

**SUSANA ORTEGA CABEZAS**

*Licenciada en Derecho por la Universidad de Alcalá de Henares  
Máster en Dirección y Gestión de RR.HH. por el CEF*

**INÉS GARCÍA CABALLERO**

*Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de  
Madrid  
Máster en Dirección y Gestión de RR.HH. por el CEF*

**Extracto:**

**U**NO de los retos actuales de la gestión de recursos humanos es el diseño de políticas salariales que, cumpliendo unas exigencias mínimas de equidad interna y externa, sea capaz de alcanzar el objetivo mediático de satisfacer las expectativas y necesidades del personal, y el fin último de lograr los objetivos empresariales.

El presente trabajo analiza, a través del estudio de una empresa real, las singularidades que la caracterizan, el entorno empresarial, su plantilla y las características de su sistema retributivo actual, incidiendo en los efectos derivados de los aciertos y errores cometidos en la toma de decisiones relativas a la retribución.

En este contexto, se propone alternativamente la implantación de un PLAN DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE, diseñado a medida, como herramienta más adecuada para la generación de resultados valiosos en la organización objeto de estudio.

---

## *Sumario:*

---

I. Introducción.

II. Antecedentes de la organización.

III. Plan de compensación flexible.

Menú de Compensación Flexible. Guía individualizada de comunicación a los trabajadores.

Menú de Compensación Flexible. Plan de Comunicación a la dirección de la empresa.

## I. INTRODUCCIÓN

A los profesionales se les atrae, retiene y motiva a través de un proyecto de empresa atractivo, buenas opciones de equilibrio entre la vida profesional y familiar, flexibilidad en la jornada, mayor comunicación e implicación en el futuro de la Compañía, un buen jefe, oportunidades de desarrollo, etc. Pero dichos factores motivacionales sólo resultan efectivos cuando descansan sobre un salario real que se mueva dentro de la media del sector de referencia, que garantice la equidad interna, personal y ética y, cada vez más, que atienda a las necesidades particulares de cada trabajador.

La retribución se convierte, de esta forma, en una de las herramientas más importantes al servicio de las organizaciones para la gestión del talento y motivación de sus empleados en aras a la consecución de los objetivos empresariales. Pero no basta con ofrecer un salario interesante, también es necesario satisfacer las expectativas y necesidades del personal: cuando la retribución es equitativa para el empleado, ésta deja de ser un elemento motivador; es entonces cuando hay que pasar del cuánto al cómo, lo que implica la necesidad de que todo sistema retributivo prevea la renovación de sus componentes salariales de forma periódica y, sobre todo, paralela a la evolución de las preferencias personales de sus destinatarios.

Así, el imprescindible equilibrio que debe ser predicable de todo sistema retributivo, únicamente será posible a través de un modelo de compensación que permita no sólo recompensar a nuestros profesionales en consonancia con el mercado, sino también teniendo en cuenta sus aptitudes, conocimientos y desempeño y, como no, sus necesidades o preferencias personales.

Son numerosos los estudios que concluyen en situar a la compensación entre los primeros factores relacionados con la satisfacción laboral del empleado y, consiguientemente, con su compromiso con los resultados y su fidelidad a la organización. Por ende, un sistema retributivo que no resulte competitivo respecto del mercado, o que conlleve fuertes inequidades internas o que, simplemente, no atiende a las necesidades particulares de los empleados, implicará la fuga de talento en la organización o, cuando menos, incidirá negativamente en la conducta de los empleados, con igual impacto en los resultados globales de la compañía. Esta ruptura del equilibrio salarial convertirá al sistema de compensación en el primer factor a tener en cuenta en materia de gestión de personas.

Por este motivo vamos a partir en el diseño de nuestro sistema retributivo del análisis de los aciertos y errores cometidos en nuestra organización en la toma de decisiones relativas a la retribución y, en concreto, vamos a estudiar cómo se posicionan nuestras retribuciones con respecto al mercado, si toma en consideración la equidad interna, si goza de una flexibilidad suficiente que garantice la personalización necesaria para que la percepción individual de cada trabajador sea positiva en la misma medida...; en definitiva, si es acreedor, y en qué grado, de los objetivos que deben acompañar a todo sistema de compensación: ATRAER, RETENER Y MOTIVAR.

## II. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

FERNÁNDEZ-CID, S.A., desde su nacimiento en 1985 hasta la actualidad ha orientado sus esfuerzos a la definición y establecimiento de la estructura organizativa más adecuada para responder de manera eficaz a los retos planteados, y asegurar su funcionamiento en las condiciones idóneas de eficiencia y rentabilidad, garantizando una estabilidad organizativa a corto y largo plazo, en función del marco legal y societario en el que la empresa está inmerso.

En este sentido, se ha pretendido que la gestión de los recursos humanos sea una labor conjunta de la Dirección de Recursos Humanos y del resto de las Direcciones, a fin de garantizar la identificación entre la planificación de los recursos humanos y la planificación estratégica global de la Compañía.

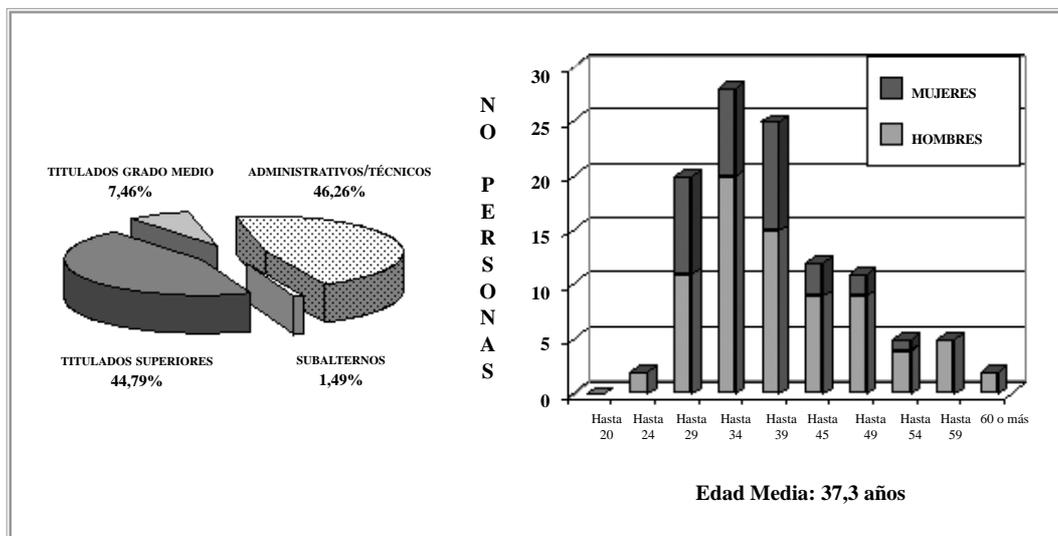
No obstante, ha sido difícil conseguir la cooperación pretendida, ya que la empresa se ha visto inmersa desde su nacimiento en un proyecto novedoso y de gran envergadura, que ha obligado a los directivos a centrar sus esfuerzos en el desarrollo y puesta en marcha del mismo. En el momento actual, FERNÁNDEZ-CID, S.A., ha superado la fase de proyecto y desarrollo, por lo que previsiblemente, podrá orientar sus esfuerzos a otras áreas de la compañía, como la de recursos humanos.

Por otro lado, la evolución producida en los últimos años en el campo de las telecomunicaciones, en el que se encuadra esta compañía, ha puesto de manifiesto un mercado más complejo y competitivo que se ha visto reflejado, por ejemplo, en la dificultad para la selección, reclutamiento y retención del personal técnico. Este entorno cambiante y más exigente que nunca, hace que las organizaciones cuenten, quizás, con una sola ventaja competitiva: sus personas. Por este motivo, es cada vez más evidente la necesidad de que FERNÁNDEZ-CID, S.A., centre sus esfuerzos no sólo en satisfacer las exigencias marcadas por sus clientes y accionistas, sino muy principalmente en atraer y retener a los profesionales con mayor talento. Para ello, tanto la estrategia empresarial como la del Departamento de Recursos Humanos debe evolucionar no sólo al ritmo del nuevo entorno profesional, sino tratando de anticiparse a sus sucesivos cambios aportando soluciones proactivas. Sin embargo, no basta con que los profesionales con talento trabajen para nuestra organización. Debemos conseguir que den lo mejor de sí mismos, y éste es un objetivo que afecta a los directivos que lideran los equipos formados por estos profesionales.

Por ello, es fundamental empezar a trabajar las carencias en la gestión de los recursos humanos de FERNÁNDEZ-CID, S.A., para lograr una estabilidad en las relaciones laborales, así como una incentivación del personal aportando a todas las direcciones de la empresa las herramientas necesarias para poder desarrollar estas funciones. Pero también es necesario que dichas Direcciones se impliquen directamente en la consecución de estos objetivos.

Dado que las actitudes, nivel de exigencia, integración, etc., de los trabajadores están en la base de la aceptación y funcionamiento de cualquier política de recursos humanos que desee implantarse, hemos creído conveniente realizar un breve análisis de la plantilla de FERNÁNDEZ-CID, S.A.

Más concretamente, consideramos que la actitud de los empleados frente a la retribución va a estar condicionada por factores como la edad, la preparación, el sexo, o las competencias requeridas por la organización. Teniendo en cuenta que, tal y como se refleja en los siguientes diagramas, la plantilla de FERNÁNDEZ-CID, S.A., es una plantilla joven y con un alto nivel de preparación, es de suponer que demande planes de compensación que respondan a sus necesidades inmediatas (coche o formación, frente a planes de jubilación) y serán buenos receptores de programas retributivos que, aunque aparentemente puedan resultar más complejos, tengan la capacidad de reportarles mayores beneficios en términos reales.



La política retributiva establecida por FERNÁNDEZ-CID, S.A., ha ido adaptándose de forma paulatina a las nuevas necesidades, y actualmente viene marcada por las siguientes líneas generales <sup>1</sup>:

- El ámbito de las **relaciones laborales** se rige por el Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos en vigor.

- Los **componentes salariales** del plan de compensación vigente son los siguientes:
  - Retribución fija (salario base) en función de la clasificación profesional y valoración del puesto de trabajo.
  - Complementos fijos relacionados con la responsabilidad, complejidad y dedicación exigida por el puesto.
  - Complemento personal, también fijo, que ha recogido niveles salariales que desviaban al trabajador de su categoría en cuanto al salario, bien por condiciones especiales, o bien por valoraciones individuales posteriores a la contratación.
  - Retribución variable en función del cumplimiento de objetivos y nivel de desempeño alcanzado de acuerdo a las cotas establecidas anualmente, de devengo semestral.
  - Salario en especie adicional a la retribución dineraria pactada en el contrato de trabajo. Las partidas que conforman este salario en especie son iguales para todos los trabajadores; seguro de vida, seguro médico y tarjeta de gasolina se imponen a todos los trabajadores independientemente de su situación personal y preferencias, con el eventual perjuicio ocasionado a aquellos colectivos que se ven obligados a soportar el coste fiscal derivado de la tributación de una retribución en especie cuya necesidad no sienten ni valoran.

De lo anterior se desprende que actualmente la retribución monetaria (concretamente el complemento personal y los incentivos) es el único aspecto en el que se ha generalizado la individualización de la compensación que el empleado recibe por su trabajo.

No obstante, inconscientemente la situación personal y/o familiar se ha convertido también en un factor individualizador. De esta forma, se produce lo que consideramos una desviación o desequilibrio del sistema retributivo, puesto que circunstancias como la edad o el número de hijos (que originan una mayor prima del seguro de vida, o un mayor importe en el seguro médico, respectivamente) se están erigiendo en un motivo diferenciador de la retribución, que afecta no sólo al salario mensual que perciben los trabajadores, sino también a otras variables, como las horas nocturnas, las horas extra, al importe de una eventual indemnización por despido improcedente, a la liquidación de vacaciones e, incluso, al montante de diversas prestaciones a cargo de la Seguridad Social en el caso de aquellos trabajadores cuyas bases de cotización no exceden de las bases y topes máximos establecidos legalmente para cada una de las contingencias. Dado que no se está retribuyendo a los trabajadores de acuerdo a su contribución, habilidades, competencias, o valor de mercado, la práctica retributiva vigente no expresa lo que la organización valora, es decir, no transmite el mensaje de qué es importante para la misma.

FERNÁNDEZ-CID, S.A., ha dedicado importantes recursos económicos a subidas individualizadas de sueldo, al abono de retribuciones por desempeño o por competencias y ha soportado, anualmente, el incremento en las primas de los diferentes conceptos de retribución en especie. Sin embargo, estimamos que al menos un 18 por 100 de la compensación total permanece oculta a la percepción del empleado por falta de comunicación y, sobre todo, de personalización.

Por ello es necesario no sólo un exhaustivo análisis que evalúe el sistema retributivo vigente a fin de conocer el margen disponible para modificarlo o adaptarlo a la nueva situación. Además, es imprescindible la identificación de aquellos elementos de compensación que afectan a la mayoría o a grupos de empleados y conocer, a continuación, sus expectativas y preferencias. Así, el Departamento de Recursos Humanos deberá investigar en los gustos y personalidad de cada empleado, de forma personalizada. Esto contribuirá no sólo a garantizar la máxima eficacia de nuestro nuevo sistema retributivo, sino que favorecerá la mayor personalización de las relaciones establecidas con el empleado.

Esto nos ayudará a evitar la falta de correspondencia puesta de manifiesto entre el coste ocasionado a la empresa por el abono de la retribución y los beneficios que teóricamente deberían derivarse de la misma, tanto para el trabajador, como para la empresa. La solución a esta situación pasa por encontrar un método retributivo que tienda hacia la flexibilidad y personalización. Por ello proponemos la sustitución del sistema rígido de salarios vigente, por la oferta de un menú de compensaciones y retribuciones en el que figuren al menos todos los conceptos salariales (dineros y en especie) ofertados en el paquete retributivo actual.

### III. PLAN DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE

La retribución a la carta se convierte en el medio de satisfacer más adecuadamente las diferentes necesidades y preferencias de las personas, al tiempo que proporciona importantes ventajas fiscales.

Se trata de un sistema de gestión de la compensación que mejora, por un lado, la percepción de la compensación total por parte del empleado y, por otro, su implicación con la empresa, mediante una individualización de determinados componentes de beneficios como pueden ser, entre otros, seguros, cursos de formación, uso de vehículo, planes de ahorro...

De manera práctica, un sistema de compensación flexible consiste en la reunión de esos componentes en un menú y facilitar la selección individualizada de los mismos por los empleados, dentro de las limitaciones que impone la normativa vigente, de manera que puedan adaptarla a sus preferencias o necesidades personales <sup>2</sup>.

En el marco de este sistema retributivo flexible, la frecuencia en el uso de la retribución en especie se perfila como una práctica cada vez más extendida.

No obstante, a diferencia de los sistemas de retribución en especie tradicionales, el plan de compensación flexible es muy valorado por los empleados, ya que es cada trabajador quien decide cómo percibir su retribución total anual, y qué productos desea recibir en especie.

Evidentemente, carece de sentido que un empleado joven o en el inicio de su carrera profesional realice aportaciones a un plan de jubilación o, al menos, que lo haga en similar importe que otro empleado de la compañía próximo a la jubilación o, simplemente, con otras circunstancias familiares y personales; es decir, en función de su mayor o menor predisposición al riesgo o de su situación profesional o

personal, debe proporcionarse al trabajador la capacidad para elegir qué parte de la compensación desea dedicar a un plan de pensiones, a ayudas para adquisición de vivienda, o a comprar acciones de la compañía. Esta posibilidad de elección permitirá que determinados servicios que el trabajador venía contratando a título personal –planes de pensiones, servicios de guardería, seguros de vida, formación postgrado, automóviles o gastos de gimnasio– pasen a ser suministrados directamente por la compañía.

Esta flexibilidad deberá ser una constante a lo largo de la vida laboral del trabajador, de forma que un cambio en la situación o necesidades del mismo irá acompañado, necesariamente, de un cambio en la composición de su paquete retributivo. No obstante el trabajador quedará vinculado durante un año por la elección manifestada al principio de cada ejercicio <sup>3</sup>.

Para la empresa, la participación activa del empleado en la personalización de determinados componentes de beneficios supone un esfuerzo de comunicación y de educación. Esfuerzo que, sin embargo, se ve recompensado con una mayor integración del paquete de beneficios en la compensación total, sin incurrir necesariamente en mayores costes y con una mayor implicación del empleado.

Para que la compensación flexible tenga éxito debe ajustarse a la estrategia empresarial, evaluar el coste de la operación administrativa, comunicarse adecuadamente a todos los empleados, incardinarse en la filosofía de la empresa y estudiar a fondo su ciclo de maduración y transformación. En este sentido, es imprescindible contemplar la reversibilidad de algunos de sus elementos, es decir, la posibilidad de eliminarlos o modificarlos en un momento dado, así como su discontinuidad a consecuencia de factores extrínsecos o intrínsecos. Desde el punto de vista jurídico-laboral, es fundamental dejar bien cerrados todos los aspectos contractuales con el empleado, así como garantizar la no-discriminación entre los mismos.

Dado que en FERNÁNDEZ-CID, S.A., la sensación de desigualdad e, incluso, insatisfacción, y la ruptura del binomio que debe acompañar a toda política retributiva «coste para la empresa-satisfacción del empleado», se ha producido de forma generalizada, sin hacer discriminaciones entre las diferentes categorías o escalafones de la organización, hemos decidido que todos los empleados de la empresa se beneficien de los efectos positivos resultantes de la aplicación de esta práctica retributiva: más empleados satisfechos en términos de motivación, integración... generará resultados valiosos para la organización, que la ayudarán en la consecución de las estrategias de negocios deseadas.

Debido a que el modelo de compensación flexible debe ajustarse a los valores compartidos de la empresa, es decir, a su cultura, hemos optado por combinar un modelo de compensación basado en la eficiencia fiscal con otro sustentado en el rejuvenecimiento del sistema de compensación vigente. De esta forma conseguiremos incrementar el poder adquisitivo de los empleados sin que ello conlleve necesariamente un coste adicional para la empresa y, lo que es más importante, estaremos en situación de transformar algunos componentes salariales actuales cuyo valor se percibe escasamente por determinados colectivos de trabajadores. Mediante este modelo mixto evitaremos los problemas que surgirían del hecho de basar nuestro esquema de compensación en interpretaciones fiscales modificables en cualquier momento, o la difícil extensión del modelo a poblaciones amplias dentro de la empresa (evidentemente, la rentabilidad del modelo fiscal es directamente proporcional al nivel salarial del trabajador, debido al principio de progresividad que caracteriza al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas).

Por otro lado, no hay que olvidar que la ventaja de los beneficios fiscales también se extiende a la empresa; de esta forma la inclusión en el plan de compensación flexible de los conceptos salariales contenidos en el artículo 36 de la Ley del Impuesto de Sociedades (de acuerdo a la redacción dada por la Ley 6/2000, de 13 de diciembre) puede suponer considerables deducciones de la cuota íntegra a declarar por la empresa en el mencionado impuesto <sup>4</sup>. En esta misma línea, la Ley 53/2002, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social para el año 2003, ha modificado el artículo 35 del Impuesto de Sociedades, contemplando la posibilidad de que las empresas practiquen una deducción de la cuota íntegra del 10% sobre los gastos derivados de la contratación con un tercero debidamente autorizado del servicio de educación infantil para los hijos de los trabajadores (y ello con independencia de que los gastos, propiamente dichos, tengan la consideración de gasto deducible a efectos de la determinación del resultado fiscal o base imponible) <sup>5</sup>.

Adicionalmente al mayor atractivo o a la ventaja de la menor carga fiscal de algunos de los componentes del esquema de compensación, la contratación directa de estos productos por parte de la empresa implica precios más competitivos, dado su mayor poder negociador con proveedores. Por otra parte, el incremento de la disponibilidad del salario neto del trabajador va acompañado del ahorro de trámites burocráticos, tiempo y esfuerzo en contratar dichos productos. Todo esto repercute en una notable mejora de la imagen de la empresa, que el trabajador verá como una entidad moderna, efectiva y flexible.

Continuaremos el diseño de nuestro Plan de Compensación Flexible con la definición de los componentes claves y los opcionales a partir de los que se articulará el Menú a la Carta. A fin de garantizar la eficacia del Plan de Compensación Flexible, hemos optado por incluir, de acuerdo a los gustos y preferencias mayoritarias de los trabajadores (*retener y motivar*), y las características del sector en el que está encuadrado la Compañía (*atraer*) el mayor número posible de opciones, sin imponer ningún tipo de restricción al margen de aquellos conceptos retributivos en especie que, en virtud de la legislación vigente, están vedados a la negociación individual. Teniendo en cuenta, además, que en el diseño de nuestro Plan de Compensación Flexible hemos partido de un modelo mixto que combina la eficacia fiscal con el rejuvenecimiento del sistema retributivo vigente, hemos decidido incluir los siguientes componentes:

- **ASISTENCIA SANITARIA** (Médica y Dental).
- **SEGURO DE VIDA.**
- **SEGURO DE ACCIDENTES.**
- **VALES-COMIDA.**
- **VALES-GUARDERÍA.**
- **VALES-GASOLINA.**
- **CURSOS DE FORMACIÓN Y RECICLAJE.**
- **ADQUISICIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS.**
- **USO DE VEHÍCULO** (Renting).

No obstante, y a pesar de que, como hemos indicado anteriormente, el Plan de Compensación Flexible se ha extendido a todos los escalafones de la organización, es necesario reconocer la situación y particularidades de cada uno de ellos, lo que exige, a su vez, la segmentación de la globalidad de la plantilla en función de su nivel salarial y de su categoría, para ofrecerles productos y servicios diferentes, personalizados. Así, de los conceptos incluidos en el Menú a la Carta, el uso de vehículo estará vedado a aquellos trabajadores que no desempeñen cargos directivos.

Una vez definidos los componentes que integran el Plan de Compensación Flexible, FERNÁNDEZ-CID, S.A., deberá determinar qué parte del salario total anual, podrá dedicar el trabajador a los diferentes productos en especie que forman parte del mismo. Como ya hemos indicado anteriormente, la primera limitación a la libertad de elección la encontramos en el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores. Pero, aun respetando los márgenes de esta limitación, el trabajador no goza de entera libertad en la sustitución del salario en efectivo por determinados componentes del Menú a la Carta: *exclusivamente el importe correspondiente a los complementos no contemplados en el Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos podrá sustituirse por la entrega y utilización de los bienes y servicios contratados por la empresa.*

De esta forma, el Departamento de Recursos Humanos deberá cuantificar la retribución bruta anual (tanto fija como variable) que percibe cada trabajador, para posteriormente desglosar aquellos conceptos (dinerarios y en especie) de cuyo importe dispondrá el trabajador para su adscripción al Plan de Compensación Flexible. Así, los importes correspondientes a la retribución en especie percibida a título individual, los complementos fijos relacionados con la responsabilidad, complejidad y dedicación exigida por el puesto, el complemento personal y las retribuciones abonadas por desempeño y competencias, servirán de base para la confección del Menú a la Carta que se podrá ofertar individualmente a cada trabajador.

Lógicamente, esta limitación no tendrá sentido para aquellos trabajadores que, de acuerdo al Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos, queden excluidos de su ámbito de aplicación personal. En este caso, el sistema de compensación flexible se articulará mediante la sustitución parcial de la retribución dineraria por las fórmulas alternativas de retribución en especie, por lo que la labor del Departamento de Recursos Humanos se limitará a la determinación del monto anual de la retribución bruta (por todos los conceptos) que, respecto a las limitaciones impuestas por el Estatuto de los Trabajadores, puede destinar cada trabajador a la contratación del Plan de Compensación Flexible.

Finalmente, y como última limitación al importe máximo que se puede dedicar a la contratación del Plan de Compensación flexible, el trabajador sólo podrá disponer de aquella parte de su salario real que exceda del importe de la prestación en metálico que percibiría, con cargo a la Seguridad Social, en caso de una eventual baja médica por enfermedad (común o profesional) o por accidente (laboral o no). De esta forma se garantiza que, ante la ocurrencia de cualquiera de estas contingencias, el trabajador goce de liquidez suficiente para hacer frente a los productos en especie que haya contratado. La Dirección de Recursos Humanos facilitará a cada trabajador la información necesaria a este respecto.

A continuación, y como última fase del proceso de diseño, cobra especial importancia la transparencia y comunicación del sistema al empleado.

En este sentido, el éxito de un plan flexible a nivel interno residirá fundamentalmente en la comunicación y educación del empleado. Éste, a menudo, no es consciente del esfuerzo inversor que la organización está haciendo en su caso concreto. Y si esta apreciación no se produce es, incluso, menos probable que pueda detectar la conexión entre sus vales guardería, u otros elementos de su compensación con los objetivos de su empresa y la propia marcha de ésta.

Por ello, es fundamental tomar en consideración el tipo de comunicación que se desarrollará hacia el empleado, más interesado que nunca en conocer al detalle su compensación, incluyendo las referencias que la empresa le propone para poder compararse a nivel interno y de mercado. En este sentido, creemos necesaria la entrega personalizada de un manual de apoyo, a través del cual se informará al empleado de cómo se está desarrollando su cartera de beneficios, y qué valor se está asignando a cada partida por él elegida. Esto tiene un impacto mucho mayor que leer cifras anónimas y generales en informes anuales sobre las aportaciones realizadas por la empresa. Este informe personalizado irá acompañado de un disquete que contendrá una simulación del Plan de Compensación Flexible para que el trabajador pueda comprobar los efectos y beneficios de las diferentes opciones que ofrece dicho plan.

No obstante, el plan de comunicación no tendrá como únicos destinatarios a los trabajadores: el Departamento de Compras, de Gestión de Nóminas, de Informática, o la Dirección de Asesoría Jurídica deberán recibir la información necesaria para poder colaborar activa y correctamente en la implantación del Plan de Compensación Flexible.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Todos estos conceptos tienen la consideración de salario garantizado. De esta forma, en el supuesto de producirse una eventual baja por enfermedad (común o laboral) o accidente (laboral o no), o una suspensión del contrato de trabajo (maternidad) la empresa asumirá el coste de la diferencia entre el importe de la prestación correspondiente y el salario bruto del trabajador referido al mismo período.
- <sup>2</sup> Artículo 26 del ET: 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 períodos de descanso computables como de trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.
- <sup>3</sup> A fin de garantizar la continua adecuación de la retribución a las circunstancias personales y familiares del trabajador, se ha intentado dotar al sistema de la máxima flexibilidad. En este sentido, se ha establecido un período de inscripciones y cancelaciones de carácter anual, a lo largo del cual el trabajador manifestará su intención de adherirse o desvincularse del plan de compensación flexible. No obstante, el empleado podrá comunicar en cualquier momento al Departamento de Recursos Humanos su deseo de alterar la composición o porcentaje destinado a cada uno de los componentes de su menú a la carta (p.e. inclusión de un nuevo beneficiario en su póliza de salud como consecuencia del nacimiento de su hijo).
- <sup>4</sup> Artículo 36 de la Ley del Impuesto de Sociedades: «La realización de actividades de formación profesional dará derecho a practicar una deducción de la cuota íntegra del 5 por 100 de los gastos efectuados en el período impositivo, minorados en el 65 por 100 de las subvenciones recibidas para la realización de dichas actividades, e imputables como ingreso en el período impositivo.  
En el caso de que los gastos efectuados en la realización de actividades de formación profesional en el período impositivo sean mayores que la media de los efectuados en los dos años anteriores, se aplicará el porcentaje establecido en el párrafo anterior hasta dicha media, y el 10 por 100 sobre el exceso respecto de la misma».
- <sup>5</sup> Una interpretación extensiva de este artículo respecto a la forma de materializar la «contratación del servicio (de educación infantil) con terceros debidamente autorizados» permite entender encuadrado dentro de este artículo la adquisición de VALES GUARDERÍA (similares a los vales comida) por parte de las empresas, que posteriormente entregarían a los trabajadores con hijos de 0 a 3 años quienes, a su vez, procederían a su canje en centros educativos debidamente homologados y, lógicamente, concertados con la empresa emisora.

## **MENÚ DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE**

GUÍA INDIVIDUALIZADA DE COMUNICACIÓN A LOS TRABAJADORES











































## **MENÚ DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE**

PLAN DE COMUNICACIÓN A LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA















