



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

**El impacto de la retribución flexible en la atracción y
retención del talento**

Autor/a: José María Fernández Herrera

Director/a: Javier Molina Rivera

Madrid

2020/2021

ÍNDICE

1. Resumen	2
2. Introducción.....	2
3. Objetivo general	5
4. Metodología	6
5. Estudio Práctico, Teórico o Análisis de Datos.....	7
LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	7
5.1 ENTORNO ACTUAL DEL MERCADO RETRIBUTIVO EN ESPAÑA.....	7
5.2 CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	11
ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN.....	16
PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	17
5.3 AHORRO PARA LA EMPRESA Y TRABAJADOR. SIMULACIÓN DE AHORRO – CASO PRÁCTICO	17
5.4 VENTAJAS PARA LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR	19
CÓMO PONER EN MARCHA UN PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	21
5.5 IMPACTO DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN TIEMPOS DE COVID 19	24
6. Conclusiones	26
7. Bibliografía.....	28
8. Anexos.....	34

El impacto de la retribución flexible en la retención y atracción del talento

1. Resumen

El trabajo consiste en el análisis de la retribución flexible en la actualidad y los productos o servicios más comunes que las empresas ofrecen a sus empleados, partiendo de un concepto de retribución flexible como un tipo de remuneración que permite al trabajador destinar parte de su salario bruto a determinados productos o servicios que la empresa ofrece, a un precio inferior al de mercado. Además, analizaré la legislación vigente aplicable a estos planes, como puede ser: la LGSS, el ET o la ley de IRPF, entre otras. Por otro lado, entraré más en profundidad en los planes de retribución flexible, para desarrollar las ventajas que proporciona tanto para la empresa como para el trabajador, y tomaré como ejemplo un caso práctico para demostrar como beneficia la retribución flexible al empleado en su nómina. Por último, detallaré como una compañía debe llevar a cabo la implantación de un plan de retribución flexible. Finalizaré mi investigación con análisis del impacto que ha tenido dicha retribución en tiempos de Covid-19.

2. Introducción

La retribución se considera uno de los aspectos más importantes que los trabajadores valoran a la hora de desempeñar su trabajo.

Es por ello, que cada vez más las empresas se están viendo obligadas a reinventar los métodos de retribución, con el objetivo de mantener motivados y comprometidos a sus empleados. Las compañías deben conseguir atraer y retener el talento de los trabajadores, sin que suponga un gasto adicional para el empresario.

De hecho, según el informe anual "*Randstad Employer Brand Research 2019*", publicado por Randstad, el salario es el aspecto más significativo a la hora de decidirse por abandonar su empresa, ya que el 51% de los profesionales que han cambiado de

empresa en 2019 lo han hecho por este motivo. El segundo motivo se debe a tener unas perspectivas profesionales limitadas (39%) y el tercer y cuarto motivo a tener problemas como la conciliación laboral y familiar (36%) o falta de reconocimiento en la empresa (32%).

En España actualmente nos encontramos con tres tipos de retribución salarial. Una correcta política de retribución, por norma general, contempla los tres sistemas y los combina en función de las necesidades de la compañía.

- **Retribución fija:** es la cantidad mínima que una compañía ofrece al trabajador a cambio de los servicios prestados. Este importe variará en función del puesto de trabajo, años de experiencia, jornada horaria, etc.

La empresa suele distribuir esta retribución en 12,14 o 15 pagas anuales.

- **Retribución variable:** es la cantidad que recibe el trabajador en función de su desempeño y de los objetivos alcanzados. Por lo tanto, está sujeto al rendimiento individual y/o resultados de la compañía.

Esta es una forma de motivar y animar a los empleados a cumplir con sus expectativas y dar lo mejor de sí mismos. Para llevar a cabo este tipo de retribución es importante establecer un plan de objetivos, sistemas de evaluación, feedback, etc.

- **Retribución flexible o en especie:** en este caso, el trabajador no percibe dinero, sino productos o servicios. Por ley debe combinarse con alguna de las retribuciones anteriores. Se incluyen numerosas opciones: vehículo de empresa, seguro médico, ticket restaurant, cheques guardería, etc.

El método sobre el que voy a centrar mi investigación es la retribución flexible. Los modelos de retribución flexible son aquellos “que permiten al profesional diseñar la composición de su paquete retributivo, destinando una parte a la retribución en metálico y otro a los productos y servicios por la empresa, con las limitaciones legales de cada país y con las restricciones que pudiese introducir cada organización” (Delgado, 2004;168). Estos modelos permiten a los empleados elegir sobre la mezcla del dinero en efectivo y los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004).

La retribución flexible no se considera un método que busque pagar más al trabajador, si no pagarle mejor para que de esta manera se sienta más valorado. Esto se consigue a través de la flexibilidad en las elecciones, la mayor participación que estos sistemas ofrecen a los trabajadores y el impacto positivo sobre la remuneración neta. En concreto en España, la elección de determinados beneficios sociales que suponen un ahorro fiscal en IRPF permite a los empleados incrementar su salario neto sin que suponga un mayor coste salarial para la empresa (Vergara Pinto, 2007).

A la hora de diseñar un plan de retribución flexible, una empresa debe tener claro cuáles son las claves para implantarlo, que novedades fiscales hay vigentes y como gestionar el plan eficientemente a través de una plataforma informática. Para ello, formulo tres preguntas a las que daré respuesta a lo largo de mi investigación; ¿Cuáles son las necesidades de mi empresa?, ¿Cómo cubro esas necesidades?, ¿Cuáles son las claves para implantar un plan de retribución flexible?

Por último, me gustaría finalizar la introducción al tema con una palabra; **comunicación**. ¿Por qué? – La principal preocupación de un trabajador a la hora de contratar un plan de retribución flexible es como va a repercutir en su nómina. A nadie nos gusta que nos modifiquen el sueldo, ya que genera desconfianza. Por tanto, es muy importante llevar a cabo un buen plan de comunicación que nos permite romper esas barreras relacionadas con la confianza. **¿Cómo?** – A través de un sistema multicanal como por ejemplo simuladores de ahorro. A través de este simulador el empleado pueda observar en directo la diferencia entre contratar el mismo producto o servicio con y sin retribución flexible. Otras opciones serían impartir sesiones explicativas, atención telefónica personalizada o folletos explicativos. En este ámbito, el departamento de recursos humanos juega un papel decisivo.

En definitiva, hay que tener claro que sin la suficiente comunicación o con una comunicación deficiente, la implantación de un plan de retribución flexible va a tener menos impacto del que se podría alcanzar y el grado de satisfacción de los empleados puede ser menor del que nos gustaría. Merece la pena realizar un esfuerzo adicional y prestar especial atención a su comunicación, tiempo y recursos.

3. Objetivo general

Con este trabajo mi **objetivo es analizar y describir el impacto que la retribución flexible está teniendo en las organizaciones y en los trabajadores**, ya que no solo supone un cambio en el modelo retributivo del trabajador, si no que toca otros aspectos psicológicos y/o sociales del trabajador (el salario emocional). El salario emocional constituye una herramienta para impulsar la motivación y el compromiso de los trabajadores. Al conseguir una mayor implicación con el proyecto, aumenta la productividad y la retención del talento, evitando a la vez que haya tanta rotación de personal.

A nadie le gustan los lunes. Eso significa vuelta al trabajo, a madrugar para ir a tu puesto de trabajo, llevar a tus hijos al colegio y lo que supone compatibilizar la vida laboral y familiar... Pero a pesar de todo lo que ello conlleva, es muy importante para una empresa que el trabajador cuando piense en el lunes llegue a la conclusión de que está motivado porque le gusta su trabajo y se siente bien. Esto repercutirá en éxitos para la compañía, ya que un empleado motivado siempre será un valor añadido.

Una manera de motivar y retener a un buen profesional es ofreciéndole un salario atractivo o una mejora de las condiciones económicas. Cuando no se dispone de una mejora salarial, la mejor opción es ofrecerle un plan de retribución flexible atractivo.

Además, tendremos en cuenta el riesgo al que se enfrenta la empresa por una mala configuración por parte del departamento de Recursos Humanos de dichas políticas. Es muy importante que la empresa configure un buen plan de retribución flexible, dado que estos planes deben atender a las necesidades de los empleados.

En definitiva, los planes de retribución flexible individualizarán a los trabajadores, y obligarán a que las empresas ofrezcan soluciones en cuanto a qué, cuánto y cómo quiere un trabajador recibir su retribución, para mantenerlos motivados y cumplir con los objetivos planificados. Al participar la propia plantilla en el diseño de su salario, ésta conoce y valora los componentes que lo componen, aumentando la lealtad y el compromiso del personal.

Así pues, no todo lo que rodea a la retribución flexible se debe englobar en aspectos económicos, sino que con ella también se mejora el bienestar laboral, influyendo directamente en el rendimiento de los trabajadores y aumentando así su productividad en el puesto de trabajo.

4. Metodología

Los sistemas de retribución flexible nacieron en Estados Unidos a principios de los años setenta, teniendo un gran impacto en las compañías americanas hoy en día. Para poner en contexto la investigación, me gustaría remontarme desde sus orígenes, hasta la actualidad, con el objetivo de analizar su expansión.

En el estudio se analizarán los sistemas remunerativos flexibles en empresas que desarrollan su actividad en España, a partir de las siguientes directrices:



Para poder elaborar este trabajo, se realizará una revisión bibliográfica sobre la cuestión objeto de estudio, y se revisarán artículos de prensa que hayan salido en las últimas fechas sobre esta materia. Por último, llevaré a cabo una revisión de campo para una posterior reflexión sobre como implantar un sistema de retribución flexible, con el objetivo de comprobar si todos los beneficios son aplicables y satisfactorios para los empleados.

5. Estudio Práctico, Teórico o Análisis de Datos. Resultados.

LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

5.1 ENTORNO ACTUAL DEL MERCADO RETRIBUTIVO EN ESPAÑA

Cada vez son más las empresas que están analizando la posibilidad de poner en marcha un plan de retribución flexible como elemento de atracción, motivación y fidelización de sus trabajadores.

Las compañías entienden la retribución flexible como una manera de incrementar el salario neto del trabajador en situaciones complejas, para llevar a cabo subidas salariales. De esta manera, consiguen adaptarse en materia de compensación de los empleados, generando una mayor fidelización.

Según la publicación *“Estudio General de Compensación Total 2019”* que realiza Mercer anualmente (consultora líder en gestión del talento, salud y previsión social) en España, durante los años 2018 y 2019, **el 47% de las empresas tenían diseñado un plan de retribución flexible**. Esta cifra se situaba en un 12% en el año 2006. En la siguiente gráfica se puede ver la evolución:

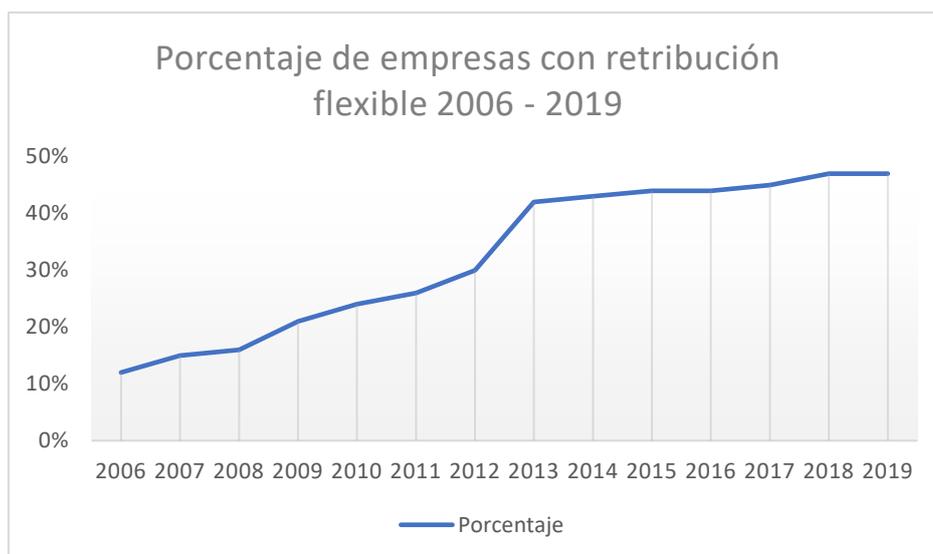


Gráfico 5.1 – Porcentaje de empresas con retribución flexible en España entre 2006 y 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de Mercer (2019)

Si hablamos de retribución, no podemos olvidar las leyes que afectan directamente a la misma. En el artículo 27 del Estatuto de los Trabajadores se habla sobre el Salario Mínimo Interprofesional (SMI). Este es la cuantía mínima que recibe cualquier trabajador por cuenta ajena.

Además, en el artículo 27.1 del ET se explica que es el Gobierno el que “fijará previa consulta con las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas, anualmente, el salario mínimo interprofesional, teniendo en cuenta el índice de precios al consumo, la productividad media nacional, el incremento de la participación del trabajo en la renta nacional y la coyuntura económica general”.

Por ello, la situación económica actual ha tenido un papel relevante en el cambio del modelo retributivo. Como se puede observar en el gráfico 5.1 – *Evolución del Salario Mínimo Interprofesional en España*, entre los años 2007 y 2015 los incrementos salariales han sido relativamente bajos y como consecuencia los trabajadores han ido perdiendo poder adquisitivo.



Gráfico 5.1 – Evolución del Salario Mínimo Interprofesional en España

Fuente: Ministerio de Empleo

Sin embargo, el salario mínimo interprofesional se ha incrementado en los últimos cuatro años, hasta fijarse en el año 2021 en 965 € mensuales (14 pagas anuales), frente a los 665,70 € mensuales del año 2007.

Realizando una comparativa con el SMI del resto de países de la UE, España se sitúa en la parte media de la tabla. He tomado como referencia los datos referentes al salario mínimo del segundo semestre de 2021, distribuido en 12 pagas.

País	SMI
Luxemburgo	2.202 €
Irlanda	1.724 €
Países Bajos	1.685 €
Bélgica	1.626 €
Alemania	1.614 €
Francia	1.555 €
España	1.126 €
Eslovenia	1.024 €
Malta	785 €
Portugal	776 €

Gráfico 5.1 – Salario mínimo en diferentes países según Eurostat

Fuente: Eurostat

Por todo lo mencionado anteriormente, las empresas se han visto obligadas a buscar nuevas soluciones para atraer y retener el talento de sus empleados, mejorando su sistema retributivo.

Para poner en contexto la situación del mercado retributivo en nuestro país, hemos extraído los datos más relevantes del informe que publica anualmente KPMG “*Tendencias retributivas de RRHH (2019)*”:

1. Las subidas salariales del año 2019 se situaron en torno al 2% (un 0,6% menos respecto al año anterior).
2. El 41% de las compañías reconoce que sus planes de retribución no están actualizados.
3. El 60% de las empresas cuentan con estructuras salariales y sistemas de evaluación del desempeño, diseñados para establecer subidas salariales.
4. La retribución del empleado se determina en función de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño en un 44% de los casos.
5. En torno al 45% de los equipos de Recursos Humanos, consideran muy importante revisar y actualizar las políticas retributivas de sus empresas.
6. El vehículo de empresa es el beneficio más popular (78%). Este concepto incluye gastos de mantenimiento y gasolina.

Según el estudio de Randstad “*Randstad Employer Brand Research 2019*” **el 62% de los profesionales escogía su empleo en función de un salario atractivo y de otros beneficios sociales**. Por lo tanto, optimizar esos paquetes salariales es uno de los retos a los que se enfrentan los departamentos de Recursos Humanos para completar la retribución económica con otro tipo de beneficios no monetarios.

Un 65% de los empleados vería bien una retribución económica menor a cambio de beneficios sociales, según recoge el informe “*Tendencias en beneficios sociales*” de la plataforma Cobee. Según este estudio el 70% de los trabajadores preferiría un salario de 50.000 euros anuales con un paquete de beneficios sociales (valorado en 1.607 euros) antes que un salario de 52.000 euros.

5.2 CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Para analizar este concepto tenemos que definir en primer lugar lo que es retribución o salario. Se entiende por salario “la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación personal de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo cualquiera que sea la forma de la remuneración o los periodos computables como de trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.”

En este concepto entra también en escena la retribución en especie, ya que se ofrece por medio de la retribución flexible. Se define la retribución en especie como “la utilización, consumo u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien los conceda.”¹

Por lo tanto, una vez definido el concepto de salario y retribución en especie, podemos analizar lo que es la retribución flexible. Los modelos de retribución flexible son aquellos “que permiten al profesional diseñar la composición de su paquete retributivo, destinando una parte a la retribución en metálico y otro a los productos y servicios por la empresa, con las limitaciones legales de cada país y con las restricciones que pudiese introducir cada organización” (Delgado, 2004;168). Estos modelos permiten a los empleados elegir sobre la mezcla del dinero en efectivo y los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004).

Mediante este plan de retribución personalizado, el empleado podrá decidir, voluntariamente, cómo percibir su retribución anual para que se adapte a sus necesidades de cada momento.

5.2.1 Características

- Voluntario: el trabajador podrá elegir si adherirse o no al plan.
- Flexible: permite adaptar la retribución bruta anual a las necesidades personales y familiares, pudiendo elegir los productos y servicios que realmente necesita.

¹ Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. Art 42.1

- Modificable: el plan se renueva en función del tiempo establecido por la empresa, y se revisará cada x meses para modificar la composición de este.

5.2.2 Funcionamiento general del Plan

- El plan se suele enmarcar dentro de cada año natural de la empresa y se puede renovar anualmente teniendo revisiones mensuales/trimestrales/semestrales.
- El importe máximo del PRF de cada empleado se ha determinado en el 30% del salario bruto anual y es la cantidad que puede destinarse a la contratación de productos y servicios.
- Se puede distribuir el importe máximo del PRF entre los productos y servicios que la empresa ofrece. Normalmente cada trabajador dispone de un simulador como herramienta de cálculo para conocer su caso particular.

5.2.3 Consideraciones finales del Plan de Retribución Flexible

- Algunos de los productos incluidos en el plan tienen consideración de retribución en especie. En los casos de elementos que supongan retribución en especie, es necesario realizar un ingreso a cuenta, que será imputado al empleado en la nómina de cada mes. El cálculo de este se realizará aplicando en cada momento la normativa vigente sobre la materia.
- De acuerdo con la normativa aplicable, la obligación de realizar el ingreso a cuenta es de la empresa como pagador de la retribución en especie. Además, el ingreso a cuenta que proceda en cada caso será a cargo del empleado y se detraerá de su retribución dineraria.

5.2.4 Principales productos ofrecidos por la empresa mediante un plan de retribución flexible

- **Ticket restaurante:** el trabajador podrá pagar con tarjeta (anteriormente en forma de cheque en papel) en los restaurantes afiliados al proveedor que está utilizando la empresa. Son el beneficio más demandado ya que facilita el día a día del empleado y a final de mes podrá recibir más dinero sin renunciar a nada. El proveedor más utilizado es Sodexo. Límite: hasta 11 € por día laborable, 220 € al mes.
- **Seguro médico:** es uno de los productos más ofrecidos, tanto en forma de retribución flexible como beneficio social, asumiendo el coste la empresa. Límite: los empleados pueden deducirse hasta 500 €. Además, se puede incluir a

familiares cercanos en el plan. Estos miembros no están exentos de cotización a la Seguridad Social. En el caso de las personas con discapacidad, la deducción asciende hasta los 1.500 €.

- **Transporte público:** el Estado desde el año 2010 favorece el traslado del empleado al lugar de trabajo a través de transporte público. De esta manera se consigue también reducir el ausentismo en la oficina. Límite: hasta 136,36 € al mes, 1.500 € al año.
- **Cheques guardería:** el trabajador elige el importe del salario que quiere destinar a los cheques guardería, ya que está exento del IRPF sin límites anuales y mensuales. De esta manera se puede ahorrar hasta dos cuotas de la guardería. Con esto se consigue mejorar la conciliación laboral y familiar, reducir el absentismo laboral y mejorar la productividad y clima laboral en la empresa. Límite: sin límite. La única condición es que se deberá destinar para el primer ciclo formativo infantil (entre 0-3 años).
- **Gimnasio:** cada vez más las empresas fomentan más los hábitos de vida saludables entre sus empleados y deciden asumir el coste para que practiquen deporte. Por norma general, la empresa negocia las cuotas mensuales con varias cadenas de gimnasios. De esta manera el empleado pagará la cuota desde su nómina con el precio reducido ofrecido por la empresa. No está exento de tributación en nómina.
- **Formación:** este producto permite a la empresa aumentar la motivación del empleado y retener el talento. Supone un win-win para ambas partes ya que estas formando a los empleados y no tiene coste ninguno para la empresa. Existen iniciativas de funciones públicas que ofrecen planes de formación subvencionados parcial o totalmente como Fundae. Límite: sin límite.
- **Planes de pensiones:** la inestabilidad económica y la situación del Covid 19 ha hecho que muchos se planteen nuevas fórmulas de ahorro. Con este producto se pretende conseguir un ahorro que complementa la pensión pública tras la jubilación. Además, la empresa consigue mejorar su imagen de cara a sus empleados. En la reforma del reglamento del IRPF, adecuada a las medidas tributarias anunciadas en los Presupuestos Generales del Estado (30 de diciembre de 2021 en la Ley de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones),

se contempló modificar las deducciones de las aportaciones a los planes de pensiones (individuales y colectivos). La aportación anual al plan de pensiones no podrá ser superior a los 2.000 euros, lo que supone una importante reducción respecto a los 6.000 euros que estaba establecido anteriormente.

Producto que no supone un ahorro inmediato pero que el empleado podrá destinar una cantidad fija mensual de su salario, con su exención fiscal.

Productos menos habituales

- **Seguro de vida:** enfocado a favorecer el bienestar financiero del empleado, la empresa le puede ofrecerle pagar el seguro de vida desde su salario. Tiene consideración de remuneración en especie con la consiguiente obligación de realizar el ingreso a cuenta.
- **Acciones de la empresa (stock options):** cada vez son más las empresas que ofrecen acciones o participaciones ya que es uno de los principales atractivos para los empleados. De esta manera se consigue aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia a la empresa. El BOE recoge un límite con exención de IRPF de hasta 12.000 euros anuales.
- **Renting vehículo:** para facilitar el desplazamiento al lugar del centro de trabajo, se podrá ofrecer el renting de automóviles. El empleado tributara por el importe equivalente al 20% del valor del vehículo, prorrateado por el porcentaje para uso particular.
- **Vivienda:** la empresa podrá ceder una vivienda para que el empleado se aloje cuando viaja por trabajo, regularmente a una ciudad concreta. Exención del 10% del valor catastral por la utilización de una vivienda propiedad del pagador.

5.2.5 ¿Es lo mismo retribución en especie, beneficio social y retribución flexible?

No - a pesar de que están estrechamente relacionados entre sí, no son lo mismo. Para ello, lo mejor es definir cada uno de ellos:

- **Retribución en especie:** retribución que recibe el trabajador en forma de producto o servicio en lugar de dinero.
- **Beneficio social:** productos o servicios que la empresa ofrece al trabajador, además de su salario. El coste de este tipo de beneficio es asumido íntegramente

por el empresario, que normalmente varía en función del convenio colectivo sujeto de la empresa.

Por ejemplo, si Jaime gana 30.000 € brutos anuales y decide pagar su comida diaria mediante la retribución flexible, el importe de estas se descontará de los 30.000 €. De esta manera Jaime se puede beneficiar de las ventajas fiscales de este producto.

En cambio, si Jaime gana 30.000 € brutos anuales y su empresa le entrega como beneficio social, ticket restaurante cada mes, este importe será adicional a sus 30.000 €. Jaime no destina parte de su salario bruto anual y a la vez disfruta de los tickets ofrecidos por su empresa.

Por tanto, a través de la retribución flexible la empresa consigue ser mucho más atractiva tanto internamente como en el mercado exterior. Como consecuencia, logrará potenciar el talento con mayor facilidad, mediante un mayor sentido de pertenencia, employer branding y salario emocional.

A continuación, un cuadro explicativo con la diferencia entre los beneficios sociales y la retribución flexible.

	Beneficios sociales	Retribución flexible
Salario	Adicional al salario	Dentro del salario
Coste	Asume la empresa	Asume el empleado
Carácter	Similar para todos los empleados	A la carta del empleado
Límites	30% del salario bruto anual	30% del salario bruto anual
Ventajas empresa	Exento de IRPF. 100% deducible del IS. Incrementa la motivación	Reducción de impuestos. Incrementa el salario neto. Aumenta la motivación
Ventajas empleado	<ul style="list-style-type: none"> – Cotizan a la Seguridad Social. – Disposición del producto o servicio en el día a día – Impacto similar a un incremento del salario. – Mayor sentido de pertenencia y motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> – Incremento del salario neto al aprovecharse de las ventajas fiscales. – Disminución de la base imponible y reducción del IRPF. – Libre decisión del empleado de los productos o servicios a los que acogerse. – Mayor sentido de pertenencia y motivación.
Beneficios más demandados	Ticket Restaurante, Tarjeta transporte, Cheques guardería, Seguro Médico, Formación	Ticket Restaurante, Tarjeta transporte, Cheques guardería, Seguro Médico, Formación

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio Cobee (2020)

ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN

A pesar de que se trata de un sistema no regulado, los diferentes productos que se ofrecen tienen distintas valoraciones en cuanto a su tributación y repercusión en la base de cotización. Por ello tendremos que prestar especial atención a la legislación que afecta a este método.

En particular, las dos leyes que contemplan y regulan la retribución flexible en España son las siguientes:

- La **Ley 35/2006**, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio.
- El **Real Decreto 439/2007**, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, aprobado por Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero.

Esta normativa establece una serie de limitaciones para el pago de la retribución flexible. A continuación, un resumen de los aspectos más relevantes a tener en cuenta:

- El salario en especie nunca podrá ser superior al 30% del salario total del empleado. Tampoco podrá minorar la cantidad de dinero a recibir equivalente al salario mínimo interprofesional.
- Siempre tendrá que haber un acuerdo entre empresa y trabajador para el pago del salario en especie. La empresa nunca podrá imponerle este tipo de retribución salvo que venga fijado en el convenio laboral.
- El sueldo del trabajador pasará a ser retribución flexible una vez que haya acuerdo para pagar el salario en especie. Este constará de dos partes, la parte que recibirá en dinero y la parte que recibirá en especie.

No todos los conceptos están sujetos a retención del IPRF ni son considerados rendimientos del trabajo. Los bienes y servicios que sí cotizan se computarán para la base reguladora, con el objetivo de recibir contraprestación por la seguridad social y por

desempleo. También se tendrán en cuenta para el cálculo de la indemnización por despido.

Para que no haya confusión, una empresa debe definir bien que es salario en especie y que no. De esta correcta distinción dependerá si conlleva retenciones a cuenta. A continuación, detallo aquellos bienes y servicios que cotizan:

Cada uno de los productos descritos anteriormente tienen sus propios límites. Paso a detallarlos a continuación:

Producto o servicio	Tributación
Ticket Restaurante	Exento de IRPF hasta 11€/día o 220€/mes
Transporte	Exento hasta 1.500 € al año, 136,36 € al mes
Seguro médico	Exento de IRPF hasta 500€ al año por persona asegurada
Cheques guardería	No hay límite
Formación	Exento de IRPF el valor total de la formación siempre que esté relacionada con el puesto de trabajo
Plan de pensiones	No tributa en IRPF hasta el momento de percibir la pensión por jubilación. A partir de ese momento tendrá consideración de rendimiento del trabajo en IRPF
Acciones	Exento hasta los 12.000 € anuales
Vivienda	El empleado tributa sobre el 10% del valor catastral de la vivienda. La retribución en especie no puede superar el 10% de las restantes contraprestaciones de trabajo del empleado
Renting	El empleado tributaría por el importe equivalente al 20% del valor del vehículo, prorrateado por el porcentaje para uso particular.

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

5.3 AHORRO PARA LA EMPRESA Y TRABAJADOR. SIMULACIÓN DE AHORRO – CASO PRÁCTICO

Según un estudio realizado por Sodexo, en el que tiene en cuenta los salarios medios identificados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en España, esta medida puede ahorrar a los trabajadores españoles entre 2.095 y 5.800 euros al año. Este estudio también destaca que el 79% de los empleados valoran muy positivamente la

retribución flexible. El 75% de los empleados con este sistema retributivo están muy satisfechos con su salario, frente a aquellos trabajadores con un paquete salarial tradicional, afirmando estar satisfechos con su salario únicamente un 35,5%.

Con el objetivo de contrastar el impacto que tiene el empleo de este tipo de herramientas en la disponibilidad neta dineraria del trabajador, he tomado como ejemplo un análisis llevado a cabo por Sodexo, en el que plantea una nómina con dos casuísticas. En la primera, el trabajador destina parte del salario a su PRF, mediante la contratación de ticket restaurante y cheques guardería. En la segunda nómina, el empleado recibe todo su salario y además gasta el mismo importe en guardería y restaurante.

Con retribución flexible	Sin retribución flexible
SALARIO BRUTO ANUAL: 25.000€	SALARIO BRUTO ANUAL: 25.000€
SALARIO BRUTO MENSUAL: 2.083,33€	SALARIO BRUTO MENSUAL: 2.083,33 €
Salario dinerario*: 1.652,50€	Salario dinerario: 2.083,33€
Salario base: 1.416,43€	Salario base: 1.785,71€
Paga extra: 236,07€	Paga extra: 297,62€
Salario en especie: 430,83€	Salario en especie: 0€
Cheque guardería: 229,17€	Cheque guardería: 0€
Cheque restaurante: 201,67€	Cheque restaurante: 0€
Deducciones: 320,41€	Deducciones: 385,69€
Seguridad Social (6,35%): 132,29€	Seguridad Social (6,35%): 132,29€
Por salario dinerario: 104,93€	Por salario dinerario: 132,29€
Por salario en especie: 27,36€	Por salario en especie: 0€
Retención IRPF (9,03€): 188,12€	Retención IRPF (12,16€): 2253,40€
Por salario dinerario: 188,12€	Por salario dinerario: 253,40€
Por salario en especie: 0€	Por salario en especie: 0€
INGRESO EN NÓMINA: 1.332,09€	INGRESO EN NÓMINA: 1.697,65€
Gastos voluntarios: 0€	Gastos voluntarios: 430,83€
Guardería: 0€	Guardería: 229,17€
Menú diario: 0€	Menú diario: 201,67€
Dinero disponible: 1.332,09€	Dinero disponible: 1.266,81€
Ahorro con retribución flexible: 110,04€	

Fuente: Elaboración propia a través de estudio realizado por Sodexo

Como se puede observar, el trabajador que destina el salario al PRF, se beneficia de la exención de IRPF de los tickets restaurante y cheques guardería y por lo tanto tiene una retención del 9,03 %. En cambio, el empleado que no ha utilizado el servicio tiene una retención del 12,16%. La cotización a la Seguridad Social es la misma.

El empleado que destina parte de su salario al plan de retribución flexible gana 110,04 € más al mes.

5.4 VENTAJAS PARA LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR

5.4.1 Ventajas para la empresa

- **Atrae y retiene el talento:** en los últimos años, cada vez son más los trabajadores los que valoran un buen paquete retributivo a la hora de incorporarse a una empresa. Para los empleados que ya trabajan, es una manera de demostrar que son un gran activo para la empresa y que se preocupan por sus necesidades personales. Según el *“Barómetro de la Retribución Flexible Sodexo 2016”* publicado por Sodexo, el 52% de los trabajadores solicitarían la retribución flexible si su empresa lo ofreciese.
- **Mejora el employer branding:** refuerza en gran parte la cultura de la compañía. Poner a disposición este tipo de productos mejora el bienestar de los trabajadores. Se hace visible el esfuerzo llevado a cabo por el equipo de recursos humanos para aumentar el sentimiento de marca.
- **Mejora el salario sin incremento salarial:** el empleado recibe un salario neto mayor sin que suponga un coste adicional para la empresa. Además, el trabajador agradecerá este servicio ya que los productos contratados iban a suponer un gasto diario. Por lo tanto, aumenta el poder adquisitivo del trabajador sin que suponga un aumento salarial para la empresa.
- **Aumenta la productividad y reduce el absentismo:** los trabajadores están más motivados por lo tanto se reduce la tasa de rotación y los casos de absentismo laboral. Esto se traduce en mayor eficiencia y productividad. Por ejemplo, el hecho de que los trabajadores dispongan de una tarjeta común incentiva la asistencia a comidas de equipo.

- **Mejora la conciliación laboral:** el acceso a este tipo de productos (comida, transporte, salud, guardería) mejora el día a día de los empleados, lo que se traduce en un mejor ambiente laboral.
- **Genera un alto beneficio con una fácil implantación:** cada vez son más los equipos de recursos humanos que están capacitados para implementar planes de retribución flexible a medida. Además, numerosos proveedores ofrecen simuladores online que permiten visualizar al empleado el ahorro que supondría darse de alta en este modelo.

5.4.2 Ventajas para el trabajador

- **Mejora de la calidad de vida:** la conciliación laboral y familiar son clave para mantener motivado a un trabajador en su puesto de trabajo. Por ello, con un plan de retribución flexible, el empleado además de disfrutar de mayor poder adquisitivo cubre sus servicios de primera necesidad (comida, guardería, transporte...). Cuando un empleado se siente valorado, su vínculo con la empresa es mayor.
- **Flexibilización del salario** en función de las necesidades e intereses de cada momento: el empleado, en la frecuencia determinada por la empresa, podrá configurar su nómina eligiendo que parte quiere cobrar en dinero y que parte quiere cambiar por productos o servicios que le facilitan la vida diaria, y que le aportan ventajas fiscales. El éxito de un plan de retribución flexible depende en gran parte de la capacidad para ofrecer flexibilidad a un empleado.
- **Aumento del poder adquisitivo:** si el empleado se adhiere al plan de retribución flexible, pagará menos impuestos debido a las exenciones fiscales de alguno de los productos. La normativa actual del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) establece que los productos y servicios incluidos en el PRF, al ser contratados por la empresa en nombre de sus empleados, tienen la consideración de retribución en especie.
Esta retribución en especie, en función del producto o servicio, estará sujeta a tributación o bien estará exenta, siendo aún más ventajoso su impacto fiscal.
- **No afecta de manera negativa al paro, finiquito o jubilación.**

- **Descuentos:** En los productos y servicios incluidos en el PRF, al contratarse a través de la empresa y de forma colectiva, se obtienen mejores condiciones económicas.
- **Comodidad:** la contratación de productos y servicios a través de la empresa permite al empleado disfrutar de productos de calidad, previamente seleccionados por la compañía, permitiendo un ahorro de tiempo en seleccionar y contratar.
- **Sentimiento de pertenencia a la empresa:** el empleado es conocedor del esfuerzo que hace la empresa y en concreto el departamento de Recursos Humano, por ofrecerle las mejores condiciones. Comunicar al trabajador de manera adecuada estos productos, aumenta su compromiso y estabilidad dentro de la empresa.

En relación con las desventajas de estos planes, cabe destacar los costes de gestión asociados, la dispersión de las elecciones de los trabajadores a la hora de negociar con los diferentes proveedores y la complejidad administrativa en la planificación e implantación de este. Por norma general los planes de retribución flexible se orientan por las ventajas fiscales de cada país, por tanto, al poder cambiar en cualquier momento, el sistema puede perder utilidad y obliga a estar continuamente actualizando el mismo.

CÓMO PONER EN MARCHA UN PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Cómo he mencionado anteriormente, lo habitual es que la empresa encuentre una manera de mejorar su **employer branding** y busque diferenciarse de la competencia. Dado que, para una empresa, ofrecer un plan de retribución flexible no tiene ningún coste, lo primero es contactar con los diferentes proveedores de productos; transporte, guardería, ticket restaurante, etc.

Por lo tanto, la empresa que quiera incentivar a sus trabajadores con la retribución flexible debe mantener una comunicación lo más fluida posible.

Para la realización de un plan de retribución flexible la empresa debe seguir una serie de pasos:

1. Evaluación de las necesidades y sondeo
2. Comunicación a los empleados
3. Simulación de ahorro
4. Contratación y puesta en marcha

En primer lugar, en la fase de **evaluación de las necesidades y sondeo**, la empresa deberá analizar cuál es su situación actual, que beneficios dispone en función del tipo de empleados, qué beneficios es capaz de ofrecer a partir de retribución flexible y que ventajas fiscales y económicas tiene cada uno de ellos para la organización y para el trabajador. Por ejemplo, si los empleados son jóvenes o tienen hijos pequeños, tendrá más sentido ofrecer los servicios de ticket restaurante o cheques guardería, frente al seguro de vida.

Para ello, la empresa deberá realizar un estudio de mercado de los diferentes proveedores de productos, calculando la rentabilidad de estos, en función de las necesidades determinadas.

Una vez determinado el proveedor, deberá diseñar un calendario para la implantación, así como un plan de acción para llevarlo a cabo.

Por lo tanto, dentro de la primera fase de diseño, podemos extraer:

- **Diagnóstico inicial**: análisis del tipo de compensación actual y satisfacción de los trabajadores. Nos ayudará a saber en qué mejorar y que ofrecer con la retribución flexible.
- **Estudio de proveedores y trabajadores**
- **Elaboración de calendario y plan de acción**

Teniendo en cuenta la estrategia de Recursos Humanos, el presupuesto y el perfil de los trabajadores, definiremos que modalidad ofrecer:

- A. **Retribución flexible**: los empleados pueden acogerse voluntariamente a este plan, suponiendo importantes ahorros en determinados productos, gracias a la exención fiscal. No supone un coste adicional para la empresa
- B. **Beneficios sociales**: La empresa se hace cargo de ofrecer los productos, a coste cero para el empleado.

- C. Sistema de beneficios mixto: la empresa no subvenciona al 100% los beneficios y se complementa con el plan de retribución flexible.

El segundo paso para llevar a cabo por la compañía es la **comunicación**. Es un punto que la empresa tiende a obviar en la creación de un plan de beneficios. Lo más habitual es que si no se ha ofrecido ningún producto anteriormente, los empleados no tengan conocimiento de su funcionamiento ni del ahorro que suponen. Por ello es recomendable exponer las ventajas que suponen este tipo de beneficios. En este punto, la mejor opción es circular una encuesta entre la plantilla de la empresa, de tal manera que nos permita conocer cuáles son las necesidades reales de los empleados, y la empresa pueda ajustar su programa al máximo posible.

Las empresas también pueden organizar talleres, presentaciones, cursos e incluso webinars involucrando al proveedor para informar de manera precisa sobre los beneficios a los que tendrán acceso. El empleado podrá contar con una calculadora virtual personalizada que le permitirá configurar la cantidad a destinar a ticket restaurante, seguro médico, transporte o guardería y calcular el ahorro fiscal mensual.

Lo más importante es hacer entender al empleado cómo funciona un plan de retribución flexible y por qué supone un aumento de su retribución neta sin que eso conlleve a un mayor gasto para la empresa. Para ello es recomendable transmitirles que el IRPF será menor, que no afectará a la base de cotización, ni al finiquito, paro o jubilación. En una gran parte de departamentos de recursos humanos se empieza a hablar de retribución inteligente al referirse a la retribución en especie.

Una vez realizada la comunicación interna a los empleados, el tercer aspecto consiste en **simular el costo y ahorro** (con sus propios datos) que supone contratar servicios considerados como retribución flexible.

El ahorro debe calcularse en base al sueldo real del empleado. Por tanto, hay que asegurarse que el entorno en el que se calcule sea 100% fiable. Para ello, lo más recomendable es contratar el servicio de algún proveedor fiable que te permita confiar en que todos los datos están bajo control y que se cumple con la LOPD.

Una vez que se han simulado los beneficios del empleado, seguramente quiera **contratar los servicios**. En un primer lugar hay que formar al personal de recursos

humanos que se encargará de gestionar en plan y se resolverán todas las dudas que puedan tener los empleados.

Una vez que el empleado comunica al departamento de recursos humanos, los beneficios a contratar, deberá firmar un anexo al contrato, en el cual afirma que acceder de forma voluntaria a participar en el plan de retribución flexible de la compañía.

Modificaciones futuras de la Ley 40/1998 del Impuesto sobre la Renta (IRPF)

En caso de producirse una modificación en la normativa vigente del IRPF, los beneficios fiscales de los productos del PRF podrían variar. Cualquier modificación legislativa que pudiera suponer una mejora en el tratamiento fiscal del IRPF, también será recogida en las renovaciones anuales del PRF.

El importe máximo del plan de retribución flexible se ha determinado en el 30% del salario bruto anual y es la cantidad que puede destinarse a la contratación de productos y servicios.

Precisamente, cabe destacar los siguientes límites:

- **Tarjeta transporte:** financiada hasta 136,36 euros
- **Ticket restaurante:** se puede percibir como máximo 2.420 euros anuales – 11 euros al día hasta un total de 220 días al año.
- **Seguro de salud:** 500 euros por persona al año, cubriendo a toda la familia.
- **Guardería:** no hay límite

Al margen de los estudios estadísticos o financieros que demuestran el grado de implantación de los beneficios sociales, la flexibilidad o el método utilizado, es muy relevante conocer el grado de satisfacción del colectivo suscrito a los planes. Con este fin, he preparado un cuestionario para evaluar el grado de satisfacción con respecto a distintos aspectos de la retribución flexible. (Anexo I).

5.5 IMPACTO DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN TIEMPOS DE COVID 19

El Covid 19 ha provocado un cambio sin precedentes en el modelo de trabajo. Esto ha llevado a que los departamentos de RRHH tengan que sacar el máximo partido de sus equipos para adaptar los beneficios sociales a los empleados.

Un claro ejemplo es el teletrabajo, que ha pasado de ser una posibilidad remota a una alternativa única para un gran número de empresas. Hace unos meses el trabajador estaba acostumbrado a seguir una jornada de 8 horas al día en la oficina, sin embargo, hoy en día tiene que rendir al mismo nivel sin salir de su domicilio. En este sentido, los beneficios se están actualizando y transformando continuamente, con el objetivo de satisfacer nuevas necesidades. Por ejemplo:

❖ **El seguro médico privado – el beneficio de moda.**

Nos encontramos ante una situación en la que la pandemia ha provocado efectos negativos entre la salud de los trabajadores. Por lo tanto, este beneficio se considera cada vez más relevante con la necesidad de realizar PCR privadas o una mayor rapidez en la atención médica.

El seguro médico permite además extenderse a beneficiarios de la unidad familiar, por lo que es aún mayor interesante para empleados con familia (cónyuge/hijos). Por lo tanto, contratando el seguro médico como retribución flexible, los trabajadores ganarán en tranquilidad y ahorro, beneficiándose de las ventajas fiscales.

❖ **La conciliación laboral como prioridad**

Uno de los mayores problemas a los que nos enfrentamos es encontrar un equilibrio entre la vida laboral y familiar. El teletrabajo ha venido para quedarse, y con ello se ha roto la delgada línea entre el trabajo y la familia, ya que estamos obligados a asumir las obligaciones laborales a la vez que hacer frente a las necesidades familiar.

Según un estudio de Carem.com *“2021 Future of Benefits Report”* los trabajadores que son padres/madres de niños pequeños, han visto disminuida su productividad en la mitad de los casos. Por ello los departamentos de RRHH cada vez ofrecen más beneficios sociales como flexibilidad laboral o tickets guardería.

❖ **Health&Wellbeing – una propuesta de valor**

Insomnio, estrés, depresión, ansiedad, cansancio extremo... según *“un estudio de Oracle compartido por psicólogos de ¿y psi hablamos, a Business Insider España”* la salud mental se ha visto afectada en un 78% de los casos. Por ello los departamentos de RRHH

tienen un papel muy importante para promover iniciativas relacionadas con el Wellnes, es decir, el bienestar físico y emocional. Como ejemplos, destacamos:

- Subvención al empleado del 50% de la cuota del gimnasio
- Vacunación de la gripe como parte de las iniciativas de prevención y salud
- Día de la salud mental: la empresa facilita recursos adicionales en la intranet relacionados con la mente, nutrición, cuerpo, etc...
- Terapias online con médicos especialistas de la salud, nutricionistas o psicólogos

6. Conclusiones

La crisis económica provocada por el Covid-19 ha impactado notablemente en nuestro tejido empresarial, y sus consecuencias están empezando a reflejarse en el mercado laboral. Este nuevo escenario ha obligado a las empresas a reinventarse y a ofrecer a sus trabajadores otras opciones para complementar su salario, además de impulsar medidas para atraer y retener el talento. Entre estas medidas se encuentran la implantación de los planes de retribución flexible, que han pasado a tener un papel relevante en el diseño de la política retributiva de una compañía.

Sin duda esto ayuda generar un “Win to Win”, en términos salariales, entre la empresa y el trabajador, ya que permite incrementar el salario neto de la plantilla sin disparar los costes salariales. De esta manera el empleado ahorra la parte proporcional del IRPF y la empresa consigue que se genere un mayor sentido de pertenencia y agradecimiento hacia la misma.

Para lograr el éxito en la implantación de estos sistemas de retribución flexible, es importante que los departamentos de recursos humanos conozcan en profundidad las peculiaridades, los efectos, ventajas y costes para su aplicación.

Una buena política de beneficios muestra un mensaje claro al empleado, de nuestra preocupación más allá de su rol como trabajador. Si además conseguimos a través de las fórmulas de retribución flexible, que los propios empleados diseñen su paquete retributivo, vamos a conseguir generar un mayor **engagement**. Una plantilla motivada

genera unos niveles más reducidos de absentismo y rotación. Por lo tanto, aumenta la productividad.

Una vez analizado parte de los aspectos de un plan de retribución flexible, podemos concluir que no solo se trata de aspectos económicos, sí no que cada vez más las empresas buscan un mayor bienestar social y laboral de sus empleados, para que se traduzca en un mayor rendimiento y productividad en el puesto de trabajo.

En definitiva, en unas estrategias de beneficios cada vez más amplias, cada vez irán ganando más fuerza en el corto plazo la importancia del bienestar emocional, salud mental y la atención a la inclusión y diversidad. El análisis de datos y la digitalización ayudarán a maximizar riesgos y optimizar la gestión de costes.

¿Cuál es el futuro de los beneficios sociales?

Visto lo visto, está claro que los planes de retribución flexible, además de satisfacer las necesidades relacionadas con su salud (mental, física o financiera) o bienestar, también deben ofrecer a los trabajadores una **buena experiencia**.

En numerosas ocasiones, la gestión de los beneficios se ha visto condicionada por ciertas ineficiencias – mala comunicación, datos redundantes, procesos manuales, etc. Por ello **la comunicación interna** tiene un papel clave para que los empleados a qué tipo de beneficios sociales tienen acceso.

Según el estudio de Mercer “*Estudio sobre Beneficios Sociales para Empleados en España 2021*”, más del 85% recibe información, pero sólo un 50% cree que se hace efectiva. El mismo estudio de Mercer refleja que el 54% de los empleados, más de la mitad, no conoce los costes asociados a los beneficios. Este porcentaje se incrementa en 10 puntos en los Millenials.

Dicho esto, las empresas deben realizar un esfuerzo en la comunicación, dirigida a vencer la desconfianza y desconocimiento antes los nuevos cambios en sus sistemas salariales. No obstante, la comunicación no debe centrarse únicamente en las ventajas fiscales, sino también en ventajas como la posibilidad de adquirir productos a un coste menor y el ahorro de tiempo en la contratación y gestión de estos.

Este es el momento para que las empresas den un golpe de timón y reformulen las medidas que venían implantando, ya que es ahora cuando los profesionales lo necesitan. Los departamentos de RRHH deberán optar cada vez más por **estrategias de remuneración a la carta**, en el que el propio empleado pueda diseñar su paquete retributivo desde la app de su móvil. Es la única forma de garantizar el éxito en estas acciones.

Pagar mejor a los empleados no significa pagarles más, dar plena libertad a los trabajadores para diseñar su sistema de compensación es la solución, integrar los beneficios en una misma plataforma digital es una necesidad. Los beneficios tradicionales deben revisarse para que las plantillas puedan disfrutar de sus beneficios donde quieran y cuando quieran.

Hasta hace poco, los beneficios sociales eran vistos como una ventaja añadida que no se le prestaba demasiada atención ni por los trabajadores ni por la empresa. Sin embargo, en la actualidad se han convertido en una herramienta de productividad, atracción y retención del talento e incremento del compromiso de los empleados.

7. Bibliografía

1. Vidal-Salazar, M. D., Corón-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2015, 25 marzo). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *UCJC Business and Society Review*, 46(Segundo Trimestre 2015). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312/1571>
2. Sodexo. (s. f.). *Retribución Flexible*. Sodexo - Servicios de calidad de vida. <https://www.sodexo.es/retribucion-flexible/>
3. Cruz, G. (2014). *Estudio sobre retribución flexible 2014*. Mercer. <https://www.mercer.es/sala-de-prensa/estudio-retribucion-flexible-EMEA-2014.html>
4. Marcos, S. (2011, noviembre). La recompensa como herramienta de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 3854. <https://www.harvard->

- deusto.com/la-recompensa-como-herramienta-de-gestion-estrategica-hacia-una-empresa-con-proposito
5. Factorial HR. (2019). *Todo sobre la retribución flexible*. <https://factorialhr.es/wp-content/uploads/2018/01/14144640/libro-retribucion-flexible-rrhh.pdf>
 6. Sánchez, A. J. (2019, 26 septiembre). *Retribución flexible Cobee: Motiva sin sobre costes*. Cobee. <https://cobee.io/blog/retribucion-flexible-cobee/>
 7. *El 51% de los españoles cambia de empresa por el salario*. (2019, 1 julio). Randstad. <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-51-de-los-espanoles-cambia-de-empresa-por-el-salario/>
 8. *Estado y tendencia de los beneficios 2020*. (2020). Cobee. <https://cobee.io/informe-tendencias-beneficios-2020/>
 9. Randstad Research. (2016, septiembre). *Informe Randstad de Tendencias de RRHH*. Randstad. <https://www.randstadresearch.es/wp-content/uploads/2016/10/RandstadinformeTendenciasRRHH.pdf>
 10. *Todo sobre la retribución flexible*. (s. f.). factorialhr.es. <https://factorialhr.es/wp-content/uploads/2018/01/14144640/libro-retribucion-flexible-rrhh.pdf>
 11. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
 12. La Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio (LIRPF)
 13. Real Decreto 2064/1995, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento general sobre cotización y liquidación de otros derechos de la Seguridad Social.

14. Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores.
15. J.M.B., & A.M. (2021, 2 marzo). *Preparing for a post-pandemic world: transforming human capital and benefit actions*. Willis Tower Watson. <https://www.willistowerswatson.com/en-BE/Insights/2021/03/preparing-for-a-post-pandemic-world-transforming-human-capital-and-benefit-actions>
16. EDENRED. (s. f.). EDENRED. Recuperado 15 de septiembre de 2021, de https://www.edenred.es/empresas-autonomos/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=gs_edenred&gclid=CjwKCAjwzOqKBhAWEiwArQGwaPA-tCDv938ItA0USsGnScGmz2A71yEkrfoMloGJ0UpB6Ep7R203NBoCmSEQAvD_BwE
17. Tendencias retributivas y de RRHH 2019. (2019, mayo). KPMG, 2. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/05/tendencias-retributivas-2019.PDF>
18. *Responsables con nuestras personas*. (2019). Accenture. <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-115/Accenture-Responsables-Personas-ACC.pdf>
19. *La legislación sobre Retribución Flexible en España*. (s. f.). Sodexo. <https://www.sodexo.es/blog/que-legislacion-sobre-retribucion-flexible-hay-en-espana/>
20. *Real Academia de la Lengua Española*. (s. f.). RAE. <http://www.rae.es/>
21. Real Decreto 817/2021, de 28 de septiembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2021.

22. Llopart Bennàssar, M. (2014). ASPECTOS JURÍDICO-LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS POLÍTICAS EMPRESARIALES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE. En *Documentación Laboral: Vol. I* (pp. 101–121). [https://www.aedtss.com/wp-content/uploads/dl/N100/07%20Aspectos%20jur%C3%ADdico-laborales%20y%20de%20seguridad%20social%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20empresariales%20de%20retribuci%C3%B3n%20flexible%20\(Llopart%20Bennasar\).pdf](https://www.aedtss.com/wp-content/uploads/dl/N100/07%20Aspectos%20jur%C3%ADdico-laborales%20y%20de%20seguridad%20social%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20empresariales%20de%20retribuci%C3%B3n%20flexible%20(Llopart%20Bennasar).pdf)
23. Digitalización 360º Optimización de la Experiencia del Cliente. (2021, 27 agosto). *Willian Towers Watson Affinity*. <https://www.willistowerswatson.com/es-ES/Insights/2021/08/digitalizacion-360-optimizacion-de-la-experiencia-del-cliente>
24. *Aspectos y tendencias actuales y emergentes de los beneficios sociales*. (2014, julio). Towers Watson. <https://www.towerswatson.com/es-ES/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/06/2014-Current-and-Emerging-Global-Themes-report>
25. *2021 Future of Benefits Study: Employee Benefits Trends and Silver Linings of the Pandemic*. (2021). The Hartford. <https://www.thehartford.com/employee-benefits/employers/insights/future-of-benefits-2021>
26. Aumentan los problemas de salud mental durante la pandemia: La prevalencia de depresión, ansiedad o insomnio es de hasta un 23%. (2020, 24 diciembre). Business Insider. <https://www.businessinsider.es/aumentan-problemas-salud-mental-durante-pandemia-780189>

27. Willis Towers Watson. (2021). *Propuesta de Valor - Health & Benefits*.
https://conten-tes.willistowerswatson.com/hubfs/HB/Propuesta%20de%20valor/WTW_Propuesta%20de%20Valor_Health_%20Benefits.pdf?hsCtaTracking=d553f3ac-1051-4097-a22a-3466c7ed4cc1%7C431d8fae-89ba-4fa3-b7bf-0a4cd2dcdb9a
28. Actualidad y tendencias en Recursos Humanos. (2021, 4 marzo). *Factor Humano*.
https://factorhumano.es/wp-content/uploads/2021/03/revista-Factor-Humano-n_4.pdf
29. *Reportaje Retribución fija y variable en tiempos del Covid: flexibilidad y agilidad*. (2021, 3 febrero). *Factor Humano*.
<https://factorhumano.es/reportaje-retribucion-fija-variable-covid-revista-factor-humano-3>
30. *Cada vez son más los trabajadores que valoran cambiar de empresa por los beneficios sociales que les ofrecen*. (2021, 28 enero). Mercer
<https://www.mercer.es/sala-de-prensa/Trabajadores-valoran-cambiar-de-empresa-por-los-beneficios-sociales.html>
31. IESE Business School. (2021, octubre). *Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones*. IESE Business School - Universidad de Navarra
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0252.pdf>
32. Carlos Delgado Planas. (2004). *La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI*. Universitat Abat Oliba Ceu.
33. Marcos, S. (2011, noviembre). *Recompensa total: el nuevo contrato*. *People Matters*.

https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/111_1_HDBR.pdf

34. Delgado, C. (2002). *Mucho más que salario: la compensación total flexible*. Interamericana de España.
35. Espiñera, M. (2012). *Gestión de Beneficios Sociales, Retribución Flexible sobre SAP HCM*. <http://www.ausape.es/>. <http://www.ausape.es/>
36. Mercer. (2021). *Estudio sobre Beneficios Sociales para Empleados en España 2021*. <http://www.mercer.es/>
37. *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 3). (2011). <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556787>
38. García Sanz-Cruzado, P., & Moliner Cachazo, J. (2019, octubre). El rol de la tecnología en Beneficios de empresa. *Compensación y talento*. <https://www.willistowerswatson.com/es-ES/Insights/2019/11/el-rol-de-la-tecnologia-en-beneficios-de-empresa>
39. Palomares, F. (2019, mayo). Beneficios y entorno digital. *Observatorio de Recursos Humanos y RRLL*. <https://www.willistowerswatson.com/es-ES/Insights/2019/05/beneficios-y-entorno-digital>
40. *¿Cómo ofrecer Beneficios Sociales a nuestros empleados que cubran sus necesidades y que nos ayuden a mejorar los costes?* (2019, 14 febrero). Willis Towers Watson. <https://www.willistowerswatson.com/es-ES/Insights/2019/02/como-ofrecer-beneficios-sociales>

8. Anexos

- Anexo I: Encuesta de satisfacción – Retribución flexible

1. ¿Estás suscrito al Plan de Retribución Flexible de la compañía
 - Si
 - No
 - No sé/No me acuerdo
2. Haz una valoración general del Plan de Retribución Flexible

✚ Siendo 1 deficiente y 5 excelente

 1. Deficiente
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 5. Excelente
3. ¿Qué beneficios sociales considera que la compañía debe mejorar?
 - Ticket Restaurante
 - Seguro médico privado
 - Seguro de vida
 - Formación
 - Cheques guardería
 - Servicio Easylife
 - Otros – Indique a continuación:
4. De los beneficios que ofrece la empresa ¿Cuál o cuáles son los que más utilizas?
5. ¿Recomendarías el Plan de Retribución Flexible a otros empleados?
 - Si
 - No
6. ¿Valorarías incluir algún beneficio social adicional como alternativa?
 - Subvención cuota del gimnasio
 - Tarjeta transporte
 - Renting de vehículos
 - Stock options
 - Plan de pensiones

- Otros – indique a continuación:

7. En caso de que quieras incluir algún comentario adicional, utiliza por favor el espacio a continuación: