



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE: SAPIENFLEX

Presentado por Jorge Muñoz Martínez

Tutelado por: Blanca García Gómez

Soria, 12 de Junio de 2023

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDÍCE

INTRODUCCIÓN	3
BLOQUE I: LA RETRIBUCIÓN	6
1.1 Retribución Total	6
1.2 Retribución extrínseca	8
1.3 Retribución intrínseca.....	11
1.4 Beneficios sociales	11
1.5 Criterios para diseñar una política retributiva	14
1.6 Importancia de la retribución.....	15
BLOQUE II: LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	18
2.1 Concepto de Retribución Flexible.....	18
2.2 Características de la Retribución Flexible	19
2.3 Ventajas para la empresa y para el trabajador	20
2.4 Regulación legislativa de la retribución flexible.....	20
2.5 Principales servicios ofrecidos en la retribución flexible	21
2.6 Cómo aplicar la retribución flexible.....	24
2.7 Ejemplo del cálculo del ahorro fiscal que supone	25
2.8 Análisis europeo de empresas que aplican la retribución flexible.....	27
BLOQUE III: PROCESO DE CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE GESTIÓN DE PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE PARA EMPRESAS..	29
3.1 Sapienflex.....	29
3.1.1 Desarrollo y funcionamiento de la aplicación	29
3.1.2 Búsqueda de clientes y empresas colaboradoras.....	32
3.1.3 Problemas con los que se encuentra la aplicación.....	32
3.2 Análisis de las respuestas de la encuesta	33
3.2.1 Análisis de las respuestas de la empresa anónima de Burgos	34
3.2.2 Análisis de las respuestas de la empresa Hiperbaric.....	35
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO 1	43
ANEXO 2	45

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de retribución son la principal vía de incentivar a los trabajadores en la realización de sus funciones de forma eficaz. Estos sistemas han ido variando a lo largo de la historia según los diferentes intereses de los empleados.

Inicialmente, la forma de retribuir a los trabajadores era mediante el pago de un salario en especie que se componía de comida y bebida. Con el paso del tiempo, los sistemas de retribución se han ido adaptando debido al surgimiento de nuevas situaciones y necesidades tanto de las empresas como de sus trabajadores.

Años atrás, las personas basaban la importancia de su salario en su cuantía, es decir, en el carácter íntegramente monetario. Actualmente los trabajadores valoran el trato y las oportunidades que se les brinda en comparación con la cuantía monetaria que reciben. En base a lo anterior, los sistemas de retribución han conseguido ajustarse con mayor concreción a las necesidades del propio trabajador, que además de su remuneración metálica, reciben recompensas de otro tipo como beneficios sociales.

Por otra parte, el desarrollo de la retribución flexible como tema a tratar durante el desarrollo de este trabajo, se debe en parte al interés personal del autor y su consideración como concepto novedoso que se está empezando a introducir de manera lenta y progresiva en el sector empresarial español y la necesidad que tiene de darse a conocer por el elevado número de ventajas que supone para ambas partes, tanto empleados como empleadores. Otro de los motivos de la elección radica en la realización de prácticas curriculares llevadas a cabo entre los meses de junio a septiembre del pasado año, donde se ha podido observar de cerca la creación de una aplicación de retribución flexible destinada a su implantación en empresas burgalesas.

El principal objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es realizar un análisis sobre la implantación del sistema de retribución flexible en empresas españolas, explicando sus características, ventajas, regulación legal y el procedimiento de aplicación en las empresas, acabando con un ejemplo del ahorro fiscal del que se pueden beneficiar los trabajadores que se anexionen al sistema.

En relación con la consecución del objetivo anteriormente mencionado, han surgido durante la elaboración y planteamiento del trabajo los siguientes subobjetivos:

- Aproximarse al concepto de retribución.
- Indicar los elementos que componen la retribución total, explicando la retribución extrínseca e intrínseca y el contenido de sus partes.
- Explicar la importancia del diseño de una política retributiva eficaz.

- Analizar la elaboración de una aplicación que facilite la implementación de la retribución flexible en las empresas.
- Estudiar los resultados obtenidos a partir de unas encuestas realizadas a dos empresas para evaluar el funcionamiento de la implementación de la retribución flexible.

En cuanto a la metodología empleada para la realización de este Trabajo Fin de Grado, nos hemos basado en la búsqueda de información, llevando a cabo la recopilación bibliográfica de las diversas fuentes que nos ofrecieran una visión teórica sobre el tema a tratar. De igual forma, a través de la búsqueda bibliográfica, el autor del trabajo ha accedido a información actualizada sobre las prácticas y tendencias actuales en este ámbito.

Además, también se ha recurrido al estudio cualitativo del tema a tratar mediante la realización de una entrevista personal con el promotor de una aplicación de retribución flexible obteniendo el material necesario para la explicación acerca de la elaboración de esta.

Finalmente se ha llevado a cabo el diseño de una encuesta estructurada para recopilar datos de la organización y de los empleados. Se deben diseñar preguntas que permitan obtener información específica sobre las percepciones, actitudes y prácticas relacionadas con la retribución flexible.

Una vez diseñada, fue difundida entre diversas empresas españolas que cuentan con un plan de retribución flexible. Entre las empresas a las que se ha solicitado la cumplimentación de la encuesta se encuentran Santander, Bankia, Repsol, Endesa, Inditex, entre otras. De las empresas a las que se ha solicitado la participación únicamente se ha obtenido respuesta de dos, una conocida empresa automovilística de Burgos que ha solicitado la participación de manera anónima, e Hiperbaric empresa líder mundial especializada en equipos industriales de Tecnologías de Altas Presiones. Para ello la encuesta ha sido enviada a los departamentos de Recursos Humanos y se han recopilado las respuestas y se ha procedido al análisis y descripción de los datos obtenidos.

Por lo que bajo este contexto se plantea el presente Trabajo Fin de Grado siguiendo la siguiente estructura:

En el primer bloque, se lleva a cabo un análisis del marco teórico que comprende los diferentes conceptos en relación con la retribución y sus componentes. Para ello, se diferencia entre retribución extrínseca e intrínseca y sus elementos, explicando los beneficios sociales, estableciendo los criterios para diseñar una política retributiva y la importancia de la retribución.

En el segundo bloque desarrollamos la idea de retribución flexible como concepto, incluyendo sus características y ventajas que conlleva tanto para el empleado como para el empleador, la normativa que regula este sistema en España y los principales servicios que se ofrecen. Este bloque termina con un ejemplo del cálculo de ahorro fiscal que puede suponer a un trabajador, y un

análisis comparativo europeo que nos muestre las diferencias en cuanto a su aplicación en otros países.

En relación directa con el contenido del segundo bloque, el tercero y último consiste en la descripción detallada del proceso de creación de una aplicación para implementar la retribución flexible. Finalizando este bloque con el análisis de una encuesta realizada a dos empresas burgalesas que llevan a cabo este sistema.

Finalmente, en base al desarrollo de lo anteriormente descrito, se ha posibilitado la elaboración de unas conclusiones que se detallan al final del trabajo.

BLOQUE I: LA RETRIBUCIÓN

1.1 Retribución Total

La retribución es la remuneración fija o en especie que se fija anticipadamente mediante un contrato de trabajo o mediante la negociación colectiva entre los sindicatos y las organizaciones empresariales, es decir, es la cuantía que percibe el trabajador por la prestación de sus servicios, delimitando unas condiciones establecidas previamente.

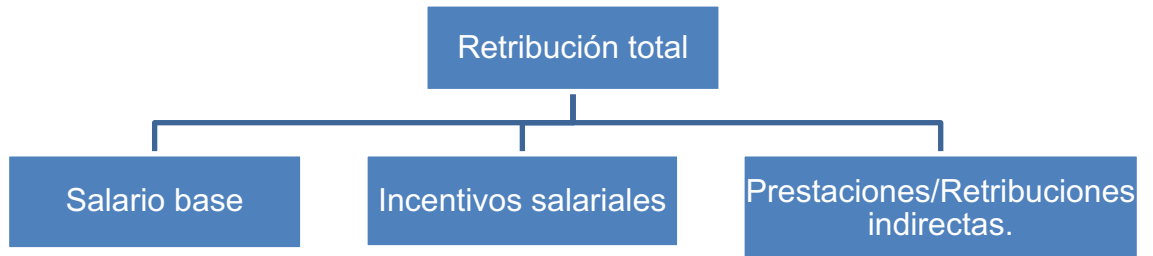
La retribución se puede estructurar en retribución fija (parte que la empresa garantiza al trabajador independientemente del desempeño de este) de carácter fija y periódica. Por otra parte, la retribución variable, estará sujeta a diferentes consideraciones en función de los objetivos a alcanzar, recompensará la productividad obtenida de cada trabajador para fomentar de esta manera la competencia de los trabajadores.¹

La retribución total hace referencia al conjunto de recompensas extrínsecas e intrínsecas que el trabajador recibe por realizar un trabajo e incluye todo tipo de percepciones, cuantificables o no cuantificables. Las políticas de retribución son uno de los componentes más importantes para alcanzar los objetivos que persigue la empresa, pudiendo llegar a ser una forma de ventaja competitiva.

La retribución total consta de tres elementos que varían considerablemente en función de la organización en la que nos encontremos. El primer elemento es el *salario garantizado o fijo*, cantidad fija que el trabajador recibirá a cambio del trabajo realizado independientemente de los resultados obtenidos. El segundo elemento serán los *incentivos salariales*, sin estar fijados previamente por depender de la productividad de los trabajadores, es decir, son recompensas que se otorgan al trabajador por el trabajo realizado. El último componente estará formado por las *retribuciones indirectas*, haciendo referencia a las retribuciones en especie.²

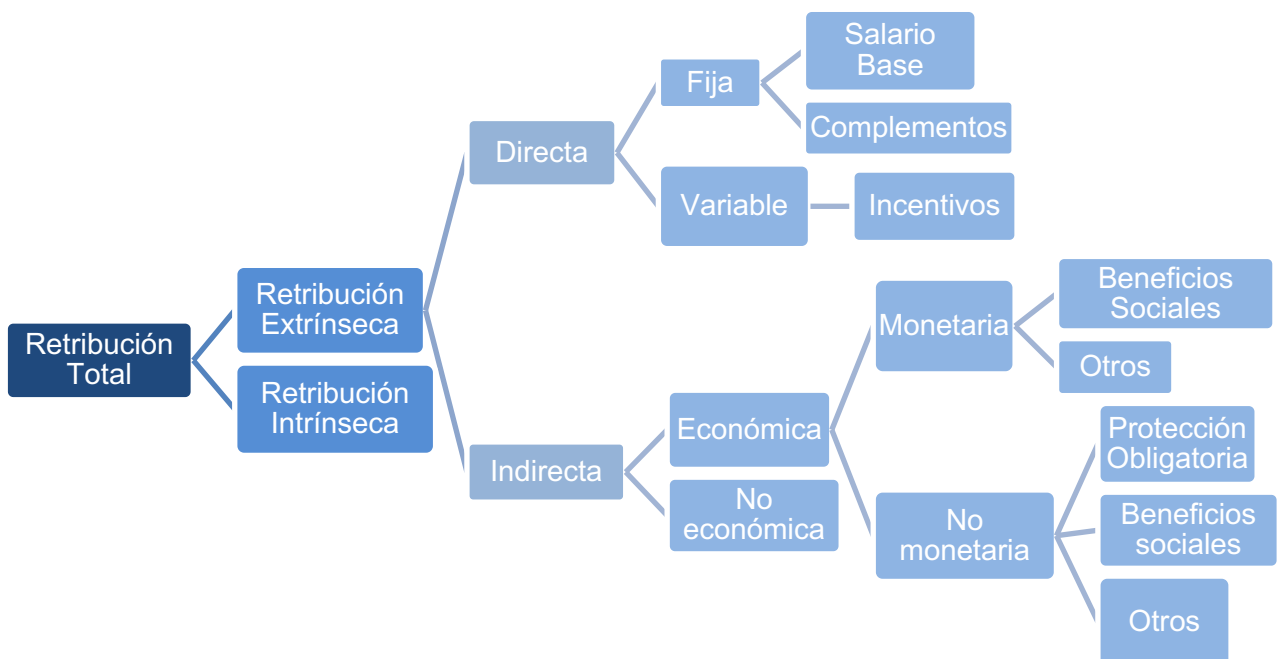
¹ Retribución variable: nuevas tendencias. ACCID Contabilidad y Dirección, 2013.

² Porret, M. (2005). Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Universitat de Barcelona.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Miquel Porret (2005)

Tras especificar los tres elementos básicos de la retribución total, se puede clasificar en dos grupos en función de la procedencia, extrínseca, ajena al trabajador, e intrínseca, procedente del interior de este.



Fuente: Elaboración propia

1.2 Retribución extrínseca

La retribución extrínseca es principalmente cuantificable y de carácter tangible, externa al trabajador y tiene fundamentalmente una motivación económica, dividiéndose a su vez este grupo en dos, la retribución directa e indirecta.

La retribución directa, siempre de carácter económica, se divide en fija y variable. La retribución fija es siempre de naturaleza monetaria y está compuesta por el salario base y los complementos salariales de cuantía fija.

Según el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores: *“Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como de trabajo”*.³

El salario tiene una estructura determinada que se fija en función de las negociaciones previas, o mediante la firma del contrato de trabajo en el que se encuentran dichas especificaciones. El salario base será la retribución establecida por cada unidad de tiempo u obra.

Los trabajadores tienen derecho a percibir el salario según la fecha establecida en el convenio colectivo al que pertenece con entrega de la nómina correspondiente donde se podrán observar las retenciones correspondientes.⁴

Cuando hablamos de salario nos podemos encontrar diferentes tipos según los factores que influyen:

- Salario por unidad de obra, consiste en que el trabajador recibe el salario según la cuantía de trabajo que haya efectuado, sin tener en cuenta el tiempo que ha dedicado para su realización. Dicho pago se lleva a cabo cuando el trabajo está finalizado.
- Salario por unidad de tiempo, a diferencia del anterior, el dinero que se recibe es por el tiempo empleado independientemente del trabajo realizado. En este caso podrá ser diario, quincenal o mensual.
- Salario mixto, consta de una parte fija, que se corresponde con el salario por unidad de tiempo, al que se añade unos complementos según el trabajo realizado, es decir, el salario por unidad de obra. Por lo tanto, es una mezcla entre los dos anteriores, salario por unidad de obra y por unidad de tiempo.

³ Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Capítulo II. Sección 4ª. Artículo 26.

⁴ Ministerio de Trabajo y Economía Social. Vicepresidencia segunda del Gobierno. https://www.mites.gob.es/es/guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_13_1.htm

- Salario nominal, hace referencia a lo que llamamos nómina (es el más común), es el que recibe el trabajador por realizar su jornada de trabajo.
- Salario en metálico, consiste en el pago en efectivo al trabajador con la moneda vigente del lugar donde se encuentre el puesto de trabajo. En los últimos años se ha reducido drásticamente debido al auge de los medios electrónicos y la banca online.
- Salario en especie, es aquel en el que el trabajador no recibe dinero, sino bienes. Pueden ser tanto objetos físicos, como servicios. La ley establece unas limitaciones respecto a la cuantía máxima que se puede destinar.⁵

El siguiente componente de la retribución fija son los *complementos salariales de cuantía fija*, se suelen pactar mediante la negociación colectiva establecidos en el convenio colectivo, o bien en el contrato individual.

Se clasifican en *complementos personales*, los cuales se establecen en función de condiciones personales del trabajador sin tenerse en cuenta al determinar el salario base, formando parte de la retribución consolidable, tales como el plus de convenio, antigüedad, títulos, idiomas; los *complementos por características del puesto*, dependerán del tipo o las condiciones del trabajo, siendo no consolidables ya que cuando desaparecen tales circunstancias el trabajador no continuará percibiendo tales complementos, entre estos podemos encontrar los derivados de penosidad, peligrosidad, toxicidad, nocturnidad, turnicidad...⁶

Dentro de la retribución directa nos encontramos con la *retribución variable*, que según la OIT es "aquella que está compuesta por la parte de las percepciones no garantizadas cuyas ganancias del trabajador se relacionan directamente con cierta medida de trabajo realizado por sí mismo o por grupo".⁷

Este tipo de retribución es útil para motivar al empleado, mostrándole lo que la empresa espera de él, además de que es un buen sistema para que la empresa pueda hacer la masa salarial del empleado más flexible permitiendo así que los recursos de la empresa no se vean mermados ante circunstancias difíciles. Esto se debe a que este sistema no es consolidable, por lo que el trabajador solo lo recibirá en los casos en los que se determine por haber alcanzado los objetivos establecidos.⁸

Principalmente existen incentivos individuales en los casos que estén relacionados únicamente con la actividad individual del trabajador, o colectivos

⁵ Anna Pérez. ¿Qué tipos de salario existen y qué ventajas presentan? [En línea]. [ref. 30 de Abril de 2021]. Disponible en Internet en: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-tipos-de-salario-existen-y-que-ventajas-presentan>

⁶ Porret, M. (2005). Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Universitat de Barcelona.

⁷ La Remuneración por rendimiento, Oficina Internacional de Trabajo, Ginebra, 1965, 6ª edic. pág. 5.

⁸ Sastre Castillo, M. (2003). Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Mc Graw Hill.

cuando se desarrollen por el grupo de trabajo. Pero también podemos encontrar bonos y premios, participación en ganancias, participación en beneficios y planes basados en el valor de mercado de la empresa.⁹

La siguiente clasificación de la retribución extrínseca es la *retribución indirecta*, de carácter económica y no económica. La retribución indirecta no económica son aquellas recompensas que, aunque no se pueden traducir a dinero físico, tienen una gran importancia para los trabajadores, llegando incluso a ser de mayor relevancia que el dinero u otros bienes de carácter económico. Mediante este tipo de retribución se busca aumentar la motivación de los trabajadores, incrementando así su productividad y compromiso con la organización, por consiguiente obteniendo mejores resultados. En este grupo nos encontramos con los beneficios sociales no económicos, cuya aplicación no supone ningún coste para la empresa.¹⁰

La retribución indirecta se puede clasificar también en económica (monetaria y no monetaria). Las *monetarias*, incluyen todas aquellas percepciones en dinero o bienes que tienen una equivalencia a un valor económico o monetario. Se pueden agrupar, según su finalidad, en beneficios sociales y en otras recompensas. Incluyendo aquellas percepciones extrasalariales y el reparto de beneficios, comprendiendo aquellos importes que el empresario quiera repartir a sus trabajadores en función de los beneficios obtenidos por el buen desempeño de su trabajo.¹¹

Las no monetarias, en cambio, se pueden clasificar en tres grupos: protección obligatoria, protección voluntaria o beneficios sociales y otras recompensas, que en este último caso la diferencia radica en que no es dinero metálico.

La protección obligatoria viene regulada por la Ley General de la Seguridad Social que establece la protección del trabajador frente determinadas circunstancias de necesidad. Estos importes pueden correr a cargo del empleador o de manera conjunta entre empleado y empleador, según la naturaleza de los conceptos. Hace referencia a los pagos a la seguridad social por contingencias comunes y profesionales.

La cotización por contingencias comunes es una obligación tanto del empresario como del empleado, extrayéndose directamente un porcentaje de la nómina. Esta aportación se destina a cubrir bajas de maternidad y paternidad; incapacidades temporales causadas por accidentes o enfermedades que no se hayan generado o sean derivadas del trabajo; las pensiones por distintos motivos: viudedad, jubilación, etc.; asistencia médica y tratamiento.¹²

⁹ Porret, M. (2005). Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Universitat de Barcelona.

¹⁰ Balkin, David B. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Prentice Hall, 2001.

¹¹ Bonache, J y Cabrera, A. (2002). Dirección estratégica de personas. Prentice Hall.

¹² Sara Furiati. Todo lo que debes saber sobre las contingencias comunes. [En línea]. [ref. 19 de Mayo de 2021]. Disponible en Internet en: <https://payfit.com/es/contenido-practico/contingencias-comunes/>

La cotización por contingencias profesionales sirve para disponer de un fondo económico en caso de que el trabajador no pueda trabajar por motivos de enfermedad profesional o accidente de trabajo. En este caso se debe hacer cargo la empresa.¹³

Otros conceptos que se incluyen en la protección obligatoria son: FOGASA, se hace cargo únicamente el empresario y sirve para que en caso de insolvencia el trabajador pueda recibir los pagos correspondientes; desempleo, lo afronta conjuntamente empleado y empresario, en caso de que el empleado pierda su puesto de trabajo pueda cubrir la carencia de ingresos; formación profesional, para mantener una constante instrucción, pagado juntamente el empleado y empleador.

1.3 Retribución intrínseca

La retribución intrínseca hace referencia a lo que el propio trabajador siente por la realización efectiva del trabajo, es decir, como le afecta la realización del trabajo psicológicamente y la satisfacción que le proporciona. Por lo tanto, este tipo de retribución procede del interior de uno mismo, y no de las recompensas externas que se espera recibir.

Es muy difícil de controlar por la empresa, ya que cada trabajador tendrá un factor de satisfacción diferente, pero gracias a esta retribución la motivación del trabajador puede aumentar notablemente, sin necesidad de que alguien le recompense por ello. Con ello surge un deseo de superación personal, ganas de crecer o aprender y la satisfacción de hacer las cosas bien.¹⁴

1.4 Beneficios sociales

Los beneficios sociales forman parte de la retribución indirecta que, teniendo carácter económico, el empleado lo recibe en forma de bienes o servicios, y no en forma de dinero.¹⁵

El objetivo es mejorar la calidad de vida del trabajador y de su entorno, aumentando la satisfacción e incrementando la productividad, además de atraer capital intelectual. Estos servicios son ofrecidos por el empresario de forma voluntaria.¹⁶

Los beneficios sociales se pueden clasificar:

¹³ Bizilan. Contingencias comunes y contingencias profesionales. [En línea]. [ref. s.f]. Disponible en Internet en: <https://bizilan.eus/es/dudas-frecuentes/contingencias-comunes-y-contingencias-profesionales/#:~:text=Contingencias%20profesionales%3A%20sirven%20para%20contar,cotizaciones%20las%20realiza%20la%20empresa.>

¹⁴ Santander Universidades. Motivación intrínseca y extrínseca: qué son y por qué las necesitas. [En línea]. [ref. 13 de abril de 2021]. Disponible en Internet en: <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>

¹⁵ Ana María González. Nuevas prácticas retributivas: modelo de compensación total y retribución flexible. Núm. 25/2005 pág. 236.

¹⁶ Maria Abolafio. Beneficios Sociales en la empresa. [En línea]. [ref. 4 de Enero de 2022]. Disponible en Internet en: <https://blog.edenred.es/beneficios-sociales-empresa/>

- a) Atendiendo a *su naturaleza*. Pueden ser monetarios y no monetarios. Proporcionándose en forma de dinero si nos encontramos en el primer caso; o, por el contrario, si se otorga facilidades, protección y ocio, sin que suponga una aportación económica en forma de dinero.
- b) Atendiendo al *tipo de necesidad que satisfacen*. Se clasifican en asistenciales, recreativos y supletorios.

Los planes asistenciales buscan otorgar al empleado y su familia condiciones de seguridad y protección. Principalmente se ofrecen: seguros de salud, vida, compensación por desempleo, fondos de pensiones...¹⁷

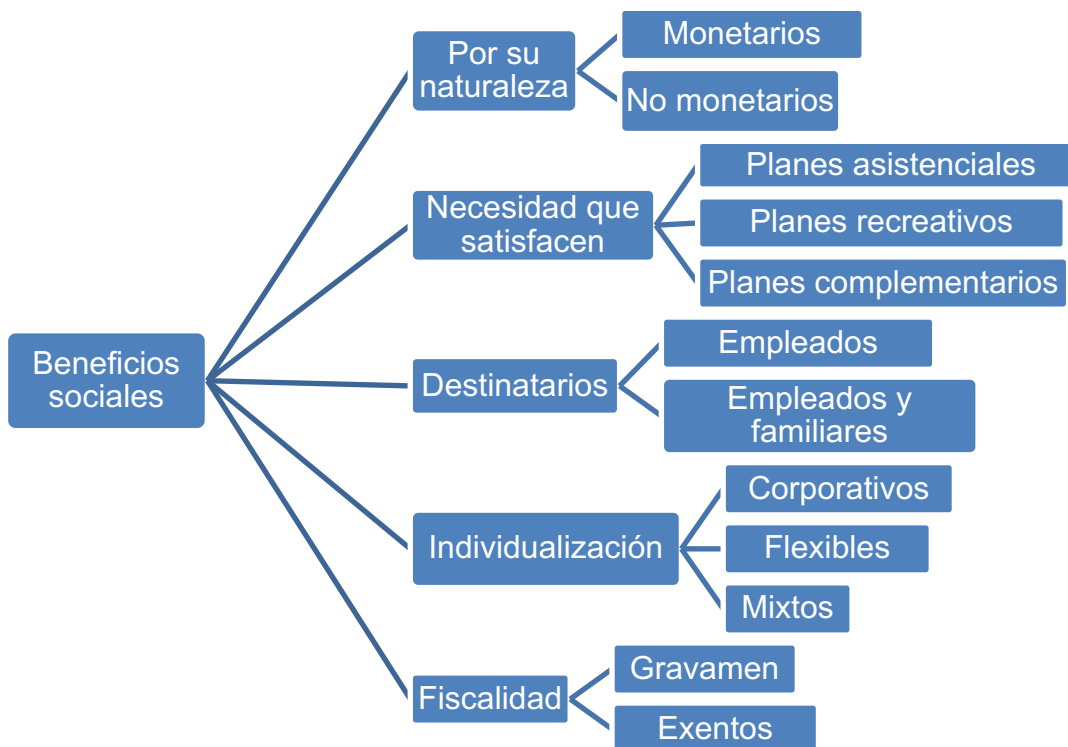
Los planes recreativos consisten en fomentar una mejora de la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo el bienestar general y ofreciendo alternativas para el descanso y diversión. Alguno de los servicios que se ofrecen son vacaciones, actividades deportivas, entradas a clubs.

Los planes complementarios son aquellos bienes y servicios que de no facilitarlos la empresa serían los propios trabajadores los que los tendrían que adquirir individualmente. Se busca proporcionar al empleado ciertas facilidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Estos incluyen restaurante en el lugar de trabajo, parking gratuito, ayudas para la compra de las viviendas, ayudas para pagar el seguro del coche.¹⁸

- c) Atendiendo a quienes sean sus *destinatarios*. Encontramos los beneficios dirigidos a los empleados o los dirigidos tanto a empleados como a familiares.
- d) Atendiendo al *grado de individualización*. Distinguiremos entre beneficios sociales corporativos, ofreciéndose a todos los empleados de igual manera sin que estos tengan posibilidad de elección y sin tener en cuenta sus necesidades; los beneficios sociales flexibles o sistemas cafetería, en los que los trabajadores personalizan su paquete retributivo en función de sus necesidades; los beneficios sociales mixtos, los trabajadores gozarán de los beneficios sociales corporativos y flexibles.
- e) Atendiendo a su *fiscalidad*. Distinguiremos entre beneficios sociales sujetos a gravamen y exentos.

¹⁷ Almadana, S. (2016). Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total. Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga

¹⁸ Tipos de beneficios sociales. [Den línea]. [ref. 10 de Mayo de 2016]. Disponible en Internet en: <https://edukativos.com/apuntes/archives/11418>



Fuente: Elaboración propia

Son diversas las ventajas que suponen la implementación de los beneficios sociales en la empresa. Implica un notorio incremento en la productividad que conllevará un mayor beneficio económico para la empresa gracias al aumento de la motivación que supone.

Supondrá un control de los gastos salariales, el aumento de la motivación podría alcanzarse mediante la subida del salario del trabajador, en cambio, con la implantación de beneficios sociales la empresa puede ahorrar más, ya que dichos servicios ofrecidos están exentos de IRPF y se puede disfrutar de mayores ventajas fiscales. Además de suponer un importante ahorro para los empleados, ya que si la empresa no facilitara dichos servicios tendrían que ser estos los que deberían asumir su coste, favoreciendo la conciliación de la vida familiar y laboral.

Los beneficios sociales proyectan en la sociedad una mejor imagen corporativa de la empresa y supondrá un atractivo para la captación de potenciales empleados, sin que suponga una carga administrativa para la empresa.¹⁹

¹⁹ Sodexo. Las 6 ventajas de los beneficios sociales para la pequeña empresa o micropyme. [En línea]. [ref. 2020]. Disponible en Internet en: <https://www.sodexo.es/blog/ventajas-beneficios-sociales-pymes-micropymes/>

Mediante la implantación de los beneficios sociales las empresas financian parcial o totalmente ciertos aspectos que pueden reducir los esfuerzos y preocupaciones de los empleados. Estos beneficios son fundamentales para mantener la moral y productividad en un nivel satisfactorio. Para implantar un sistema de beneficios sociales es necesario delimitar unos objetivos, refiriéndose a las metas de la organización a corto y largo plazo con el rendimiento de la estrategia; y unos criterios, siendo las claves a tener en cuenta para evaluar su implantación.²⁰

1.5 Criterios para diseñar una política retributiva

Se deben tener en cuenta nueve criterios para realizar una correcta política retributiva.

1. *Equidad interna frente a equidad externa.* La equidad interna se relaciona con lo que los trabajadores de dentro de una empresa valoran como salario justo, mientras que la equidad externa se refiere a la comparativa entre los salarios de la propia empresa frente al de las organizaciones del mismo sector.
2. *Retribución fija frente a retribución variable.* La organización deberá considerar el método de compensación de sus empleados, pudiendo ser mayoritariamente mediante el salario mensual correspondiente, o mediante sistemas variables que varían en función de sistemas establecidos previamente.
3. *Rendimiento frente a participación.* La empresa deberá valorar entre recompensar únicamente las unidades producidas por el trabajador o, por el contrario, valorar la participación aportando sistemas que permitan un ahorro en costes de producción.
4. *Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual.* La retribución en función del puesto de trabajo hace referencia a que según el trabajo que ocupa una persona, independientemente de cómo lo realice, no podrá recibir un salario que supere o que no llegue a los valores mínimos y máximos que se asigna. En contraposición, la retribución individual tendrá en cuenta las características de los trabajadores para delimitar el salario que se corresponde con su potencial, también es denominada como retribución basada en conocimientos o retribución basada en habilidades.
5. *Igualitarismo frente a elitismo.* La organización establecerá un sistema en el que todos los trabajadores cobren por igual o si la cuantía variará en función del nivel organizacional o de grupo al que pertenezcan.

²⁰ Almadana, S. (2016). Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total. Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga

6. *Remuneración inferior a la de mercado frente a remuneración superior a la de mercado.* La organización decidirá sobre ofrecer una retribución inferior, superior o igual a las del mercado, influyendo esta decisión sobre la capacidad de elección de los trabajadores sobre otras alternativas y la capacidad de la empresa de atracción y retención de talento.
7. *Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias.*
8. *Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas.* Hay organizaciones en las que se exige firmar un contrato de confidencialidad sobre las políticas retributivas que se siguen individualmente, mientras que en otras los salarios son conocidos públicamente, por ejemplo, los salarios de los funcionarios públicos son públicos.
9. *Centralización frente a descentralización en las decisiones salariales.* En un sistema centralizado las decisiones acerca del paquete retributivo de los empleados se toman desde un mismo lugar, normalmente el departamento de recursos humanos de la empresa. En la descentralización esta decisión se toma a lo largo de toda la organización, concretamente por los directores de cada departamento.

La organización deberá elegir, en función de sus intereses, el paquete retributivo que se ofrecerá a los trabajadores de cada uno de los nueve criterios anteriormente explicados. Aunque parecen decisiones que implican cierta complicación están interrelacionadas, lo que supone que cada elección guiará a la siguiente.²¹

1.6 Importancia de la retribución

La importancia del salario en forma de dinero es muy importante y se tiene en cuenta a la hora de elegir un trabajo dada su necesidad, pero cada vez más trabajadores barajan la importancia de disfrutar de manera complementaria de otras formas de retribución.

Tradicionalmente los modelos de compensación y beneficios sociales eran muy simples basándose únicamente en el pago en efectivo y los bienes ofrecidos rígidos y estrictos.

Posteriormente a consecuencia de la globalización y del crecimiento de las empresas surgieron nuevas estrategias retributivas naciendo así el concepto de retribución total donde se incluyen términos como la variabilidad del salario, flexibilización de los beneficios, programas de conciliación, programas de beneficios...

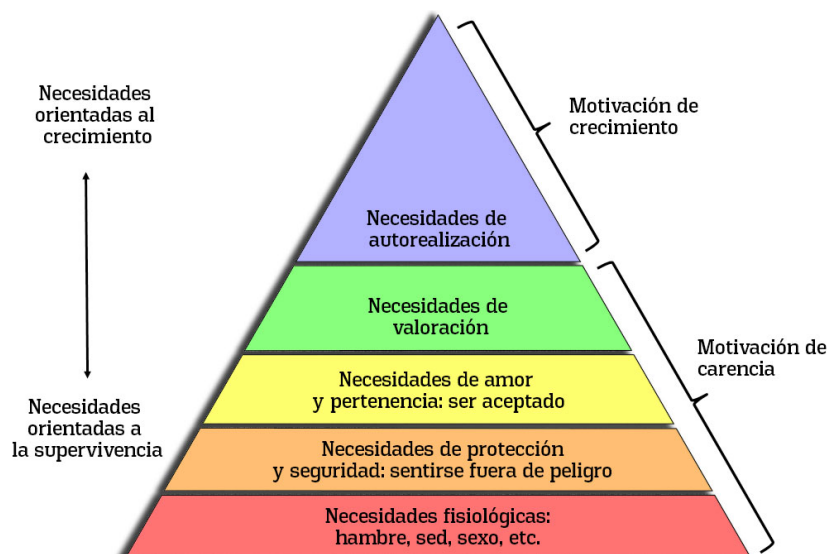
²¹ Porret, M. (2005). Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Universitat de Barcelona.

Actualmente en las organizaciones existirán tantas formas de retribución como empleados tenga esta debido a que cada trabajador distribuirá su compensación en función de sus necesidades. En el departamento de recursos humanos se deberán realizar las gestiones correspondientes para que el sistema retributivo sea lo más motivador y fidelizador posible.²²

Es por ello por lo que las organizaciones deben buscar nuevas maneras de retener el talento, implementando otras formas de remuneración además del salario monetario, adaptándose a las nuevas necesidades de los trabajadores. En este caso el factor emocional es muy relevante para que un trabajador permanezca o no en la organización.

La retribución influye en aspectos de los trabajadores que la reciben. En los *aspectos sociológicos* la retribución representa un símbolo de posición o *estatus* de quien lo recibe, cuando la posición se mide en función de la retribución una pequeña diferencia salarial puede influir en gran medida en la posición, lo que hace que el deseo de aumentar esta posición constituya una fuente principal en la motivación del trabajador.

Los *aspectos psicológicos* de la retribución hacen referencia a la medida en que la retribución forma parte de un medio de satisfacción de las necesidades, estas necesidades vienen establecidas por la *Pirámide de Necesidades de Maslow*:



Fuente: Mc Graw Hill

De esta forma puede lograrse que el dinero sea un motivador eficaz para alcanzar estas necesidades, pero esto no es siempre cierto ya que no actúa de forma lineal, puede suceder que más dinero sea igual a más trabajo, lo que puede provocar que algunos factores operen como motivadores negativos. Por

²² Almadana, S. (2016). Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total. Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga

esto puede suceder que sea parte de la motivación, pero no será un motivador único.

Puede afectar a los *aspectos políticos*, los sistemas de retribución están determinados por entes políticos, mediante negociaciones con los sindicatos o los empresarios, influyen las situaciones particulares de cada país en función del gobierno y reformas económicas que afectaran a la estructura de los salarios.

Por último, la retribución afecta a *aspectos éticos*, debido a los conflictos sociales que se originan a partir de las consideraciones individuales sobre lo que es el “salario justo”.²³

²³ David S. Belcher. (1973). Sistemas de retribución y administración de salarios. Deusto.

BLOQUE II: LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

2.1 Concepto de Retribución Flexible

La retribución flexible es un sistema cuyo origen se remonta a la década de los noventa en Estados Unidos y que cada vez más empresas están implementando debido a las ventajas que supone. En España tardó más en introducirse, pero cuando comenzó la crisis muchas empresas optaron por no introducir más beneficios sociales y fue a partir de 2013 cuando se popularizó este sistema, ya que la mayoría de estos servicios estaban incluidos en la seguridad social e hizo que fuera especialmente atractivo para las empresas que no podían afrontar el enorme coste adicional que suponía implementar nuevos beneficios sociales.

Su funcionamiento consiste en ofrecer un tipo de remuneración con la que el empleado puede adquirir ciertos bienes y servicios a un menor precio del que realmente tienen en el mercado y a su vez incrementar su salario neto al final de cada mes. Esto es posible gracias a que estos bienes y servicios se pueden adquirir directamente desde el salario bruto del trabajador. Al adquirirlos directamente desde el salario bruto la deducción de IRPF será menor, lo que consecuentemente el salario neto será mayor.

Con este sistema los trabajadores pueden participar activamente en la elección de la forma en la que recibir su salario, ya que pueden recibir el importe íntegramente de manera tradicional (completamente en metálico), o bien, seleccionar un paquete de servicios que se le propone, ajustándose a sus necesidades, para beneficiarse económicamente dentro de los límites establecidos en el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores²⁴. Este artículo establece que el salario en especie nunca podrá superar el treinta por ciento del salario total a percibir y el importe restante no podrá ser inferior al salario mínimo interprofesional²⁵.

Aunque sean conceptos parecidos la retribución flexible y los beneficios sociales presentan varias diferencias. Los beneficios sociales son prestaciones que se ofrecen voluntariamente por el empleador, no sustituibles por dinero, propuestos con la finalidad de facilitar unas mejores condiciones en el trabajo y en el ámbito familiar, mejorando así su calidad de vida. Los beneficios sociales están a cargo normalmente de la empresa, mientras que de la retribución flexible se hace cargo el trabajador mediante el salario bruto; a su vez, optar por la retribución flexible es decisión del trabajador y es necesario un plan de comunicación para llevarlo a cabo y establecer de qué manera se quieren recibir los bienes y servicios ofertados, en contraposición los beneficios sociales no necesitan un plan de comunicación y tampoco son sustituibles por dinero.²⁶

²⁴ Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Título I. Capítulo II. Sección 4ª. Artículo 26.

²⁵ El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) está fijado en 2022 en 1000 euros.

²⁶ Pilar García Cobos. (2014). La retribución flexible Su impacto en las organizaciones y en los empleados.

2.2 Características de la Retribución Flexible

Definido el concepto de retribución flexible, es momento de señalar las principales características de este tipo de plan:²⁷

- Es *voluntario*, esto quiere decir que desde el punto de vista del empleador no es obligatorio implantar este sistema. Desde el punto de vista del empleado, podrá elegir a que beneficios acogerse, o en su defecto, si no quiere acogerse a este tipo de retribución.
- Se puede *modificar*, esto quiere decir que trascurrido un año²⁸, el empleador puede cambiar los servicios que ofrece y el trabajador puede variar los servicios elegidos ya que puede eliminar alguno o incrementarlo.
- Es *rentable*, lo que se pretende no es pagar más, sino pagar mejor, por lo que la empresa no incrementa sus costes.
- Es un plan *hecho a medida*, el empresario ofrece los bienes y servicios que él quiere proponer y el trabajador elige, de entre ellos, el paquete que más se ajuste a sus necesidades.
- Es un plan *económico*, ya que el empresario no incrementa sus costes, en cambio sí aumentan los servicios que se le ofrecen al trabajador, lo que provocará que se sienta más integrado en la empresa y que su rendimiento sea mayor. También supone un ahorro de costes para el trabajador ya que podrá adquirir servicios que para su día a día le pueden ser necesarios a un mejor precio y beneficiarse de la reducción del pago de IRPF y, por consiguiente, el aumento de su salario neto.
- Es un plan *fácilmente configurable*, ya que el trabajador solamente tendrá que elegir entre una serie de servicios que haya seleccionado la empresa con anterioridad.
- *Mejora la imagen de la empresa*, ya que las personas ajenas a ella la asociaran como una empresa con una responsabilidad social muy alta, lo que generará un mayor prestigio social.

²⁷ Pilar García Cobos. (2014). La retribución flexible Su impacto en las organizaciones y en los empleados.

²⁸ Estos planes se suelen implantar por un año, es por eso por lo que transcurrido el año desde su implantación es cuando se pueden modificar.

2.3 Ventajas para la empresa y para el trabajador

Los planes de retribución flexible tienen muchas ventajas tanto para el empresario como para el trabajador:²⁹

- Supone una técnica de conseguir atracción y retención del talento. Algunos trabajadores a la hora de seleccionar la empresa en la que desean trabajar tienen en cuenta los beneficios sociales que ofrecen. Además, para los trabajadores que ya se encuentran dentro de la entidad hará que se sientan más valorados ya que les ofrece unos servicios que facilitará su vida personal.
- A través de la oferta de estos servicios se contribuye a la mejora de la conciliación de la vida familiar y laboral del trabajador, lo que se traduce en un mejor ambiente laboral y calidad de vida personal y profesional.
- Gracias a la contribución en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores estos se sentirán más comprometidos con la empresa.
- Incrementado la fidelidad y la motivación del trabajador se mejora la productividad y el rendimiento de estos al sentirse más integrados en la empresa, por lo que el absentismo laboral y la rotación se verá reducida notablemente.
- La visión de los trabajadores sobre las empresas que implementan estos sistemas de retribución se verá mejorada, así como su employer branding^{30, 31}.

2.4 Regulación legislativa de la retribución flexible

Al ser una forma de retribuir reciente en España, no hay una ley que la regule específicamente, pero si se ve regulada indirectamente en otras leyes.

La primera que la afecta directamente es el artículo 26 del Estatuto de los trabajadores, donde se explica que la retribución en especie nunca puede

²⁹ Retribución Flexible: paga mejor sin aumentar costes salariales. [En línea]. Sodexo. Disponible en Internet: <https://www.sodexo.es/retribucion-flexible/>

³⁰ Término que se usa comúnmente para describir la reputación de una organización como empleadora, y su propuesta de valor hacia los empleados.

³¹ Retribución flexible [2022]: todo lo que necesitas saber. [En línea]. Disponible en Internet: https://blog.kenjo.io/es/retribucion-flexible-todo-lo-que-necesitas-saber?utm_term=&utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=17662657386&hsa_ad=&hsa_ver=3&hsa_tgt=&hsa_grp=&hsa_acc=1019307831&hsa_kw=&hsa_src=x&hsa_net=adwords&hsa_mt=&hsa_cam=17662657386&gclid=Cj0KCQiA4OybBhCzARIsAicfn9kniRL5PC-DphjMHU1Gz90J28kf9Le9W_DOtWKfbfmyaC_NDV64Zg8aAomiEALw_wcB#diferencia

superar el 30% del salario total recibido, es decir, que el 70% del salario se tiene que recibir en forma dineraria. Una vez descontado este 30%, el salario en forma de dinero que se recibe no podrá ser inferior al salario mínimo interprofesional.³²

Disponemos también de la “Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de No Residentes y sobre el Patrimonio.”

En el artículo 17.1 se hace referencia a los “Rendimientos del Trabajo” cita textualmente: “Se considerarán rendimientos íntegros del trabajo todas las contraprestaciones o utilidades, cualquiera que sea su denominación o naturaleza, dinerarias o en especie, que deriven, directa o indirectamente, del trabajo personal o de la relación laboral o estatutaria y no tengan el carácter de rendimientos de actividades económicas.”³³

En esta misma ley en el artículo 42.1, se regula las “Rentas en especie”: “Constituyen rentas en especie la utilización, consumo u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien las conceda.”³⁴

Por último, señalar que hay otras leyes que limitan la aplicación de dicha legislación en cada uno de los servicios ofertados y que especificaremos a continuación con más detalle.

2.5 Principales servicios ofrecidos en la retribución flexible

Los principales servicios que suelen ofrecer las empresas mediante la retribución flexible son los siguientes:

- Cheque de comida (Ticket restaurante). Por medio de la contratación de este servicio los trabajadores pueden pagar tanto en restaurantes como en aplicaciones de comida a domicilio (delivery) consiguiendo una exención de ahorro de IRPF de hasta 11 euros diarios. Con este sistema el empleado puede llegar a ahorrarse hasta dos meses de comida al año, y para el empresario es 100% deducible en el Impuesto de Sociedades.

³² Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Título I. Capítulo II. Sección 4ª. Artículo 26.

³³ Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de Modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no sobre el Patrimonio. Título III. Capítulo II. Sección 1ª. Artículo 17.1.

³⁴ Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de Modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no sobre el Patrimonio. Título III. Capítulo III. Artículo 42.1.

Ofrecer este tipo de servicio tiene numerosas ventajas tanto para el trabajador como para el empresario. Esto es debido a la cantidad de dinero que puede ahorrar el trabajador al año en comida, que de no disfrutar este servicio tendría que soportar, además del tiempo que puede ahorrar y que podrá dedicar más a su familia, por lo que también contribuye a la conciliación familiar y laboral. Complementariamente el trabajador podrá llevar una dieta más controlada y saludable por toda la gran variedad de restaurantes y dietas que puede consumir. Todas estas ventajas que proporciona al trabajador afectan directamente al empresario, ya que los trabajadores se sentirán más valorados y tendrán un mayor rendimiento.³⁵

- Tarjeta de Transporte (Ticket transporte). Mediante la contratación de este servicio los trabajadores pueden abonar las cantidades que requieren mensualmente para el desplazamiento en transporte público desde su domicilio al lugar de trabajo y viceversa. Los trabajadores pueden llegar a obtener un ahorro fiscal sobre el IRPF de hasta tres meses al año en transporte, que es lo equivalente a un máximo de 1.500€ anuales.

El transporte que está incluido en este servicio es el público y colectivo (incluye autobús, cercanías, metro y tranvía). El transporte público y no colectivo no estaría incluido (bicicletas, transporte privado, taxi, vtcs³⁶, etc., o el vehículo privado).³⁷

- Cheque Guardería. Usando la contratación de este servicio, se facilita la conciliación laboral de los trabajadores que tienen hijos menores de tres años. Este servicio es diferente al resto porque es de los pocos que no tienen un límite fiscal anual establecido, lo que contribuye a ahorrar hasta tres meses anualmente en el pago de este servicio.

Un estudio de Sodexo, explica que el 55 % de los empleados españoles consideran que la conciliación es uno de los factores más importantes para elegir una empresa, además de que es el tercer factor para valorar a la hora de elegir una empresa para los trabajadores de entre los 36 y 45 años. Además de que la conciliación laboral, según este estudio, aumenta la

³⁵ Sodexo. (2019). Cheque y tarjeta Restaurante Pass: la forma más sencilla de incorporar la retribución flexible a tu empresa. Sodexo. <https://www.sodexo.es/blog/restaurante-pass-incorporando-retribucion-flexible/>

³⁶ VTC, siglas que significan Vehículo de Transporte con Conductor, y hace referencia a los vehículos con chofer que transportan a uno o varios pasajeros, desde un punto de partida elegido por el pasajero, hasta un punto de llegada, elegido también previamente al viaje. Ejemplos de VTC serían Cabify y Uber.

³⁷ Sodexo. (2020). La Tarjeta Transporte Pass dentro de un plan de retribución flexible. Sodexo. <https://www.sodexo.es/blog/la-tarjeta-transporte-pass-dentro-de-retribucion-flexible/>

productividad tanto para hombres como mujeres en un 78% y un 87% respectivamente.³⁸

- Seguro de Salud. Con la contratación de algún seguro de salud los trabajadores se pueden beneficiar de unas grandes deducciones fiscales en materia de IRPF de hasta 500 euros anuales de IRPF, a la vez del beneficio que supone contar con un seguro de salud hecho a la medida de las necesidades de cada empleado.

Las ventajas de las que se beneficia el empleado cuando una empresa contrata un seguro de salud colectivo son varias. En primer lugar, como en el caso de la contratación del resto de servicios, el beneficio y ahorro fiscal, pero en este caso además al contratar varias pólizas para varios trabajadores se obtienen precios mucho más ventajosos. Además, acogerse a este tipo de seguros es mucho más ventajoso por el tipo de protección que recibe tanto el trabajador como su familia si así lo desea. Y las ventajas que supone la contratación de este servicio para la empresa, además de las ya comentadas sobre la fidelización y el aumento de la productividad, es que los importes realizados con esta finalidad para los empleados se deducen del Impuesto de Sociedades, por lo que no tiene ningún tipo de coste para la empresa.³⁹

- Seguro de vida. Hasta hace poco tiempo este servicio era muy desconocido, o carecía de la visibilidad suficiente. Principalmente se aplicaba en empresas cuyo trabajo a desempeñar entrañaba cierto riesgo. En los últimos años el interés por este tipo de seguro ha crecido por el miedo originado a raíz de la pandemia.

Los trabajadores se podrán aprovechar de los seguros colectivos que pueda contratar la empresa mediante entidades externas, beneficiándose tanto de la cuota anual a pagar, como de las coberturas que obtendrían.

- Cursos de Formación. Son una medida cada vez más valorada entre los trabajadores. Mediante la implantación de cursos de formación por parte de la empresa (siempre que tengan relación con las tareas a realizar y se necesiten para el avance y progreso del trabajador), estarán exentos completamente del IRPF sin límite alguno.

Este servicio se lleva a cabo mediante el pago del importe por parte de la empresa, que después traslada a la nómina del

³⁸ Sodexo. (2023, 31 enero). Cheque Guardería Pass | Descárgate La Guía Completa. <https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/la-guia-definitiva-del-cheque-guarderia-pass/>

³⁹ Moné, G. La retribución flexible y su relación con el seguro médico. [En línea]. [ref. 22 de Marzo de 2022]. Disponible en Internet en: <https://moneseguros.com/blog/retribucion-flexible-seguro-medico>

trabajador, descontándolo de su salario, por lo que finalmente es el trabajador quien se hace cargo del importe de dicha formación, pero los trabajadores se benefician al no estar sujetos ningún importe de IRPF, además en la nómina a final de mes aparecerá este importe con dicha denominación.⁴⁰

- Gimnasio. Mediante la contratación de este servicio la empresa ha de acordar con alguna cadena de gimnasio la cuota mensual que debería pagar por asociar un grupo de empleados a ese gimnasio. El funcionamiento sería similar al de las economías de escala, es decir, un grupo amplio de personas se matriculan en un gimnasio determinado y éste ofrece una cuota más reducida.
- Planes de jubilación. Habitualmente los planes de pensiones en las empresas españolas no han sido un producto altamente demandado. Ocurre un cambio cuando en 2014 la ley de IRPF disminuye el límite que puede ir destinado a un plan de pensiones en 8.000 €, mientras que las aportaciones mediante la implantación de este sistema pueden llegar hasta los 100.000 € anuales por contribuyente.

En este caso si el trabajador opta por contratar este servicio en su paquete retributivo, podrá observar como a medida que desciende su base imponible aumenta en la misma medida su seguro de jubilación, lo que servirá al empleado para evitar la tributación inmediata, a la vez que asegurarse este dinero para el futuro, ya que, según la previsión social, las pensiones dentro de unos años son bastante inciertas.⁴¹

2.6 Cómo aplicar la retribución flexible

Para implementar la retribución flexible en una empresa es importante seguir una serie de pasos.

El primer paso a la hora de conseguir una eficaz aplicación de la retribución flexible consiste en *identificar las necesidades y preferencias de los empleados*. Para ello es necesario evaluar el perfil de estos analizando cuales son los servicios que más se puedan ajustar a sus necesidades. Este análisis y evaluación de los empleados se puede hacer de diversas formas, destacando las encuestas o las entrevistas.

⁴⁰ Sara Escartín. La formación online, el beneficio más valorado. [En línea]. [ref. 1 de Septiembre de 2020]. Disponible en Internet en: <https://cobee.io/blog/formacion-online-uno-de-los-beneficios-mejor-valorados/>

⁴¹ Fernando Palomares. Jubilación como producto en Retribución Flexible. [En línea]. [ref. 30 de Julio de 2015]. Disponible en Internet en: https://willistowerswatsonupdate.es/jubilacion/jubilacion-como-producto-en-retribucion-flexible/?_gl=1*_1lcdfql*_up*MQ..*_ga*MjEyNzk5MjAyMy4xNjgyMDc4OTI2*_ga_1SYDPD1892*MTY4MjA3ODkyNS4xLjAuMTY4MjA3ODkyNS4wLjAuMA..

Es importante establecer los principales objetivos que quiere conseguir la empresa con los empleados, conseguir una mayor satisfacción de éstos y una repercusión positiva en los resultados de la empresa.

A continuación, el siguiente paso consiste en *establecer un plan de comunicación*, ya que es necesario que los trabajadores sean conscientes de las diferentes formas de obtener la retribución, que conozcan las opciones disponibles y como pueden elegir sus beneficios, transmitiendo la información necesaria y asegurándose de que entiendan cómo funciona el sistema.⁴²

Para conseguir una comunicación eficaz y eficiente con los empleados es necesario que lo que se quiere transmitir, que en nuestro caso es la implantación de un nuevo sistema de retribución, llegue a todo el mundo mediante diferentes medios, canales y medios atractivos. Sin la comunicación suficiente este sistema está destinado al fracaso ya que la mayoría de las personas todavía no saben de su existencia.

Algunos medios para llevar a cabo la comunicación pueden ser reuniones informativas, donde se explique a los trabajadores el funcionamiento y resuelvan todas las dudas que tengan respecto a este tema; comunicados internos, consistentes en enviar a todos los empleados correos electrónicos o mensajes para informarles sobre dicho plan, además de información adicional sobre como poder aplicarlo; reparto de folletos informativos para proporcionar información detallada sobre el plan y cómo participar; página web o intranet, ya sea creando una página web con toda la información necesaria o abrir una sección en la intranet de la empresa. Es importante asegurarse de que la comunicación sea clara y que se proporcione toda la información necesaria para que los empleados entiendan cómo funciona el plan y cómo participar.

2.7 Ejemplo del cálculo del ahorro fiscal que supone

En muchas plataformas que se dedican al asesoramiento en la implantación de la retribución flexible (las más conocidas son Sodexo y Cobee) establecen una calculadora para que las personas sin conocimientos acerca del funcionamiento de este sistema puedan ver lo que pueden llegar a ahorrar mediante la contratación de diferentes servicios con este tipo de retribución.

A continuación, se expondrá un pequeño ejemplo para poder ver cuánto puede llegar a ahorrar un trabajador en una empresa que tenga implantado este sistema:

Un padre de familia con residencia en Burgos, dedicado a la elaboración de la contabilidad en una empresa, con mujer y dos hijas, una de 6 años y otra de 2 años, por trabajo tiene que comer diez días al mes fuera de casa, y que tiene un seguro de salud para todos los miembros de su familia, está pensando en aplicar un sistema de retribución flexible en su nómina, y quiere saber si con

⁴² Cómo comunicar un plan de retribución flexible dentro de tu empresa (s.a.). [En línea]. [ref. 31 de Enero de 2017]. Disponible en Internet en: <https://www.observatoriorh.com/compensacion-y-beneficios/como-comunicar-un-plan-de-retribucion-flexible-dentro-de-tu-empresa.html>

los servicios que se le ofrece le interesa o no. Su salario bruto anual es de 25.000 €.

Los gastos que le supondría la guardería ascenderán a 200 € mensuales, durante diez meses al año; comer fuera le supondría un importe de 11 € diarios diez días al mes, once meses al año; y por último el seguro de salud 300 € anuales con 4 asegurados.

Los servicios que le interesa contratar a este padre de familia serían la *guardería* ya que al tener una hija menor de tres años se puede beneficiar de este servicio. El gasto anual que le supone por 200 € al mes durante 11 meses es de 2.000 € al año; el *ticket restaurante*, ya que, al comer fuera 10 días al mes, puede beneficiarse de los 11 € diarios, con un máximo de 22 días al mes, lo que le supone un gasto anual de 2.420 €; y el *seguro de salud*, que le supone anualmente 1.200 €. Al trabajador se le ofrece también el ticket de transporte, pero al residir en Burgos no le interesa, ya que se puede desplazarse fácilmente sin necesidad de transporte público.

El importe anual total por todos estos servicios es de 5.620 €. Supondría únicamente el 22,48 % del salario destinado a servicios, por lo que se respetaría la normativa de que el importe destinado a salario en especie sea inferior al 30%.

Supongamos que el trabajador continúa sin aplicar la retribución flexible, la compensación total anual será de 25.000 €. Para este importe se le ha de aplicar una retención de IRPF del 11,13 %, que sería 2.782,5 €, y una reducción por seguridad social del 4,80 %, que supondría 1.200 €. El total a percibir descontando estas reducciones ascendería a 21.017,5 €, que restando todos los servicios que contrata (5.620 €), se le quedaría un neto de 15.397,5 € anuales, correspondiente por doce pagas 1.283,13 € mensuales.

En cambio, si el trabajador opta por aplicar el sistema de retribución flexible, al salario bruto, es decir, a los 25.000 € anuales se le restaría directamente el gasto por los servicios contratados (5.620 €), lo que le quedaría un salario dinerario de 19.380 €, a cuyo importe se le restan las retenciones correspondientes de IRPF, que en este caso sería menor al ser inferior el importe, se le aplicaría el 7,03 %, quedando 1.362,4 €, y la seguridad social (4,80%), que le restaría 930,24 €. Por lo que el líquido a percibir que le quedaría tras la aplicación de los servicios y las retenciones correspondientes sería de 17.087,36 € anuales, que corresponde a 1.423,95 € mensuales.

Como podemos ver con el ejemplo si aplicamos la retribución flexible el trabajador podría ahorrarse anualmente 1.689,86 €.

Sin aplicar Retribución Flexible		Aplicando Retribución Flexible	
Salario Bruto	25.000 €	Salario Bruto	25.000 €
Retención IRPF (11,13%)	2.782,5 €	Salario destinado a productos	5.620 €
Seguridad Social (4,80%)	1.200 €	Salario dinerario	19.380 €
Total Devengado	21.017,5 €	Retención IRPF (7,03%)	1.362,4 €
Gasto anual en productos	5.620 €	Seguridad Social (4,80%)	930,24 €
		Líquido a Percibir	17.087,36 €
Neto Disponible	15.397,5 €	Neto Disponible	17.087,36 €

Fuente: Elaboración Propia

2.8 Análisis europeo de empresas que aplican la retribución flexible

Según un estudio sobre la retribución flexible en EMEA⁴³ de Mercer, España es el país europeo cuyas empresas son las que más ofrecen la posibilidad de elección de la retribución flexible con un 84% de las empresas, seguido por Reino Unido (74%) y Polonia (67%).

El estudio, que analizó el papel de los programas de compensación flexible. En 636 empresas de 17 países, establece que el 53% de las empresas pertenecientes a EMEA ofrecen algún tipo de opción de beneficio a sus empleados, mientras que las empresas de los países de Oriente Medio son las que menos ofrecen estos tipos de retribución únicamente en un 31%, en contraposición con las empresas de Europa Occidental que asciende al 60%.

No es sorprendente que cuanto mayor es el tamaño de la empresa más probable es que ofrezca este tipo de servicios, ya que como se ha podido observar en el estudio, de las empresas que cuentan con 5.000 o más trabajadores, el 73% ofrece alguna opción, en contraposición con el 37% de las empresas que cuentan con 250 o menos empleados.

⁴³ Europa, Medio Oriente y África (EMEA) es una agrupación geográfica y un acrónimo ampliamente utilizado por empresas globales para definir la actividad comercial regional. Es una forma abreviada de referirse a los tres continentes y sus áreas regionales.

La difícil situación económica actual debido a la crisis apenas ha tenido impacto en la elección de los beneficios de las empresas, afirmando el 65% de estas que no ha afectado en el diseño de sus planes de retribución flexible, y añadiendo un 13% que aumentarían las opciones de elección.

Uno de los principales inconvenientes que ven las empresas al implementar dicho programa son los costes que originan, siendo un 82% los que lo afirman, pero el 28% desmiente este mito asegurando que no supone un coste adicional, finalmente una vez implementado el 43% confirma que ha observado una reducción de costes.

El 32% de los países encuestados se encuentra en las primeras etapas de la implementación del sistema, ya que ha sido implantado en los dos últimos años. Se espera que el crecimiento siga siendo muy considerable ya que hay otro 32% que baraja posibilidades de implementar este sistema en los próximos dos años.

En opinión de la directora del área de retribución flexible de Mercer:

“Podemos ver, a raíz de las respuestas, que cerca del 75% afirma que ofrecer retribución flexible les está ayudando a conseguir los objetivos organizacionales y un porcentaje similar declara que los empleados han respondido positivamente a la posibilidad de escoger sus beneficios. Por lo tanto, no es sorprendente que la mitad de los participantes que no tiene programas de retribución flexible pretenda implantarlos en los próximos dos años. Nuestras expectativas son que esta tendencia continuará acelerándose, y la proporción de compañías pequeñas que ofrecen sistemas de elección de beneficios alcanzará a las empresas más grandes”.

Esto significa que las previsiones en el muy corto plazo sea que las empresas que cuenten con estos sistemas asciendan al doble.⁴⁴

⁴⁴ Estudio sobre la retribución flexible en EMEA 2014, s. f. [En línea]. Disponible en Internet en: <https://www.mercer.es/sala-de-prensa/estudio-retribucion-flexible-EMEA-2014.html>

BLOQUE III: PROCESO DE CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE GESTIÓN DE PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE PARA EMPRESAS

3.1 Sapienflex

A continuación, se explicará el proceso de creación de una plataforma de retribución flexible llevada a cabo por una correduría de seguros con el fin de facilitar a las empresas que lo deseen la implantación del sistema de retribución flexible.

Battaner Insurance Service SL es una correduría ubicada en Burgos, especializada en seguros de salud, vida, accidentes y asistencia en el extranjero para empresas. Con una amplia experiencia en el asesoramiento y comercialización de seguros colectivos y personalizados para cubrir las necesidades que pueda tener cada empresa.

La elaboración de este proyecto se inicia con la finalidad de ofrecer un servicio, del que otras corredurías carecen, para poder diferenciarse de otras compañías, y no dedicarse únicamente a vender servicios. Otras compañías de la zona como Mapfre, por ejemplo, ofrece retribución flexible para sus clientes, pero únicamente con la posibilidad de elección entre los servicios que esta compañía ofrece.

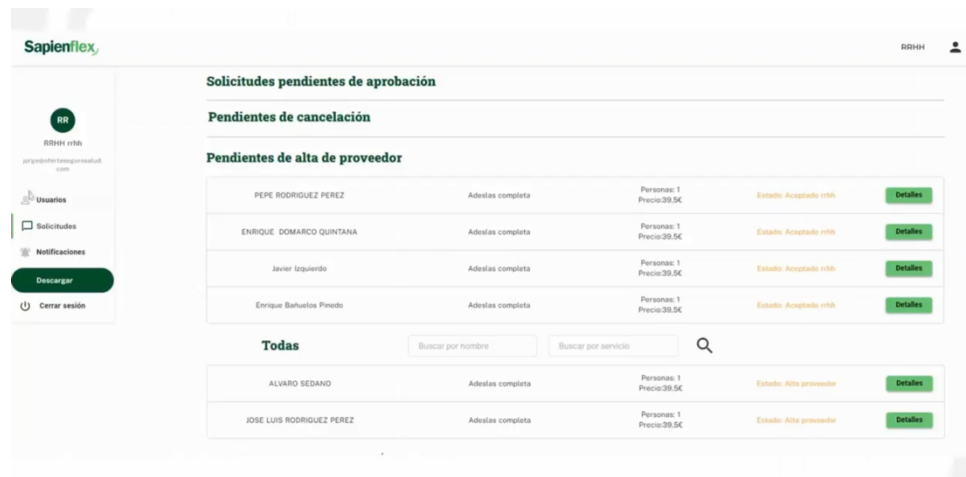
3.1.1 Desarrollo y funcionamiento de la aplicación

El desarrollo de la página web se llevó a cabo junto a dos empresas de la provincia, Revoluciona tu pyme encargada de la elaboración de la aplicación, a través de la automatización y digitalización de tareas para mejorar la productividad; y *Certix*, encargada del cumplimiento normativo en Ley de Protección de Datos.

La aplicación consiste en un sistema de autorizaciones, donde la solicitud del servicio deseado por el trabajador sigue tres etapas hasta confirmar o denegar su solicitud. Las etapas se corresponden con tres perfiles que componen la aplicación:

1. El *perfil de recursos humanos* (gestión del personal), recibe las solicitudes de los trabajadores que quieran darse de alta en la plataforma y las solicitudes de los servicios que los trabajadores deseen contratar.

Este perfil recibe también las facturas de los proveedores que ofrecen sus servicios, y consta de un apartado en el que aparecen los trabajadores con sus contratos.



Fuente: Captura de pantalla del sistema de aprobación de los servicios de Sapienflex

2. *El perfil del trabajador.* Los trabajadores seleccionan los servicios que desean solicitar. Dispondrán de una página principal con todos los servicios que oferta la empresa a la que pertenecen y deberán elegir los que quieran contratar.

En caso de contratarse seguros de salud se deberá elegir la compañía y tarifa deseada, y número de familiares o asegurados introduciendo los datos necesarios.



Fuente: Captura de pantalla del sistema de aprobación de los servicios de Sapienflex

3. *El perfil del proveedor de servicios (empresas que ofertan el servicio).*

Para que el trabajador pueda acceder al portal, el responsable de recursos humanos habrá sido el responsable de introducir previamente su DNI y número de trabajador permitiendo así que se pueda registrar en la plataforma y reconozca a que empresa está asociado.

Una vez que el trabajador se registra se solicita una serie de datos personales para generar automáticamente, con su primer ingreso, un contrato de novación de servicios consistente en una pequeña modificación en el contrato de trabajo donde se expresa que acepta la retribución flexible y se adhiere a ella.

Cuando el trabajador haya accedido a la plataforma elige los servicios de los que dispone su empresa. Cada empresa selecciona qué productos quiere ofrecer en base a su plan, ya que no todas las empresas lo gestionan de la misma manera, ni ofrecen los mismos servicios.

Una vez seleccionados, la solicitud del servicio evoluciona en función de tres estados diferentes denominados “estatus”, siendo las etapas en las que se encuentra el servicio desde que se selecciona hasta que se acepta y se contrata desde la empresa:

1. El *servicio pendiente de aprobación*, en este estatus el trabajador solicita un servicio y el departamento de recursos humanos todavía no ha contestado.
2. El *servicio de alta del proveedor*, en este estatus el responsable de recursos humanos ha aceptado la solicitud y llega a los proveedores de servicios donde tienen que dar de alta al trabajador.
3. El *servicio contratado*, en este estatus se pueden hacer modificaciones, solicitar bajas, ampliar coberturas o ampliar asegurados.

Para que la aplicación resultase más atractiva se incluyó un acceso a *los portales de nóminas*, para poder descargar y observar cómo varían debido a la contratación de los servicios. Además, se ha diseñado un apartado de *notificaciones*, sistema de comunicación de la empresa con los trabajadores, trasladando mediante correo electrónico los eventos que se organicen por la empresa (indicando si participará o no).

La aplicación consta de una extensión donde los empleados pueden encontrar ventajas y disfrutar de descuentos y ofertas de empresas colaboradoras, denominada *ClubSapien*.



Fuente: Captura de pantalla del ClubSapien desde la página de Sapienflex.

Una plataforma en constante evolución que permite añadir servicios que cada empresa pueda necesitar. Por ejemplo, recientemente la empresa *Heimbach Ibérica* ha solicitado implementar un bono de comida con el que gestionar todas las comidas del comedor interno de la fábrica de forma digitalizada. Anteriormente era la responsable de recursos humanos la encargada de realizar esta tarea anotando manualmente los bonos que disfrutaba cada trabajador, incrementando su carga de trabajo.

La idea de negocio es ofrecer el servicio de manera gratuita durante un tiempo indeterminado, ya que es una aplicación de reciente llegada al mercado, y posteriormente empezar a cobrar cuando se cuente con una masa crítica de clientes, tiendas o empresas que quieran adherirse para ofrecer sus descuentos.

3.1.2 Búsqueda de clientes y empresas colaboradoras

La captación de clientes para la plataforma se realizó mediante la oferta del servicio a personas que ya tenían contratados un servicio de salud con la correduría añadiendo más asegurados y ofreciendo la posibilidad de tener una herramienta más potente a ojos de los trabajadores que lo perciben como una forma de profesionalizar los seguros. Por ejemplo, en la empresa *Manufacturas Metalicas Hermanos Ausin SA* ha obtenido una mejora en la imagen percibida por los trabajadores, siendo una plataforma gratuita da la impresión de que están invirtiendo en mejoras que solamente repercuten en los trabajadores, además de una comodidad para el responsable de recursos humanos.

Se comenzó ofreciendo a empresas con las que ya se trabajaba, y a partir de ahí se está intentando dar a conocer al resto de las empresas, empezando con las más cercanas, o no tienen una masa de asegurados elevada dentro de esta para captar más personal.

La búsqueda de empresas que admiten la participación y cooperación en el sistema de retribución flexible se realizó con el contacto con las diferentes empresas y, a partir de ahí, abrir un espacio en la pagina web donde las empresas interesadas en adherirse y ofrecer sus servicios puedan optar al registro de manera automatizada.

3.1.3 Problemas con los que se encuentra la aplicación

Actualmente las reformas en el salario mínimo y la actualización de los convenios desencadenan que la aplicación de sistemas de retribución flexible se limite dado que el salario una vez aplicado los servicios contratados no debe nunca ser inferior al salario mínimo establecido en cada momento, por lo que hay sectores en los que no se puede aplicar este sistema.

El departamento de recursos humanos de las empresas da mucha importancia a los contratos de novación haciendo hincapié a la gestión automática ya que hay inspecciones donde pueden pedir el contrato firmado con la modificación de la retribución flexible.

Además, las plataformas grandes que gestionan la retribución flexible (Sodexo, Cobee...), en vez de ofrecer un sistema de retribución flexible, lo que venden es una plataforma de pagos desarrollando unas tarjetas de crédito en la que tienen el importe que pueden gastar estableciendo horarios. Son financieras que te ofrecen los servicios, pasan la gestión del cobro a las empresas y después ellos pagan los servicios, por lo que a las empresas que ofrecen los servicios se les paga con un mes de retraso. Mientras que la plataforma que se ha desarrollado en este caso es totalmente modificable las otras son estructuras mucho más grandes y cerradas, por lo que no hay tanto margen.

3.2 Análisis de las respuestas de la encuesta

La encuesta consta de diez preguntas que pueden resultar interesantes para el estudio de la implantación del sistema de retribución flexible en una provincia como Burgos y poder ver así las preferencias de los trabajadores por la contratación de ciertos servicios. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuándo empezó la empresa a utilizar los planes de retribución flexible con su plantilla?
2. ¿Cuántos empleados están usando dichos planes en proporción a la plantilla total?
3. ¿Qué tipo de servicios o productos se ofrecen en el sistema de retribución flexible que está implantado?
4. De los servicios y productos que se ofrecen, ¿Cuáles son los más demandados por los trabajadores?
5. Desde que se está llevando a cabo este tipo de retribución, ¿ha notado algún cambio en el desempeño o comportamiento de los trabajadores?
6. ¿Tienen pensado implementar algún producto o servicio nuevo?
7. ¿Cómo fue el proceso de implementación de dicho sistema retributivo?
8. Una vez que dicho sistema está implantado, ¿Cuáles considera que son las claves para un buen funcionamiento y mantenimiento de dicho programa?
9. ¿Considera que la implantación ha originado beneficios tanto para los empleados como para la empresa?
10. ¿Recomendaría a otras empresas españolas la implantación de este sistema?

3.2.1 Análisis de las respuestas de la empresa anónima de Burgos⁴⁵

Se puede apreciar que su implantación es muy reciente, por lo que no tiene mucha experiencia en este ámbito.

A pesar de su reciente implantación, el 72% de los empleados del total de la plantilla han aplicado el sistema. Teniendo en cuenta que es una empresa que cuenta con muchos trabajadores resulta extraña esta acogida siendo un concepto todavía desconocido entre la población española.

Esta sorprendente aceptación puede ser ocasionada por el proceso de implantación, efectuando una campaña informativa en la que se dio a conocer este sistema entre los trabajadores durante tres semanas estableciendo un punto informativo formado por dos profesionales que instruían sobre el funcionamiento del plan, los servicios que se ofrecían y las ventajas de las que se podían beneficiar.

Los servicios que ofrecen son los más comunes en un sistema de retribución flexible para la mayoría de las empresas: tarjeta restaurante, tarjeta de transporte público, pago de guardería, pago de cursos de formación y seguros de salud.

Entre los servicios que se facilitan, los más utilizados en la organización son la tarjeta restaurante y los seguros de salud. La explicación puede ser debida a que la plantilla tiene una media de edad elevada y al residir en una ciudad como Burgos, que carece de metro y no hay grandes distancias, la tarjeta de transporte público no es necesaria. A su vez, los seguros de salud son un servicio que cada vez más personas están empezando a contratar, por lo que la implantación de este sistema en la empresa ha hecho que muchos trabajadores se decanten finalmente por su contratación.

Respecto a la posible futura implantación de algún otro tipo de servicio, la empresa no está contemplando esta posibilidad.

Por otra parte, la directora de recursos humanos de esta empresa ha indicado que no se ha notado ningún incremento en la productividad o mejora en el comportamiento de los trabajadores. Esto se debe a que al ser un sistema de reciente implantación todavía no se ha estudiado el efecto que dicho sistema está teniendo en los trabajadores, o no están realizando ningún control periódico acerca de la satisfacción de estos con el sistema, ya que como se puede observar en la pregunta 8 acerca del mantenimiento del sistema para un buen funcionamiento, la directora ha decidido abstenerse de responder dicha pregunta.

Una de las cuestiones que se tuvo en cuenta en el momento de realizar las preguntas era si con la implantación del sistema se han originado beneficios tanto para el empleado como para el empleador, ya que es la finalidad de la implantación de estos planes. La respuesta a dicha pregunta es que

⁴⁵ Ver Anexo 1

principalmente se han observado beneficios para los trabajadores ya que se ofertan una serie de servicios con unas exenciones fiscales de las que antes carecían.

Por último, en relación con si recomendaría la implantación de estos sistemas a otras empresas españolas la respuesta fue clara, sin duda lo recomendaría ya que con este sistema se consigue que la plantilla se sienta más valorada y satisfecha, lo que puede incrementar notablemente su productividad, además de la conciliación de la vida laboral y familiar.

3.2.2 Análisis de las respuestas de la empresa Hiperbaric⁴⁶

Cabe destacar su éxito entre los empleados, ya que participa la totalidad de la plantilla. A diferencia de la empresa anterior, la implantación de este sistema fue en 2015, pudiéndose dar a conocer entre todos los empleados durante un mayor periodo de tiempo.

Los servicios ofrecidos por esta empresa son mas reducidos en comparación con otras, que suelen proveer gran cantidad de servicios. Esta empresa proporciona el servicio de renting de vehículos además de los tradicionales seguros de salud y vida.

Los servicios más demandados son, como en el anterior caso, los seguros de salud y vida. El servicio de renting goza de una menor contratación, lo que se puede deber a que en Burgos no hay tradición de cambio de coche de forma periódica, debido a que su uso suele ser mayoritariamente urbano.

A diferencia de la anterior empresa, ésta si que ha experimentado cambios notorios de sus trabajadores desde su implantación, apreciando una mejora en el desempeño de las labores y en el bienestar de estos.

En la implantación de la retribución flexible la empresa hace referencia a la dificultad que conllevó los diferentes programas de seguros. Puede ser debido a que carecen de una aplicación o una plataforma que se haga cargo, por lo que es una tarea laboriosa para el departamento de recursos humanos ya que tiene que hacer todo individualmente, a diferencia de como hemos podido ver anteriormente con Sapienflex, que sería de una manera automatizada seleccionando cada trabajador sus preferencias y aceptándose automáticamente.

Respecto a las claves para el mantenimiento y funcionamiento radica en un buen seguimiento en las altas y bajas, comprendiendo una mayor dificultad al carecer de un programa que automatice estos procesos. Otra de las claves que la empresa destaca para el buen funcionamiento es la realización de un seguimiento para la comprobación de la satisfacción de los empleados a través de encuestas o cuestionarios.

⁴⁶ Ver Anexo 2

Por ultimo, y clave para entender la finalidad de la encuesta realizada, considera que la empresa efectivamente ha notado beneficios positivos tanto para los empleados como para la empresa. Y anima a la implantación de este sistema en otras empresas españolas debido a los beneficios que origina.

CONCLUSIONES

Los sistemas de retribución se encuentran en constante cambio y evolución, actualmente los intereses de los trabajadores han variado considerablemente respecto a años precedentes. Hoy en día se otorga una mayor importancia al trato y otros tipos de compensación del trabajo, principalmente beneficios sociales o, como hemos podido descubrir a lo largo de la investigación, la retribución flexible.

La retribución total en España es un sistema complejo que abarca todos los componentes del salario y los beneficios que los empleados reciben por su trabajo, estando determinada por múltiples factores que afectan directamente a su implantación en las diferentes organizaciones.

El diseño de una política retributiva eficaz es un aspecto particularmente importante a la hora de controlar los costes que puede soportar la empresa y que afecta directamente a su capacidad de supervivencia, viéndose relacionados con los resultados de la empresa.

Por otra parte, las organizaciones mantienen su interés de cantidad y calidad del producto, pero manteniendo sus costes lo más reducidos posibles y estableciendo paquetes retributivos que se ajusten a las necesidades de los trabajadores.

La retribución flexible es un sistema muy utilizado en países como Estados Unidos, lo que está repercutiendo en que muchas empresas europeas puedan observar que su implantación favorece notablemente el desempeño y satisfacción de los trabajadores. Durante los últimos años España está presenciando un incremento en el porcentaje de empresas que deciden utilizar este sistema.

A través de la elaboración de una plataforma de retribución flexible se ha podido observar el auge de las empresas que quieren colaborar para llevar a cabo la implantación de este sistema en sus organizaciones debido a la importancia que se está concediendo a este nuevo sistema de motivación. Con su reciente llegada a España y su desconocimiento entre la población puede suponer una vía de rentabilidad en el corto plazo por su rápida popularización gracias al buen acogimiento que está teniendo.

A pesar de la escasa participación obtenida por parte de las empresas ante la difusión de la encuesta diseñada (ya que con dos empresas poco se puede decir), las respuestas han sido útiles para comprobar la eficacia de la aplicación de retribución flexible en las organizaciones, comprobando la difícil gestión que supone el buen mantenimiento debido a la falta de un sistema que regule la gestión de los servicios que los trabajadores deciden contratar.

En base a lo tratado durante la elaboración del trabajo, se ha podido comprobar que aplicar un sistema de retribución flexible, puede ayudar a mejorar el clima laboral, aumentando la motivación de los trabajadores que implicará una

mejora de productividad incrementando la obtención de beneficios, sin que suponga un mayor coste para la empresa. Esto nos hace pensar que sea un sistema recomendable para aplicar en un mayor número de empresas. Para facilitar su aplicación se recomendaría el uso de una aplicación como la estudiada durante el presente Trabajo Fin de Grado, lo cual reduciría notablemente la carga administrativa del departamento de recursos humanos teniendo mayor automatización en sus responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

Abolafio, M. (2022, 4 enero). Beneficios Sociales en la Empresa: Tipos y Ventajas. <https://blog.edenred.es/beneficios-sociales-empresa/>

Almadana, S. (2016). Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total. Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga.

Beneficios flexibles para sus trabajadores y su empresa con Sapienflex. (s. f.). SAPIENFLEX. <https://www.sapienflex.com/>

BOE.es - BOE-A-2006-20764 Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-20764>

Bonache, J. (2002). Dirección estratégica de personas. Prentice Hall.

Bullón, M. (2022, 13 octubre). [Guía completa] Los beneficios sociales para empleados. Cobee. <https://cobee.io/blog/beneficios-sociales-empleados>

Charles-Henri Besseyre. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Cobee. <https://cobee.io/blog/formacion-online-uno-de-los-beneficios-mejor-valorados/>

Cobos García, Pilar, P. (2014). *LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE Su impacto en las organizaciones y en los empleados*.

Consejo Social de la Organización Sindical Española. (1959). Política de salarios: sistemas de retribución del trabajo. Madrid: Organización Sindical Española.

Contingencias comunes y contingencias profesionales – Bizilan. (s. f.). <https://bizilan.eus/es/dudas-frecuentes/contingencias-comunes-y-contingencias-profesionales/#:~:text=Contingencias%20profesionales%3A%20sirven%20para%20contar,cotizaciones%20las%20realiza%20la%20empresa.>

David S. Belcher. (1973). Sistemas de retribución y administración de salarios. Bilbao: Deusto.

Entrevista a Carlos Delgado, presidente y consejero delegado de Compensa Capital Humano. (s. f.). <https://www.aedipecatalunya.com/es/entrevista-a-carlos-delgado-president-i-conseller-delegat-de-compensa-capital-humano/>

Escartin, S. (2022b, octubre 17). La formación online, el beneficio más valorado. Cobee. <https://cobee.io/blog/formacion-online-uno-de-los-beneficios-mejor-valorados/>

Estudio sobre la retribución flexible en EMEA 2014. (s. f.). <https://www.mercer.es/sala-de-prensa/estudio-retribucion-flexible-EMEA-2014.html>

Euroinnova Formación. (2022). diplomado en riesgos laborales. Euroinnova Business School. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-la-remuneracion-directa-e-indirecta>

Furiati, S. (2023). Contingencias comunes: qué son y cómo calcular la base de cotización. Payfit. <https://payfit.com/es/contenido-practico/contingencias-comunes/>

Helbert G. Heneman III. (1989). *Administración de los recursos humanos y personal*. Mexico: Compañía Editorial Continental.

Hr, F. (2022, 26 mayo). *Qué es el cheque guardería, beneficios y cómo contratarlo*. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/cheque-guarderia-beneficio-empleados-como-contratar/>

Membrillo, A. (2021, 24 junio). Cheque guardería ¿Conoces todas las deducciones y exenciones fiscales? HR Trendy. <https://flexoh.com/hrtrendy/cheque-guarderia-deducciones-exenciones-fiscales/>

Molinero, A. (2021, 8 septiembre). *Productos y servicios para la retribución flexible*. Atisa. <https://atisa.es/blog/productos-y-servicios-que-se-pueden-incluir-en-la-retribucion-flexible/>

Moné, G. (2023, 20 abril). La retribución flexible y su relación con el seguro médico | Moné. Moné Seguros e Inversión. <https://moneseguros.com/blog/retribucion-flexible-seguro-medico>

Motivación intrínseca y extrínseca: qué son y por qué las necesitas. (2023, 24 mayo). Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>

Padilla, D. (2021, 15 diciembre). *Retribución flexible [2022]: qué es y qué ventajas tiene*. https://blog.kenjo.io/es/retribucion-flexible-todo-lo-que-necesitas-saber?utm_term=

Palomares, F. (2022, 12 mayo). Jubilación como producto en Retribución Flexible - WTW Update. WTW Update. https://willistowerswatsonupdate.es/jubilacion/jubilacion-como-producto-en-retribucion-flexible/?_gl=1*1lcdfql*_up*MQ..*_ga*MjEyNzk5MjAyMy4xNjgyMDc4OTI2*_ga_1SYDPD1892*MTY4MjA3ODkyNS4xLjAuMTY4MjA3ODkyNS4wLjAuMA..

Pastén, K. (s. f.). ¡Conoce los tipos de compensaciones directas e indirectas! Blog Nubox. <https://blog.nubox.com/empresas/tipos-de-compensaciones-directas-e-indirectas>

Pérez, A. (2022, 3 agosto). ¿Qué tipos de salario existen y qué ventajas presentan? OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-tipos-de-salario-existen-y-que-ventajas-presentan>

Porret Gelabert, M. (2005). Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Universitat de Barcelona.

Redacción. (2017). Cómo comunicar un plan de retribución flexible dentro de tu empresa. ORH | Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/compensacion-y-beneficios/como-comunicar-un-plan-de-retribucion-flexible-dentro-de-tu-empresa.html>

Retribución flexible. (s. f.). <https://www.mercer.es/que-hacemos/health-and-benefits/retribucion-flexible.html?bsrc=mercer>

Retribución variable: nuevas tendencias. (2013). [Barcelona]: ACCID Contabilidad y Dirección.

Sastre Castillo, M. (2003). Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Mc Graw Hill.

Sodexo. (2019). Cheque y tarjeta Restaurante Pass: la forma más sencilla de incorporar la retribución flexible a tu empresa. Sodexo. <https://www.sodexo.es/blog/restaurante-pass-incorporando-retribucion-flexible/>

Sodexo. (2020). La Tarjeta Transporte Pass dentro de un plan de retribución flexible. Sodexo. <https://www.sodexo.es/blog/la-tarjeta-transporte-pass-dentro-de-retribucion-flexible/>

Sodexo. (2020). Las 6 ventajas de los beneficios sociales para la pequeña empresa o micropyme. Sodexo. <https://www.sodexo.es/blog/ventajas-beneficios-sociales-pymes-micropymes/>

Sodexo. (2022, 18 octubre). *Potencia el salario gracias a Retribución Flexible de.* <https://www.sodexo.es/retribucion-flexible/>

Sodexo. (2023, 31 enero). Cheque Guardería Pass | Descárgate La Guía Completa. <https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/la-guia-definitiva-del-cheque-guarderia-pass/>

Tarjetas de transporte con retribución flexible. (s. f.). <https://www.retribucionflexible.org/tarjeta-transporte>

Tipos de beneficios sociales. (2016, 10 mayo). Apuntes para universitarios. <https://edukativos.com/apuntes/archives/11418>

Vista de Nuevas prácticas retributivas: modelo de compensación total y retribución flexible. (s. f.).
<https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/8911/8653>

Wanatop, W. (2022, 22 marzo). *La retribución flexible en el seguro médico* | *Moné Seguros*. Moné Seguros e Inversión. Recuperado 21 de diciembre de 2022, de <https://moneseguros.com/blog/retribucion-flexible-seguro-medico>

ANEXO 1

JORGE MUÑOZ MARTINEZ CUESTIONARIO RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Encuesta Empresa Anónima:

1. **¿Cuándo empezó la empresa a utilizar los planes de Retribución Flexible con su plantilla?**

En 2022

2. **¿Cuántos empleados están usando dichos planes en proporción a la plantilla total?**

Lo están usando el 72%

3. **¿Qué tipo de servicios o productos se ofrecen en el sistema de Retribución Flexible que tienen implantado?**

Tarjeta restaurante, tarjeta de transporte público, pago de guardería, pago de cursos de formación y seguros de salud.

4. **De los servicios y productos que se ofrecen, ¿Cuáles son los más demandados por los trabajadores?**

La tarjeta restaurante y los seguros de salud.

5. **Desde que se está llevando a cabo este tipo de retribución, ¿ha notado algún cambio en el desempeño o comportamiento de los trabajadores?**

No.

6. **¿Tienen pensado implementar algún producto o servicio nuevo?**

De momento no.

7. **¿Cómo fue el proceso de implementación de dicho sistema retributivo?**

Se hizo una campaña informativa, para darlo a conocer entre los trabajadores. Durante tres semanas se confeccionó una zona informativa acerca del plan con dos personas que explicaban en qué consiste, qué productos se ofrecen y cómo poder adherirse a ello.

8. Una vez que dicho sistema está implantado, ¿Cuáles considera que son las claves para un buen funcionamiento y mantenimiento de dicho programa?

9. ¿Considera que la implantación ha originado beneficios tanto para los empleados como para la empresa?

Sí, sobre todo para los empleados, con el plan de retribución flexible se ofertan una serie de productos/servicios con beneficios fiscales que antes no había.

10. ¿Recomendaría a otras empresas españolas la implantación de este sistema?

Sí, sin duda.



ANEXO 2

JORGE MUÑOZ MARTINEZ CUESTIONARIO RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Encuesta Hiperbaric:

1. **¿Cuándo empezó la empresa a utilizar los planes de Retribución Flexible con su plantilla?**

Desde 2015.

2. **¿Cuántos empleados están usando dichos planes en proporción a la plantilla total?**

Todos.

3. **¿Qué tipo de servicios o productos se ofrecen en el sistema de Retribución Flexible que tienen implantado?**

Seguros de salud, seguros de vida y renting de vehículo.

4. **De los servicios y productos que se ofrecen, ¿Cuáles son los más demandados por los trabajadores?**

Seguros de salud y seguros de vida.

5. **Desde que se está llevando a cabo este tipo de retribución, ¿ha notado algún cambio en el desempeño o comportamiento de los trabajadores?**

Si, mejora del desempeño y bienestar.

6. **¿Tienen pensado implementar algún producto o servicio nuevo?**

Probablemente.

7. **¿Cómo fue el proceso de implementación de dicho sistema retributivo?**

Difícil implantación del programa de seguros.

8. **Una vez que dicho sistema está implantado, ¿Cuáles considera que son las claves para un buen funcionamiento y mantenimiento de dicho programa?**

Seguimiento de altas y bajas y satisfacción de los empleados. Una comunicación acerca de los beneficios.

9. ¿Considera que la implantación ha originado beneficios tanto para los empleados como para la empresa?

Si.

10. ¿Recomendaría a otras empresas españolas la implantación de este sistema?

Si.

