

ANA MARÍA GONZÁLEZ HERNÁNDEZ

Licenciada en Ciencias del Trabajo

Extracto:

LAS prácticas retributivas están cambiando, respondiendo al nuevo entorno y perfil de los profesionales. Podemos hablar de una evolución de la retribución: del café para todos hacia los sistemas de remuneración flexibles e individualizados.

La movilidad laboral aumenta considerablemente con el tiempo, y en un mundo competitivo, en el que el mejor activo de una empresa lo constituye su capital humano, resulta cada vez más necesario la utilización de un sistema de retribución flexible que permite a las empresas obtener una ventaja competitiva respecto a otras compañías, puesto que logrará atraer y retener el talento.

El aumento del poder de negociación de los empleados ha propiciado que las empresas comiencen a implantar modelos de compensación total que se centran tanto en la retribución fija, como en la variable y los beneficios sociales.

El empleado busca satisfacer otras necesidades que no son sólo las económicas, y por este motivo las empresas están comenzado a implantar sistemas de retribución flexible, que se definen por ser sistemas de retribución que persiguen adecuar la compensación a las necesidades personales y familiares del profesional y así actuar como factor de atracción, motivación y fidelización de los mejores profesionales.

Los empleados se sienten valorados dentro de la organización al poder expresar sus preferencias a la hora de elegir cómo son retribuidos, a la vez que optimizan fiscalmente su retribución.

En España todo lleva su tiempo, y aunque el éxito de esta práctica retributiva no es tan grande como en otros países, en el futuro las empresas apostarán por su implantación debido a los beneficios que conlleva: concede flexibilidad a la empresa para adaptarse a los cambios del mercado sin incrementar los costes salariales, y sin perder de vista los objetivos estratégicos.

Sumario:

I. Introducción.

1. Política retributiva.
2. El modelo de compensación total.
3. Retribución a la carta *versus* retribución flexible.
4. Concepto de retribución flexible.
5. Proceso de diseño.
6. Proceso de implantación.
7. Gestión *on line*.
8. Implicaciones fiscales, laborales y de Seguridad Social.
9. Productos que pueden integrar un sistema de retribución flexible.
10. Empresas que han implantado la retribución flexible en España.
11. Conclusiones.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Una prioridad en la política retributiva es atraer, retener y motivar al talento, debido al desajuste entre oferta y demanda de profesionales en el mercado de trabajo.

El aumento del poder de negociación de los empleados ha propiciado que las empresas comiencen a implantar modelos de compensación total ¹, que se centran tanto en la retribución fija, como en la variable y los beneficios sociales (es todo lo que el empleado percibe como resultado de la relación profesional con la empresa). Podemos hablar de una evolución de la retribución: del café para todos hacia los sistemas de remuneración flexibles e individualizados, que nos permiten adecuar a los cambios del entorno, las organizaciones y su personal.

El aspecto económico no es el único importante a la hora de calibrar una oferta de trabajo, y adquieren importancia otros aspectos como por ejemplo que la empresa sea líder en su sector, que tenga la posibilidad de trabajar en proyectos atractivos, que pueda tener un desarrollo en su carrera profesional, que pueda trabajar con autonomía... En definitiva, el empleado busca satisfacer otras necesidades que no son sólo las económicas, y por este motivo las empresas están comenzando a implantar sistemas de retribución flexible, que se definen por ser sistemas de retribución que persiguen adecuar la compensación a las necesidades personales y familiares del profesional y así actuar como factor de atracción, motivación y fidelización de los mejores profesionales.

El objetivo de este trabajo es obtener una visión de las nuevas tendencias retributivas, en concreto el sistema de retribución flexible en el marco del modelo de compensación total.

Es importante matizar la diferencia entre retribución flexible y retribución a la carta, también denominada planes menú o cafetería plans, conceptos que en muchas ocasiones son utilizados como sinónimos, porque responden en cierta medida a la misma necesidad: individualizar el paquete retributivo según las necesidades y/o preferencias de los trabajadores, pero no lo son, y por este motivo he considerado importante aclarar ambos términos.

¹ Véase DOMÍNGUEZ, C. y GUTIÉRREZ, Y. (2001).

Los beneficios de los sistemas de retribución flexibles son varios, y uno de los más importantes son las ventajas fiscales, por este motivo uno de los apartados se centra en el tratamiento del sistema de remuneración flexible en el ámbito del IRPF y los aspectos laborales y de seguridad social más relevantes.

En la actualidad no son muchas las empresas en España que han implantado un sistema de retribución flexible, pero está aumentando progresivamente por los beneficios que presenta tanto para la empresa como para los empleados, y algunas empresas multinacionales ya se han lanzado a su implantación, como Iberdrola Ingeniería y Consultoría, Bimbo, Chupa Chups, Unión Fenosa, Guinness UDV, Roche Pharma, Banco Urquijo, Telefónica Data, Accenture, Grupo Media Planning, Amadeus Coremain, Laboratorios Uriach, Lear Corporatio, Gamesa, Reckit Benkiser, Asprocio, Aventis, Tecnobit, Sener Ingeniería, Azertia...².

1. POLÍTICA RETRIBUTIVA

1.1. ¿Qué es la retribución?

La retribución es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Consta de tres componentes³:

Salario base o de valoración:

La cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual (por ejemplo, mediante pagos semanales o mensuales) o en forma de retribución por horas.

Incentivo salarial o salario de apreciación:

Programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. Los incentivos pueden presentarse en formas diversas (que incluyen primas y/o participación en los beneficios de la empresa).

Prestaciones o beneficios sociales:

A veces denominadas retribuciones indirectas o en especie. Abarcan una amplia variedad de programas (como por ejemplo los seguros médicos, vacaciones...). Pueden ser legales y voluntarias por parte de la empresa.

² Véase DELGADO, C. (2002).

³ Véase GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R. (1998), págs. 320 a 322.

1.2. Estructura salarial.

En la actualidad a la hora de diseñar la remuneración de un profesional es fundamental tener en cuenta aspectos como la estrategia de la compañía, su cultura, la estructura organizativa, el mercado y las características del empleado. El salario fijo, el variable y los beneficios son los ingredientes que integran un paquete retributivo ⁴.

- **Salario fijo.**

El salario fijo es la base de la remuneración y el elemento que más motiva a los empleados.

Es importante compararse con las empresas competidoras para no ofrecer una remuneración inferior a la del mercado, ni tampoco pagar muy por encima, porque se perdería competitividad.

Desde el punto de vista interno, es fundamental que haya coherencia a la hora de establecer la cuantía de los salarios, es lo que se denomina equidad interna. Cada vez es más frecuente que se establezcan bandas salariales anchas. De esta manera, dos profesionales que trabajan en el mismo nivel podrían cobrar sueldos diferentes dependiendo de su valía, su desempeño y su contribución a los resultados. El objetivo es personalizar el sueldo fijo y acabar con el concepto de que el empleado más antiguo cobra más.

- **Salario variable.**

Este tipo de compensación, característica hace unos años de los departamentos comerciales y de marketing, se está extendiendo al resto de la organización.

El pago de este tipo de remuneración se suele hacer en función de los resultados de la empresa, del equipo e individuales. En la parte superior de la organización se tienen más en cuenta los resultados de la compañía, en la parte inferior influyen más los individuales y los de equipo. Pero el variable no depende sólo de aspectos cuantitativos, por eso es fundamental establecer sistemas de evaluación del desempeño que valoren la parte cualitativa. A largo plazo, este tipo de compensación permite retener a los profesionales y que no abandonen la compañía a mitad de un proyecto.

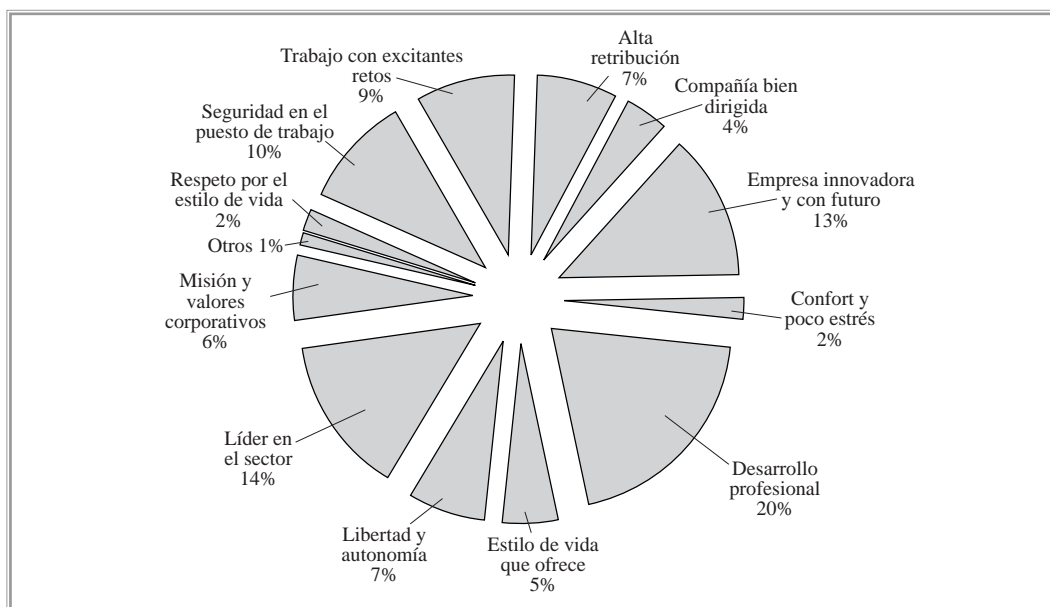
- **Beneficios sociales.**

Esta remuneración se ha ligado durante muchos años al estatus dentro de las organizaciones. En función del puesto, la compañía otorgaba determinados beneficios, como coche de empresa, teléfono móvil o seguro médico, para distinguir a determinados colectivos. Sin embargo, las empresas están tendiendo a un planteamiento más individualizado implantando sistemas de retribución a la carta y de retribución flexible.

⁴ Véase FAJARDO, J. (2003).

Sin embargo, el dinero no lo es todo. Cada vez se valora más la calidad del jefe, las posibilidades de promoción, el proyecto o el clima laboral. Es lo que se denomina el salario emocional.

Hoy en día, y sobre todo en profesionales cualificados, las claves para la atracción y retención del talento no sólo se centran en el aspecto económico. Cada vez se emplean más **elementos para conseguir atraer y retener talento**. En este sentido, citando un informe de HAYGROUP y APD en España, los principales motivos de atracción de talento son ⁵:



En este gráfico se observa la gran importancia del desarrollo profesional (20%), liderazgo en el sector (14%) y la innovación (13%), desbancando a otros conceptos que tradicionalmente se habían tenido como definitivos, como por ejemplo la retribución (7%).

1.3. Diseño de un sistema de retribuciones.

El sistema retributivo de la empresa debe permitir a ésta cumplir con unos objetivos estratégicos y adaptarse tanto a sus características propias como a las del entorno. Los criterios clave para diseñar un plan de retribuciones son:

- Equidad interna frente a equidad externa.
- Retribución fija frente a retribución variable.

⁵ Véase ALANDES JAVIER (2003).

- Rendimiento frente a participación.
- Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual.
- Elitismo frente a igualitarismo.
- Remuneración inferior a la del mercado frente a remuneración superior a la del mercado.
- Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias.
- Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas.
- Decisiones salariales centralizadas frente a decisiones salariales descentralizadas.

Aunque estos criterios se presentan en forma de opciones entre las que se puede elegir, en la vida real las políticas que elaboran la mayoría de las empresas se encuentran en algún punto entre los dos extremos.

El objetivo de las numerosas técnicas para decidir el sueldo de los diferentes trabajadores es producir un sistema de retribución equitativo que permita a la empresa atraer, conservar y motivar a sus trabajadores, y mantener al mismo tiempo los costes bajo control. Las herramientas de retribución, a pesar de su gran variedad, pueden agruparse en dos amplias categorías, dependiendo de la unidad de análisis que se emplee para tomar las decisiones salariales: sistemas basados en el puesto de trabajo y sistemas basados en habilidades ⁶.

2. EL MODELO DE COMPENSACIÓN TOTAL

Desde hace tiempo las empresas y los gestores de recursos humanos se están enfrentando a un entorno de gestión que ha modificado en gran medida los puntos de referencia que tradicionalmente guiaban su manera de dar respuesta a las necesidades de cobertura, gestión y retención de empleados ⁷.

Por una parte, están surgiendo nuevas profesiones y perfiles ligados a puestos relacionados con lo que hoy se denomina la nueva economía, donde en muchos casos no existen demasiados profesionales formados en ese terreno.

El propio profesional es frecuentemente el que genera el *Know-how*, y empresa y profesional desarrollan un proceso de aprendizaje conjunto, enriquecedor de ambos, pero que incrementa notablemente la empleabilidad ⁸ y el valor del empleado.

⁶ Véase GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R. (1998): págs. 321 y 322.

⁷ Véase LARA, M., DELGADO, C. (2001).

⁸ Empleabilidad: desarrollo de las competencias individuales fomentado por la empresa para lograr mayores posibilidades de empleo, tanto interna como externamente; se contrapone al concepto, totalmente anticuado, de seguridad en el empleo. WATSON WYATT (2004).

Por otra parte, existen desajustes entre la oferta y la demanda, lo que origina tensiones que hacen difícil la cobertura de algunas posiciones, y que incrementan notablemente el poder de negociación de los empleados.

Todo está cambiando. Empezando por la propia denominación del empleado, que hoy es un «profesional», o en términos intangibles, «talento»; o la manera en la que se contrapresta la actividad profesional, que supera la mera retribución y exige imaginación, creatividad, dando paso a lo que hoy se denomina la compensación total.

Las compañías buscan nuevas formas de retribución para los empleados que se adecuen en cada caso a los perfiles de los trabajadores y que les permita disminuir los costes salariales fijos.

En un entorno profesional donde el empleado es portador de valor hacia las compañías, éstas contratan personas capaces de aprender con rapidez y adaptarse a un entorno flexible y en rápida evolución. Por este motivo cada empleado debe ser considerado individualmente a la hora de ser retribuido. En este sentido, las empresas deben considerar, no sólo cómo los beneficios que ofrecen cubren las necesidades personales y familiares (¿tiene sentido un seguro de vida para un joven, soltero y sin familia?); sino también qué servicios pueden proporcionar para facilitar la compatibilidad entre vida personal y profesional ⁹ (lavanderías, guarderías, gimnasios, gestorías, etc.); o cómo pueden dar respuesta a las necesidades de desarrollo profesional y de competencias, para no reducir la empleabilidad del empleado.

El **modelo de compensación total** es todo lo que el empleado percibe como resultado de la relación profesional con la empresa ¹⁰.

La compensación total es entendida por la división de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers como «la utilización de todas las herramientas e instrumentos que pueden contribuir a atraer, retener y fidelizar a un empleado» ¹¹.

En Accenture ¹² se ha implantado un modelo de compensación total denominado *Total Rewards*, que está integrado por un conjunto de elementos que contribuyen al crecimiento profesional y personal: retribución económica, beneficios y desarrollo profesional.

Si tradicionalmente era el salario fijo el único elemento de la retribución, hoy se habla de múltiples elementos: retribución fija, variable y beneficios sociales.

El empleado a la hora de calibrar la «oferta» que su empresa le está ofreciendo empieza a valorar no sólo los aspectos monetarios, sino los otros componentes que le van a producir la satisfacción buscada.

⁹ También denominados *on-site amenities* o facilitadores de vida.

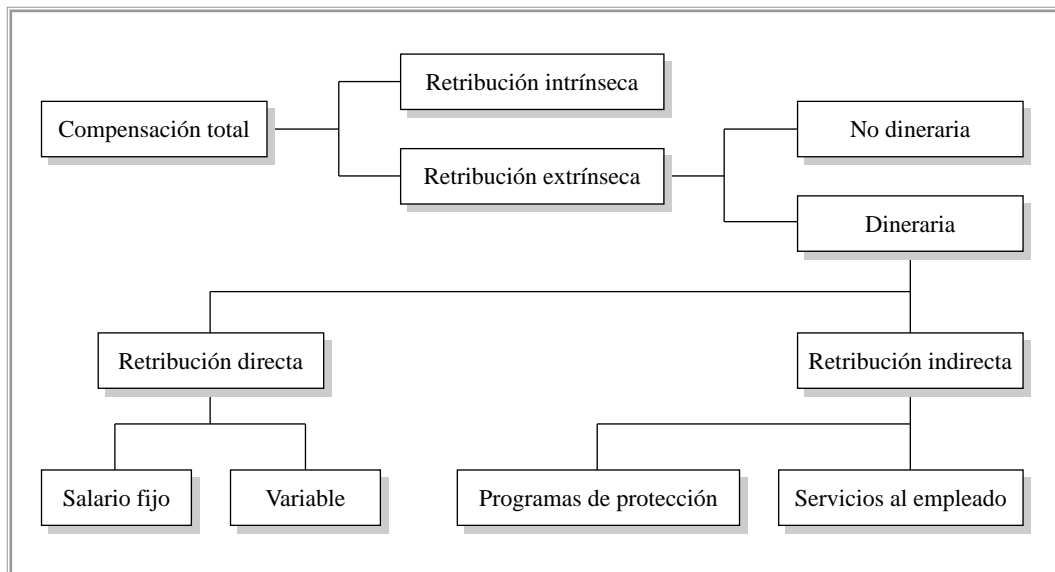
¹⁰ Véase DOMÍNGUEZ, C. y GUTIÉRREZ, Y. (2001): cap. 2.

¹¹ Véase LARA, M. y DELGADO, C. (2001): pág. 46.

¹² Véase *Factor humano* (2003).

A) COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN TOTAL:

1. Retribución intrínseca.
2. Retribución extrínseca:
 - 2.1. No dineraria.
 - 2.2. Dineraria.
 - 2.2.1. Directa: salario fijo y variable.
 - 2.2.2. Indirecta: programas de protección y servicios al empleado.

Gráfico 1. La compensación total.

FUENTE: WATSON WYATT (2001).

1. Retribución intrínseca.

Está compuesta por todos aquellos elementos que son recibidos de manera subjetiva por el empleado como una recompensa. Por ejemplo, la calidad del proyecto empresarial, la calidad de la gestión, el liderazgo, etc. Son elementos múltiples, pues varían de unos individuos a otros en fun-

ción de sus preferencias, valores, necesidades... Cada vez más, este tipo de retribución está muy valorada entre los empleados y se considera un aspecto clave a la hora de sentirse atraído por una organización.

2. Retribución extrínseca.

Abarca una gran variedad de posibilidades, pero está constituida en general por todos aquellos elementos objetivos o tangibles, externos al individuo, que son recibidos como recompensa por el mismo. Ese efecto de recompensa depende de la valoración personal del empleado. Estarían incluidos dentro de este tipo de retribución desde el salario fijo hasta el disponer de un horario flexible, un lugar de trabajo adecuado, poder realizar cierta parte del trabajo en casa, etc. Dentro de la retribución extrínseca distinguimos entre retribución no dineraria y dineraria.

2.1. No dineraria.

Los elementos que componen la retribución no dineraria son aquellos que no tienen un valor monetario o que no se pueden comprar en el mercado. Por ejemplo, la disponibilidad de un horario flexible, la posibilidad de realizar parte del trabajo en casa...

2.2. Dineraria.

La retribución dineraria es aquella que tiene un valor monetario en el mercado, es decir, la retribución fija y variable, un viaje de placer, el coche de empresa, la plaza de parking... y puede ser directa o indirecta.

2.2.1. Retribución directa.

Son los componentes extrínsecos y financieros que el empleado recibe directamente de la empresa como consecuencia de la relación laboral y normalmente se recibe en cuantías monetarias.

Se incluyen en este apartado el salario fijo y la retribución variable (incentivos a corto y a largo plazo).

2.2.1.1. Retribución fija.

Consiste en la compensación en metálico que, en unas bases periódicas, y simplemente unido a la pertenencia a la organización y desarrollo de un puesto de trabajo, entrega la organización al empleado. Existen dos tipos de retribución fija: la obligatoria y la voluntaria.

La *obligatoria*, recogida en el convenio colectivo o pacto de empresa, representa al mínimo legal que la empresa debe abonar con carácter obligatorio (derechos consolidados) a sus empleados. Los convenios colectivos definen cantidades en metálico, que representan variables como la categoría profesional (que condicionará el denominado salario base), la antigüedad, complementos de puestos...

La *voluntaria*, no recogida en el convenio colectivo, y cuya finalidad es atraer y retener a los empleados que aporten valor a la empresa. Se paga cuando el mercado está retribuyendo mejor que lo pactado por convenio, por realizar el mismo trabajo. Las variables que se utilizan en este tipo de retribución son los complementos personales, por responsabilidad...

2.2.1.2. Retribución variable.

Una de las tendencias en los últimos años ha sido establecer una política de retribución variable vinculada a la rentabilidad de la organización. Retribución variable, no consolidable y basada en la buena marcha del negocio manteniendo los salarios altos mientras los resultados sean satisfactorios. El incremento del salario dependerá de los beneficios de la empresa y no del IPC ¹³.

La retribución variable se define como cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija, y que varía de acuerdo con un rendimiento, desempeño o consecución de unos resultados determinados.

Tradicionalmente, esta práctica retributiva se ha venido aplicando a niveles directivos y personal comercial, pero en la actualidad aparecen en todos los niveles organizativos aunque sigue teniendo mayor presencia en los superiores, tanto en porcentaje de empresas que lo otorgan como en porcentaje sobre la retribución total que esa retribución variable supone.

La retribución variable se puede dividir en:

- La establecida a corto plazo, dentro del ejercicio presupuestario y que premia al individuo o al grupo por su actuación durante un período igual o inferior al año.
- La establecida a largo plazo, donde se establecen períodos más amplios, que pueden llegar a ser hasta de 10 años. En ella el enfoque también puede ser premiar, de forma individual y a equipos de trabajo, por consecuencias a logros obtenidos en un período de tiempo superior al año. Entre los conceptos que integran la retribución variable son considerados, en entornos industriales, los complementos por cantidad o calidad del trabajo, como las primas o incentivos al rendimiento.

La retribución variable actualmente está pagando por resultados adicionales obtenidos, en vez de premiar por la cantidad de trabajo, puesto que ésta no es una cantidad única y constante. Se está fomentando la productividad y la eficiencia.

¹³ Véase MOREJÓN, J. (1999): pág. 84.

Los objetivos que busca generalmente un sistema de retribución variable son:

La retribución variable responde en cierto modo a la filosofía de la empresa gana-el empleado gana (*win-win*, yo gano-tú ganas).

- **Mayor prestación e involucración de los empleados.**

Se hace partícipes a los empleados de los éxitos y fracasos de la compañía. Un incremento de la retribución repercute en el desempeño y esfuerzo de los empleados.

- **Controlar los costes fijos y derechos adquiridos.**

Las cantidades que se perciben no se consolidan, es decir, no generan derechos adquiridos año tras año para el empleado y pueden variar con relación a la consecución de resultados. La antigüedad de un empleado en una organización, así como los derechos que ha ido obteniendo, no siempre tiene relación directa con los resultados y la contribución que esa persona está consiguiendo. Hoy en día se busca pagar por algo conseguido en el presente y no en el pasado. Incrementar los costes fijos con subidas del salario fijo supone una rémora para la compañía que puede ser un factor importante a tener en cuenta, especialmente en malos momentos, cuando la compañía no tiene buenos resultados y resulta difícil afrontar unos gastos salariales fijos altos. Por este motivo, muchas compañías utilizan la retribución variable como agente estabilizador, vinculando las retribuciones individuales o de equipo a los resultados de la compañía.

- **Vincular recompensa a desempeño.**

La vinculación de recompensa a desempeño se hace latente con este elemento retributivo. Con la retribución variable se consigue una mayor percepción de cómo el trabajo que cada uno desempeña se ve recompensado de una forma justa y de acuerdo a los resultados conseguidos por cada uno o por cada equipo.

- **Estrechamiento de relaciones entre departamentos.**

Con los programas de retribución variable, en los que los resultados de la compañía afectan directamente al bono de los empleados, se consigue una mayor interacción entre las unidades organizativas que componen la compañía y un mayor trabajo en equipo.

- **Modalidades.**

Dentro de las múltiples modalidades de la retribución variable se encuentran los *incentivos de grupo*, que son otro componente de la oportunidad de recompensa y tienen por objetivo crear sinergia entre los miembros de aquél. Cada vez es más frecuente que para desempeñar con éxito algo se requiera competencias que no posee una única persona, sino que están distribuidas entre varias. Esto implica tener que trabajar juntos por un objetivo común y que el éxito dependa de la calidad de la interrelación.

Otro tipo de programas son los *incentivos por proyecto*, que persiguen premiar los esfuerzos extraordinarios que hay que hacer para sacar adelante un proyecto concreto. Estos programas pretenden apoyar y premiar ese esfuerzo extraordinario.

Las fórmulas de participación en la empresa se están extendiendo, y son muchas y muy diversas, pero la más extendida en los últimos años ha sido la denominada *stock options o planes de opciones de compra de acciones*. Con ello se pretende hacer que los directivos, o el conjunto de los empleados, lleguen a sentir lo mismo que la propiedad de la empresa, y que en cada una de sus intervenciones piense en términos de retorno y generación de valor, tanto a corto como a medio y largo plazo.

2.2.2. Retribución indirecta.

Como retribución indirecta se clasifican todos aquellos elementos extrínsecos y que la empresa compra o produce en el empleado como consecuencia de la relación laboral. Aquí están incluidos todos aquellos aspectos relacionados con beneficios, programas de reconocimiento y salario emocional.

2.2.2.1. Planes de retención y fidelización.

Se entiende por planes de retención y fidelización el conjunto de acciones definidas por una empresa con el ánimo de retener y fidelizar a sus profesionales clave. Este tipo de sistema es utilizado en momentos críticos para la organización, como, por ejemplo, un alto nivel de rotación, un proceso de adquisición o fusión, un cambio tecnológico..., o ante fuertes presiones externas del mercado.

Normalmente, en estos sistemas tiene una presencia muy fuerte la retribución variable a largo plazo, en esquemas más o menos imaginativos y creativos, pero pueden contener otros muchos elementos que refuercen el plan.

En tiempos caracterizados por la alta competitividad entre las empresas, entre los propios ejecutivos de las mismas y los empleados con alto valor, se están diseñando en el mercado sistemas de retención orientados a retener colectivos muy específicos denominados *hot-skills*. El objetivo de esos sistemas es retener empleados que posean habilidades y conocimientos estratégicamente importantes para la organización, con un coste de formación importante y difícilmente reclutables en el mercado. Estos sistemas de retención también están basados generalmente en retribución variable; se puede pagar más al final cuando es más crítica la marcha del empleado a medida que se acerca la fecha límite o, por el contrario, pagando menos al final, cuando hay más oferta en el mercado.

2.2.2.2. Planes de reconocimiento.

Se trata de sistemas que buscan el reconocimiento espontáneo de las contribuciones o hitos excepcionales que logra un empleado.

Desde premiar las ideas que aporten valor a la empresa, hasta iniciativas de mejora de procesos existentes, gestos de ayuda espontánea hacia otros compañeros, logros excepcionales... Muchos son los aspectos que pueden ser considerados y recompensados en este sistema, pero no se fijan *a priori*, sino que pueden surgir aspectos en los cuales la empresa nunca habría pensado y que resulten altamente satisfactorios o con un gran impacto.

Por su propia naturaleza, abarcan a todos los empleados de la organización y, normalmente, el reconocimiento no llega tanto de la mano de la empresa, sino que son los propios compañeros del empleado los que le nominan a ser merecedor de dicho reconocimiento, o surge directamente de compañero a compañero.

El propósito de estos planes suele ser diverso: crear un clima de innovación permanente, fomentar la iniciativa de los empleados, apoyar una cultura positivista y de integración, apoyar otras políticas de recursos humanos, aumentar la satisfacción de empleados y clientes, promover mejoras organizativas, optimizar costes globales...

Con relación a la naturaleza de la compensación que la empresa ofrece al trabajador, las alternativas son igualmente múltiples, desde que ésta sea el propio reconocimiento público en sí mismo hasta una cierta cantidad de dinero, pasando por premios diversos o acontecimientos sociales, cartas de reconocimiento, ayudas a planes de formación específicos. Como se puede apreciar, el coste para la empresa puede llegar a ser incluso cero, sin dejar por ello de tener un fuerte impacto en la persona que lo recibe.

2.2.2.3. Beneficios sociales y otras retribuciones en especie.

Los beneficios sociales son todos aquellos elementos de la compensación que si bien tienen un carácter financiero el empleado los recibe vía bienes y servicios, y no su equivalente en dinero. Este tipo de componente ha contado con un gran problema a lo largo del tiempo: la falta de comunicación por parte de la empresa tanto de la composición como de las prestaciones y, por supuesto, del coste que suponía.

Esto ha hecho que los empleados, en general, no lo apreciaran como parte de su compensación, llegando en casos a ignorar su existencia. Por tanto, en muchas ocasiones nos hemos encontrado con un coste para la empresa que ni siquiera era conocido por parte de los trabajadores y, por supuesto, desconocido también su impacto monetario.

Ante la variedad de elementos que pueden utilizarse en el diseño de una estrategia retributiva, y tras más de una década de silencio, destaca la importancia que está retomando la retribución en especie. Las multinacionales españolas y extranjeras se han lanzado a la implantación de sistemas de retribución a la carta y sistemas de retribución flexible, como explicaremos más adelante.

2.2.2.4. Servicios al empleado.

Dentro de la tendencia actual a implantar sistemas más acordes a las necesidades de los empleados, están apareciendo nuevos elementos que forman parte de la compensación de un individuo y que suponen una oferta de servicios varios que la empresa pone a su disposición para uso particular.

En este caso la empresa realiza una facilitación en términos de:

- Acuerdos con proveedores que supongan un abaratamiento de los costes para los empleados (negociaciones para conseguir descuentos en compra de coches, asistencia a gimnasios...).
- Presencia física de los proveedores en las instalaciones de la empresa para facilitar el acceso de los empleados (agencias de viajes, sucursales bancarias...).
- Servicios integrados que ahorren tiempo (mensajería para temas personales, desplazamientos...).

Desde un enfoque práctico podemos señalar el Plan de Compensación Flexible que comercializa PricewaterhouseCoopers y Aon Consulting, y que incluye tres familias de productos y servicios ¹⁴:

- *Para optimizar la retribución bruta (retribución flexible).*
- *Para optimizar las necesidades de compra, desde la retribución neta.*
- *Servicios al profesional, contratados a título particular (facilitadores de vida) para todos los empleados.*

3. RETRIBUCIÓN A LA CARTA *VERSUS* RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

En primer lugar, vamos a matizar la diferencia entre retribución flexible y retribución a la carta, también denominada planes menú o cafetería plans, conceptos que en muchas ocasiones son utilizados como sinónimos, porque responden en cierta medida a la misma necesidad: individualizar el paquete retributivo según las necesidades y/o preferencias de los trabajadores, pero no lo son y, este aspecto es el que analizaremos a continuación.

La composición del paquete retributivo de un profesional consiste en una retribución dineraria compuesta por una retribución fija más una retribución variable en algunos casos, y unos beneficios sociales ¹⁵.

Los beneficios sociales son aquellos elementos de la compensación que si bien tienen un carácter financiero, el empleado recibe vía bienes y servicios, y no su equivalente en dinero.

¹⁴ Véase DELGADO, C. (2002).

¹⁵ Véase LARA, M. y DELGADO, C. (2001).

Los beneficios sociales son los mismos para todos los miembros de la organización, y con la implantación de un sistema de retribución a la carta el empleado puede destinar el coste (*de los beneficios sociales*) que la empresa está dispuesta a asumir por él, según sus preferencias y/o necesidades. Se trataría de un programa de beneficios sociales flexible, diferente de un programa de retribución flexible porque la puesta en marcha de éste, permite seguir disfrutando de los beneficios sociales y además permite al empleado destinar parte de su retribución dineraria a la contratación de productos y servicios que permiten optimizar su retribución bruta.

3.1. Breve apunte histórico.

Los planes de retribución flexible nacieron en Estados Unidos en los años setenta, siendo utilizados en la actualidad en la mayoría de empresas estadounidenses ¹⁶.

Posteriormente, en los años ochenta, se desarrollaron rápidamente en Australia, Canadá y Nueva Zelanda. En Europa, y en particular en el Reino Unido, comenzaron a ser utilizados en los años noventa, siendo introducidos en un primer momento por las compañías multinacionales con sede en estos países y, posteriormente, adoptados por empresas nacionales. Por lo que se refiere a España, en los últimos dos años comienza a ser una de las alternativas más utilizadas por las empresas multinacionales, como elemento de atracción, retención y motivación de los empleados.

4. CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Entre las nuevas fórmulas de compensar, destacan aquellas que combinan la optimización de la retribución neta con una máxima adaptación a las situaciones personales de cada empleado, utilizando las compensaciones «en especie».

El empleado puede decidir qué porcentaje de su retribución fija recibirá en metálico y qué porcentaje en especie, teniendo en cuenta según establece el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores que la retribución en especie no puede superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.

La retribución flexible es una herramienta de la dirección de recursos humanos, que en consonancia con la estrategia empresarial, busca la fidelización y motivación a través del sistema de compensación y beneficios.

Es un sistema de retribución, mediante el que el empleado tiene la posibilidad de decidir si parte de su retribución dineraria anual, prefiere recibirla en metálico, o por fórmulas alternativas de

¹⁶ Véase POVEDANO, C., USANDIZAGA, I. (2001): pág. 219.

retribución en especie, si opta por contratar productos y servicios previamente seleccionados por la compañía, que proporcionan una doble ventaja económica: un ahorro económico por la diferencia de precios de mercado y de contratación, y un ahorro fiscal, en algunos casos.

Algunas compañías consideran que la retribución dineraria anual se compone tanto por el salario fijo como por la expectativa de variable, y otras que sólo tienen en cuenta el salario fijo.

Esta política salarial personalizada conduciría hacia la posibilidad de que cada empleado eligiera cómo quiere ser retribuido; optimizando su retribución neta sin que ello suponga un incremento de la masa salarial para la empresa.

Un sistema de retribución flexible es conveniente para profesionales con un salario superior a 36.000 euros, porque permite obtener márgenes de ahorro significativos ¹⁷ debido al principio de progresividad del IRPF.

Pero hay distintas opiniones, así Juan Manuel Casado, Director del Centro de Excelencia en Human Performance, considera que «el sistema de retribución flexible es conveniente especialmente atractivo para los profesionales que tengan un salario de alrededor o superior a 50.000 euros» ¹⁸.

4.1. Beneficios e inconvenientes.

Esta política retributiva reúne beneficios para la empresa y para los empleados, pero también algunos inconvenientes.

4.1.1. Beneficios para la empresa.

- **Atraer, retener y fidelizar.**

Las compañías que deciden implantar un sistema de retribución flexible, lo hacen con el fin de **atraer, retener y motivar a los empleados**, ya que permite que el individuo elija la distribución de los componentes de su remuneración, así como las prestaciones y hasta qué niveles de cobertura se ajustan mejor a sus necesidades específicas en cada momento, consiguiendo la fidelización ¹⁹ del cliente interno.

¹⁷ Véase UGUALDE, R. (2003).

¹⁸ Véase CASADO, J.M. (2002): pág. 116.

¹⁹ Las empresas han mostrado una preocupación por la relación con sus clientes en los últimos años, y de hecho la fidelización se ha convertido en el eje principal de las estrategias de marketing, pero ahora surge una nueva perspectiva, en este sentido hablamos de fidelización de los profesionales clave, del talento en la empresa.

Los empleados se sienten valorados dentro de la organización al poder expresar sus preferencias a la hora de elegir cómo son retribuidos, a la vez que optimizan fiscalmente su retribución, y esto incrementa la satisfacción de los empleados.

En un entorno cada vez más competitivo, la atracción de profesionales no está únicamente ligada al salario, sino que es necesario conseguir que se sientan satisfechos en el entorno empresarial diario, por lo que se les debe convencer de que la empresa en la que prestan sus servicios es la mejor elección a la hora de trabajar, porque ofrece algo distinto de las demás: la atención a las necesidades personales de los trabajadores ²⁰.

En este sentido, Luis Carlos Collazos, Director de Recursos Humanos de Hewlett-Packard Española, S.A., señala: «lograr que nuestras empresas sean elegidas como excelentes empresas para trabajar, es fundamental para mantener una posición de liderazgo y atraer y retener a los mejores profesionales del sector sea cual sea su condición social» ²¹.

Para hacernos una idea de la importancia de este aspecto, en la división de recursos humanos de Pricewaterhouse se habla del efecto ARFI –(A) atracción– (R) –retención– (FI) fidelización. Carlos Delgado Planas, Director del área de Compensación y Beneficios de PwC Human Resource Consulting ²² explica: «el sistema es completamente voluntario, puede adaptarse a las necesidades y circunstancias particulares de cada trabajador y, para las empresas, además de no representar ningún coste, supone una poderosa herramienta de motivación y fidelización».

Como consecuencia de la fidelización se intentan reducir los costes derivados de la rotación, como son los provenientes de selección, integración y formación, además de los derivados, en su caso, de la pérdida de cartera de clientes y la pérdida de *Know-how*.

- **Beneficioso en régimen de Impuesto de Sociedades.**

Es beneficioso para la empresa en régimen de Impuesto de Sociedades al tener la posibilidad de deducirse esas aportaciones en cuota ²³.

- **Obtiene una ventaja competitiva.**

No sólo contribuye a fidelizar a los empleados en plantilla, sino que la hace más atractiva para los candidatos que se encuentran en el mercado, como alternativa a elevados salarios que ofrecen otras empresas sin políticas de retribución flexible.

No incrementa los costes salariales y concede flexibilidad a la empresa para adaptarse a los cambios del mercado, fundamental en un momento como el actual con tendencia al creci-

²⁰ Véase POVEDANO, C. y USANDIZAGA, I. (2001): pág. 221.

²¹ Véase COLLAZOS, L.C. (2000): pág. 47.

²² Véase SABORIT, S. (2004).

²³ Véase GARCÍA DE LA CALLE, M. (2003): pág. 80.

miento externo –integración vertical y cooperación²⁴– a través de fusiones y adquisiciones, siendo los incrementos salariales inferiores a años anteriores para la homogeneización de políticas retributivas.

William Ury, el gran gurú de la negociación, diría que la solución radica en conseguir que los empleados, con el mismo sueldo, consigan mayores beneficios. Así, la empresa tampoco tiene que elevar sus costes²⁵.

- **La retribución flexible puede afectar a la totalidad de la plantilla o a determinados colectivos.**

El sistema de retribución flexible va dirigido especialmente a aquellos profesionales vinculados a la compañía mediante relación laboral ordinaria. El empresario puede elegir el colectivo al que pretende destinar el plan, pudiendo posteriormente ampliarlo al resto de la plantilla. Se pueden ofrecer distintos servicios o bienes a cada uno de los colectivos (en función de la retribución anual, la edad, posición en la empresa...).

La relación de los Administradores o consejeros Delegados con la sociedad es de carácter mercantil, y por tanto está regulada por las normas societarias.

La relación de los altos directivos con la sociedad se rige por el Real Decreto 1382/1995. Las demás normas de Derecho laboral común, incluido el Estatuto de los Trabajadores, sólo serán aplicables en los casos en que se produzca remisión expresa en este Real Decreto o así se haga constar específicamente en el contrato.

En lo no regulado en el Real Decreto, o por pacto entre las partes, se estará a lo dispuesto en la legislación civil o mercantil y a sus principios generales.

Por consiguiente, prima el principio de libre disposición entre las partes, y no son de aplicación los límites del 30 por 100 que prevé la legislación ordinaria en relación con la retribución en especie. Nada impide que en los contratos de alta dirección pueda preverse expresamente que el sistema de retribución flexible no tenga impacto en lo que se refiere al cómputo de la indemnización. Por su parte, el Real Decreto de Alta Dirección, al regular el cómputo de las indemnizaciones, sólo tiene en cuenta al salario en metálico que percibe el Alto Directivo.

- **Inconvenientes.**

Sin embargo también existen inconvenientes a tener en cuenta, entre los mismos podemos identificar, la complejidad de la administración, el coste adicional que conlleva la implantación y la necesidad de elaborar un plan eficiente de comunicación y formación.

²⁴ Si se desea tener una visión amplia sobre el concepto de crecimiento externo véase: JARILLO MOSSI, J.C., 2.ª ed. junio 1992. Madrid. Ed. McGraw-Hill.

²⁵ Véase UGALDE, R. (2003).

En la actualidad la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la gestión de los recursos humanos, ha permitido una gestión individualizada y sencilla, por lo tanto, la administración del programa, la implantación y el seguimiento de su correcto funcionamiento, ha dejado de ser el gran inconveniente de la implantación de este sistema retributivo.

Indudablemente la mayor dificultad de la implantación radica en la adaptación a la normativa laboral, fiscal y de seguridad social de cada país. Como ya mencionamos con anterioridad, los sistemas de retribución flexible vienen de la mano de las empresas multinacionales, y por tanto es necesaria una adaptación a las costumbres, prácticas y normativas que se aplican en cada país en los que está presente la empresa ²⁶.

4.1.2. Respecto a las ventajas que este tipo de planes reportan a los empleados, conviene destacar los siguientes:

- **Optimiza la retribución de sus empleados.**

Permite incrementar la retribución neta de los empleados, sin coste adicional para la empresa, debido al tratamiento fiscal más beneficioso que el legislador ha decidido otorgar a determinadas formas de retribución en especie que se incluyen a veces en los programas de retribución flexible.

El empleado reduce la base imponible general del IRPF, como consecuencia de unas normas de valoración específicas aplicables a las retribuciones en especie, consiguiendo con ello una disminución del tipo de gravamen.

Asimismo, con carácter general, permite una reducción del tipo de retención aplicable a los rendimientos del empleado en la medida en que se opte por suscribir productos que, a efectos fiscales, están exentos de tributación.

Carlos DELGADO PLANAS ²⁷ señala que «incrementa la disponibilidad neta del empleado después de impuestos y gastos personales sin costes salariales adicionales para la empresa».

- **Beneficio económico.**

Los proveedores ofrecen estos productos o servicios a la empresa por un precio inferior que el ofertado a un particular ²⁸.

²⁶ Véase *Enciclopedia del Management* (2000).

²⁷ DELGADO, C. (2003).

²⁸ Economías de escala: es más barata la adquisición de determinados bienes por una empresa (precio especial por ser un colectivo) que por un particular.

Los empleados aprovechan el alto poder de negociación de la empresa para obtener descuentos en un variado abanico de productos y servicios y además supone un ahorro de tiempo porque permite contratar productos preseleccionados de calidad.

- **Retribución personalizada.**

Permite al profesional percibir su salario en la forma que mejor se ajuste a sus necesidades personales y económicas, con la posibilidad de modificar los productos contratados y la cuantía destinada a cada uno de ellos.

Puede solicitar sólo aquellos productos que le interesen (varios, uno o ninguno), siempre y cuando no supere el importe máximo que puede destinar al programa de retribución flexible.

Es absolutamente voluntario y las personas que decidan no adherirse al programa seguirán percibiendo su salario tal y como venían haciéndolo.

Con una retribución personalizada se evitan situaciones que se producen con frecuencia, como pagar cheques restaurante a los que almuerzan en casa, seguros de vida a solteros o coberturas sanitarias a los empleados cuyos cónyuges ²⁹ ya tienen seguro que cubre a toda la familia.

Con respecto al profesional, el principal **inconveniente** que se presenta es el desconocimiento que tienen sobre cuál es la composición de su paquete retributivo que mayores beneficios puede aportarles.

5. PROCESO DE DISEÑO

A la hora de diseñar un programa de retribución flexible se deben tener en cuenta numerosos factores en la empresa, entre ellos, el tipo de colectivo al que va dirigido, los plazos en los que se va a implantar, el grado de flexibilidad del plan, los costes potenciales, la forma de comunicación del programa... De todos estos aspectos vamos a hablar más adelante, pero para tener un esquema en el que centrarnos, siguiendo a Sylvia Alvaríño, la Gerente de la Consultora Towers Perrin, el proceso de diseño consta de cuatro fases:

La estrategia empresarial y la estrategia retributiva tienen que estar alineadas, ya que la compensación no es más que una herramienta para apoyar una estrategia previamente definida, por eso en primer lugar hay que establecer los objetivos del plan de retribución flexible en consonancia con los objetivos generales de la empresa.

En una segunda fase, se valoran los programas de retribución para conocer la opinión de los empleados y analizar los costes/beneficios de los actuales sistemas e ideas para optimizar el nuevo.

²⁹ De acuerdo con la legislación actual, todos aquellos beneficios fiscales que se aplican al cónyuge no podrán en ningún caso extenderse a las parejas de hecho.

La tercera fase desarrolla el esquema del plan de retribución flexible y su explicación se apoya en un ejemplo.

La cuarta fase es de implantación y seguimiento, donde se seleccionan proveedores, se finaliza el diseño y se establecen los costes finales, se implantan los planes de comunicación y administración y se forma y educa a los empleados ³⁰.

Una de las claves para el éxito de los programas de retribución flexible radica en conocer las necesidades y aspiraciones de los empleados, lo que implica un diálogo previo al diseño y a la implantación. Se investiga sobre las preferencias y/o necesidades en retribución según el perfil del profesional, a través de un cuestionario *on line*.

5.1. Preferencias en retribución según el perfil del colaborador.

Las personas tenemos necesidades diferentes y cambiantes a lo largo de nuestra vida y como consecuencia de los distintos hitos acaecidos en la misma, matrimonio, hijos... A esta realidad responde la individualización de la retribución. En los siguientes cuadros se muestran las preferencias según el perfil del colaborador en función de la edad, el sexo, el cargo que ocupan dentro de la empresa y la cuantía de remuneración ³¹.

Lo más habitual es que los empleados de menor edad prefieran cobrar gran parte de su salario en metálico, en planes de formación y otros elementos como el coche de empresa, mientras que los de más edad suelen inclinarse por planes de pensiones, seguros médicos, ayudas para estudios de los hijos, etc.

CUADRO 1. Necesidades según el sexo.

Global	Hombres	Mujeres
1. Retribución	1. Retribución	1. Beneficios
2. Beneficios	2. Beneficios	2. Desarrollo habilidades
3. Desarrollo habilidades	3. Desarrollo habilidades	3. Retribución
4. Promoción	4. Promoción	4. Vacaciones
5. Vacaciones	5. Trabajar con autonomía	5. Trabajar con autonomía

³⁰ Véase ALVARINO, S. (2003).

³¹ Strategic Rewards (2000-2001): estudio suplementario a empleados de alto rendimiento.

CUADRO 2. Necesidades según el cargo.

Adm./soporte/producción	Profesión/técnicos	Directores/gerentes
1. Beneficios	1. Desarrollo habilidades	1. Retribución
2. Seguridad en el puesto	2. Retribución	2. Beneficios
3. Retribución	3. Beneficios	3. Tipo de cultura/gente
4. Vacaciones	4. Trabajar con autonomía	4. Desarrollo habilidades
5. Desarrollo habilidades	5. Vacaciones	5. Promoción

FUENTE: *Strategic Rewards, 2000-2001***CUADRO 3. Necesidades según la edad.**

Mayores de 50 años	Menores de 30 años
1. Beneficios	1. Desarrollo habilidades
2. Retribución	2. Promoción
3. Trabajar con autonomía	3. Retribución
4. Seguridad en el puesto	4. Vacaciones
5. Desarrollo habilidades	5. Tipo de cultura/gente

CUADRO 4. Necesidades según la cuantía de la remuneración.

Más de 108.180 €	Menos de 36.060 €
1. Retribución	1. Seguridad en el puesto
2. Tipo de cultura/gente	2. Beneficios
3. Beneficios	3. Retribución
4. Desarrollo habilidades	4. Desarrollo habilidades

5.2. Financiación.

Los productos que solicite el empleado se descontarán de sus retribuciones dinerarias: se cargarán contra su sueldo bruto (fijo o variable según el caso).

5.3. Negociación con proveedores.

Es la empresa la que establece el funcionamiento del sistema de retribución. La elección de los proveedores de los bienes o servicios correrá a cargo de la empresa y será homogénea para todos los participantes, con el fin de beneficiarse de las economías de escala.

La compañía podrá modificar los términos del sistema para poder cumplir cualquier normativa legal, fiscal, laboral, o de cualquier otro tipo, así como para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los colaboradores.

En ambos casos, la compañía deberá remitir a los partícipes del sistema una comunicación escrita en la que se les informe sobre las modificaciones realizadas y los efectos de las mismas en el paquete de beneficios del partícipe.

5.4. Grado de flexibilidad.

La empresa tiene completa libertad para decidir el grado de flexibilidad del plan. No obstante, cuanto más flexible sea el plan, mejor se adaptará a las necesidades personales y familiares del empleado, pero por otro lado aumenta la complejidad de su gestión. El grado de flexibilidad del plan está relacionado con la capacidad de elección del profesional.

Hasta hace poco tiempo el empleado sólo podía optar una vez (en el momento de la implantación del plan) por un número determinado de los productos y servicios de entre la variedad ofertada por la empresa, no pudiendo modificar la elección de dichos productos durante el resto de su estancia en la empresa. La ausencia de flexibilidad implica que desaparezca la mayoría de las razones que impulsan a la implantación de un plan de estas características, ya que no se tiene en cuenta que las necesidades de las personas se modifican con el devenir del tiempo ni se maximiza el grado de satisfacción de los empleados.

Sin embargo las nuevas tendencias en el campo de la compensación se orientan hacia su flexibilización, para incrementar su poder de retención y motivación. Podemos diferenciar dos grados de flexibilidad: parcial y total.

5.4.1. Flexibilidad parcial.

El empleado tendrá la posibilidad de renovar los productos elegidos en su paquete retributivo, en función de las modificaciones producidas en su vida personal, preferencias, etc., en las fechas establecidas al efecto por el departamento de recursos humanos. Lo habitual es que se produzca una renovación anual, aunque es posible que se realicen pactos individuales en presencia de determinadas circunstancias personales, con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de los profesionales.

5.4.2. Flexibilidad total.

Los planes de flexibilidad total son utilizados preferentemente en Estados Unidos, siendo su implantación en Europa todavía muy reducida.

Cada empleado puede en cualquier momento y lugar solicitar la modificación de la composición de su paquete retributivo, a través de la intranet de su compañía, sin necesidad de esperar a una fecha determinada, aunque esto implica una mayor complejidad. No obstante, con el fin de facilitar la gestión, se podrá establecer una fecha determinada para realizar las comunicaciones al departamento de recursos humanos (por ejemplo cada primera semana de mes).

6. PROCESO DE IMPLANTACIÓN

6.1. Tipos de implantación: interna y externa.

Las empresas que implantan este tipo de planes tienen dos posibilidades:

Implantación externa: pueden exteriorizar la comunicación y administración del plan subcontratando los servicios de una empresa consultora especializada.

Implantación interna: el departamento de recursos humanos de la empresa se ocupa de diseñar un sistema de retribución atractivo para sus empleados, de la elección de los proveedores, de la comunicación y explicación del funcionamiento del sistema, la implantación de una herramienta informática de cálculo a la que tendrán acceso los empleados a través de la intranet, y del seguimiento y evaluación de su eficacia transcurrido un tiempo.

6.2. Plan de comunicación.

La comunicación es crucial para la correcta implantación de un plan de retribución flexible así como para su éxito.

Los planes de retribución flexibles incorporan implicaciones tributarias, laborales y de Seguridad Social que deben ser conocidas por sus beneficiarios, de tal forma que conozcan aquello que les pueda ser más beneficioso, así como las ventajas que pueden aportarles. Se trata de una labor de marketing interno, con el fin de explicar a los partícipes los beneficios implícitos y el funcionamiento del programa, para que comprendan el valor de su nueva estructura salarial y el esfuerzo de la implantación, y así eliminar la resistencia al cambio que generalmente se produce cuando se varía algún aspecto retributivo.

Es importante comunicar con antelación el diseño del plan y la fecha a partir de la cual tendrá efecto. Para llevar a cabo esta comunicación del plan existen diversos medios que pueden utilizarse conjuntamente:

- A través del portal del empleado ofreciendo la posibilidad de realizar simulaciones. Este medio de comunicación es el más utilizado en la práctica porque permite observar a cada trabajador los beneficios que obtiene según los productos que desea contratar.
- Reuniones de grupo: si la empresa ofrece el plan a grupos muy heterogéneos, sería interesante agrupar a los colectivos con intereses y situaciones semejantes.
- Entrevistas personalizadas con los beneficiarios del plan: esto puede llevar mucho tiempo, pero es una forma muy eficaz de asegurar que toda la información llega al destinatario y se le permite formular todas aquellas preguntas y dudas que pueda tener respecto del plan.
- Catálogo que incluya todos los productos y servicios que se pueden contratar. Es interesante incluir ejemplos prácticos, de tal forma que el beneficiario pueda visualizar el funcionamiento del plan, no limitando la información a teoría.

7. GESTIÓN *ON LINE*

La administración del programa se desarrolla a través de un software que realiza el cálculo económico de la nómina y las ventajas fiscales permitiendo una gestión individualizada y sencilla.

El profesional puede acceder al programa a través de la intranet de la compañía, tanto desde su puesto de trabajo, como desde el domicilio o cualquier otra localización.

Para salvaguardar la confidencialidad, cuentan con una clave personal que les lleva directamente a una pantalla con sus datos personales.

Se concede un plazo de tiempo para efectuar las elecciones entre los productos y servicios. Durante todo ese período podrán simular el impacto de cada una de las combinaciones posibles en su composición salarial y estimar los ahorros obtenidos, y solicitar los productos que les interesen, sin superar el 30 por 100 de su retribución dineraria.

A través del software, el colaborador valora más los beneficios porque conoce su coste, además puede ver cuánto le costaría a él contratar estos servicios de manera individual y compararlo con el ahorro que obtiene al contratarlo a través de la empresa ³².

³² UGALDE, R. (2003).

De esta manera, el empleado puede pagar menos impuestos al planificar al inicio de cada año fiscal, el impacto de los elementos retributivos.

El profesional cumplimentaría *on line* el formulario para solicitar los productos que necesite contratar. El departamento de recursos humanos es el encargado de autorizar las elecciones realizadas y de confirmar a los proveedores las elecciones de los empleados en el caso de implantación interna, o bien, en el caso de implantación externa, de reenviar los formularios *on line* a la empresa consultora especializada encargada de la administración del programa de retribución flexible.

El tipo de retención de la simulación no tiene por qué coincidir con el aplicado en la nómina, ya que en la simulación no se tiene en cuenta la información personal requerida para calcularlos.

No debemos olvidar que es una simulación parcial del impacto en la retribución de la adquisición de determinados productos. La simulación no elabora un borrador de la declaración del IRPF, donde se incluirían, en su caso, otros rendimientos, ganancias, reducciones y deducciones, que no se han tenido en cuenta y que pueden afectar significativamente al tipo de gravamen final.

Las condiciones establecidas en el contrato original permanecerán invariables. No obstante, para reflejar la adhesión al programa y la variación de la distribución del salario, el empleado formalizará con la compañía un anexo a su contrato de trabajo en el que se indicará el importe que se abona en especie y en metálico. En el área de administración de personal se ocuparán de redactar los anexos y de actualizar la nómina conforme a las elecciones realizadas.

Pasado un período de tiempo desde la puesta en marcha del programa, es necesario **evaluar** su eficacia, bien a través de una encuesta de satisfacción o bien a través de reuniones de grupo.

8. IMPLICACIONES FISCALES, LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL

La creación e implantación de un plan de retribución flexible tiene una serie de límites legales que no pueden obviarse. La adecuada implantación del plan requiere una minuciosa valoración de las implicaciones fiscales, laborales y de Seguridad Social derivada de este tipo de sistemas retributivos ³³.

8.1. Implicaciones laborales.

La primera cuestión que debemos tener en cuenta a la hora de diseñar estos planes es que las retribuciones en especie no pueden superar el 30 por 100 del salario fijo que esté percibiendo el empleado en el sistema jurídico español. En este punto el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores establece:

³³ Véase POVEDANO, C., USANDIZAGA, I. (2001): págs. 233 y 234.

«Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación de 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 trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.»

Si la implantación del plan supusiera la sustitución de conceptos salariales dinerarios deberemos diferenciar entre los otorgados en virtud de convenio colectivo o pacto colectivo y los otorgados en virtud de acuerdo entre trabajador y empresario o por el empresario a título individual.

1. Si los conceptos salariales hubieran sido otorgados en virtud de convenio colectivo o pacto colectivo, deberá iniciarse el procedimiento de modificación sustancial de condiciones de trabajo previsto en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores.
2. Si hubieran sido otorgados en virtud de acuerdo entre trabajador y empresario u otorgados por el empresario a título individual, basta un mero acuerdo entre el empleado y la empresa para que la sustitución de conceptos salariales se haga efectiva. Éste suele ser el supuesto más habitual, dado el nivel retributivo del colectivo al que suelen ir dirigidos estos planes, a los directivos normalmente.

En definitiva, si la implantación del plan no supone la modificación de conceptos salariales previstos en convenio colectivo, bastará acuerdo trabajador-empresa, con la siguiente simplificación del procedimiento.

Los beneficios otorgados no tendrán el carácter de consolidables, es decir, no podrán considerarse en ningún caso adquirido de forma definitiva y así se hará constar en el documento de adhesión.

La retribución total resultante, una vez implantado el plan, deberá respetar los mínimos previstos en el convenio colectivo aplicable, en el caso que haya algún trabajador dentro de convenio como beneficiario de dicho plan.

8.2. Consideraciones generales de Seguridad Social.

En el caso de que la sustitución de salario en metálico por salario en especie sólo se ofrezca a aquellos empleados de la empresa cuyos salarios sean superiores a la base máxima de cotización, dicha sustitución no tendrá impacto alguno en el cálculo de dichas bases de cotización.

En otros casos, la sustitución del salario en metálico por ciertos productos en especie podría conllevar la reducción de las bases de cotización a la Seguridad Social. Ellos es así porque el coste de determinados productos habitualmente incorporados a un sistema de retribución flexible quedan

legalmente excluidos de forma expresa del cómputo de las bases de cotización. Para impedir esta reducción en las bases de cotización existe la posibilidad de plantear la contratación de este tipo de productos contra incremento de retribución salarial.

8.3. Normativa fiscal aplicable.

En la actualidad, el legislador ha establecido un régimen fiscal beneficioso para determinadas retribuciones en especie. La consecuencia fundamental de la aplicación de un sistema de retribución flexible, se manifiesta desde un punto de vista fiscal, en la reducción del impacto impositivo mediante la transformación de retribuciones dinerarias en retribuciones en especie. Es por ello que el hecho imponible que se refleja en esta transformación es la obtención de rendimientos del trabajo.

La Ley 40/1998, de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y otras Normas Tributarias, publicada en el «Boletín Oficial del Estado» de 10 de diciembre de 1998, supuso una profunda reforma del impuesto para adaptarlo al modelo vigente en los países de nuestro entorno, constituyéndose en un instrumento eficaz para la creación de empleo, el fomento del ahorro y, en suma, el crecimiento económico.

Desde su entrada en vigor el 1 de enero de 1999, ha experimentado importantes modificaciones. El Real Decreto Legislativo 3/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas refunde la Ley 40/1998 del IRPF con diversas normas, algunas de las cuales se integran en su articulado y otras se introducen como disposiciones adicionales y transitorias.

8.4. Concepto de rentas del trabajo.

El Capítulo I del Texto Refundido de la Ley del IRPF trata de la definición y determinación del concepto de renta gravable y en concreto en su artículo 16.1 define los rendimientos del trabajo como:

Artículo 16. Rendimientos íntegros del trabajo.

1. 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.

Se incluirán en particular:

a) Sueldos y salarios.

- b) Las prestaciones por desempleo.
- c) Las remuneraciones en concepto de gastos de representación... (...).

De lo anterior cabe entender que todas las retribuciones con independencia de que sean dinerarias o en especie, que un empleador satisface a sus empleados han de considerarse como rendimientos del trabajo. Por tanto la transformación de rentas dinerarias en rentas en especie no cambian la calificación tributaria de las mismas y, por ende, el régimen de liquidación de dichas rentas. Es decir, tendrán las mismas reducciones y los mismos gastos deducibles.

El Estatuto de los Trabajadores, como mencionamos anteriormente, también engloba las retribuciones dinerarias y en especie en el mismo concepto de salario, en especial en su artículo 26 señala que por salario se ha de entender la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, que reciben la prestación profesional de los servicios laborales que por cuenta ajena realizan.

8.5. Concepto de retribución en especie.

El hecho de satisfacer retribuciones en especie genera una situación fiscal diferente respecto al pago de retribuciones dinerarias en cuanto a la valoración de las mismas, ya que si bien las retribuciones dinerarias se han de computar, a efectos del cálculo del rendimiento neto, por su importe íntegro, las retribuciones en especie han de computarse por las reglas especiales de valoración contenidas en el Texto Refundido de la Ley del IRPF y no por el coste total empresa.

Es importante significar que este hecho hace que los rendimientos de trabajo en especie que se computan sean de una base inferior al coste real que tienen para la empresa, o que bien estén exentos o que a pesar de imputarse a precio de mercado el coste sea inferior al que se podría obtener a título individual.

Se produce un ahorro fiscal porque se deja de retener en nómina el importe salarial correspondiente al coste de esos productos solicitados y se sustituye, en su caso, por ninguna cantidad (productos totalmente exentos) o por una cantidad menor (productos parcialmente exentos y de conformidad con la valoración fiscal de la retribución en especie que genera dicho producto) a lo que se añade, en todo caso, la minoración de la progresividad de la tarifa tributaria.

Adicionalmente puede producirse un ahorro fiscal cuando el tipo de retención del IRPF baja al producirse un salto de escalón en las tablas del IRPF.

El beneficio fiscal es el resultado de multiplicar el tipo de retención (de cada empleado) del IRPF actual por la parte del precio de los productos exenta fiscal.

El empleado puede decidir qué porcentaje de su retribución fija recibirá en metálico y qué porcentaje en especie, teniendo en cuenta según establece el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores que la retribución en especie no puede superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.

Este límite que tiene una clara intención de protección del trabajador no ha de representar, en principio, un límite en el ámbito fiscal ya que lo que tiene relevancia es la mera obtención de renta y su encaje en un tipo de renta gravable.

El Texto Refundido de la Ley del IRPF precisa un aspecto que no quedaba del todo claro en la Ley 18/1991, de 6 de junio, y es que cuando el pagador de dichas rentas entregue al empleado cantidades en metálico para que éste adquiera los bienes o servicios, la renta tendrá la consideración de dineraria y no de retribución en especie.

Estas retribuciones en especie se integrarán en la base imponible del IRPF del empleado, sin incluir el ingreso a cuenta correspondiente, ya que en el sistema de retribución flexible, dicho ingreso a cuenta será soportado por el empleado y, por tanto, no supondrá mayor base imponible. En cualquier caso, es la empresa la obligada a retener y a efectuar el ingreso a cuenta que corresponda.

La normativa de IRPF dedica varios artículos a regular el concepto de retribución en especie, estableciendo expresamente qué rentas quedan o no incluidas dentro de esta categoría.

El apartado 1 del artículo 46 del Texto Refundido de la Ley del IRPF define como **rentas en especie** lo siguiente:

1. 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.

Cuando el pagador de las rentas entregue al contribuyente importes en metálico para que éste adquiera los bienes, derechos o servicios, la renta tendrá la consideración de dineraria.

2. No tendrán la consideración de rendimientos del trabajo en especie:

- a) La entrega a los trabajadores en activo, de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, de acciones o participaciones de la propia empresa o de otras empresas del grupo de sociedades, en la parte que no exceda, para el conjunto de las entregadas a cada trabajador, de 12.000 euros anuales, en las condiciones que reglamentariamente se establezcan.
- b) Las cantidades destinadas a la actualización, capacitación o reciclaje del personal empleado, cuando vengan exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo.

- c) Las entregas a empleados de productos a precios rebajados que se realicen en cantinas o comedores de empresa o economatos de carácter social. Tendrán la consideración de entrega de productos a precios rebajados que se realicen en comedores de empresa las fórmulas indirectas de prestación del servicio cuya cuantía no supere la cantidad que reglamentariamente se determine.
- d) La utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal empleado. Tendrán esta consideración, entre otros, los espacios y locales, debidamente homologados por la Administración pública competente, destinados por las empresas o empleadores a prestar el servicio de primer ciclo de educación infantil a los hijos de sus trabajadores, así como la contratación de este servicio con terceros debidamente autorizados.
- e) Las primas o cuotas satisfechas por la empresa en virtud de contrato de seguro de accidente laboral o de responsabilidad civil del trabajador.
- f) Las primas o cuotas satisfechas a entidades aseguradoras para la cobertura de enfermedad, cuando se cumplan los siguientes requisitos y límites:
 - 1. ° Que la cobertura de enfermedad alcance al propio trabajador, pudiendo también alcanzar a su cónyuge y descendientes.
 - 2. ° Que las primas o cuotas satisfechas no excedan de 500 euros anuales por cada una de las personas señaladas en el párrafo anterior. El exceso sobre dicha cuantía constituirá retribución en especie.
- g) La prestación del servicio de educación preescolar, infantil, primaria, secundaria obligatoria, bachillerato y formación profesional por centros educativos autorizados, a los hijos de sus empleados, con carácter gratuito o por precio inferior al normal de mercado.

8.5.1. Normas de valoración de la retribución en especie

La norma general en la ley sigue siendo la aplicación del valor normal de mercado. Así el artículo 47 del Texto Refundido de la Ley del IRPF establece que:

«Con carácter general, las rentas en especie se valorarán por su valor normal en el mercado, con las siguientes especialidades:

(...).»

La existencia de normas de valoración específicas para ciertas retribuciones en especie ofrece la posibilidad de sustituir el pago en metálico de esa retribución dineraria por retribuciones en especie, generando un menor coste fiscal para el empleado.

1. Los siguientes rendimientos del trabajo en especie se valorarán de acuerdo con las siguientes normas de valoración:

a) En el caso de utilización de vivienda, el 10 por 100 del valor catastral.

En el caso de inmuebles cuyos valores catastrales hayan sido revisados o modificados, de conformidad con los procedimientos regulados en los artículos 70 y 71 de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales, y hayan entrado en vigor a partir del 1 de enero de 1994, el 5 por 100 del valor catastral.

Si a la fecha de devengo del impuesto los inmuebles carecieran de valor catastral o éste no hubiera sido notificado al titular, se tomará como base de imputación de los mismos el 50 por 100 de aquel por el que deban computarse a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio. En estos casos, el porcentaje será del 5 por 100.

La valoración resultante no podrá exceder del 10 por 100 de las restantes contraprestaciones del trabajo.

b) En el caso de la utilización o entrega de vehículos automóviles:

En el supuesto de entrega, el coste de adquisición para el pagador, incluidos los tributos que graven la operación.

En el supuesto de uso, el 20 por 100 anual del coste a que se refiere el párrafo anterior. En caso de que el vehículo no sea propiedad del pagador, dicho porcentaje se aplicará sobre el valor de mercado que correspondería al vehículo si fuese nuevo.

En el supuesto de uso y posterior entrega, la valoración de esta última se efectuará teniendo en cuenta la valoración resultante del uso anterior.

c) En los préstamos con tipos de interés inferiores al legal del dinero, la diferencia entre el interés pagado y el interés legal del dinero vigente en el período.

d) Por el coste para el pagador, incluidos los tributos que graven la operación, las siguientes rentas:

Las prestaciones en concepto de manutención, hospedaje, viajes y similares.

Las primas o cuotas satisfechas en virtud de contrato de seguro u otro similar, sin perjuicio de lo previsto en los párrafos e) y f) del apartado 2 del artículo anterior.

Las cantidades destinadas a satisfacer gastos de estudios y manutención del contribuyente o de otras personas ligadas al mismo por vínculo de parentesco, incluidos los afines, hasta el cuarto grado inclusive, sin perjuicio de lo previsto en el apartado 2 del artículo anterior.

e) Por su importe, las contribuciones satisfechas por los promotores de planes de pensiones, así como las cantidades satisfechas por empresarios para hacer frente a los compromisos

por pensiones en los términos previstos por la disposición adicional primera del Texto Refundido de la Ley de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones y su normativa de desarrollo.

- f) No obstante lo previsto en los párrafos anteriores, cuando el rendimiento de trabajo en especie sea satisfecho por empresas que tengan como actividad habitual la realización de las actividades que dan lugar al mismo, la valoración no podrá ser inferior al precio ofertado al público del bien, derecho o servicio de que se trate.

Se considerará precio ofertado al público el previsto en el artículo 13 de la Ley 16/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, deduciendo los descuentos ordinarios o comunes. Se considerarán ordinarios o comunes los descuentos que sean ofertados a otros colectivos de similares características a los trabajadores de la empresa, así como los descuentos promocionales que tengan carácter general y se encuentren en vigor en el momento de satisfacer la retribución en especie o que, en otro caso, no excedan del 20 por 100.

2. Las ganancias patrimoniales en especie se valorarán de acuerdo con los artículos 32 y 35 de esta ley.

3. En los casos de rentas en especie, su valoración se realizará según las normas contenidas en esta ley. A dicho valor se adicionará el ingreso a cuenta, salvo que su importe hubiera sido repercutido al perceptor de la renta.

8.5.2. *Ingresos a cuenta.*

El artículo 101 del Texto Refundido de la Ley del IRPF obliga a efectuar ingreso a cuenta por la retribución en especie.

Las retribuciones en especie forman parte del rendimiento íntegro percibido por el trabajador y por ello deberán ser tenidas en cuenta para calcular la base de retención, tal y como establece el artículo 78.2.1.º del RIRPF.

El tipo de retención es el resultado de dividir la cuota de la retención entre la base de retención. Dicha base de retención está formada por la suma de las retribuciones totales (dinerarias y en especie) menos las minoraciones establecidas en el Texto Refundido de la Ley del IRPF. Para la valoración de las retribuciones en especie deberá tenerse en consideración lo expuesto anteriormente.

Por último, si el coste de ingreso a cuenta lo asume la empresa, aquél constituirá una mayor renta para el empleado. En cambio, si como acepta el artículo 101.6 del Texto Refundido de la Ley del IRPF se repercute al empleado (a través de su descuento en la nómina, por ejemplo), obviamente el mismo no constituirá mayor retribución para éste.

En concreto el artículo 101.6 establece la obligación de practicar pagos a cuenta. «Cuando exista obligación de ingresar a cuenta, se presumirá que dicho ingreso ha sido efectuado. El contribuyente incluirá en la base imponible la valoración de la retribución en especie, conforme a las normas previstas en esta ley y el ingreso a cuenta, salvo que le hubiera sido repercutido».

Si el ingreso a cuenta de la retribución en especie es soportado de forma efectiva por el empleado, éste no incluirá en la valoración de la retribución en especie el ingreso a cuenta, y por tanto será menor base imponible.

En el supuesto de que el ingreso a cuenta no fuera repercutido al empleado, y, por tanto, fuera soportado por la empresa, en ese caso, el empleado deberá incluir el importe del ingreso a cuenta como más base imponible en su declaración de renta.

En ambos casos, el ingreso a cuenta será deducido de la cuota líquida de la declaración del IRPF.

9. PRODUCTOS QUE PUEDEN INTEGRAR UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Los productos que pueden integrar un sistema de retribución flexible son numerosos, y cada compañía contratará los productos más demandados por sus empleados, pero generalmente se suelen ofrecer: utilización de vivienda, vehículo seguro de salud, seguro de vida y accidentes, formación, períodos vacacionales, entrega de ordenadores y conexiones a Internet, vales de comida, servicios de primer ciclo de educación infantil, seguro de ahorro...

A continuación analizaremos el tratamiento a efectos fiscales y de Seguridad Social de cada uno de los productos mencionados.

a) Utilización de vivienda.

En el caso de utilización de la vivienda, el artículo 47.1.1.º a), del Texto Refundido de la Ley del IRPF establece que se valorará por «el 10 por 100 del valor catastral».

Asimismo, en el citado artículo dispone que «en el caso de inmuebles cuyos valores catastrales hayan sido revisados o modificados, de conformidad con los procedimientos regulados en los artículos 70 y 71 de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales, y hayan entrado en vigor a partir del 1 de enero de 1994, el 5 por 100 del valor catastral.

Si a la fecha de devengo del impuesto los inmuebles carecieran de valor catastral o éste no hubiera sido notificado al titular, se tomará como base de imputación de los mismos el 50 por 100 de aquel por el que deban computarse a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio. En estos casos, el porcentaje será del 5 por 100.

La valoración resultante no podrá exceder del 10 por 100 de las restantes contraprestaciones del trabajo».

Por lo tanto, esta norma particular de valoración, que sería aplicable en caso de uso de una vivienda por un empleado y no en el caso de que se le entregue una vivienda en propiedad, establezca un porcentaje de valoración sobre el valor catastral de la vivienda, o sobre su valor a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio en caso de que no hubiera valor catastral, ya sea dicha vivienda propiedad de la empresa, o se ceda su uso mediante un usufructo temporal, o arrendamiento. La valoración de esta retribución en especie tendrá siempre el límite del 10 por 100 de las restantes contraprestaciones del trabajo.

Ventaja para el empleado.

El beneficio fiscal está en que la imputación de la vivienda al empleado será bastante menor, al valorarse por el 10 por 100 del valor catastral, que si el alquiler fuera satisfecho por él mismo.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

Debería computarse su valor en la base de cotización a la Seguridad Social. Dicha valoración se realizará según las previsiones de la normativa fiscal.

b) Utilización o entrega de vehículos automóviles.

La entrega de automóvil tendrá la consideración de salario en especie siempre y cuando no se limite su disfrute al uso profesional del empleado.

Para llevar a cabo la valoración del vehículo habrá que distinguir entre las distintas posibilidades que tiene la empresa a la hora de poner a disposición de un empleado un coche para su uso y disfrute (artículo 46 del TRLIRPF):

1. Entrega del vehículo: la valoración se hará teniendo en cuenta el coste de adquisición del coche para la empresa, incluyendo los tributos que graven la operación.

2. Cesión del vehículo:

En este caso nos podemos encontrar con dos supuestos a efectos de valoración:

- a) Cuando el vehículo sea propiedad de la empresa, el valor de la cesión de uso del vehículo será del 20 por 100 anual del coste que para la empresa suponga la adquisición, incluyendo los tributos que graven la operación.

- b) En el caso de que el vehículo no sea propiedad de la empresa, y se haya adquirido en régimen de *renting*, se considera retribución en especie el 20 por 100 del valor de mercado que correspondería al vehículo si fuese nuevo.

La ley se refiere al «valor de mercado que correspondería al vehículo si fuese nuevo», por consiguiente podemos entender como valor de referencia el precio de venta al público o bien el que las propias firmas de *renting* nos dan como valor de referencia, que incluye los costes de puesta a punto, seguros y demás elementos necesarios para que el vehículo pueda considerarse como nuevo y en perfecto estado de servicio.

Esta imputación se hará de forma anual. En el caso de que esta imputación se realice de forma consecutiva durante más de cinco años, y a pesar de que de habrá imputado al trabajador el 100 por 100 del valor del turismo, se deberá continuar realizando.

En el supuesto de que se ceda un segundo vehículo de empresa es importante señalar que el porcentaje de imputación por uso privado será siempre del 100 por 100.

3. En el supuesto de uso y posterior entrega, la valoración de esta última se efectuará teniendo en cuenta la valoración resultante del uso anterior.

Ventaja para el empleado.

No se imputará en la base imponible del IRPF del empleado la parte de valoración que corresponde al uso del vehículo para fines empresariales.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

La totalidad del valor del vehículo otorgado en un sistema de remuneración flexible debería computarse en la clase de cotización a la Seguridad Social, toda vez que el vehículo sustituye salario en metálico.

Respecto al cómputo para el cálculo de indemnizaciones, el salario en especie, y por tanto el vehículo si así es considerado, es parte integrante de la retribución del empleado y debe computarse para la determinación de la indemnización por despido.

c) Seguros de salud.

La suscripción de un contrato de seguros de enfermedad y asistencia sanitaria por la entidad empleadora en la que presta sus servicios el empleado, en el que figure como asegurado el propio empleado y su cónyuge o descendientes, pretende ofrecer un tratamiento fiscal ventajoso frente a la posibilidad de que éste sea contratado individualmente por el propio empleado.

En principio la contratación de un seguro médico se valoraría por su valor de mercado. Sin embargo existe una exención contenida en el artículo 46, apartado 2, letra f), del Texto Refundido de la Ley del IRPF en el que se establece que no estarán sujetas a tributación:

«Las primas o cuotas satisfechas a entidades aseguradoras para la cobertura de enfermedad, cuando se cumplan los siguientes requisitos y límites:

- 1.º Que la cobertura de enfermedad alcance al propio trabajador, pudiendo también alcanzar a su cónyuge y descendientes.
- 2.º Que las primas o cuotas satisfechas no excedan de 500 euros anuales por cada una de las personas señaladas en el párrafo anterior. El exceso sobre dicha cuantía constituirá retribución en especie.»

Por tanto, el seguro médico que se incluye en un sistema de retribución flexible y que la empresa satisfaría a sus empleados podría quedar exento de tributación en el IRPF personal de los mismos, siempre que se cumplan los límites y requisitos mencionados anteriormente.

El exceso que pudiera resultar sobre esos límites está sujeto a tributación y al ingreso a cuenta correspondiente.

Conviene tener presente que el límite exento opera en la medida en que el tomador del seguro sea la empresa. En caso contrario, no estaremos ante una retribución en especie sino ante una dineraria, por así fijarlo el artículo 46, en el apartado 1, párrafo 2 al establecer que:

«Cuando el pagador de las rentas entregue al contribuyente importe en metálico para que éste adquiera los bienes, derechos o servicios, la renta tendrá la consideración de dineraria.»

Ventaja para el empleado.

La principal ventaja radica en la posibilidad de no someter a tributación los 500 euros anuales por cada una de las personas que integran la unidad familiar. Ello conllevará la reducción del importe de la renta a integrar en la base imponible de su IRPF en concepto de rendimientos del trabajo personal, así como la minoración del tipo general de retención que corresponde aplicar para calcular el importe de las retenciones e ingreso a cuenta de su tributación definitiva.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

No se someterán a cotización las cuantías antes referidas, esto es, los 500 euros anuales por cada una de las personas que integran la unidad familiar, en virtud de las previsiones del Real Decreto 1890/1999, de 10 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento General sobre cotización y liquidación de otros derechos de la Seguridad Social.

d) Seguro de vida.

Respecto al seguro de vida e invalidez, la suscripción por parte de la empresa de contratos de seguro se considerará retribución en especie integrable en el IRPF del empleado, que deberá ser objeto de retención a cuenta por parte de la empresa, aplicando el tipo de retención correspondiente. La valoración de este rendimiento se cifra en el coste que tenga para la empresa, incluidos los tributos que graven la operación.

La empresa podrá deducirse del Impuesto sobre Sociedades las primas satisfechas a la entidad aseguradora

e) Seguro de accidentes.

Respecto al carácter salarial, siempre desde el punto de vista del Derecho laboral, las primas o parte de las mismas, satisfechas por el empresario para cubrir las contingencias de accidente laboral o responsabilidad civil del trabajador no son consideradas salario en especie.

De esta forma, siempre que la cobertura de la prima, satisfecha por la empresa empleadora, se limite al período de la jornada laboral, no se incluirá en la base imponible del empleado.

Tampoco tendrán la consideración de un salario en especie si las cuotas satisfechas en este punto son consideradas mejoras voluntarias de la Seguridad Social.

Ventaja para el empleado.

La principal ventaja que tiene la cobertura del riesgo de acaecimiento de un accidente laboral consiste en que el importe satisfecho por la empresa no genera una renta sometida a gravamen en el IRPF del empleado.

Implicaciones a efectos de la Seguridad Social.

En virtud de las previsiones del Real Decreto 1890/1999, no formarán parte de la base de cotización a la Seguridad Social las primas o cuotas satisfechas por el empresario en virtud de contrato de seguro de accidente laboral.

Por consiguiente, el coste total de la prima del seguro de accidentes estará exento de cotización a la Seguridad Social en función del porcentaje de cobertura laboral que posea el seguro en cada caso.

f) Formación.

Se podría plantear la posibilidad de que la empresa financie total o parcialmente cursos de formación, seminarios, másters para sus empleados, los cuales estarían exentos de tributación, por no tener la consideración de rendimientos de trabajo en especie. «Las cantidades abonadas por la empresa para la actualización, captación o reciclaje del empleado están exentas de IRPF, siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos:

- Que los estudios vengan exigidos por el desarrollo de las actividades o características del puesto del trabajo del empleado.
- Aquellos estudios están financiados directamente por las instituciones, empresas o empleadores que lo dispongan, esto es, que no se realicen entregas de dinero en efectivo al empleado para que se financie el curso. Si se diera este supuesto, dicha entrega se consideraría rendimiento dinerario sujeto a IRPF.
- En cuanto a la prestación del servicio, éste puede ser realizado tanto por el empleador como por otras personas o entidades especializadas.»

Aquellos gastos destinados por la empresa a la formación del empleado que no cumplan con los requisitos anteriores tendrán la consideración de rentas del trabajo en especie integrables en el IRPF del profesional, que deberá ser objeto de retención a cuenta por parte de la empresa, aplicando el tipo de retención que corresponda sobre el valor de la renta satisfecha. La valoración de este rendimiento se cifrará en el coste que tenga para la empresa, incluidos los tributos que graven la operación.

Ventaja para el empleado.

No se consideran retribución en especie los cursos de formación siempre que se cumplan los requisitos antes mencionados, lo que significa que no se integra el coste de los mismos en la base imponible del IRPF del empleado y, por tanto, disminuye el tipo de gravamen.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

En virtud de las previsiones del Real Decreto 1890/1999, no formarán parte de la base de cotización a la Seguridad Social las cantidades destinadas a satisfacer gastos de estudios del trabajador o asimilado dispuestos por instituciones, empresarios o empleadores y financiados directamente por ellos para la actualización, capacitación y o reciclaje de su personal, cuando vengan exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo, incluso cuando su prestación efectiva se efectúe por otras personas o entidades especializadas.

Cuando dichos gastos no vengan exigidos por el desarrollo de aquellas actividades o características y sean debidos por norma, convenio colectivo o contrato serán considerados retribuciones en especie.

g) Períodos vacacionales.

Dentro del sistema de retribución flexible, cabe la posibilidad de que los empleados puedan reducir sus retribuciones del trabajo a cambio de un mayor período vacacional. Este hecho no tendría en principio ninguna trascendencia en la fiscalidad del empleado. Ahora bien, supondría una menor retribución salarial y una menor tributación.

El cálculo del precio-día de vacaciones se realizará conociendo la política retributiva de la empresa, así como el sistema de cómputo de vacaciones. En cada caso concreto deberá analizarse el cálculo del descuento por día de vacaciones.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

El Estatuto de los Trabajadores establece la duración mínima del período vacacional retribuido al que tienen derecho los trabajadores.

En la medida en que este sistema tiende a ampliar el período vacacional, se respetan los derechos mínimos indisponibles aun cuando implique reducción proporcional del salario.

h) Entrega de ordenadores y conexiones a Internet.

Las entregas de ordenadores y conexiones a Internet pagadas por la compañía al empleado no tendrán la consideración de retribución en especie, incluso cuando puedan ser utilizados fuera de los horarios de trabajo (una conexión a Internet pagada por la compañía en el domicilio del trabajador). Ahora bien, se trata de un gasto deducible del impuesto de sociedades para la empresa, ya que puede deducérselo como gastos de formación del personal.

Con la Ley 6/2000, de 13 de diciembre, que adaptaba el Real Decreto-Ley 3/2000, de 23 de junio, se introdujo una novedad en el artículo 36.3 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, relativo a la deducción por gastos de formación:

«La deducción también se aplicará por aquellos gastos efectuados por la entidad con la finalidad de habitar a los empleados en la utilización de nuevas tecnologías. Se incluyen entre dichos gastos los realizados para proporcionar, facilitar o financiar su con-

xión a Internet, así como los derivados de la entrega gratuita, o a precios rebajados, o de la concesión de préstamos y ayudas económicas para la adquisición de los equipos y terminales necesarios para acceder a aquella, con su software y periféricos asociados, incluso cuando el uso de los mismos por los empleados se pueda efectuar fuera del lugar y horario de trabajo. Los gastos a que se refiere este apartado tendrán la consideración, a efectos fiscales, de gastos de formación de personal y no determinarán la obtención de un rendimiento del trabajo para el empleado.»

Ventaja para el empleado.

La adquisición de un ordenador mediante compra o mediante *renting*, para acceder a Internet no constituye retribución en especie, y por tanto, no supondrá un aumento de la base imponible del empleado con la consiguiente reducción del tipo de gravamen. Además, es importante recordar que el coste es menor que si el empleado lo adquiriera de forma individual.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

Del actual texto de la norma de cotización a la Seguridad Social, no se desprende que los ordenadores se asimilen en materia de cotización a la Seguridad Social a los gastos de formación tal y como sucede en materia fiscal. En consecuencia deberá cotizarse por las cantidades destinadas a sufragar dicho producto en su totalidad.

i) Vales comida.

Uno de los productos que se puede incluir en un sistema de retribución flexible, y que viene siendo desde hace tiempo una práctica habitual es la entrega de cheques restaurante o vales-comida. En este sentido, el artículo 46.2 c) del Texto Refundido de la Ley del IRPF dispone que no tendrán consideración de retribuciones en especie:

«Las entregas a empleados de productos a precios rebajados que se realicen en cantinas o comedores de empresa o economatos de carácter social. Tendrán la consideración de entrega de productos a precios rebajados que se realicen en comedores de empresa las fórmulas indirectas de prestación del servicio cuya cuantía no supere la cantidad que reglamentariamente se determine.»

Los cheques restaurante entregados deben ser numerados, expedidos de forma nominativa y deberá figurar tanto su importe nominal como la empresa emisora. También deberá constar que son intransferibles. Los cheques no tienen opción a reembolso y son para uso exclusivo en establecimientos de hostelería.

Ventaja para el empleado.

El beneficio fiscal es que no se considera retribución en especie el importe que reglamentariamente se determine, y en consecuencia, no se incluye en la base imponible del IRPF del empleado.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

Según el Real Decreto 1890/1999 no se computará en la base de cotización a la Seguridad Social la prestación del servicio de comedor a través de fórmulas indirecta, que cumplan los requisitos establecidos en la normativa fiscal.

Concretamente si para la prestación del servicio de comedor se entregasen al empleado vales comida o documentos similares se observarán los requisitos establecidos en la normativa fiscal mencionados con anterioridad.

j) Servicios de primer ciclo de educación infantil.

El artículo 46.2 del Texto Refundido de la Ley del IRPF establece que no tendrán la consideración de retribución en especie:

- «d) La utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal empleado. Tendrán esta consideración, entre otros, los espacios y locales, debidamente homologados por la Administración pública competente, destinados por las empresas o empleadores a prestar el servicio de primer ciclo de educación infantil a los hijos de sus trabajadores, así como la contratación de este servicio con terceros debidamente autorizados.»

Ejemplos de dichos servicios pueden ser la utilización de instalaciones deportivas de la empresa o de una biblioteca, la asistencia médica en la propia empresa o el aparcamiento gratuito en la empresa.

- «g) La prestación del servicio de educación preescolar, infantil, primaria, secundaria obligatoria, bachillerato y formación profesional por centros educativos autorizados, a los hijos de sus empleados, con carácter gratuito o por precio inferior al normal de mercado.»

En este sentido, la normativa educacional aplicable establece que el primer ciclo de educación infantil comprende desde los 0 a 3 años, definiéndose como aquel en el que la labor educativa es realizada por maestros/as, que comparten dicha responsabilidad con otros profesionales debidamente cualificados y atiende a los siguientes aspectos:

- Desarrollo del movimiento.
- Control corporal.
- Primeras manifestaciones de la comunicación y del lenguaje.
- Pautas elementales de la convivencia y relación social.
- Descubrimiento del entorno inmediato.

Ventaja para el empleado.

La principal ventaja radica en no someter a tributación las cuantías referidas a dicho servicio. Ello conllevará la reducción del importe de la renta a integrar en la base imponible de su IRPF en concepto de rendimientos del trabajo personal, así como la minoración del tipo general de retención que corresponde aplicar para calcular el importe de retenciones e ingreso a cuenta de su tributación definitiva.

k) Seguro de ahorro.

Se trata de un seguro de vida en el que el tomador es la empresa, el asegurado el empleado, y beneficiarios las personas en cuyo favor se generen las pensiones según los compromisos asumidos.

Cubre las contingencias propias de los planes de pensiones, jubilación o situación asimilable, muerte o invalidez.

Los derechos de rescate y de reducción del tomador estarán limitados. Sólo podrán ejercerse al objeto de mantener en la póliza la adecuada cobertura de sus compromisos por pensiones vigentes en cada momento o a los exclusivos efectos de integración de los compromisos cubiertos en dicha póliza en otro contrato de seguro colectivo o en un plan de pensiones.

El régimen fiscal de los seguros colectivos que instrumenten compromisos por pensiones asumidos con el personal activo es el general previsto en los artículos 16 y 17 del Texto Refundido de la Ley del IRPF.

Ventaja para el empleado.

Éste es uno de los productos que goza de unas importantes ventajas fiscales, al diferir la tributación de las rentas que se invierten en el seguro, por no resultar imputables al empleado hasta el momento del cobro de la prestación, y al existir reducciones al percibir la prestación en forma de capital.

Implicaciones a efectos de Seguridad Social.

No se computarán en la base de cotización a la Seguridad Social las mejoras y asignaciones asistenciales concedidas por las empresas. Se considerarán mejoras de las prestaciones de la Seguridad Social las aportaciones efectuadas por las compañías a los planes de pensiones y a los sistemas de previsión social complementaria de sus trabajadores, siempre que el beneficio obtenido por el interesado suponga un complemento de la percepción que le otorga el sistema de la Seguridad Social en su modalidad contributiva.

10. EMPRESAS QUE HAN IMPLANTADO LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN ESPAÑA

El entorno económico en el que se mueven España y Europa en los últimos años seguirá provocando cambios en los sistemas de recompensa en todas las organizaciones y a todos los niveles organizativos. No obstante hay que destacar que las tendencias retributivas en Europa, en un intento de adaptarse al entorno cambiante, reflejan una mayor apuesta por elementos de remuneración variable y fundamentalmente por la retribución no dineraria ³⁴.

Los sistemas de retribución flexibles no son muy utilizados por el momento en España, sólo empresas multinacionales se han lanzado a su implantación. A continuación explicamos cómo algunas compañías han aplicado el sistema de retribución flexible.

Las empresas pueden optar por una implantación interna, como por ejemplo la compañía Accenture, o bien pueden externalizar la implantación y administración a una consultora especializada, como puede ser Pricewaterhouse Consulting, Soluziona y, Correduría Willis entre otras.

Accenture es una compañía ³⁵ que ofrece a sus profesionales un modelo de compensación total, que ha denominado *Total Rewards*, integrado por un conjunto de elementos que contribuyen al crecimiento profesional y personal. Estos elementos son: retribución económica, beneficios y desarrollo profesional.

El departamento de recursos humanos ha desarrollado un sistema de retribución denominado Sistema de Retribución Flexible (SRF). Además mantiene los beneficios sociales, como el seguro de vida, el seguro de accidentes y el seguro médico para todos los empleados.

³⁴ Véase ORTEGA LAPIEDRA (2003): pág. 82.

³⁵ Véase *Factor humano* (2003).

PricewaterhouseCoopers y Aon Consulting.

Han llegado a un acuerdo para comercializar juntos el Plan de Compensación Flexible (PCF), que incluye tres familias de productos y servicios con las siguientes características ³⁶:

- *Para optimizar la retribución bruta (retribución flexible).*

Productos contratados por la empresa con un tratamiento fiscal más beneficioso que la retribución dineraria y unos beneficios económicos derivados de las economías de escala: seguro de salud, seguro de vida y accidentes, plan de pensiones, seguro de ahorro, *renting* de vehículo, *renting* de segundo vehículo, formación, ordenadores, vales de comida, compra de ordenadores, *renting* de ordenadores, residencia, períodos vacacionales.

- *Para optimizar las necesidades de compra, desde la retribución neta.*

Productos y servicios contratados por el empleado con condiciones económicas negociadas por la empresa. Estos «clubes de compra» pueden incluir seguros de vida, seguros del hogar y automóviles, líneas ADSL, telefonía móvil, productos financieros, gimnasios, asesoramiento fiscal y legal, etc.

- *Servicios al profesional, contratados a título particular (facilitadores de vida) para todos los empleados.*

Servicios destinados a hacer más fácil la vida de los empleados en su día a día: vigilancia y limpieza del hogar, servicios de tintorería, recogidas del DNI y pasaporte, cuidado de niños, servicio de farmacia, *catering*, recados, etc.

La contratación de los servicios debe hacerse vía telefónica, ya que la empresa no gestiona la contratación de estos servicios, y el pago lo realizará el empleado directamente con el proveedor.

Algunas de las compañías que han implantado el PCF de Pricewaterhouse Coopersson: Telefónica Data, Grupo Media Planning Iberdrola Ingeniería y Consultoría, Bimbo, Chupa Chups...

En el **Grupo Media Planning** desde hace dos años, noventa directivos pueden diseñar parte de su retribución gracias al PCF «El objetivo de establecer un sistema de compensación a la carta fue implantar una política de beneficios –que no teníamos– sin incurrir en costes», explica Luca Boer, director de recursos humanos de la compañía ³⁷.

En el futuro si la experiencia resultara positiva se prevé su extensión a toda la plantilla en España y a otras unidades MGP. Su implantación se realizaría con dos modelos distintos:

Plan de Beneficios Sociales Flexible (PBSF): para los empleados con un salario fijo hasta los 45.000 euros anuales.

³⁶ Véase DELGADO, C. (2002).

³⁷ Véase FAJARDO, J. (2003).

Plan de Compensación Flexible (PCF) para los empleados con un salario fijo superior a 45.000 euros anuales.

Telefónica, es otra de las multinacionales ³⁸ que ha optado por la externalización, implantado el PCF. En la primera fase, el ámbito de aplicación del plan ha sido los equipos directivos de Telefónica Data Corp. y Telefónica Data España, que han tenido porcentajes de adhesión del 14 por 100 y el 30 por 100, respectivamente. Las elecciones más frecuentes han sido el seguro de salud, vales comida y vehículo.

Soluziona Management Consulting ³⁹ comercializa un Plan de Compensación a la Carta (PCC) como un PCF integrado que maximiza el valor para el empleado, minimizando el coste para la empresa. Ofrece servicios integrales de diseño e implantación para su puesta en marcha.

Correduría Willis, en el sector de consultoría de recursos humanos, oferta Planes de Stock Options, Planes de Incentivos, Planes de Valoración de Puestos, Retribución a la carta ⁴⁰, Análisis de Competitividad y Análisis de Desempeño.

En concreto ha desarrollado un software, sobre la base de la retribución en especie, que permite al empleado obtener mayores beneficios sin elevar los costes salariales, y ofrece asesoramiento a los directivos y empleados a la hora de decidir cómo quieren distribuir su salario.

11. CONCLUSIONES

Hace treinta años la vinculación de las personas con las organizaciones para las que trabajaban era muy fuerte, y el sentimiento de lealtad podía considerarse óptimo; el índice de rotación era bajo, el orgullo de pertenencia y la elevada dedicación eran habituales en los trabajadores de aquella época. Hoy, las cosas han cambiado, y las organizaciones buscan esa aportación emocional por encima de lo meramente laboral que permite aprovechar el talento de los trabajadores.

Las prácticas retributivas están cambiando, respondiendo al nuevo entorno y perfil de los profesionales. Para desarrollar una eficaz política retributiva las empresas se ven obligadas a buscar nuevos y atractivos planteamientos de remuneración ya que los recursos humanos son un factor estratégico y en la actualidad la utilización de un sistema de retribución flexible permite a las empresas obtener una ventaja competitiva respecto a otras compañías, puesto que logrará atraer y retener a los mejores profesionales.

En la actualidad no son muchas las empresas que han implantado un sistema de retribución flexible, y aunque está aumentando progresivamente por los beneficios que presenta tanto para la empresa como para los empleados, no se puede hablar de un balance absolutamente positivo en la aplicación de esta nueva práctica retributiva.

³⁸ Véase Telefónica S.A. Informe anual de responsabilidad corporativa (2002).

³⁹ Véase *Presentación Soluziona* (2004).

⁴⁰ Véase UGALDE, R. (2003).

Los principales factores que influyen a la hora de implantar un sistema de retribución flexible son: satisfacer las necesidades de los empleados, atraer y retener talento, y que exista una mayor comprensión del concepto de compensación total.

Según el estudio de mercado sobre sistemas de compensación y beneficios flexibles, elaborado por Hewitt Associates ⁴¹ entre sesenta y cuatro compañías, la retribución flexible es un sistema que no se ha extendido demasiado y sólo el 20 por 100 de las empresas lo tiene implantado.

El porcentaje de organizaciones que en España han implantado un sistema de retribución flexible es todavía pequeño pero está aumentando progresivamente. El estudio señala que el 4 por 100 tiene proyectos en fase de implantación y que el 51 por 100 espera hacerlo en uno o dos años.

Los principales motivos que alegan las empresas para no implantar un sistema de remuneración de este tipo son:

El 30 por 100 de las compañías consultadas consideran que la complejidad de la administración es el gran inconveniente que se plantea, ya que es necesario gestionar las decisiones individuales de los profesionales, y esto implica, por un lado, que tengan que elegir los ingredientes de su remuneración estudiando las diferentes combinaciones, y por otro, un flujo de información, conexiones y procesamientos de las partes implicadas –proveedores, contabilidad, recursos humanos...–.

El 23 por 100 de las organizaciones también señala el coste de implantación como otro inconveniente. La retribución personalizada tiene unos gastos más elevados que mantener un sistema de retribución tradicional que estandariza la forma de pagar a los profesionales, al menos por colectivos.

Además de las dificultades en la implantación, hay que tener en cuenta las que derivan de la formalización legal y fiscal, las de comunicación y formación, y las de la propia administración.

Otro de los motivos que desanima al 15 por 100 de las compañías cuando se plantea implantar la compensación flexible es que a la hora de modificar el sistema de retribuir de una compañía puede haber problemas legales con los contratos laborales o con los convenios colectivos. Según el despacho de abogados Sagardoy, «cualquier cambio en la estructura del salario puede sufrir mutaciones, pero debe hacerse con ponderación y teniendo en cuenta los límites legales. De lo contrario, si se cambia un beneficio reconocido a los trabajadores en el convenio colectivo por otro distinto, y no se observan los requisitos legales pertinentes, podrían prosperar las reclamaciones de reconocimiento de ambos beneficios».

Además existen vacíos legales, y todavía no consta jurisprudencia sobre esta materia, ni criterios definidos por la Autoridad Laboral, por consiguiente en el futuro habrá modificaciones legislativas sobre el tratamiento de ciertos productos, y hasta ese momento será necesario analizar las consecuencias que pudieran derivarse de los acuerdos alcanzados entre la empresa y los trabajadores que puedan afectar al sistema de retribución.

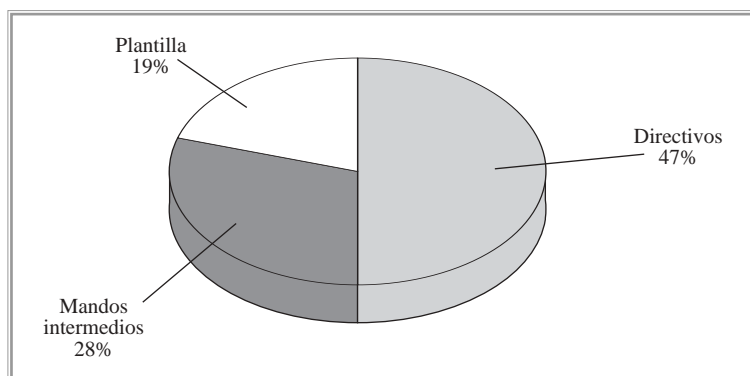
⁴¹ Véase FAJARDO, J. (2004).

Por último, la falta de interés por parte de los empleados es otro de los inconvenientes que las empresas aducen. Para que la implantación del sistema tenga éxito es necesario lograr la respuesta de los trabajadores, contar con su opinión durante la fase de diseño y mantener una comunicación constante para ajustarse a sus necesidades y preferencias.

La complejidad de la gestión del sistema y que la ventaja fiscal es mayor cuanto mayor sea la retribución del profesional, son los motivos que explican que este sistema se dirija en principio a directivos y mandos intermedios.

Según el estudio de Hewitt Associates, de las empresas que tienen implantado un sistema de este tipo, el 47 por 100 lo ofrece a los directivos, el 28 por 100 a mandos intermedios y sólo el 19 por 100 a toda la plantilla.

Gráfico 2. Implantación según colectivo.



En el futuro parece que esto no va a cambiar demasiado: sólo el 6 por 100 de las compañías tiene previsto extenderlo a toda la plantilla. Respecto a los ingredientes de la retribución flexible, el informe muestra que los más comunes son los seguros –de vida, de accidentes, médicos y dentales–, el coche de empresa, los equipos informáticos y los vales de comida. Aunque los elementos que las organizaciones prevén incorporar a sus sistemas están muy relacionados con la eficiencia fiscal, existe una tendencia de crecimiento hacia productos relacionados con el equilibrio entre vida personal y profesional –guardería, días de vacaciones...–.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture.com [2003]: *Modelos de Retribución, accenture Innovación hecha realidad*; www.accenture.com; 10 de noviembre de 2003.
- ALVARIÑO, S., en *Aulavia.com* [2003]: *Conferencia on line: Programas de retribución flexible*; 10 de noviembre de 2003. www.aulavia.com

- ARRAIZ, J.I. [2001]: «Retribuir el talento»; *Capital Humano*, núm. 150, diciembre 2001, pág. 22; Madrid.
- CASADO GONZÁLEZ, J.M. [2001]: «Liderando la gran paradoja»; *Congreso virtual sobre recursos humanos en la era de internet*. Seminario on line. ehuman 2001. Accenture, Primera jornada: martes 20 de noviembre.
- COLLAZOS, L.C. [2000]: «Dos dimensiones emergentes a considerar en la Gestión de Recursos Humanos: visión de los programas de "diversidad" y "armonía entre la vida privada y vida laboral" aplicados dentro de una compañía»; *Aedipe*, núm. 14, octubre, Madrid.
- DELGADO, C. en *Expansión y Empleo* [2003]: «Y saben aquel que diu...», diciembre de 2003. www.expansionyempleo.com
- Enciclopedia del Management* [2000]: «Operaciones internacionales y dirección de empresa multinacionales», pág. 801. Océano/Centrum. España.
- Expansión y Empleo* [2003]: «Retribución: ingredientes de la compensación»; 10 de noviembre de 2003. www.expansionyempleo.com
- FAJARDO, J., en *Expansión y Empleo* [2003]: «Retribución: ingredientes de la compensación»; 10 de noviembre de 2003. www.expansionyempleo.com
- FAJARDO, J., en *Expansión y Empleo* [2004]: «La compensación flexible no cuaja en España», de 24 abril de 2004. www.expansionyempleo.com
- GARCÍA DE LA CALLE, M. [2003]: «Ideas y tendencias, "cafetería plans: retribución a la carta para directivos"», *Capital Humano*, núm. 163, febrero, Madrid.
- GARCÍA, M. en *Expansión y Empleo* [2003]: «Cuando la empresa propicia el plan de pensiones», 3 de diciembre de 2003. www.expansionyempleo.com
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. [1998]: *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall; Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. [1999]: «Retribuciones directas e indirectas» en DOLAN, S. y SCHULER, R.S. y VALLE CABRERA, R. [1999]: *La Gestión de los Recursos Humanos*, cap. 10, pág. 253, McGraw-Hill, Madrid.
- GONZÁLEZ MUÑOZ, L. y SERENA PRAT, R. [2002]: «Gestión, los indicadores de control y los sistemas de retribución variable», *Capital Humano*, núm. 158, septiembre de 2002, págs. 34 y 35, Madrid.
- GUTIÉRREZ, I. y DOMÍNGUEZ, C. [2001]: «Elementos de un sistema de compensación y beneficios»; en *Manual práctico de política retributiva*, cap. 2, Cuadernos Cinco Días, Watson Wyatt, Madrid.
- JARILLO MOSSI, J.C. [1992]: 2.ª ed. Madrid. Ed. McGraw-Hill.
- LAPIEDRA ORTEGA, R., [2003]: «Dossier: Compensación y Beneficios 2003, ¿Realmente la política de compensación responde al nuevo perfil de profesionales?», *Capital Humano*, núm. 164, marzo de 2003, págs. 74 a 82, Madrid.
- LARA, M. y DELGADO, C. [2001]: «La compensación total: Una nueva frontera en la Gestión de Recursos Humanos»; *Aedipe*; núm. 16, noviembre, pág. 47, Madrid.
- MOREJÓN, J. [1999]: «Políticas y prácticas salariales», *Tendencias retributivas para el próximo milenio*, *Capital Humano*; núm. 126, pág. 84, Madrid.
- POVEDANO, C. Y USANDIZAGA, I. [2001]: «La retribución Flexible»; en *Manual práctico de política retributiva*, cap. 9, Cuadernos Cinco Días, Watson Wyatt, Madrid.
- ROMERA, J. en *Expansión y Empleo* [2003]: «Del vale de comida al sueldo a la carta», 3 de diciembre de 2003. www.expansionyempleo.com
- SABORIT, S. en *Expansión Directo* [2001]: «Sr. empleado, ¿cómo quiere que le pague?»; de febrero de 2004. www.expansiondirecto.com
- TELEFÓNICA, S.A. [2004]: «Informe anual de responsabilidad corporativa», 10 de febrero de 2004. www.telefonica.es/memoria
- Trabajo.com.hispanista* [2003]: «Los planes de retribución flexible ganarán peso en las empresas en los próximos años» (Strategic Rewards, 2000-2001, Estudio suplementario a empleados de alto rendimiento); 25 de noviembre de 2003. www.noticiasdenavarra.trabajos.com
- UGALDE, R., en *Expansión y Empleo* [2003]: «Cómo pagar más al empleado sin subirle el sueldo»; 3 de diciembre de 2003. www.expansionyempleo.com
- Willis.es* [2003]; 18 de diciembre de 2003. www.willis.es