las preferencias y necesidades de sus plantillas y amoldar en lo posible y en base a los intereses manifestados por su personal, las prestaciones a ofertar. Este acople incrementará la satisfacción de los trabajadores que encontrarán dentro de la oferta realizada por la empresa aquellos beneficios sociales que son de su interés.¹²

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que existe un alto grado de correspondencia entre la oferta de beneficios sociales realizada por las empresas y los deseos de los trabajadores en esta materia (Tabla 3). Ocho de los diez beneficios sociales más ofertados por las empresas son también los más solicitados por los trabajadores, pese a que el orden de solicitud no coincida en muchos de ellos.

Por destacar alguno, es relevante la posición de los *Tickets restaurant*, que ocupan el primer lugar desde el punto de vista de la demanda y el tercer puesto desde el punto de vista de la oferta. Por otro lado, resulta llamativo que aunque la formación sea el beneficio social más ofertado por las empresas, los trabajadores lo demandan en séptimo lugar, por debajo de otros beneficios como los móviles de empresa, ordenadores o los seguros médicos privados. Con

¹¹ En el Anexo III se presenta información detallada sobre los análisis estadísticos realizados.

¹² Sobre el efecto de los modelos de retribución avanzados sobre la satisfacción de los trabajadores se profundizará en el apartado 7 de este informe.

respecto a este tipo de seguros de salud privados, habría que destacar que aunque se encuentran entre los más ofertados y demandados (quinto lugar en ambos casos), su posición es inferior a la de otros países como Estados Unidos, donde suelen encontrarse en el primer puesto. La existencia en España de un sistema de salud público, al que deben contribuir de forma obligatoria todos los asalariados y las empresas, explica esta diferencia. Finalmente, resulta llamativo que aunque los *tickets* guardería se encuentran entre los diez beneficios sociales más demandados, no se encuentran actualmente entre los diez más ofertados por las empresas, mientras que beneficios sociales como los anticipos de nóminas o préstamos sin interés o los chequeos médicos periódicos son altamente ofertados por las empresas y mucho menos demandados por los trabajadores (ver información en los anexos V y VI)

Tabla 3. *Oferta vs. demanda de beneficios sociales en las empresas*

Los 10 beneficios sociales más ofertados	Los 10 beneficios sociales más demandados
Gastos de formación del trabajador	<i>Tickets Restaurant</i>
Móvil de empresa	Móvil de empresa
<i>Tickets Restaurant</i>	Portátil e internet
Anticipos de nóminas o préstamos sin interés	Regalos (cesta de navidad, productos empresa, etc.)
Seguro médico privado	Seguro médico privado
Portátil e internet	Complemento por baja o accidente
Chequeos médicos periódicos	Gastos de formación del trabajador
Regalos (cesta de navidad, productos empresa, etc.)	<i>Tickets</i> guardería
Coche de empresa	Premios (antigüedad, jubilación, etc.)
Complemento por baja o accidente	Gastos de transporte al trabajo

También resulta interesante analizar como las empresas que ofrecen planes de retribución flexible amoldan de manera más eficiente su oferta de beneficios sociales que las empresas que no los ofrecen. Así, estas empresas en sus ofertas incluyen los bienes y servicios a los que la Ley aplica una tributación ventajosa y que además son ampliamente demandados por los trabajadores. Por ejemplo, estas empresas incluyen entre sus beneficios más ofertados (extracto de los 10 primeros), la guardería, un servicio muy demandado por los trabajadores y muy ventajoso desde un punto de vista fiscal. De estos beneficios ofertados, 5 de los 6 más ofertados tienen un tratamiento fiscal muy ventajoso en el IRPF del trabajador (Tabla 4).



Tabla 4. *Oferta de beneficios sociales de las empresas que ofrecen retribución flexible*

Beneficios sociales ofertados	%
Gastos de formación del trabajador	96,0
<i>Tickets Restaurant</i>	90,6
Móvil de empresa	89,9
Seguro médico privado	89,9
Anticipos de nóminas o préstamos sin interés	81,1
<i>Tickets guardería</i>	79,2
Portátil e internet	79,1
Regalos (cesta de navidad, productos empresa, etc.)	72,6
Complemento por baja o accidente	72,1
Chequeos médicos periódicos	70,7

4 **LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE** ANÁLISIS DE SU APLICACIÓN EN ESPAÑA



LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE. ANÁLISIS DE SU APLICACIÓN EN ESPAÑA

Los modelos de retribución flexible

La retribución flexible permite a los empleados elegir sobre la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004), dentro siempre de los límites legales permitidos por cada país y de las normas impuestas por cada organización (Delgado, 2004).

Este nuevo esquema retributivo permite a las organizaciones, además de adaptarse a las necesidades de los trabajadores (Lin *et al.*, 2011), incrementar su salario neto sin costes salariales adicionales para la empresa (Vergara Pinto, 2007). La flexibilidad de estos modelos se basa en ofrecer la posibilidad a los trabajadores de sustituir pagos dinerarios por pagos en especie. Esta elección, pese a disminuir su salario bruto, aumenta su liquidez final ya que minorra los rendimientos del trabajo sujetos a tributación gracias al mejor tratamiento fiscal que el IRPF concede en España a determinadas formas de retribución en especie, atenuando además la progresividad del impuesto (Delgado, 2004). La consecuencia final de estas ventajas fiscales es que los trabajadores que se adscriban a estos planes y que elijan determinadas prestaciones, pueden obtener un salario neto mayor al pagar menos impuestos.

En España, dicho tratamiento fiscal varía notablemente haciendo que algunas rentas sean mucho más atractivas que otras para la creación de la retribución flexible (Hernández, 2003). Así, mientras que algunas son muy ventajosas al no estar sujetas a gravamen, aunque con determinadas restricciones (acciones, formación, guardería, transporte colectivo, vales de comida, seguros de accidentes, seguros médicos, etc.), otras mantienen un tratamiento fiscal favorable (vivienda, vehículo, planes de pensiones, etc.) y a otras no se les aplican ventajas fiscales de ningún tipo (viajes, teléfonos móviles, etc.). Este aspecto es importante a la hora de diseñar el paquete a elegir de prestaciones que la empresa ofrece a los empleados porque las repercusiones fiscales positivas son, en muchas ocasiones, las que incrementan el atractivo y la rentabilidad para el trabajador que percibe dicha recompensa.

Sin embargo, estos modelos no deben ser entendidos únicamente como un instrumento de ahorro fiscal para los empleados ya que, si así fuera, estos sistemas no serían válidos en aquellos países cuya legislación laboral y fiscal no favoreciese a ninguna forma de retribución en especie (Delgado, 2004). La retribución flexible ofrece también otras ventajas tanto al empleado como a la compañía (Tabla 5). Con respecto a los trabajadores, destacar que el mayor poder de negociación de las empresas con los proveedores y las economías de escala conseguidas por el volumen de contratación de estas prestaciones, hace que las organizaciones puedan obtener un precio más competitivo que el que tendrían que pagar los trabajadores si quisieran negociarlas y adquirirlas de forma individual (Baron y Kreps, 1999). A esto habría también que sumar la comodidad y el ahorro en tiempo que la intermediación de las empresas supone para los trabajadores.

Por otro lado, este sistema de retribución no persigue únicamente fines económicos sino que pretende ofrecer también un trato personalizado al trabajador (Delgado, 2004), adaptándose a sus necesidades personales según éstas van variando y vinculándolo más a la empresa y a sus intereses (Smith, 2000; Hillebrink *et al.*, 2008; Marg, 2008). Se responde con ello a una fuerza de trabajo cada vez más diversa en su composición (edad, sexo, cultura, etc.) con necesidades muy distintas, algo que incrementa la percepción de los trabajadores de la equidad en la distribución de beneficios (Barber *et al.*, 1992; Cole y Flint 2004).

Desde el punto de vista de la empresa, el hacer al profesional participe de su paquete retributivo hace que el empleado valore mucho más el esfuerzo que realiza la compañía por su persona y sus necesidades (Vergara Pinto, 2007), aumentando la percepción personal de la compensación total recibida (Silverman y Reilly, 2003).

Del mismo modo, para la empresa, el sistema de retribución flexible permite incrementar el poder adquisitivo de su plantilla sin disparar sus costes (Barringer y Milkovich, 1998) y mejora su capacidad negociadora frente a cada uno de sus empleados de manera individual (Delgado, 2002). Al mismo tiempo, esta estrategia retributiva puede mejorar la imagen externa y el prestigio de la empresa, convirtiéndola en un referente en el mercado y ejerciendo como motor de atracción del talento. Por otro lado, es una forma de manifestar a los empleados el interés de la organización en cada uno de ellos, algo que redundará en su fidelización (Olsen y Dawson, 2003) y en la retención (Lin *et al.*, 2011). Por último, sirve para dar valor a la retribución indirecta que, en muchos casos, no es valorada adecuadamente por los trabajadores al no conocer los verdaderos costes que ésta implica (Delgado, 2004).

Tabla 5. Principales ventajas de la aplicación de un Modelo de Retribución Flexible

Ventajas de aplicar retribución flexible	
Trabajador	Los incentivos fiscales asociados pueden aumentar el salario neto.
	Mayor capacidad de decisión sobre la composición de su retribución (con límites)
	El salario se adecua a sus necesidades e intereses.
	La contratación conjunta permite adquirir productos a precios más ventajosos.
Empresa	Permite aumentar el poder adquisitivo de la plantilla sin disparar costes.
	Mejora su capacidad negociadora frente a cada trabajador.
	Mejora su imagen externa.
	Es un elemento importante en la atracción del talento.
	Transmite al empleado su interés por él, aumentando su fidelidad a la empresa.
	Conciencia a los empleados del valor de la retribución en especie.

Elaboración propia



Respecto a las desventajas que este sistema puede presentar, destacar la complejidad administrativa en la planificación e implantación del mismo (Del Solar, 2004; Gómez-Mejía *et al.*, 2004), los costes de gestión asociados¹³ y los efectos que la dispersión de las elecciones de los empleados puede suponer en la capacidad de negociación de la empresa frente a los proveedores de beneficios sociales. Igualmente, al basarse el modelo en gran medida en las ventajas fiscales de cada país y al poder cambiar éstas en cualquier momento, el sistema puede perder utilidad si hay cambio en las normativas de aplicación, teniendo que ser actualizado si esto ocurre.

Por tanto la consideración de los requisitos legales de cada país es fundamental a la hora de implantar estos sistemas. En el caso español, los requisitos legales para su implantación se recogen en la Tabla 6.

Tabla 6. *Requisitos legales para la aplicación del Modelo de Retribución Flexible*

Requisitos legales para aplicar la retribución flexible
El porcentaje máximo del salario a destinar cómo flexible es de un 30% sobre el salario bruto anual.
Para calcular futuros incrementos o indemnizaciones por despido el salario a tener en cuenta debe ser el salario bruto anual (o la suma de la percepción dineraria más aquella que es objeto de la Retribución Flexible).
Esta retribución tiene carácter voluntario para el trabajador y la empresa.
Se debe realizar un análisis del tratamiento fiscal de cada producto ofrecido.
La empresa debe ser siempre el contratante de los productos
Debe firmarse una novación contractual entre Empresa y Trabajador siempre que se flexibilice el salario.
El salario flexibilizado debe cotizar en su totalidad a la Seguridad Social
La elección de flexibilizar el salario tendrá la duración que se establezca en el contrato, normalmente de un año, salvo condiciones marcadas por la ley.

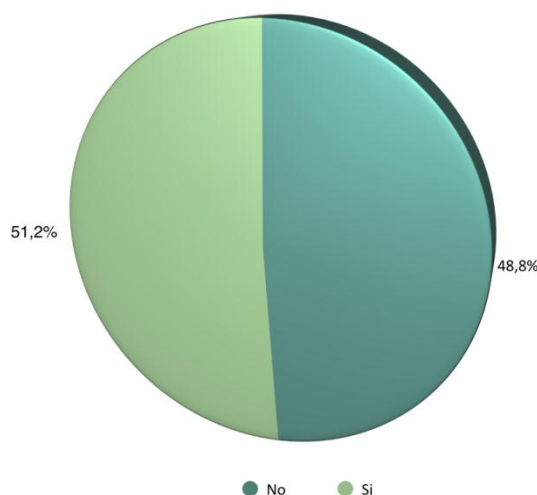
Elaboración propia

¹³ La implantación de sistemas informatizados, los cambios en la forma de trabajar y las consultoras especializadas han disminuido los costes asociados y las complicaciones en su gestión, siendo cada vez más factibles y más económicos (Hutchinson, 2004).

Implantación de los modelos de retribución flexible en España

Al analizar el grado de implantación de la retribución flexible en España, los resultados del estudio muestran que más de la mitad de las empresas (el 51,2%) que ofrecen beneficios sociales a sus trabajadores, lo hacen a través de planes de retribución flexible (Figura 5)¹⁴.

Figura 5. Existencia de planes de retribución flexible en las empresas



En el intento de caracterizar a las empresas que ofrecen este tipo de planes se llevaron a cabo varios análisis estadísticos que determinaron que la probabilidad de ofrecer este tipo de planes aumenta con el tamaño de la empresa (medido por el número de trabajadores)¹⁵ y que el sector de actividad en el que opera la empresa también es relevante¹⁶. En este sentido, la mayoría de las empresas que tienen establecidos planes de retribución flexible operan en el sector servicios en general y en el sector turístico mientras que es relativamente escaso el número de empresas que ofrecen este tipo de planes en el sector industrial, en el comercio mayorista o minorista y en el sector de la construcción. Igualmente, estos modelos retributivos se han implantado hace relativamente poco tiempo en la mayoría de las empresas y pese a que algunas declaran que llevan con este tipo de planes más de una década, en la mayoría de las empresas la implantación es mucho más reciente (la mediana del año de implantación se sitúa en el 2010).

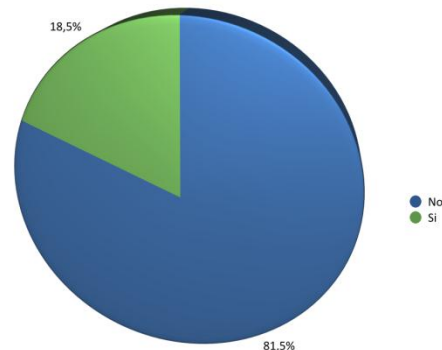
De entre las empresas que actualmente no tienen implantados planes de retribución flexible, tan solo un 18,5% tiene intención de introducirlos en el futuro mientras que la mayoría, el 81,5%, declara no tener intención de introducirlos (Figura 6).

¹⁴ Este porcentaje se refiere a las empresas que contestan esta pregunta (328). Es importante tener en cuenta al valorar estos resultados las características de la muestra de partida (Anexo I).

¹⁵ Existe una asociación significativa entre la oferta de planes de retribución flexible y el tamaño de la empresa (Anexo VII).

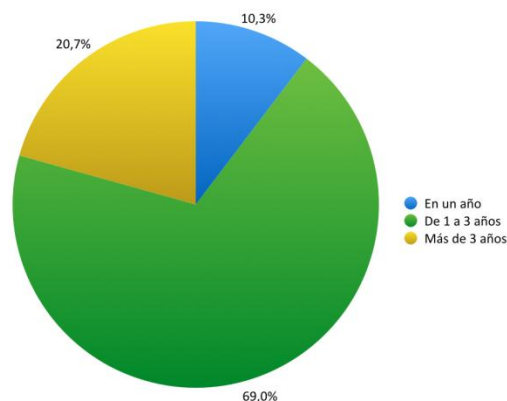
¹⁶ Existe una asociación significativa entre la oferta de planes de retribución flexible y el sector de actividad de la empresa (Anexo VII).

Figura 6. *Intencionalidad de introducir retribución flexible en los próximos años en empresas que no tienen implantado este sistema.*



Por su parte, la mayor parte de las empresas que tienen previsto introducir estos planes dentro de sus políticas de retribución (18,5%) se plantea implantarlos a corto o medio plazo (Figura 7).

Figura 7. *Plazo temporal previsto para implantar los planes de retribución flexible*



Razones que justifican la implantación de los planes de retribución flexible.

Preguntados los responsables de recursos humanos sobre las razones y la importancia de las mismas a la hora de implantar la retribución flexible en sus empresas, la principal razón alegada es la mejora de la eficacia retributiva mediante el control de los costes salariales (Tabla 7)¹⁷. Como ya se ha comentado, estos modelos avanzados de retribución ofrecen beneficios sociales sin incrementar el coste salarial de las empresas ya que su puesta en marcha no implica tener que complementar los salarios con retribuciones en especie adicionales.

¹⁷ La Tabla 7 resume las frecuencias con las que los responsables de personal señalaron las razones que justificaron la implantación de los planes de retribución flexible en sus empresas y la importancia atribuida a cada una de ellas (importancia medida utilizando una escala 1 a 5, siendo 1 “poca importancia” y 5 “mucha importancia”). El número total de empresas que respondieron a esta pregunta fueron 168.

Estos sistemas permiten además a los profesionales disfrutar de aquellas prestaciones que se adecuan a sus necesidades concretas e individuales. Por ello, otra de las razones principales que alegan los responsables de recursos humanos para su aplicación es la de incrementar el grado de satisfacción de sus trabajadores. Más allá de motivos meramente económicos, los responsables de recursos humanos también sostienen que estos sistemas permiten influir sobre las actitudes y percepciones de los trabajadores. Concretamente se pretende transmitir al empleado un mayor interés hacia él, de forma que se incremente su fidelidad hacia la empresa, así como mejorar la imagen de la organización. Finalmente, otras razones que pueden destacarse son aquellas relacionadas con el efecto que se espera que estos sistemas de retribución tengan sobre otras prácticas de recursos humanos. Así, los responsables de recursos humanos también consideran que a través de estas prácticas se mejora el poder de retención y de atracción de personal.

Tabla 7. Razones alegadas para la implantación de los planes de retribución flexible ordenadas en base a la importancia que les otorgan las empresas

Razones para la implantación	Frecuencia	%	Importancia	Desv. Tip
Puede aumentar el poder adquisitivo de la plantilla sin aumentar costes	163	97,0%	4,31	0,95
Mejora la satisfacción del personal	163	97,0%	4,13	0,96
Transmite al empleado su interés por él aumentando su fidelidad	164	97,6%	3,70	1,10
Adecua los salarios a las necesidades y diversidad de la plantilla	162	96,4%	3,68	1,08
Mejora el prestigio e imagen de la empresa	161	95,8%	3,52	1,13
Aumenta la retención de talento y disminuye la rotación de personal	163	97,0%	3,49	1,21
Conciencia a los empleados del valor de la retribución en especie	162	96,4%	3,42	1,11
Mejora la capacidad negociadora de la empresa frente al trabajador	163	97,0%	3,28	1,18
Mejora el reclutamiento del personal (mayor poder de atracción)	161	95,8%	3,16	1,37
Facilita en cambio en la cultura de la organización	161	95,8%	3,15	1,31
Aumenta la autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones	162	96,4%	3,08	1,28

En general, las empresas que han implantado este modelo retributivo consideran que son varias las razones que justifican su utilización (todas las opciones fueron marcadas por más del 95% de los encuestados).

Motivos para la falta de implantación de los planes de retribución flexible

Por otro lado, respecto de las razones aducidas por las empresas para no implantar este modelo de retribución indirecta, el análisis realizado sobre el grado de importancia otorgado a cada una de ellas demuestra que, a diferencia de lo que ocurría con las razones que justificaban su implantación, no existe un acuerdo general sobre los motivos principales que justifican su no aplicación (Tabla 8)¹⁸. El porcentaje de encuestados que marcan cada razón como posible causa para no aplicar estos planes no supera en ningún caso el 78%, destacando además que esta opción se corresponde con el desconocimiento que existe acerca del funcionamiento de estos sistemas.

Por lo que se refiere a la importancia atribuida a cada factor como barrera a la implantación de los planes, en la mayor parte de los casos la puntuación media otorgada ronda el valor 3 que indicaría un punto "neutral" en la escala de medida utilizada. Las razones consideradas como más importantes son la complejidad asociada a la comunicación que exigen este tipo de planes para lograr una implantación exitosa o el posible aumento de las cargas administrativas que puede suponer, en opinión de los encuestados, la implantación de estos modelos de retribución en sus organizaciones.

Tabla 8. Razones alegadas para la falta de implantación de los planes de retribución flexible ordenadas en base a la importancia que les otorgan las empresas

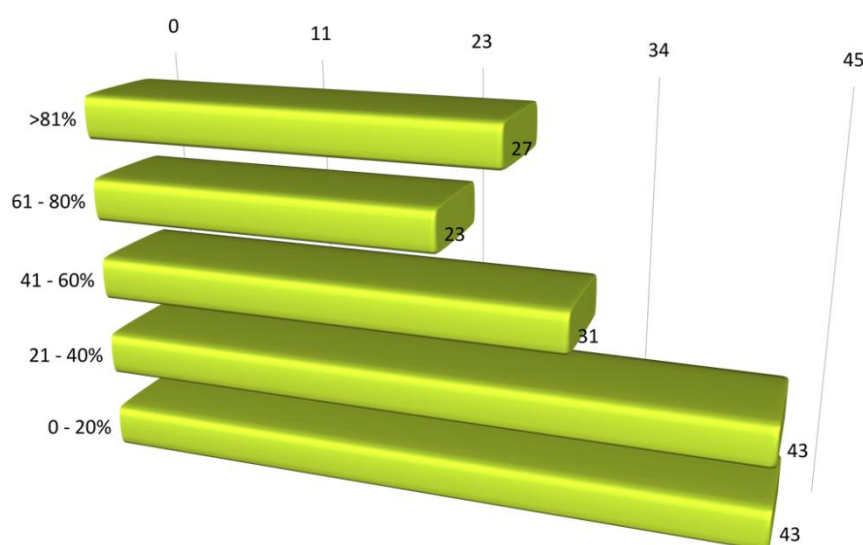
Razones para la falta de implantación	Frecuencia	%	Importancia	Desv. Tip
Complejidad de la comunicación de estos planes	123	73,2%	3,15	1,44
Aumento de cargas administrativas	127	75,6%	3,09	1,44
Incremento de los costes	126	75,0%	3,04	1,44
Se desconoce cómo funcionan estos sistemas	131	78,0%	2,95	1,49
Los cambios en la normativa fiscal pueden afectar a la inversión realizada	124	73,8%	2,76	1,29
Dispersión en las elecciones de empleados que puede disminuir el poder de negociación	122	72,6%	2,70	1,39
Otros	14	8,3%		

¹⁸ La Tabla 8 muestra las frecuencias con las que los responsables de recursos humanos señalaron diversas razones para NO implantar los planes de retribución flexible en sus empresas y la importancia atribuida a cada una de ellas (medida utilizando una escala 1 a 5, donde 1 es "poca importancia" y 5 "mucho importancia"). El número total de empresas que respondieron a esta pregunta fue de 160.

Empleados adscritos a los planes de retribución flexible

El que las empresas oferten a sus trabajadores planes de retribución flexible, no garantiza que los empleados hagan uso de dicho sistema. Los resultados muestran que en la mayor parte de las empresas que tienen en funcionamiento este tipo de retribución (el 51,50% del total), menos del 40% de sus empleados están suscritos a los planes de retribución flexible (Figura 8). Tan solo una minoría de empresas (el 16,17%) indica que el porcentaje de trabajadores que se acogen a estos planes es superior al 81%. Así pues, el que la organización haya decidido ofrecer estos planes no garantiza su implantación exitosa.

Figura 8. *Porcentajes de empleados adscritos a planes de retribución flexible en las empresas (nº de empresas)*



Aunque entre las razones que justificarían la baja tasa de adscripción a este tipo de planes por parte de los empleados se pueden incluir motivos personales de los trabajadores, existen otras a valorar. Estudios realizados sobre este tema establecen que para que los planes se implanten exitosamente en muchas ocasiones debe pasar un período de tiempo entre el inicio del plan y su implantación efectiva (Delgado, 2004), ya que los trabajadores menos proactivos y más reacios a los cambios esperan ver los resultados en otros compañeros antes de decidir suscribirse al nuevo sistema que les ofrece la empresa (Hewitt Associates, 2004). También, en muchas ocasiones, los planes se ofrecen primero a colectivos determinados (comité de dirección, mando intermedios, personal de ventas, etc.) y después se van ampliando al resto de la plantilla por lo que su implantación es paulatina (PricewaterhouseCoopers, 2004). Sin embargo, los resultados estadísticos de los datos del presente estudio no sustentan este argumento ya que los datos muestran que el tiempo transcurrido desde la implantación de los planes en las empresas no es una variable relevante a la hora de explicar las diferencias en el porcentaje de empleados suscritos a planes de retribución flexible. Por ejemplo, en el grupo de empresas en las que más del 81% de los empleados han suscrito estos planes, 6 lo han ofertado durante solamente un año y 5 lo llevan ofertando más de 5 años. En el otro extremo, el de las empresas con menos del 20%



de empleados suscritos, en 8 casos el plan se ha ofertado desde hace un año y en 9 empresas la oferta comenzó hace más de 5 años, luego la antigüedad del plan no parece ser una variable relevante a la hora de explicar el éxito del programa.

Otras de las razones que generalmente se ha alegado para el éxito en la aceptación y adscripción a estos sistemas retributivos por parte del personal de la organización está estrechamente relacionada con la existencia de un plan eficaz de comunicación, tanto en la implementación del sistema como durante su administración (ver apartado siguiente).

En este caso, la importancia de la comunicación interna es corroborada por los análisis realizados al determinar la existencia de una relación positiva entre el hecho de disponer de un plan específico y detallado de comunicación interno para informar a los trabajadores sobre la retribución flexible y sus beneficios y el porcentaje de trabajadores que se adscriben a estos sistemas¹⁹. De esta forma, la mayoría de las empresas (el 74,1%) que declara que más del 80% de sus trabajadores están adscritos a la retribución flexible, disponen de un plan específico de comunicación interna en esta materia, verificando la importancia de que las empresas adopten un papel activo a la hora de comunicar y explicar eficazmente estos planes a sus plantillas.

Otro factor relevante que influye en el número de empleados que suscribe estos planes es el propio tamaño de la empresa (medido según número de empleados). Así, cuanto más grande es la empresa, mayor es el porcentaje de trabajadores adscritos a los planes flexibles²⁰. Una razón que explica dicha relación es que las empresas de mayor tamaño desarrollan más planes de comunicación interna²¹, lo que confirma nuevamente la importancia de desarrollar una estrategia de comunicación eficaz si se desea que los planes sean suscritos por la mayoría del personal de las organizaciones.

¹⁹ La eficacia de la implantación del plan (en cuanto al número de trabajadores que se adscriben al mismo) se incrementa al existir un plan específico y detallado de comunicación interno para informar a los trabajadores sobre el sistema. Más información en el Anexo VII.

²⁰ Esta relación se ha verificado estadísticamente entre el conjunto de empresas que declaran ofrecer planes de retribución flexible a sus trabajadores. Ver Anexo VII.

²¹ En el conjunto de empresas que ofrecen planes de retribución flexible, existe una relación significativa entre la variable tamaño de la empresa- medida por el número de empleados- y el desarrollo de planes de comunicación interna. Ver Anexo VII.

5

IMPORTANCIA DE LA
COMUNICACIÓN EN LA
RETRIBUCIÓN FLEXIBLE



IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

El papel de la comunicación en la retribución indirecta

Uno de los problemas que se ha detectado tradicionalmente a la hora de diseñar la retribución indirecta es la poca información ofrecida a los trabajadores sobre su alcance y sobre el esfuerzo que la organización realizaba en su aplicación. En los modelos de retribución clásicos, en muchas ocasiones, los empleados no percibían esta remuneración como parte integrante de su retribución ya que ni conocían el coste de los productos y servicios que se les ofrecía (Dolan *et al.*, 2003), ni los valoraban en muchas ocasiones al no adecuarse a sus necesidades personales.

Los modelos de retribución flexible exigen un esfuerzo de comunicación mucho mayor por parte de las empresas debido a la mayor desconfianza y desconocimiento que los trabajadores tienen ante los cambios que plantea este modelo. Según Delgado (2004) es necesario eliminar la denominada “*miopía retributiva*” explicando claramente a los empleados que este sistema les permite incrementar su disponibilidad neta de efectivo con cada nomina al pagar menos impuestos, ya que es la empresa la encargada de adquirir los bienes y servicios concretos que el trabajador ha manifestado necesitar (gracias a los beneficios fiscales concedidos por la Ley a determinados bienes y servicios si es la empresa quien los contrata directamente).

No obstante, la comunicación no debe solamente incidir en las ventajas fiscales de este modelo de retribución y en la posibilidad de que el trabajador maximice su disponibilidad neta disponible después de impuestos y de gastos personales al pagar menos impuestos. La comunicación debe igualmente transmitir las otras ventajas que el sistema ofrece como la posibilidad de abaratar los costes de adquisición de las prestaciones (dado el mayor poder de negociación de la empresa con los proveedores) y el ahorro de tiempo que consigue el empleado al no tener que destinar su tiempo libre a la información, contratación y posterior gestión de cada producto.

Por lo tanto, para la aplicación exitosa de estos modelos es necesaria una estrategia de comunicación global por parte de la empresa en esta materia. El éxito o fracaso de un cambio de modelo de compensación tradicional a uno flexible está en la capacidad de comunicación de esta nueva cultura de la organización y en la credibilidad y confianza que la empresa sea capaz de transmitir a su plantilla respecto al nuevo modelo, venciendo las barreras relacionadas con el “miedo” a la fiscalidad y demostrando las ventajas de su implantación. Si los profesionales a los que se dirige no entienden el modelo de compensación flexible o no lo consideran interesante, no se alcanzaran los objetivos empresariales perseguidos en su diseño (Rubino, 2001).

Para afrontar los problemas de comunicación que estos modelos suponen, la mayoría de las empresas deciden externalizar la comunicación, la gestión y la administración del sistema con consultoras especializadas que además de experiencia tienen potentes herramientas para informar a los trabajadores no familiarizados con el sistema (Hewitt, 2004). Estos *partners* externos ofrecen soluciones que disminuyen los problemas de gestión y controlan los costes, siendo sobre todo provechosa su aplicación en las pymes.

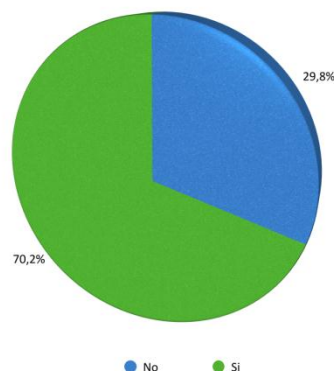
Respecto a los medios que puede utilizar una empresa para informar a la plantilla sobre la implantación de estos sistemas, éstos son variados: comunicados internos (papel o correo electrónico), la intranet, seminarios y reuniones informativas, folletos, videos promocionales, etc. Su utilización pretende ofrecer la necesaria información a los trabajadores para asegurar la adecuada comprensión y aceptación del plan. Cuando los planes ya están siendo aplicados deben existir canales fluidos de comunicación interna que permitan recoger comentarios y sugerencias de los empleados, perfeccionando aquellos aspectos susceptibles de mejora.

La comunicación además de su función interna, dirigida a mejorar la comprensión de los trabajadores acerca del funcionamiento del sistema y de sus ventajas, puede constituir un medio para mejorar la imagen externa de la empresa, ofreciendo una visión de la capacidad de innovar en materia de gestión de recursos humanos y pudiendo ser un medio que permita mejorar la capacidad de atracción de talento de la organización.

La comunicación interna sobre retribución flexible en España

Los resultados del estudio realizado muestran que la mayoría de las empresas con sistemas de retribución flexible (el 70,2%)²² cuenta con un plan específico y detallado de comunicación interno para informar a sus trabajadores sobre la retribución flexible y sus beneficios.

Figura 9. Existencia de plan de comunicación interno sobre la retribución flexible



En cuanto a la diversidad de medios o canales de comunicación que las empresas utilizan para informar sobre estos sistemas, una amplia mayoría de empresas - el 77,1%- utilizan más de un canal en sus procesos de comunicación (Tabla 9). No obstante, indicar que aun manifestando contar con planes de comunicación internos, una de las empresas no especifica ningún canal de comunicación concreto para proveer información a sus empleados sobre los planes de retribución flexible. Esto indica que, excepcionalmente, algunas empresas pueden no realizar una verdadera planificación y diseño de la comunicación interna, confiando en que la información llegue a todos los miembros de la organización a través de canales informales, con el peligro que eso supone de distorsión del contenido de la información.

²² Este porcentaje hace referencia a las empresas que contestaron contar con un plan de comunicación interno (118) entre las empresas que tenían un plan retribución flexible implantado (168).

Tabla 9. *Número de canales utilizados de comunicación utilizados para transmitir información sobre la retribución flexible a los empleados*

Nº de canales utilizados	Frecuencia	%
0	1	0,8%
1	26	22,0%
2	55	46,6%
3	25	21,2%
4	11	9,3%

Nota: frecuencias sobre 118 empresas que declaran disponer de planes de comunicación internos

Respecto a los canales de comunicación más utilizados por las empresas para informar sobre este modelo retributivo, el medio más difundido son los comunicados internos, seguido en orden de importancia por la intranet y las reuniones informativas programadas (Tabla 10). Analizando el impacto de cada uno de los canales de comunicación utilizados sobre la efectividad del plan, en este caso se ha comprobado que, atendiendo al número de trabajadores adscritos al sistema, las reuniones informativas demuestran ser las más efectivas²³.

Tabla 10. *Canales de comunicación internos utilizados para informar sobre la retribución flexible*

Canales de comunicación	Frecuencia	%
Comunicados internos	116	98,3%
Intranet	79	66,9%
Reuniones informativas	70	59,3%
A través de los supervisores directos	48	40,7%
Otros	8	6,8%

Nota: frecuencias sobre 118 empresas que declaran disponer de planes de comunicación internos

²³ La media para la escala de empleados adscritos en empresas que si utilizan este canal de 3,19 y de 2,33 en las empresas que no lo utilizan, detectándose diferencias significativas al 1% ($t=-4,047$, $df=165$).

En lo que se refiere a la valoración sobre la eficacia de los planes de comunicación aplicados (Tabla 11), una amplia mayoría de los responsables de recursos humanos opina que los resultados alcanzados han sido de satisfactorios o más que satisfactorios (el 71,2%).

Tabla 11. Resultados alcanzados con el plan de comunicación interna sobre retribución flexible

Resultados del Plan de comunicación interna	Frecuencia	%
Escasos	8	6,78%
Normales	26	22,03%
Satisfactorios	54	45,76%
Elevados	19	16,10%
Muy satisfactorios	11	9,32%
Total	118	100%

Acciones de comunicación externa sobre retribución flexible en las empresas.

Adicionalmente a la comunicación interna, las empresas pueden optar por informar sobre la aplicación de la retribución flexible al exterior. El número de empresas que declaran realizar acciones de comunicación externa es mucho menor que en el caso de la comunicación interna (Tabla 12). En este sentido, frente al 70,2% de empresas que contaban con planes internos de comunicación, tan sólo el 17,37% llevan a cabo acciones de comunicación externa.

Tabla 12. Realización de acciones de comunicación externa sobre la retribución flexible de las empresas

Desarrollo de Acciones de comunicación externa	Frecuencia	%
No	138	82,63%
Si	29	17,37%
Total	167	100,00%

Mención especial también merece el hecho de que, a diferencia del caso de los planes de comunicación interna, en la estrategia de comunicación externa sobre la aplicación de la retribución flexible en la organización, las empresas suelen utilizar un único canal para informar al exterior sobre esta materia (Tabla 13).

Tabla 13. *Número de canales utilizados para comunicar al exterior información sobre la retribución flexible ofrecida por las empresas*

Nº de canales utilizados	Frecuencia	%
0	0	0,0%
1	21	87,5%
2	1	4,2%
3	2	8,3%

Nota: frecuencias sobre 24 empresas que realizan acciones de comunicación externa y contestan a la cuestión

El canal más utilizado para comunicar al exterior información sobre estos planes es la web corporativa (72,4% de los casos), seguido de ferias de empleo y notas de prensa con unos porcentajes del 58,6% y 55,2% respectivamente (Tabla 14). Destacar que algunas empresas (10,3%) utilizan los anuncios de reclutamiento como uno de los medios para informar de la existencia de estos planes de retribución flexible en la empresa, con lo que se pretende influir sobre la atracción del talento.

Tabla 14. *Canales de comunicación externos utilizados para informar sobre la retribución flexible de las empresas*

Canales de Comunicación	Frecuencia	%
Web corporativa	21	72,4%
Ferias de empleo	17	58,6%
Notas de prensa	16	55,2%
Anuncios de reclutamiento	3	10,3%
Otros	4	13,8%

Nota: frecuencias sobre 29 empresas que realizan acciones de comunicación externa

Respecto a los resultados alcanzados con el plan de comunicación externa, en general la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con los efectos obtenidos de las acciones realizadas. Como prueba de ello, tan sólo en un caso el responsable de recursos humanos consideró que los resultados habían sido escasos (Tabla 15).



Tabla 15. Valoración de los resultados alcanzados con los planes de comunicación externa sobre retribución flexible

Resultados del Plan de comunicación externa	Frecuencia	%
Escasos	1	3,45%
Normales	10	34,48%
Satisfactorios	14	48,28%
Elevados	3	10,34%
Muy satisfactorios	1	3,45%
Total	29	100,00%



IMPACTO DE LA
RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
EN LA ATRACCIÓN Y
RETENCIÓN DEL PERSONAL



IMPACTO DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL

Entre las razones que impulsan a las empresas a incluir los planes de retribución flexible en sus estrategias de compensación destacan la influencia de este tipo de retribución en la percepción de los trabajadores del apoyo y preocupación por su bienestar mostrado por la organización, algo que redundaría en la satisfacción de los trabajadores²⁴, aumentando su fidelización a la empresa (Olsen y Dawson, 2003). Esto se traduce en un aumento de la capacidad de retención de la empresa que consigue disminuir la tasa de rotación externa o voluntaria (Towers Perrin, 2006; Mercer Consulting, 2007; Lin *et al.*, 2011) y en la capacidad de competir por el talento en el mercado (Coleman, 2006; Hillebrink *et al.*, 2008; Lin *et al.*, 2011).

En el estudio realizado, ambas razones son alegadas por los responsables de recursos humanos a la hora de implantar estos sistemas en sus organizaciones, además de considerar que su puesta en funcionamiento es un medio para diferenciarse de la competencia (apartado 4 del informe).

A fin de comprobar empíricamente estas cuestiones, se analiza la influencia de la implantación de los modelos de retribución flexible en la capacidad de atracción del talento y en la tasa de rotación voluntaria de los trabajadores.

Respecto a los efectos de la implantación de este modelo retributivo sobre la retención del personal (Figura 10), se observa que el porcentaje de los responsables de recursos humanos que opinan que esta tasa de abandono ha disminuido cuadruplica a los que opinan lo contrario (17,2% frente a 4,0%), siendo una amplia mayoría los que señalan que su la tasa anual promedio de rotación voluntaria de trabajadores (78,8%) no se ha visto realmente afectada ni positiva ni negativamente por la implantación de estos planes²⁵.

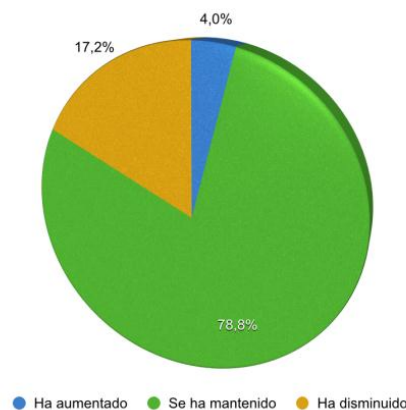
Si la comparación se realiza con las empresas rivales, los resultados son mucho más contundentes, existiendo diferencias notables entre las empresas que tienen implantados estos planes frente a aquellas que no los tienen (Figura 11). Así, preguntados los responsables de recursos humanos sobre la capacidad de la empresa para atraer a empleados considerados esenciales respecto de los principales competidores, los resultados muestran que dicha capacidad es mayor en las empresas que ofrecen a sus trabajadores retribución flexible que en las que no lo ofrecen. En el primer colectivo, el 48,9% de las empresas consideran que dicha capacidad ha mejorado mucho o mucho más respecto a su competencia, descendiendo dicho porcentaje al 33,7% en el caso de empresas donde no se han implantado los planes de

²⁴ Los resultados obtenidos sobre la influencia de los planes de retribución flexible en la satisfacción salarial de los trabajadores se muestran en el apartado siguiente.

²⁵ Es importante destacar que en el actual ciclo económico recesivo ha disminuido notablemente la rotación laboral voluntaria dada la drástica disminución de la oferta que el mercado de trabajo ofrece. Sería interesante evaluar los resultados de esta pregunta en un ciclo económico de expansión donde la retención del personal es un factor clave en la competitividad de muchas organizaciones expuestas a elevados niveles de rotación de personal. La variación que se produce en la rotación voluntaria según el ciclo económico y el nivel de desempleo es un tema ampliamente estudiado, habiéndose comprobado que al incrementarse el desempleo disminuyen los niveles de abandono voluntario y viceversa (ver informe de Deloitte, 2009).

retribución flexible²⁶. De esta forma, en base a las opiniones de los responsables de recursos humanos, la capacidad para atracción del talento respecto a sus competidores es superior cuando la empresa ofrece este modelo de retribución avanzado.

Figura 10. Variación de la tasa anual promedio de rotación voluntaria de los trabajadores (abandono) desde la implantación de los planes de retribución flexible



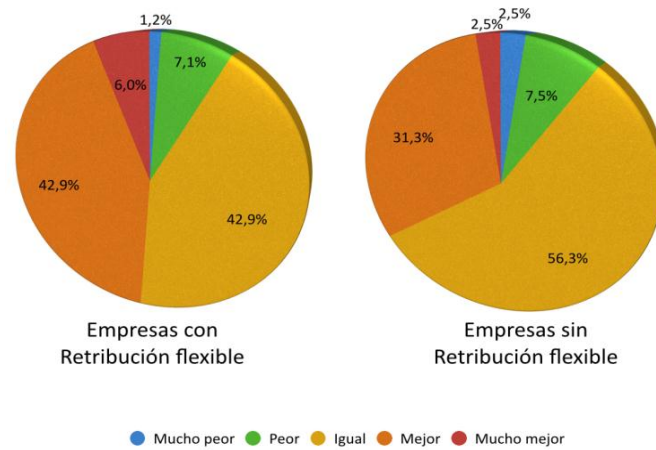
En este sentido resaltar que el 10,3% de las empresas que cuentan con estos sistemas de compensación informan de su existencia en los anuncios de reclutamiento que realizan, utilizando así un canal de comunicación externo directo dirigido a mejorar su capacidad de atracción de trabajadores²⁷. Este medio les permite transmitir un mensaje a los candidatos sobre el deseo de la empresa, pese a la crisis, de ofrecer a los nuevos empleados beneficios sociales ajustados a sus necesidades. Estas acciones pretenden captar a un determinado segmento de fuerza laboral preocupado no solo por su salario sino por otro tipo de compensaciones y logra posicionar a la organización como un referente en el mercado al mostrarse como un empleador innovador y dinámico, capaz de adaptarse a los cambios de un entorno económico tan competitivo y turbulento.

Siguiendo este razonamiento, otro de los motivos normalmente alegado para ofrecer a la plantilla este tipo de retribución es demostrar a los trabajadores el interés de la organización por ellos. Con su implantación la organización demuestra que, frente a una posible eliminación de los beneficios sociales por el coste económico que este elemento retributivo supone, la empresa prefiere implantar un nuevo sistema que permite discrecionalidad en la elección de los paquetes retributivos por parte de los trabajadores, personalizar la retribución de manera individualizada e incrementar su capacidad financiera real. Todo esto conlleva un esfuerzo administrativo notable para las empresas, un cambio de cultura retributiva y un esfuerzo en comunicación pero el objetivo de aplicar esta política avanzada de recursos humanos es lograr la fidelización de los trabajadores (Olsen y Dawson, 2003) y una mayor tasa de retención del personal (Lin *et al.*, 2011).

²⁶ La existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de las empresas con y sin planes implantados se pone de manifiesto a través de los resultados de un test de diferencias entre medias (Anexo VIII).

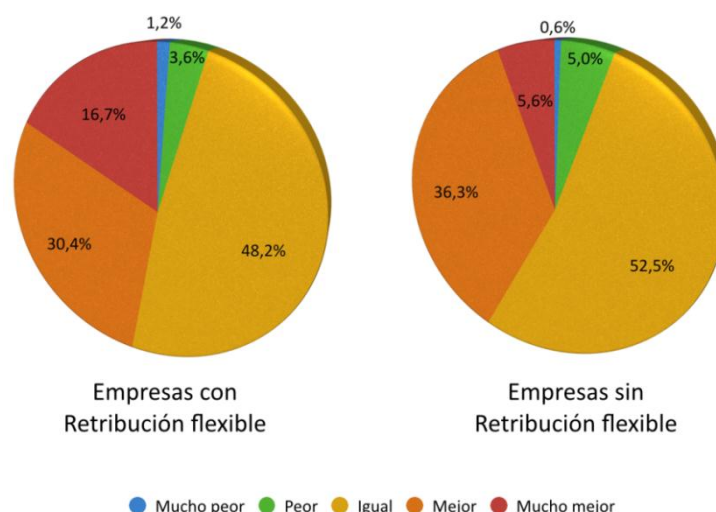
²⁷ Ver apartado 5 del presente informe.

Figura 11. Capacidad para atraer a empleados esenciales durante los últimos 3 años respecto a sus empresas competidoras



Los resultados del estudio demuestran que la variación de la tasa de abandono de los trabajadores con respecto a la competencia en aquellas empresas que ofrecen planes de retribución flexible a sus plantillas ha evolucionado mejor respecto a sus principales competidores que en las empresas que no ofrecen esta flexibilidad salarial a su personal. En estas empresas, el 47,1% considera que la tasa de rotación voluntaria de sus trabajadores ha disminuido o ha disminuido mucho respecto a la competencia frente al 41,9% de las empresas que no ofrecen retribución flexible (Figura 12)²⁸.

Figura 12. Variación de la tasa de rotación voluntaria de los trabajadores durante los 3 últimos años con respecto a la competencia.



²⁸ Los test estadísticos realizados ponen de manifiesto la variación más favorable de las tasas de rotación voluntaria de trabajadores respecto a sus principales competidores en aquellas empresas que tienen implantados planes de retribución flexible (Anexo VIII).

7 SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LOS BENEFICIOS SOCIALES Y LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LOS BENEFICIOS SOCIALES Y LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN ESPAÑA

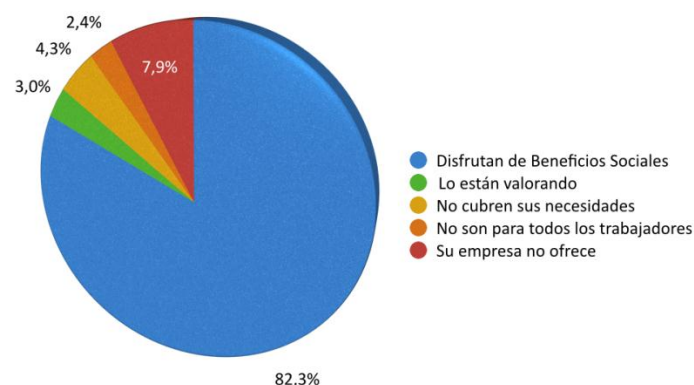
Al margen de los estudios financieros o cuantitativos que demuestren el grado de implantación de los beneficios sociales, la flexibilidad en su elección o el método utilizado para ello, es importante realizar un seguimiento en términos cualitativos y conocer el grado de satisfacción del colectivo que los recibe.

En los últimos años los beneficios sociales han demostrado una gran influencia sobre la satisfacción de los trabajadores. Así lo ha puesto de manifiesto por ejemplo los resultados de la encuesta realizada por la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM), al mostrar que entre 2002 y 2012 los beneficios sociales se situaron entre uno de los seis primeros factores determinantes de la satisfacción laboral de los trabajadores norteamericanos (Giancola, 2013).

Por ello, conocer el grado de satisfacción de los trabajadores en España con los beneficios sociales en general, así como con los distintos sistemas de beneficios sociales que ofrecen las empresas, resulta fundamental. Con este fin, se realizó una encuesta sobre 1.062 trabajadores²⁹ en la que se evaluaba su grado de satisfacción con respecto a distintos aspectos de su retribución indirecta³⁰. De los resultados de dichas encuestas se extraen varias conclusiones interesantes.

En primer lugar, los beneficios sociales son elementos retributivos muy extendidos entre las empresas ubicadas en España que han participado en el estudio. La mayoría de los empleados encuestados, el 82,3%, afirma recibir algún tipo de beneficio social por parte de su empresa, lo que supone un amplio porcentaje sobre el total³¹ (Figura 13).

Figura 13. *Porcentaje de trabajadores que disfrutan de beneficios sociales y razones de aquellos que no los han solicitado*



²⁹ En el Anexo II se ofrece información detallada sobre las características de la muestra.

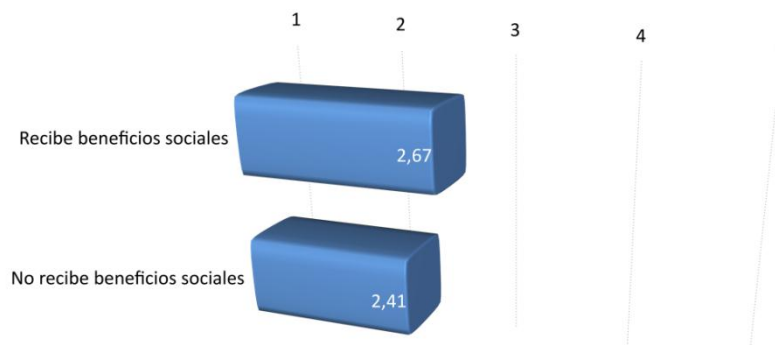
³⁰ En el Anexo IX se ofrece información sobre las escalas utilizadas para medir los diferentes constructos que se han utilizado para medir la satisfacción de los trabajadores con su retribución indirecta (retribución en especie y beneficios sociales).

³¹ Es importante a la hora de valorar este dato tener en cuenta las características de la muestra de partida (Anexo II).

Respecto a aquellos que no disfrutan de beneficios sociales, la mayor parte alega que su empresa no se los ofrece (bien porque no se contempla para ningún trabajador o bien porque los beneficios se ofrecen únicamente a determinadas categorías o colectivos dentro de la empresa diferentes del suyo). Únicamente 46 trabajadores indican que aunque su empresa les ofrece la posibilidad de recibir algún beneficio social, ellos no lo han solicitado al considerar que no cubren ninguna de sus necesidades. Finalmente un 3% de la muestra indica que aunque no disfruta actualmente de ningún beneficio social, está valorando la posibilidad de solicitarlo a su empresa en el futuro.

La primera consideración que se obtiene al analizar el grado de satisfacción de los encuestados con respecto al salario total recibido es que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores que reciben algún tipo de beneficio social y los que no los reciben.³² Aunque en términos generales los trabajadores encuestados no muestran una alta satisfacción con su salario, tal como cabía esperar, los trabajadores que reciben algún tipo de beneficio social tienen un mayor grado de satisfacción (Figura 14). Este resultado pone de manifiesto que los trabajadores valoran positivamente que su remuneración esté compuesta por algo más que por elementos puramente monetarios.

Figura 14. Grado de satisfacción de los trabajadores con su salario en función de la percepción o no de beneficios sociales

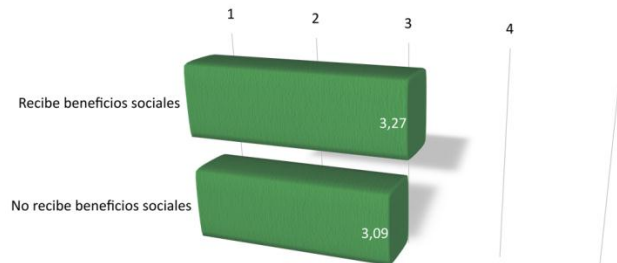


Por otro lado, la recepción de beneficios sociales también influye sobre la percepción que los trabajadores tienen de sus empresas, concretamente sobre el grado en que los trabajadores consideran que su organización los valora y se preocupa por su bienestar³³. Como se aprecia en la Figura 15, los trabajadores que reciben beneficios sociales perciben un mayor apoyo por parte de su empresa. Por tanto, los resultados muestran que los beneficios sociales tienen efectos positivos para la empresa ya que incrementan tanto el grado de satisfacción de sus trabajadores con el salario en general como la imagen que los trabajadores tienen sobre sus organizaciones.

³² En el Anexo IX puede consultarse la información detallada sobre los análisis estadísticos realizados.

³³ Eisenberger *et al.* (1986) consideran que la impresión que tengan los trabajadores sobre la preocupación que las empresas muestran por su bienestar determina su “*percepción de apoyo por parte de las organizaciones*”.

Figura 15. Percepción de apoyo por parte de la empresa en relación a la recepción o no de beneficios sociales



Tras determinar la importancia que los beneficios sociales tienen sobre la satisfacción con el salario, resulta interesante conocer si dentro del colectivo de trabajadores que reciben beneficios sociales existen diferencias a la hora de valorar su retribución indirecta, es decir, conocer el grado de satisfacción que los trabajadores tienen respecto a los beneficios sociales que reciben. Para analizar esta satisfacción se han tenido en cuenta aquellos aspectos que influyen en los trabajadores a la hora de valorar los sistemas retributivos indirectos³⁴.

Al analizar si la satisfacción de los trabajadores con los beneficios recibidos variaba dependiendo del colectivo analizado, los resultados³⁵ muestran que los hombres presentan una mayor satisfacción que las mujeres con este tipo de remuneración, si bien es cierto que las diferencias no resultan estadísticamente muy significativas. Por el contrario, ni la experiencia laboral, ni el número de años en la empresa, ni la formación académica, provocan diferencias estadísticamente significativas con respecto a la satisfacción con los beneficios recibidos. Más llamativa es la ausencia de relación entre el nivel del salario bruto total recibido y la satisfacción con los beneficios. Este resultado es interesante ya que viene a indicar que la satisfacción con los beneficios sociales no depende del volumen total de salario recibido. Por tanto resulta necesario conocer qué otros factores pueden influir sobre dicha satisfacción, para que de esta forma los responsables de recursos humanos conozcan sobre qué aspectos del sistema de beneficios sociales pueden incidir para incrementar la satisfacción de sus plantillas.

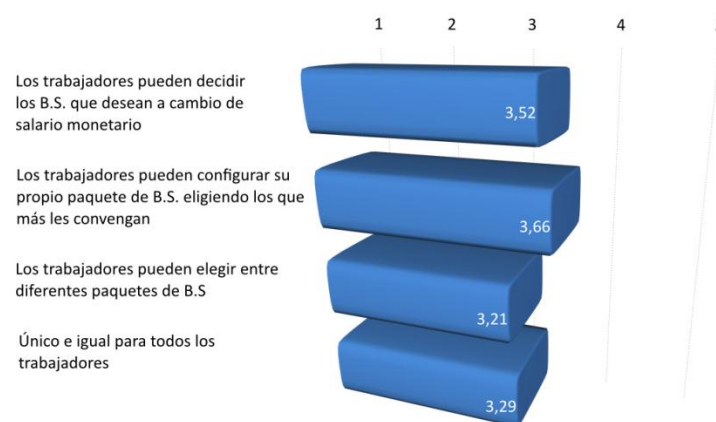
En ese sentido se analiza cómo varía la satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales en virtud del sistema de beneficios establecido por su empresa. Para ello, se analizan cuatro sistemas de beneficios sociales que difieren en la discrecionalidad que ofrecen a los trabajadores. De este modo se distingue entre un sistema que ofrece un único paquete de beneficios igual para todos los trabajadores, un sistema que permite elegir entre diferentes paquetes cerrados de beneficios, un sistema en el que los trabajadores pueden elegir entre diferentes beneficios sociales según sus necesidades y un último sistema que coincidiría exactamente con lo definido en el apartado 3 y 4 del presente informe como un sistema de retribución flexible, donde los trabajadores cambian parte de su salario monetario por beneficios sociales.

³⁴ Los aspectos considerados (beneficios recibidos, forma de determinarlos y manera de administrarlos) se basan en las tres dimensiones establecidas por Williams *et al.* (2008). Más información en el Anexo IX.

³⁵ Los resultados obtenidos mediante los análisis estadísticos se encuentran detallados en el Anexo IX.

Los resultados de los análisis muestran que los trabajadores que disfrutan de sistemas que otorgan una mayor discrecionalidad a la hora de poder elegir los beneficios sociales y que, por tanto, se ajustan más a sus necesidades, presentan una mayor satisfacción con los beneficios recibidos (Figura 16). Esto viene a confirmar que el ajuste entre lo que el trabajador recibe como parte de su salario y la valoración que haga del mismo resulta fundamental para determinar su satisfacción³⁶. Así, en la medida en que los trabajadores tienen mayor flexibilidad para seleccionar sus beneficios, elegirán los que realmente tienen valor para ellos, por lo que el ajuste será mayor y estarán más satisfechos con la remuneración que perciben.

Figura 16. *Grado de satisfacción de los trabajadores con sus beneficios sociales en base al sistema de beneficios disfrutado*



Un análisis especial merece la aplicación del modelo de retribución flexible. Aunque esta opción establece un nivel de satisfacción inferior al establecido por la aplicación del modelo de beneficios flexible o modelo de retribución a la carta”, algo en principio esperado ya que en este último modelo el coste de los beneficios sociales es asumido por la empresa y supone un “sobresueldo” para el trabajador, la diferencia es escasa y no resulta estadísticamente significativa. No obstante, si se compara este sistema con los otros sistemas menos discrecionales sí se encuentran diferencias estadísticamente significativas. Así, los sistemas de retribución flexible generan más satisfacción que aquellos sistemas donde, pese a que la cuantía de los beneficios sociales es asumida por la empresa, los beneficios ofrecidos son iguales para todos los trabajadores sin tener en cuenta sus necesidades o donde solo se permite elegir entre varios paquetes previamente diseñados por la organización. Por otro lado, este sistema, gracias a la comunicación más intensa que requiere y a la participación de los trabajadores en el proceso retributivo, provoca que los empleados sean mucho más conscientes del coste de las prestaciones y de los descuentos que pueden obtener al realizar la contratación mediante las empresas. Esto incrementa el valor general otorgado por los trabajadores a la retribución indirecta que, en muchos casos, cuando es asumida íntegramente por la empresa, no es valorada adecuadamente al no conocer los verdaderos costes que ésta implica (Delgado, 2004).

³⁶ Teorías sobre la motivación, como la teoría sobre las expectativas (Vroom, 1964), vienen a apoyar estos argumentos.



Este resultado viene a corroborar la percepción que tenían los responsables de recursos humanos, que consideraban como una de las principales razones para implantar estos sistemas el hecho de que incrementaban el nivel de satisfacción de sus trabajadores.

No obstante, los análisis realizados no encuentran que la percepción de apoyo organizativo difiera significativamente entre los trabajadores en base al sistema de beneficios sociales que se les aplica por parte de sus empresas. Por tanto, esta razón alegada por los responsables de recursos humanos a la hora de implantar sistemas de retribución flexible (ver apartado 4) carece de soporte empírico en este caso.



PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO



PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO

El estudio revela importantes cambios de tendencia en la aplicación de las políticas retributivas de las empresas encuestadas. El objetivo de alcanzar la eficiencia retributiva es prioritario actualmente para las organizaciones que no quieren perder competitividad pese a la situación de recesión económica a la que se enfrentan. La falta de recursos ha aumentado la innovación en materia retributiva y ha incrementado el número de empresas que aplican modelos de retribución flexible para mejorar el nivel de satisfacción salarial y el compromiso de sus trabajadores sin incrementar costes salariales.

Los principales resultados obtenidos en el presente estudio se resumen por apartados:

Beneficios sociales

- El 76% de las organizaciones que han participado en este estudio ofrece algún tipo de beneficio social a sus trabajadores.
- A mayor tamaño de la empresa, medido por el número de empleados, más probabilidad de que ofrezca beneficios sociales y de que la oferta sea mayor y más variada.
- Los motivos principales para no ofrecer beneficios sociales por parte de las empresas son mayoritariamente económicos: situación de crisis, restricciones presupuestarias, coste elevado, etc.
- La mayoría de las empresas ha mantenido el mismo nivel de beneficios sociales que antes de la crisis (51,8%). Tan solo un 14% ha disminuido la oferta y han sido empresas cuya facturación se ha visto muy afectada por la situación económica.
- Ocho de los diez beneficios sociales más ofertados por las empresas son también los más solicitados por los trabajadores.
- Entre los cinco más demandados y más ofertados hay tres comunes: los *tickets restaurant*, los móviles de empresa y los seguros médicos privados.

Retribución flexible en las empresas

- Más de la mitad de las empresas encuestadas que ofrecen beneficios sociales (51,2%) lo hacen a través de planes de retribución flexible.
- La aplicación de la retribución flexible aumenta con el tamaño de las empresas (medido por el número de empleados).
- Los planes de retribución flexible están más implantados en empresas del sector servicios en general y en el sector turístico. Su implantación es mucho menor en el comercio mayorista y minorista, la industria y la construcción.
- Esta retribución se ha introducido en las empresas ubicadas en España hace relativamente poco tiempo (la mediana del año de implantación se sitúa en el 2010).
- Las razones principales argumentadas por las empresas para su puesta en marcha han sido: mejora de la eficacia retributiva, control de los costes salariales, incremento de la satisfacción de los empleados, mejora de la percepción de su personal respecto a la preocupación que siente la empresa por su bienestar, adecuación de las prestaciones a



las necesidades de los trabajadores, aumento de la fidelidad de los trabajadores, incremento del prestigio de la firma y mejora de la captación y retención de personal.

- Las principales razones alegadas por las empresas para no aplicar retribución flexible han sido: complejidad asociada a la comunicación, aumento de cargas administrativas, incremento de los costes y desconocimiento acerca de su funcionamiento.
- En la mayoría de las empresas que ofrecen retribución flexible (51,50%) la tasa de adscripción es baja (menos del 40% de la plantilla suscrita). Tan solo en un 16,7% de las empresas la adscripción de los trabajadores es muy elevada (más del 80%).
- La tasa de adscripción a este modelo de retribución está muy relacionada con la existencia de un plan interno de comunicación.
- Las empresas de mayor tamaño alcanzan mayores niveles de adscripción de los empleados

Comunicación interna y externa sobre la retribución flexible

- La mayoría de las empresas con retribución flexible (70,2%) cuenta con un plan específico de comunicación interno.
- El 94% de las empresas utilizan más de un canal en sus procesos de comunicación.
- Los canales más utilizados son: comunicados internos, la intranet y las reuniones informativas programadas, demostrándose que este último canal es el más efectivo.
- La mayoría de los responsables de recursos humanos están satisfechos con los resultados obtenidos con el plan de comunicación interna (71,2%).
- Las acciones de comunicación externa están mucho menos extendidas entre las empresas (solo un 17,37% de las empresas tiene un plan externo de comunicación).
- Las empresas suelen utilizar un solo canal para este tipo de comunicación.
- Los canales más utilizados son: la web corporativa (72,4%), las ferias de empleo (58,6%) y las notas de prensa (55,2%). Tan solo un 10,3% utilizan los anuncios de reclutamiento.
- La mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con los efectos obtenidos de las acciones de comunicación externa realizadas (62,7%).

Influencia de la retribución flexible en la atracción y retención del personal

- La mayoría de las empresas (78,8%) considera que la tasa promedio anual de rotación voluntaria de trabajadores no se ha visto realmente afectada por la implantación de estos planes.
- Si la comparación se realiza con las empresas rivales, el 47,1% de las empresas con retribución flexible considera que la tasa de rotación voluntaria de sus trabajadores ha mejorado respecto a sus competidores frente al 41,9% de las empresas que no ofrecen dicha retribución.
- Respecto a la capacidad para atraer a empleados esenciales, el 48,9% de las empresas con planes de retribución flexible consideran que esta capacidad ha mejorado mucho respecto de sus principales competidores, disminuyendo el porcentaje hasta el 33,7% en las empresas sin este sistema de compensación.



Satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales y la retribución flexible

- La mayoría de los empleados encuestados (82,3%) afirma recibir beneficios sociales
- El percibir beneficios sociales incrementa la satisfacción salarial de los trabajadores.
- La existencia de beneficios sociales influye en la percepción de los trabajadores sobre el grado en que su organización los valora y se preocupa por su bienestar.
- No existen diferencias respecto a la satisfacción con los beneficios recibidos dependiendo de la experiencia laboral, los años en la empresa, la formación académica o el nivel de salario.
- Los hombres están más satisfechos con los beneficios sociales que las mujeres, aunque la diferencia es poco significativa.
- Las mayores diferencias respecto a la satisfacción con los beneficios recibidos se produce dependiendo de la discrecionalidad que permita en la elección de los beneficios sociales el sistema por la empresa. Así a mayor flexibilidad para seleccionar las prestaciones, mayor satisfacción con los beneficios recibidos.
- El modelo de retribución flexible presenta una menor satisfacción que el modelo de beneficios flexibles o “a la carta”, aunque la diferencia entre ambos modelos no es estadísticamente significativa.
- El modelo de retribución flexible sí ofrece una mayor satisfacción de los trabajadores con respecto a aquellos sistemas menos discrecionales.

Información resumida de la muestra de empresas

- En el estudio han participado 429 responsables de la gestión de recursos humanos de empresas que operan en España.
- Predominan las empresas de servicios y construcción (91,1%).
- El ámbito de actuación de muchas de ellas es internacional (52,2%), ubicándose la sede central de la empresa principalmente en España (65,7%)
- La mayoría de las empresas son privadas (95,1%).
- Claro predominio de las pymes (80%) frente a las de mayor tamaño.
- Menos del 20% de las empresas factura más de un millón de euros en 2012.

Información resumida de la muestra de trabajadores

- En el estudio han participado 1.062 trabajadores de 417 empresas distintas.
- El 96% tiene nacionalidad española, siendo 56'3% hombres.
- La edad media de los participantes es 38 años
- El nivel formativo de los encuestados es elevado (el 70% ha cursado estudios universitarios y el 17% posee una formación técnica de grado superior).
- La experiencia laboral media de los encuestados es de unos 16 años.
- La experiencia media en la empresa actual es de unos 9 años.
- Desde el punto de vista funcional, la muestra es variada (trabajadores de distintas y variadas áreas productivas dentro de las empresas).



PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO

ANEXO I. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA DE EMPRESAS PARTICIPANTES

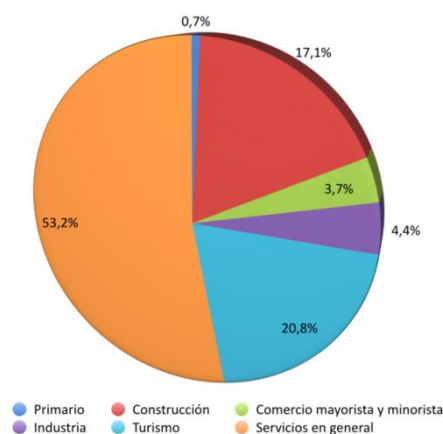
Con el objetivo de contextualizar los resultados, se presentan los datos concernientes a las empresas participantes en la investigación. La información básica se presenta en la ficha técnica (Tabla I) y se resumen las características de las empresas participantes en cuanto a su distribución por sectores de actividad, tipología según la estructura de su propiedad, tamaño, ámbito de actuación, ubicación de su sede central y facturación.

Tabla I. *Ficha técnica de la investigación (Encuestas a responsables de recursos humanos)*

Universo	Responsables de la gestión de recursos humanos de empresas de todos los sectores productivos que operan en territorio nacional
Ámbito geográfico	Nacional
Método de recogida	Cuestionarios en plataforma on-line. Para fomentar la participación, se realizó una invitación vía email a 13.522 empresas, solicitando la cooperación de los responsables de recursos humanos de cada organización en la investigación
Censo poblacional	13.522 empresas que forman parte de la base de datos de la empresa Edenred S.A.
Tamaño muestral	Responsables de recursos humanos de 429 empresas
Error Muestral	± 4,7%
Nivel de confianza	95% $Z=1'96$ $p=q=0'50$
Fecha trabajo de campo	15 de noviembre al 31 de diciembre de 2013

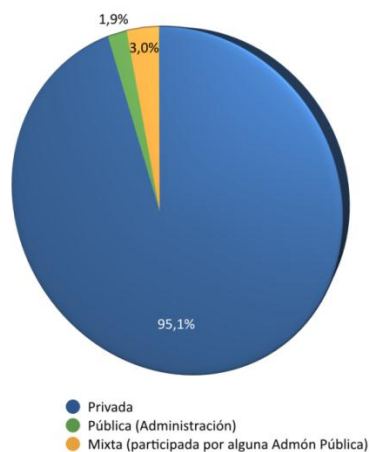
La elaboración del presente informe se basa en las opiniones de una muestra de 429 responsables de la gestión de recursos humanos de empresas que operan en todo el territorio nacional. Las empresas participantes en el estudio desarrollan sus actividades empresariales en diversos sectores de actividad, tanto industrial como de servicios, si bien predominan las empresas de servicios en consonancia con la realidad del tejido empresarial nacional (Figura I).

Figura I. *Sectores de actividad de las empresas participantes en el estudio*



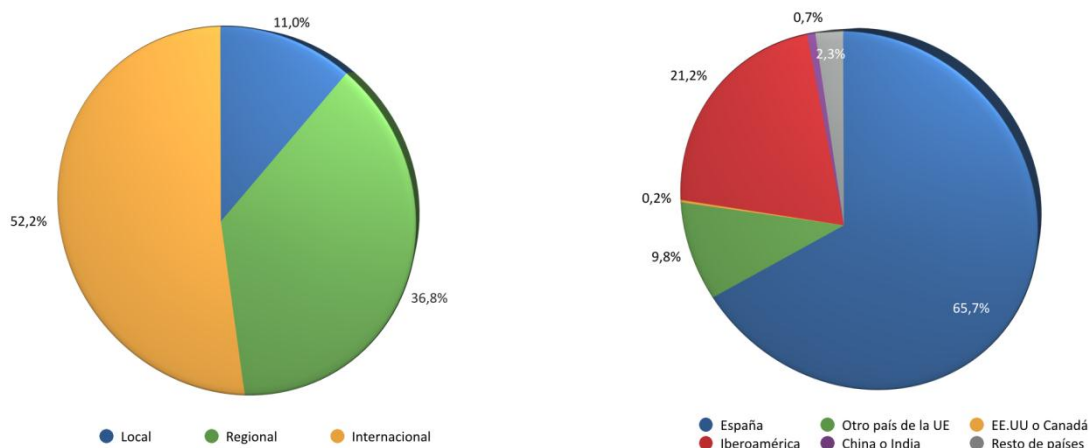
Atendiendo a la estructura de la propiedad, existe un claro predominio de empresas de gestión privada (95,1%). El conjunto de empresas de gestión pública o mixta supone tan solo el 4,9% del total de empresas encuestadas (Figura II)

Figura II. Tipo de empresa según estructura de la propiedad



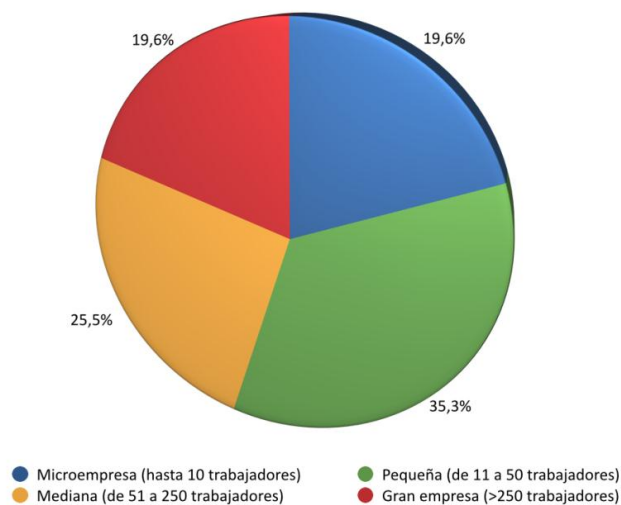
Respecto del ámbito de actuación de estas empresas, como refleja la Figura III la muestra se compone de un importante número de empresas con alcance internacional (52,2%), ubicándose la sede central de la empresa principalmente en España (65,7%).

Figura III. Ámbito de actuación y ubicación de la sede central de las empresas



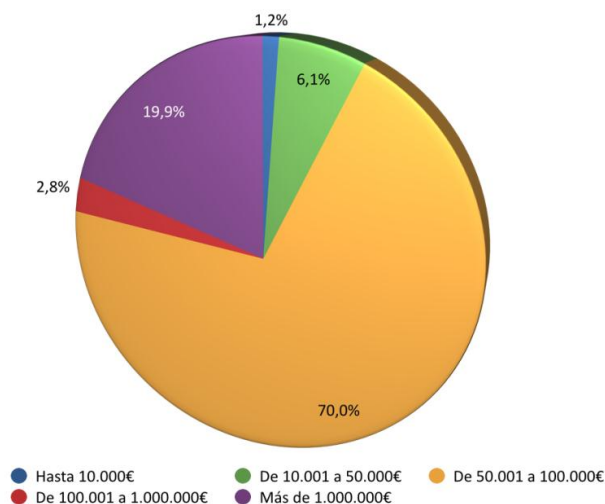
En referencia al tamaño de la empresa, medido en base al número de trabajadores, la Figura IV pone de manifiesto el claro predominio de las pequeñas y medianas empresas frente a las de mayor tamaño (las grandes empresas suponen entorno al 20% de la muestra).

Figura IV. *Tamaño de las empresas atendiendo al número de trabajadores*



En consonancia con la distribución de la muestra según tamaño, un importante porcentaje de empresas (el 77,3%) facturaron en 2012 un máximo de 100.000 € (Figura V). El número de empresas con facturación superior al millón de euros es de 84, lo que supone menos del 20% (el 19,9%) de las empresas que contestan a esta cuestión.

Figura V. *Volumen de facturación de las empresas en el año 2012*



ANEXO II. DATOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES

Para realizar el análisis de la satisfacción de los trabajadores con su retribución monetaria en términos generales y con los beneficios sociales que reciben por parte de sus empresas, se empleó una muestra de 1.062 trabajadores que desarrollan su actividad en 417 empresas distintas. Con el objetivo de contextualizar los resultados, se presentan los datos concernientes a la investigación referidos a la muestra y población así como a las características de los encuestados en cuanto a su nacionalidad, género, edad, nivel de formación y experiencia profesional (Tabla II).

Tabla II. *Ficha técnica de la investigación sobre la satisfacción salarial de los trabajadores (encuestas a empleados)*

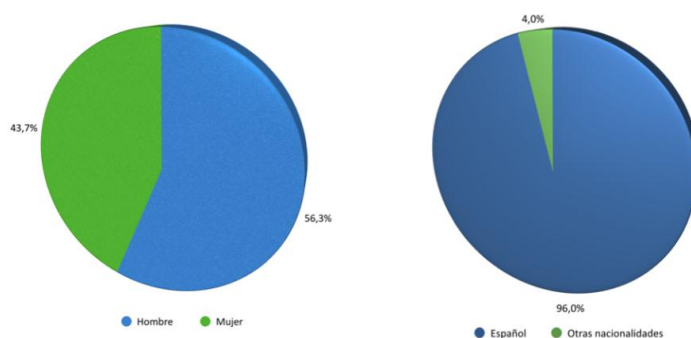
Universo	Trabajadores de empresas de todos los sectores productivos que operan en territorio nacional.
Ámbito geográfico	Nacional
Método de recogida	Cuestionarios con preguntas de tipología cerrada alojados en plataforma on-line. Para fomentar la participación, se realizó una invitación vía email a 8.236 trabajadores solicitando su cooperación en la investigación
Censo poblacional	8.236 trabajadores que pertenecen a la base de datos de la empresa Edenred.
Tamaño muestral	1.062 trabajadores de 417 empresas distintas
Error Muestral	± 3%
Nivel de confianza	95% $Z=1'96$ $p=q=0'50$
Fecha de trabajo de campo	15 de noviembre al 31 de diciembre de 2013

En términos demográficos, la mayoría de los encuestados tienen nacionalidad española, siendo 56'3% hombres (Figura VI). La edad media de los encuestados es 38 años (Tabla III).

Tabla III. *Edad media de los trabajadores*

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Edad	21	62	38,3	8

Figura VI. Características demográficas de la muestra de trabajadores



También resulta relevante conocer cómo se configura la muestra respecto al nivel de formación de los encuestados. La mayor parte de los trabajadores participantes en la investigación, más del 70%, han cursado estudios universitarios (Tabla IX), siendo el siguiente grupo más numeroso aquellos que poseen una formación técnica de grado superior.

Tabla IX. Análisis de la muestra en función del nivel educativo de los encuestados

Nivel educativo	Número	%
Sin formación	1	0'09%
Formación Primaria	41	3'86%
FP Grado Medio	81	7'63%
FP Grado Superior	182	17'14%
Diplomado	168	15'82%
Licenciado/Ingeniero	573	53'95%
Doctor	9	0'85%
NS/NC	7	0'66%
Total	1.062	100%

Finalmente, en términos laborales, cabe destacar que los encuestados tienen una experiencia laboral media de unos 16 años. Los trabajadores participantes pertenecen a 417 empresas diferentes, siendo la experiencia media en las mismas de unos 9 años aproximadamente (Tabla X). Desde el punto de vista funcional, la muestra es variada ya que los trabajadores desarrollan sus actividades en distintas y variadas áreas productivas dentro de las empresas.

Tabla X. Análisis de la muestra en función de la experiencia laboral de los encuestados

Experiencia	Máximo	Media	Desviación típica
Experiencia laboral	45	15'77	8'27
Experiencia en la empresa	44	8'89	7'50

ANEXO III. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DEL APARTADO 3

III.1. Relación entre el tamaño de las empresas y la existencia y tipo de oferta de beneficios sociales en las mismas.

A la hora de analizar hasta qué punto el ofrecimiento o no de beneficios sociales se encuentra influido por el tamaño de las organizaciones, se analizó la relación entre el número de empleados en 2012 y la existencia o no de beneficios sociales en las empresas. Se consideró oportuno usar el número de empleados como indicador del tamaño de las empresas al ser los trabajadores los beneficiarios últimos de la retribución indirecta. El cálculo de las correlaciones no paramétricas (Rho Spearman) confirma la existencia de una relación significativa entre el número de empleados y la existencia de retribución indirecta (tabla XI). A más empleados, más probabilidad de que la empresa ofrezca beneficios sociales. Del mismo modo, al analizar la relación entre el número de empleados y el número total de beneficios sociales ofrecidos, de nuevo las correlaciones no paramétricas entre ambas variables son estadísticamente significativas, lo que confirma la existencia de una relación positiva. Por lo tanto, a mayor número de empleados, mayor es el número de beneficios sociales ofrecidos por la empresa.

Tabla XI. *Correlaciones no paramétricas (Rho Spearman) entre el número de empleados, el ofrecimiento de beneficios sociales y la oferta (número) de beneficios sociales.*

	Nº empleados 2012	Existencia de BS en la empresa	Número de BS ofrecidos
Nº empleados 2012	1,00	0,159*	0,168*
Existencia de BS en la empresa	0,159*	1,00	
Número de BS ofrecidos	0,168*		1,00

* Correlación significativa al 1% (dos colas)

Adicionalmente, para confirmar la existencia de diferencias significativas entre el número de beneficios sociales ofertados y el tamaño de las empresas, se realizó un test ANOVA de diferencia de medias entre grandes empresas (más de 250 empleados) y Pymes (hasta 250 empleados). Los resultados de dicho test confirman la existencia de diferencias significativas entre ambos grupos de empresas, por lo que se puede afirmar que en las grandes empresas la oferta de beneficios sociales es mayor que en las pequeñas empresas (Tabla XII)

Tabla XII. *Test de diferencias del número medio de beneficios sociales ofertados según tamaño de las empresas (Anova de un factor)*

Tamaño de la empresa	N	Media	Desv.Tip	F	sig.
Gran empresa (>250 empleados)	50	20,36	8,705	6,564	0,011
PYME (hasta 250 empleados)	195	16,82	8,701		
Total	245	17,54	8,801		

III.2. Asociación entre la facturación de las empresas y la oferta de beneficios sociales durante la crisis (2006-2013)

Existe una relación entre los efectos de la crisis en las empresas y la oferta de beneficios sociales. Más de la mitad de las empresas que han disminuido la oferta de beneficios sociales durante la crisis económica (56,5%) señalan que su facturación en el período 2006-2013 empeoró en mayor o menor grado mientras que ninguna empresa cuya facturación haya mejorado notablemente durante este ciclo ha disminuido su oferta de beneficios sociales.

Para analizar con un mayor nivel de detalle esta relación entre la evolución de la oferta de beneficios sociales y crisis económica se llevó a cabo un test de la Chi² encontrando que existe una asociación estadísticamente significativa entre la evolución de la facturación de las empresas en el período 2006-2013 y los cambios en la oferta de beneficios sociales en las empresas en el mismo período.

Tabla XIII. Test de la Chi² para determinar la asociación entre la evolución de la facturación de las empresas y los cambios en la oferta de beneficios sociales en el período 2006-2013.

	Valor	g.l.	Significación asintótica bilateral
Pearson Chi-Square	42,161	8	0,000
Likelihood Ratio	40,389	8	0,000
Linear-by-Linear Association	13,402	1	0,000
Nº de Casos Válidos	328		



ANEXO IV. CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS BENEFICIOS SOCIALES

Para clasificar los beneficios sociales considerados en el presente estudio, éstos se han dividido en cinco áreas distintas:

- 1) Relacionados con la salud
- 2) Relacionados con el puesto de trabajo y el bienestar en el mismo
- 3) Relacionados con la formación y la información
- 4) Relacionados con la seguridad económica
- 5) Relacionados con la recreación y el tiempo libre

Los beneficios sociales incluidos en cada área se muestran en la tabla XIV

Tabla XIV. *Beneficios sociales clasificados por áreas.*

BENEFICIOS SOCIALES POR AREAS
Relacionados con la salud
Seguro médico privado
Chequeos médicos periódicos
Seguro de vida
Seguro de accidentes
Gastos en medicamentos
Gastos odontológicos (trabajador/familiares)
Gastos oftalmológicos (trabajador/familiares)
Tratamientos psicológicos (estrés, tabaquismo,..)
Relacionados con el puesto de trabajo
Coche de empresa
Móvil de empresa
Gastos de transporte al trabajo
Gastos de transporte colectivo al trabajo
<i>Tickets restaurant</i>
Portátil e internet
Vivienda gratuita



Tabla XIV (continuación). *Beneficios sociales clasificados por áreas.*

Relacionados con la formación e información
Gastos de formación del trabajador
Gastos de formación de familiares (cursos, jornadas,...)
Gastos escolares de los hijos
Gastos de transporte escolar
Becas especiales (carrera, extranjero, etc.)
Asistencia legal o financiera
Subscripción a periódicos/revistas especializados
Relacionados con la seguridad económica
Plan de pensiones
Anticipos de nóminas o préstamos sin interés
Complemento por maternidad o adopción
Complemento por baja o accidente
Participación en beneficios
Retribución laboral con acciones o " stock options"
Descuentos en servicios/productos de la empresa
Descuentos (seguros/hipotecas/hoteles/restaurantes..)
Ayuda al alquiler
Ayuda a la compra de vivienda
<i>Tickets</i> guardería
Regalos (cesta de navidad, productos empresa, etc.)
Premios (antigüedad, jubilación, etc.)
Relacionados con la recreación y el tiempo libre
Actividades culturales (entradas teatros, cines, conciertos,..)
Viajes de empresa
Gimnasio
Actividades deportivas subvencionadas



ANEXO V. CLASIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS SOCIALES SEGÚN LA OFERTA REALIZADA POR LAS EMPRESAS

La Tabla XV muestra la frecuencia con la son ofertados por las empresas participantes los diferentes beneficios sociales considerados en este estudio.

Tabla XV. Oferta de beneficios sociales por parte de las empresas

Beneficios sociales ofertados	Área	%
Gastos de formación del trabajador	Formación e información	93,0
Móvil de empresa	Puesto de trabajo	88,8
<i>Tickets restaurant</i>	Puesto de trabajo	87,8
Anticipos de nóminas o préstamos sin interés	Seguridad económica	78,1
Seguro médico privado	Salud	76,6
Portátil e internet	Puesto de trabajo	76,0
Cheques médicos periódicos	Salud	73,6
Regalos (cesta de navidad, productos empresa, etc.)	Seguridad económica	70,5
Coche de empresa	Puesto de trabajo	67,2
Complemento por baja o accidente	Seguridad económica	64,7
<i>Tickets guardería</i>	Seguridad económica	61,4
Premios (antigüedad, jubilación, etc.)	Seguridad económica	59,9
Seguro de accidentes	Salud	58,4
Gastos de transporte al trabajo	Puesto de trabajo	56,8
Seguro de vida	Salud	55,9
Complemento por maternidad o adopción	Seguridad económica	50,5
Descuentos (seguros/hipotecas/hoteles/restaurantes...)	Seguridad económica	45,3
Viajes de empresa	Recreación y tiempo libre	43,2
Gastos odontológicos (trabajador/familiares)	Salud	41,0
Plan de pensiones	Seguridad económica	39,2
Retribución laboral con acciones o " stock options"	Seguridad económica	38,6
Gastos de transporte colectivo al trabajo	Puesto de trabajo	36,5
Subscripción a periódicos/revistas especializados	Formación e información	33,4
Gastos escolares de los hijos	Formación e información	32,8
Gastos oftalmológicos (trabajador/familiares)	Salud	30,4
Descuentos en servicios/productos de la empresa	Seguridad económica	28,9
Actividades culturales (entradas teatros, cines...)	Recreación y tiempo libre	27,4
Tratamientos psicológicos (estrés, tabaquismo,...)	Salud	27,1
Gastos en medicamentos	Salud	25,84
Actividades deportivas subvencionadas	Recreación y tiempo libre	25,8
Ayuda al alquiler	Seguridad económica	25,5
Becas especiales (carrera, extranjero, etc.)	Formación e información	24,9
Gimnasio	Recreación y tiempo libre	24,0
Asistencia legal o financiera	Formación e información	23,1
Participación en beneficios	Seguridad económica	20,4
Vivienda gratuita	Puesto de trabajo	19,5
Ayuda a la compra de vivienda	Seguridad económica	19,1
Gastos de formación de familiares (cursos, jornadas,...)	Formación e información	18,5
Gastos de transporte escolar	Formación e información	15,5



ANEXO VI. Clasificación de los Beneficios sociales según la demanda efectuada por los trabajadores

La tabla XVI recoge la información que aportan los responsables de recursos humanos sobre el grado de demanda de los diferentes beneficios sociales por parte de los trabajadores de sus diferentes empresas. Para su elaboración se utilizó una escala del 1 al 5, donde 1 hacía referencia a “nada de demanda” hasta el 5 que representaba un beneficio social “muy demandado”.

Tabla XVI. Demanda de beneficios sociales por parte de los trabajadores

Beneficios sociales mas demandados	Área	Media
<i>Tickets restaurant</i>	Puesto de trabajo	4,13
Móvil de empresa	Puesto de trabajo	4,03
Portátil e internet	Puesto de trabajo	3,92
Regalos (cesta de navidad, productos empresa, etc.)	Seguridad económica	3,87
Seguro médico privado	Salud	3,85
Complemento por baja o accidente	Seguridad económica	3,80
Gastos de formación del trabajador	Formación e información	3,76
<i>Tickets guardería</i>	Seguridad económica	3,71
Premios (antigüedad, jubilación, etc.)	Seguridad económica	3,60
Coche de empresa	Puesto de trabajo	3,52
Chequeos médicos periódicos	Salud	3,50
Gastos de transporte al trabajo	Puesto de trabajo	3,49
Complemento por maternidad o adopción	Seguridad económica	3,49
Descuentos (seguros/hipotecas/hoteles/restaurantes..)	Seguridad económica	3,44
Plan de pensiones	Seguridad económica	3,42
Seguro de vida	Salud	3,23
Retribución laboral con acciones o" stock options"	Seguridad económica	3,23
Seguro de accidentes	Salud	3,21
Gastos odontológicos (trabajador/familiares)	Salud	3,14
Gastos de transporte colectivo al trabajo	Puesto de trabajo	3,14
Gastos escolares de los hijos	Formación e información	3,12
Anticipos de nóminas o préstamos sin interés	Seguridad económica	3,08
Viajes de empresa	Recreación y tiempo libre	3,05
Descuentos en servicios/productos de la empresa	Seguridad económica	2,95
Actividades deportivas subvencionadas	Recreación y tiempo libre	2,84
Participación en beneficios	Seguridad económica	2,78
Actividades culturales (entradas teatros, cines, conciertos,..)	Recreación y tiempo libre	2,78
Gimnasio	Recreación y tiempo libre	2,76
Ayuda al alquiler	Seguridad económica	2,64
Gastos oftalmológicos (trabajador/familiares)	Salud	2,61
Subscripción a periódicos/revistas especializados	Formación e información	2,55
Ayuda a la compra de vivienda	Seguridad económica	2,46
Becas especiales (carrera, extranjero, etc.)	Formación e información	2,39
Gastos en medicamentos	Salud	2,33
Asistencia legal o financiera	Formación e información	2,25
Tratamientos psicológicos (estrés, tabaquismo,..)	Salud	2,15
Gastos de formación de familiares (cursos, jornadas,..)	Formación e información	2,15
Gastos de transporte escolar	Formación e información	1,88
Vivienda gratuita	Puesto de trabajo	1,84

ANEXO VII. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DEL APARTADO 4**VII.1. Relación entre la retribución flexible, el tamaño de la empresa y el sector de actividad**

Con el objetivo de analizar la relación entre la oferta de planes de retribución flexible y el tamaño de la empresa medido mediante el número de trabajadores, se realizó una prueba de la Chi² que establece que la asociación entre ambas variables es estadísticamente significativa (Tabla XVII). Estos resultados demuestran que la oferta de planes de retribución flexible está relacionada con el tamaño de la empresa. En este sentido, de las empresas que no ofrecen este tipo de planes, tan sólo el 24,7% son grandes (> 250 empleados).

Tabla XVII. Prueba de la Chi² para determinar la asociación entre la oferta de planes de retribución flexible y el tamaño de la empresa

	Valor	g.l.	Significación asintótica bilateral
Pearson Chi-Square	8,958	3	0,030
Likelihood Ratio	9,092	3	0,028
Linear-by-Linear Association	7,231	1	0,007
Nº de Casos Válidos	301		

De forma similar al caso anterior, la prueba de la Chi² para analizar la asociación entre la oferta de planes de retribución flexible y el sector de actividad de las empresas fue estadísticamente significativa (Tabla XVIII). Según los resultados obtenidos, el 84,5% de las empresas con planes de retribución flexible operan en el sector servicios en general y el sector turístico, siendo relativamente reducido el porcentaje de empresas que, ofreciendo este tipo de planes, desarrollan sus actividades en el sector industrial, el comercio mayorista o minorista y en el sector construcción.

Tabla XVIII. Prueba de la Chi² para determinar la asociación entre la oferta de planes de retribución flexible y el sector de actividad de la empresa

	Valor	g.l.	Significación asintótica bilateral
Pearson Chi- Square	22,080	5	0,001
Likelihood Ratio	27,181	5	0,000
Linear-by-Linear Association	10,704	1	0,001
Nº de Casos Válidos	327		

VII.2. Relación entre la oferta de planes de retribución flexible y los planes de comunicación interna.

En la Tabla XIX se resumen los resultados de la prueba de la Chi² utilizada para analizar la relación entre la eficacia de la implantación del plan de retribución flexible (medida por el número de trabajadores que se adscriben al mismo) y la existencia de un plan de comunicación interno dirigido a informar a los trabajadores sobre el sistema retributivo. Los resultados obtenidos establecen que dicha relación es estadísticamente significativa. Los datos disponibles apuntan a que la existencia de una estrategia de comunicación planificada es un factor que contribuye a la eficacia de la implantación del plan de retribución flexible cuando ésta se mide a través del número de trabajadores que se adscriben al nuevo sistema. Esta afirmación viene avalada por el hecho de que el 74,1% de las empresas donde la implantación ha sido muy exitosa, con más del 80% de los trabajadores adscritos, disponen de un plan específico de comunicación interna para informar sobre la retribución flexible a su personal. De forma similar, un elevado porcentaje de empresas que declaran que a los planes se han suscrito entre el 60% y el 80% de su plantilla (el 73,9%), cuentan también con un plan de comunicación específico para informar a los miembros de su organización.

Tabla XIX. Prueba de la Chi² para determinar la asociación entre la eficacia de la implantación del plan de retribución flexible y la existencia de planes de comunicación interna

	Valor	g.l.	Significación asintótica bilateral
Pearson Chi-Square	10,906	4	0,028
Likelihood Ratio	11,391	4	0,023
Linear-by-Linear Association	1,021	1	0,312
Número de Casos Válidos	167		

Adicionalmente, se analiza si el tamaño de la empresa, medido por el número de empleados, influye sobre el desarrollo de planes de comunicación. Dicha relación se comprobó para el conjunto de empresas que ofrecen planes de retribución flexible a sus empleados, comprobándose que la asociación entre las dos variables es significativa desde el punto de vista estadístico (Tabla XX). Los datos permiten concluir que un mayor tamaño de la empresa se relaciona positivamente con el hecho de desarrollar planes específicos de comunicación interna para informar a los empleados sobre la aplicación de la retribución flexible. Como indicadores de esta tendencia señalar que son las empresas medianas y grandes (más de 50 empleados) las que principalmente han desarrollado este planes de comunicación interna (62% del total), siendo tan solo 9 empresas pequeñas (menos de 10 empleados) las que lo han hecho (8,7% del total). De hecho, el 66% de las empresas que declaran no disponer de este plan de comunicación tienen menos de 50 empleados.

Tabla XX. Prueba de la χ^2 para determinar la asociación entre el tamaño de la empresa y la existencia de planes de comunicación interna en empresas con retribución flexible

	Valor	g.l.	Significación asintótica bilateral
Pearson Chi-Square	11,561a	3	0,009
Likelihood Ratio	11,786	3	0,008
Linear-by-Linear Association	7,392	1	0,007
N of Valid Cases	151		

VII.3. Relación entre el tamaño de la empresa y el número de empleados suscritos a la retribución flexible.

Los resultados obtenidos tras el cálculo de la prueba χ^2 muestran que ambas variables están asociadas desde el punto de vista estadístico (Tabla XXI). El sentido de la asociación se manifiesta claramente al saber que del conjunto de empresas que señalan que el porcentaje de empleados que se han suscrito a la retribución flexible es bajo (entre el 0 y el 20%), tan sólo hay 11 (el 28,2%) que son grandes desde el punto de vista del número de empleados.

Tabla XXI. Prueba de la χ^2 para determinar la asociación entre el tamaño de la empresa (medido según el número de trabajadores) y el porcentaje de empleados que suscriben los planes de retribución flexible.

	Valor	g.l.	Significación asintótica bilateral
Pearson Chi-Square	23,044	12	0,027
Likelihood Ratio	22,965	12	0,028
Linear-by-Linear Association	10,922	1	0,001
N of Valid Cases	150		

ANEXO VIII. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DEL APARTADO 6

Para clarificar si existen diferencias estadísticamente significativas en la valoración que hacen los responsables de recursos humanos acerca de la capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales y sobre la evolución de las tasas de rotación voluntaria con respecto a sus principales competidores se llevó a cabo un T-Test con los datos que reflejan la Tabla XXII y la Tabla XXIII.

Se observa que en ambas cuestiones la puntuación es más favorable en aquellas empresas que ofrecen planes de retribución flexible, detectándose diferencias estadísticamente significativas al 1% y 5% bilateral. Por lo tanto, en las empresas que ofertan planes de retribución flexible existe una mayor capacidad para atraer empleados esenciales respecto a sus competidores que en aquellas empresas que no ofrecen este tipo de retribución y, a la vez, las tasas de rotación (abandono voluntario) son menores.

Tabla XXII. Resultados del T-Test sobre la capacidad de atracción de empleados esenciales

Oferta de planes de retribución flexible por parte de la empresa	N	Media	t	df	Sig. bilateral
No	160	3,24	-2,599	326	0,010
Si	168	3,45			

Tabla XXIII. Resultados del T-Test sobre la evolución de las tasa de rotación voluntaria

Oferta de planes de retribución flexible por parte de la empresa	N	Media	t	df	Sig. bilateral
No	160	3,41	-1,916	326	0,056
Si	168	3,58			



ANEXO IX. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DEL APARTADO 7

VIII.1 Variables utilizadas en el análisis de la satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales y fiabilidad de las escalas utilizadas

a) Variables utilizadas

Dentro del análisis general realizado sobre la satisfacción de los trabajadores con su sistema de retribución, en primer lugar se ha analizado la satisfacción de los trabajadores con respecto al salario total percibido. Para medir dicha satisfacción se han utilizado 5 ítems pertenecientes al cuestionario desarrollado por Heneman y Schwab (1985). Estos ítems contemplan diversos aspectos que determinan el grado de satisfacción de los trabajadores con su salario tales como el volumen del salario recibido, el criterio usado para su determinación o la cantidad recibida en el último aumento. En este primer análisis se omitieron intencionadamente preguntas referidas a los beneficios sociales, ya que en principio se pretende analizar las diferencias existentes entre trabajadores que reciben beneficios sociales y aquellos que no lo hacen. Los encuestados indicaron sobre una escala tipo Likert de cinco puntos su grado de satisfacción con los diversos aspectos planteados, siendo 1 “*totalmente insatisfecho*” y 5 “*totalmente satisfecho*”.

A parte de la satisfacción, en este estudio también se considera como la recepción de beneficios sociales así como el sistema de beneficios sociales ofrecido por la empresa, influye en la manera en la que los trabajadores perciben a su empresa. Para medir la percepción de los trabajadores sobre el soporte organizativo recibido por parte de sus empresas (percepción de apoyo y preocupación de la organización por su bienestar) se han empleado 8 ítems correspondientes al cuestionario desarrollado por Rhoades *et al.* (2001). Los encuestados indicaron, sobre una escala tipo Likert de cinco puntos, su grado de conformidad con respecto a distintas afirmaciones relacionadas con su empresa, siendo 1 “*totalmente en desacuerdo*” y 5 “*totalmente de acuerdo*”.

Finalmente, para medir la satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales que reciben por parte de la empresa se han considerado las tres dimensiones establecidas por Williams *et al.* (2008): 1) satisfacción con el volumen de los beneficios sociales recibidos (medido mediante 4 ítems), satisfacción con la forma de administrar los beneficios sociales por parte de la empresa (medido mediante 6 ítems) y satisfacción con la forma de determinar el sistema de beneficios sociales a aplicar (medido mediante 3 ítems). Estas tres dimensiones fueron agregadas para formar la variable *satisfacción con los beneficios sociales*.

b) Fiabilidad de las escalas utilizadas

Los resultados de los análisis de fiabilidad para las tres escalas aplicadas muestran que en todos los casos el alpha de Cronbach es superior a 0,9, lo que pone de manifiesto la fiabilidad de las medidas utilizadas (Tabla XXIV).

Tabla XXIV. Análisis de Fiabilidad de las Escalas empleadas

	Nº de elementos	Alpha de Cronbach
Satisfacción con el salario total percibido	5	0'93
Percepción de soporte organizativo	8	0'95
Satisfacción con el volumen de beneficios	4	0'94
Satisfacción con la administración de beneficios	6	0'95
Satisfacción con la forma de determinar los beneficios	3	0'90
Satisfacción con los beneficios sociales	3	0'89

VIII.2. Resultados estadísticos sobre la satisfacción de los trabajadores con su salario y con los beneficios sociales que reciben

a) Influencia de los beneficios sociales en la satisfacción salarial de los trabajadores

Para analizar si existes diferencias entre la satisfacción con el salario total percibido de aquellos trabajadores que reciben beneficios sociales y aquellos que no lo hacen, se realiza una comparación de medias entre estos dos grupos. Los resultados del test ANOVA (Tabla XXV), muestran que aquellos empleados que reciben beneficios sociales tienen en término medio una satisfacción mayor con su salario total que aquellos que no reciben beneficios sociales (significación al 99%). Del mismo modo se puede comprobar como aquellos empleados que reciben retribución indirecta tienen una mayor percepción de apoyo por parte de su organización que aquellos que no la reciben (significación al 95%).

Tabla XXV. Resultados del Test ANOVA para Diferencia de Medias relacionadas con la Satisfacción con el Salario

	N	Satisfacción con el salario Media	Apoyo percibido de la organización Media
Recibe beneficios	870	2'67	3'27
No recibe beneficios	186	2'41	3'09
NS/NC	6		
Total	1062		
F		11'58	6'44
Significación		0'001	0'011



b) Relación entre el sistema de retribución indirecta implantado en la empresa y la satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales que reciben

Finalmente, el análisis se centra en aquellos trabajadores que afirmaron recibir beneficios sociales. Concretamente se ha analizado si existen diferencias de satisfacción de los trabajadores con los beneficios sociales en función del sistema de beneficios sociales establecido por la empresa. De esta forma se distinguieron cuatro tipos de sistemas de beneficios que se diferencian en la discrecionalidad a la hora de la elección de las prestaciones:

- Sistema 1: existe un único paquete de beneficios sociales otorgado por la empresa igual para todos los trabajadores
- Sistema 2: permite a los trabajadores elegir entre diferentes paquetes de beneficios sociales que no son modificables y que han sido establecidos previamente por la empresa
- Sistema 3: permite a los trabajadores configurar su propio paquete de beneficios sociales y elegir los que más les convengan
- Sistema 4: permite a los trabajadores decidir los beneficios sociales que desean a cambio de parte de su salario monetario

El primer sistema se corresponde con un modelo de retribución clásico donde no se permite la participación a los trabajadores en la elección de los componentes de su retribución indirecta. El sistema siguiente sigue considerándose un modelo tradicional pero que permite cierta discrecionalidad en la elección de los beneficios ya que permite a los trabajadores elegir entre varios paquetes de beneficios sociales aquel que más les convenga según sus necesidades. No obstante, su participación sigue siendo restringida al no participar en la composición de los mencionados paquetes. Respecto al tercer sistema, éste responde a un modelo de retribución de beneficios flexibles o beneficios “*a la carta*” al permitir a los trabajadores seleccionar entre todos los beneficios sociales que ofrece la empresa aquellos que más se ajustan a sus intereses. Finalmente, el cuarto sistema hace referencia a un modelo de retribución flexible, considerado en la actualidad como el más avanzado de los que están actualmente en vigor (tal y como se explicaba en el apartado 4 del presente informe)

En la Tabla XXVI se pueden observar los resultados obtenidos en el test ANOVA. Al confirmarse la homogeneidad entre las varianzas, se realizó el test post-hoc de Tukey para contrastar la existencia de diferencias significativas entre las medias de los cuatro grupos analizados. Los resultados de este test demuestran que existen diferencias significativas de satisfacción con los beneficios sociales entre los trabajadores pertenecientes a los distintos colectivos. Así, la satisfacción de los trabajadores que cuentan con un sistema de beneficios más flexible respecto a la capacidad de elección de los beneficios sociales (sistemas 3 y 4) es superior a la satisfacción de aquellos que cuentan con un sistema de beneficios más rígido donde los beneficios son establecidos unilateralmente por la organización (sistemas 1 y 2).

Con el objetivo de comprobar la robustez de los resultados, se analizó si existían diferencias con respecto a la satisfacción con los beneficios sociales basadas en otros factores. Concretamente se



analizó si factores como el número de años en la empresa, el número total de años trabajados, la formación recibida y sobre todo, el salario bruto anual percibido, podían influir sobre dicha satisfacción. Los resultados de los test ANOVA para las medias de estos distintos grupos, no detectaron diferencias significativas con respecto a la satisfacción con los beneficios sociales.

Tabla XXVI. Resultados Test ANOVA para los diferentes sistemas de beneficios sociales

	N	Media	Diferencia de medias			
			(1)	(2)	(3)	(4)
1. El paquete de B.S. es único e igual para todos los trabajadores	395	3'292	0	0'072	-0'370***	-0'228*
2. Los trabajadores pueden elegir entre diferentes paquetes de B.S	138	3'220		0	-0'441***	-0'300*
3. Los trabajadores pueden configurar su propio paquete de B.S. eligiendo los que más les convengan	215	3'661			0	0'417
4. Los trabajadores pueden decidir los B.S. que desean a cambio de salario monetario	123	3'520				0

*p < .05 **p < .01 ***p < .001

Finalmente, dado que del apartado 4 del informe se extraía que una de las principales razones que esgrimían los responsables de recursos humanos para ofrecer planes de retribución flexible a sus trabajadores era que percibieran una mayor preocupación hacia ellos por parte de su empresa, se analizó si la percepción de soporte organizativo variaba según el sistema de beneficios sociales ofrecido. Sin embargo, los resultados del test ANOVA no detectaron diferencias significativas, por lo que en este caso, no se encuentra soporte empírico a esta razón alegada por los responsables de recursos humanos.

10 REFERENCIAS



REFERENCIAS

- Aldred, C. (2001). Europe employees flex benefits. *Business Insurance*, 35 (2), 29-31.
- Barber, A., Dunham, R., y Formisano, R. (1992). The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study. *Personnel Psychology*, 45 (1), 55-75.
- Barringer, M.W., y Milkovich, G.T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23, 305-324.
- Baron, J.N., y Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Ed. John Wiley and Sons, Nueva York.
- Boyd, B.K., y Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22, 777-792
- Cole, N.D., y Flint, D.H. (2004). Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1), 19-40.
- Coleman, A. (2006). Flex Takes the Lead. *Employee Benefits*, 59 (7), 64-68.
- De Solar, A. (2004). Beneficios sociales: Prioridades y prácticas empresariales. *Capital Humano*, 176, 112-117.
- Delgado Planás, C. (2002). *Mucho más que salario: la compensación total flexible*. McGraw-Hill / Interamericana de España, Madrid.
- Delgado Planás, C. (2004). *La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI*. Universitat Abat Oliba Ceu, Barcelona.
- Deloitte (2009). *¿Adónde se fueron sus empleados? Examinando el incremento de la rotación voluntaria durante la recuperación económica*. Disponible en: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-costaRica/Local%20Content/Publicaciones/Publicaciones%20Human%20Capital/091023-cr_Adonde_se_fueron_tus_empleados.pdf
- Dolan, .S.L., Valle, R., Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*, 2ª ed., Madrid: McGraw-Hill
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. Fortune (2012). 100 Best companies to work for. Retrieved from <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots>
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Pub. Co., College Division.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., y Cardy, R. (2004). *Managing human resources*. Prentice Hall, N. Jersey.
- Giancola, F. (2013). How important are benefit plans to your employees and how satisfied are they with your offerings? *Employee Benefit Plan Review*, 68(1), 27-30.
- Heneman, H.G., y Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Hernández, C. (2003). Las retribuciones en especie. *Boletín Económico de ICE*, 2789, 1-7.
- Hewitt Associates (2004). *Informe de Resultados de nuestro Análisis de Mercado sobre Sistemas de Compensación / Beneficios Flexibles*.
- Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., y Petters, P. (2008). Offering Choice in Benefits: a New Dutch HRM Arrangement. *International Journal of Manpower*, 29 (4), 304-322.
- How, M. (1998). Flexible benefits. *Management Accounting*, 76 (7), 50-52.
- Hsieh, Y.H., y Chen, H.M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-32.



- Hutchinson, P. (2004). *Flexible Benefits: Executive Briefing*. Chartered Institute of Personnel and Development. London
- Instituto Great Place to Work (2011) <http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-pymes-espana/583-2011>
- Lawler, E.E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Lin Z., Kelly, J., y Trenberth, L. (2011). Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (5), 1128–1145.
- Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51
- Marg, F. (2008). Flex and Match. *Benefit Canada*, 32 (11), 64–67.
- Mercer Consulting (2007). *War for Talent, Rising Healthcare Costs Leads to Widespread Interest in Flexible Benefits for Asia*. Mercer Consulting Publishing. Singapore.
- Milkovich, G.T., y Newman, J.M. (2007). *Compensation*. Ed. Irwin/McGraw-Hill
- Olsen, S., y Dawson, D. (2003). *The total compensation philosophy: New guidelines for compensation committees. HHRR innovation*. Ed. PricewaterhouseCoopers, LLP.
- Pricewaterhousecoopers (2004). *La Comunicación del Plan de Compensación Flexible. Resultados Reales*. Jornadas de la Asociación para el Progreso de la Dirección “Cómo hacer un Plan de Compensación Flexible. La Retribución a la Carta”. Madrid, 27 de mayo de 2.004.
- Rubino, J.A. (2001). *Communicating compensation programs: An approach to providing information to employees*. Building Blocks Volumen 4. Ed. World at Work.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 85, 825-836.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., y Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover”. *The Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.
- Silverman, M., y Reilly, P. (2003). *How flexible is total reward?* The Institute for Employment Studies. Reino Unido. Disponible en <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp24>.
- Smith, I. (2000). *Flexible Plans for Pay and Benefits in Strategic Reward Systems*. Eds. R. Thope and G. Homan. Prentice Hall. London.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2012). Employee job satisfaction and engagement. 1–83.
- Towers Perrin (2006). *Flexible Benefits in Europe: Survey Results*. Towers Perrin Publishing. London.
- Vergara Pinto, M. (2007). Compensación flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste "0" para la empresa!. *Capital Humano*, 216, 80-85.
- Vidal-Salazar, M.D., Ferrón-Vílchez, V., y Córdón-Pozo, E. (2012). *Are companies maintaining social benefits in constrained economic times?* Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, 2, 141-166.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley.
- Williams, M.L., Brower, H.H., Ford, L.R., Williams, L.J., y Carraher, S.M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 639-668.