



Compensación **Flexible**: ¡La eficiencia de un sistema a coste “0” para la empresa!

Decidir qué beneficios o ventajas de las que ofrece la empresa son más adecuadas a cada empleado es el primer paso para hablar de retribución flexible. Pero, ¿es realmente posible retribuir “a medida”? Para implantar un modelo de retribución flexible la empresa es quien mejor controla los costes de transacción y es quien puede “sentarse a negociar” y llegar a acuerdos con todos los profesionales para lograr una satisfacción óptima de ambas partes.

MARTÍN VERGARA PINTO, antiguo Alumno del Master en Recursos Humanos del Centro Garrigues (2006-2007)

LOS TRES OSOS Y RICITOS DE ORO

El célebre cuento de Los "Tres Osos y Ricitos de Oro", de María Claret, narra la historia de una niña que se perdió en el bosque y que en el afán por regresar a su casa dio a parar en la linda casa de los Tres Osos, a la cual decidió entrar a pesar de encontrarla vacía. Ya en su interior, divisó tres tazas de chocolate –una grande, una mediana y otra pequeña– probándolas una a una y descartando las dos primeras porque aún quemaban; pero al probar el chocolate de la taza pequeña lo encontró tan delicioso que sin darse cuenta se lo bebió todo. Seguidamente, el cansancio de Ricitos la llevó a la habitación de los

osos donde encontró tres camas de diferente tamaño, probando cada una de ellas se quedó finalmente dormida en la que más le apetecía: la pequeña...

La moraleja o mensaje del cuento es que el ser humano ante un escenario en el que pueda elegir libremente entre varios bienes u opciones tomará una decisión en función de sus preferencias; es decir, optará por aquel bien (u opción) que mejor se ajuste a sus necesidades personales o que le de mayor bienestar. Lo dicho no impide que aquellos bienes válidamente descartados por uno resulten ser beneficiosos para otros, considerando que los gustos y las preferencias no son homogéneos en las personas.

En efecto, y llevada dicha moraleja a la vida laboral, podemos decir que cada profesional tendrá una propia valoración respecto al grado de bienestar que le otorgan los distintos conceptos que componen su paquete retributivo. Y, asimismo, sería válido sostener que si dicho profesional pudiera elegir libremente aquellos beneficios sociales que le son más convenientes, lo haría de manera eficiente.

Cabe precisar que, no me estoy refiriendo a la libertad del profesional para fijar la cuantía de su salario (¡págume más!), sino a la libertad o flexibilidad para decidir “cómo” quisiera ser retribuido por parte de la empresa;

FICHA TÉCNICA

Autor:	VERGARA PINTO, Martín.
Título:	Compensación Flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste “0” para la empresa!
Fuente:	Capital Humano, nº 216, pág. 80. Diciembre, 2007.
Resumen:	Satisfacción a un precio razonable y con bajo coste es el objetivo de cualquier organización competitiva en el mercado. Se trata de desarrollar una retribución flexible que dote, al menos a los grupos o categorías considerados estratégicos para el negocio, de unas condiciones retributivas fijas y variables que se ajusten a lo que realmente buscan para retener a este personal clave que genera valor agregado a la compañía.
Descriptor:	Compensación / Costes / Retribución.



obviamente en atención a sus necesidades personales y familiares.

1. LA RETRIBUCIÓN CLÁSICA

Una empresa con un modelo de retribución clásico utiliza tan sólo los conceptos de la compensación extrínseca financiera: el salario fijo, el salario variable y los beneficios sociales. En dichos modelos la empresa decide arbitrariamente que los beneficios sociales sean iguales para toda la plantilla, sin tomar en cuenta las distintas necesidades de los empleados. Es lo que se denomina sistemas "one size fits all" o "café para todos"¹.

¿Resulta eficiente la retribución clásica? A primera vista podemos decir que dicho modelo carece de imaginación y, por otra parte, que la inversión efectuada por la empresa en la retribución de sus empleados *no* sería eficiente ya que la misma no compensaría a todos éstos de igual manera. Imagínese la valoración que tiene el plan de pensiones para un profesional joven, o el seguro médico para alguien que ya goza del mismo en virtud de la retribución que percibe su cónyuge.

En efecto, nos encontramos dentro de un contexto donde la retribución clásica queda ya desfasada, porque las variopintas necesidades personales y familiares de los profesio-

nales nos exigen diseñar un modelo retributivo que cumpla con el objetivo de ser eficiente para cada empleado, proporcionándole una satisfacción y comodidad como individuo – como verdadero capital humano.

Permítaseme utilizar un símil para criticar el modelo de la retribución clásica: el sistema democrático y el sistema de mercado. En el primero de ellos, las personas manifiestan su voluntad a través del voto electoral y el Estado, a través de los representantes elegidos, crea "bienes públicos"; por ejemplo: una nueva autopista (la cual beneficiará a algunos por sentirse mejor comunicados y a otros no porque el ruido de los coches les molesta). En cambio, con relación al sistema de mercado, cada persona es autónoma para decidir qué "bien privado" necesita, de acuerdo a sus preferencias y lo que le permita su bolsillo².

De tal manera que, con la democracia y los bienes públicos se procura tener satisfecha a la "mayoría" y, por otra parte, con el mercado y los bienes privados se satisface a la persona

La empresa es quien tiene mayor capacidad para centralizar la información de los productos, negociar dentro de una economía de escala y ofrecer la contratación de bienes de calidad con seguridad

como individualidad. De lo expuesto, queda claro que a la empresa le conviene retribuir al profesional bajo un sistema de mercado porque efectuaría una inversión eficiente; de no ser así, es decir, tratar a los profesionales como todos iguales, implicaría que no hubiese competitividad entre los mismos, que el interés por desarrollar sus capacidades sea nulo y que la empresa desperdicie recursos. Cabe preguntarse ahora, ¿es posible retribuir “a medida”?

2. RETRIBUCIÓN FLEXIBLE: DEFINICIONES

Antes de dar respuesta a la pregunta planteada, sería conveniente introducir al lector en la definición de algunos conceptos. Los elementos que componen el paquete retributivo del profesional, pueden verse reflejados en el esquema del “Mix” de Compensación³. Tan sólo destacar que los conceptos de retribución en especie y beneficios sociales (que son los distintos productos y servicios de los cuales es beneficiario el empleado) se vinculan a la compensación financiera indirecta o no dineraria. Y, que los bienes intangibles (como por ejemplo dar la posibilidad de flexibilizar la retribución) corresponden a la compensación no financiera.

Asimismo, con relación a los sistemas de retribución flexible es de indicar que nacieron en Estados Unidos en los años setenta y que comenzaron a desarrollarse en Europa alrededor de los años noventa. Sobre el particular, Carlos Delgado⁴ define dos conceptos: la Compensación Total Flexible (CTF) y los Planes de Compensación Flexible.

Respecto al primero de ellos, señala lo siguiente: *La CTF es un modelo retributivo por el que cada profesional percibe, de forma expresa o tácita, todos los elementos tangibles e intangibles que percibirá por la decisión de trabajar en una compañía (...), pudiendo adecuarlos, dentro de unos límites, a sus necesidades personales y familiares para que los considere más valiosos.*

Y sobre los Planes de Compensación Flexible, anota: *... (son) aquellos modelos retributivos*

que permiten al profesional diseñar la composición de su paquete retributivo, destinando una parte de la misma a la retribución en metálico y otra a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, con las limitaciones legales de cada país y con las restricciones que pudiese introducir la organización.

Es importante hacer notar que estos sistemas no implican un incremento de las retribuciones de los empleados, ya que no se pretende complementar el salario actual con retribuciones en especie adicionales, sino maximizar dicha retribución; sin que ello suponga un incremento del coste salarial para la empresa. En ese sentido, tenemos que los citados sistemas se articulan –usualmente– mediante la sustitución parcial de la retribución dineraria por fórmulas alternativas de retribución en especie⁵.

3. COSTES DE TRANSACCIÓN

Quedó pendiente responder la pregunta de si la empresa puede retribuir “a medida” a sus empleados. Yo opino que sí, y mi fundamento principal radica en considerar que la empresa no sufre costos de transacción elevados para celebrar acuerdos con cada uno de sus empleados.

Bullard⁶ define los costes de transacción como aquellos en los que tenemos que incurrir para celebrar un contrato; así también, estos costos incluyen los costos de búsqueda de información, negociación, ejecución, entre otros. El mismo autor señala que cuando estos costos son muy elevados, o no se celebran contratos, o simplemente estos se celebran en términos ineficientes. Por ejemplo, sería impensable que el Estado se pusiera a negociar con cada ciudadano la decisión de construir una autopista porque los costos de transacción serían excesivos y el modelo ineficiente.

En ese sentido, el Teorema de Coase⁷ establece una afirmación indiscutible, cual es: “si los costos de transacción son iguales a cero, las partes a través de acuerdos voluntarios entre ellas llegarán a la solución más eficiente (maximizando el uso de los recursos).”

Y resulta que para implantar un modelo de retribución flexible la empresa es quien mejor controla los costos de transacción para que su valor se aproxime a “0”. Tal es así que, la empresa puede “sentarse a negociar” y

Una empresa con un modelo de retribución clásico utiliza sólo conceptos de compensación financiera: salario fijo, variable y los beneficios sociales



llegar a acuerdos con todos los profesionales a un precio razonable y con bajo coste (por ejemplo utilizando un adecuado Plan de Comunicación Interna). Y si no es con todos ellos, al menos con los grupos o categorías considerados estratégicos para el negocio, ya que éstos son el personal clave que genera valor agregado a la compañía.

¿Por qué decimos que la empresa controla los costos de transacción, o que para ésta dichos costos se aproximan a "0"? Esto es porque la empresa es quien tiene una mayor capacidad para centralizar la información de los productos, para negociar dentro de una economía de escala, para ofrecer la contratación de bienes de calidad y por la seguridad que otorga a la negociación; ahorrándole al profesional dichas tareas.

4. FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La compensación (y específicamente el cómo se retribuye) es un factor sensible en toda política de Recursos Humanos de una empresa, ya que con ella le decimos al empleado cuánto vale su trabajo para nosotros. Es por ello que, el Departamento de RR.HH. es el área llamada a saber entender y/o captar las necesidades de los empleados y tratar que las mismas sean satisfechas, no necesariamente con más dinero (que es un bien escaso) sino con imaginación y buena voluntad.

Sobre el particular, Ulrich⁸ indica que uno de los principales roles de la función de Recursos Humanos es ser representante de los trabajadores, lo cual implica cuidar de los intereses del empleado y darle nuevas "herramientas" con las cuales satisfacer sus grandes expectativas en la empresa... y una de ellas es la retribución flexible.

Actualmente, son numerosas las empresas que, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan, han puesto en marcha los sistemas de retribución flexible obteniendo resultados más que satisfactorios. Por consiguiente, y teniendo en cuenta las ventajas de dichos sistemas, advertimos que en el futuro la compensación flexible será catalogada no ya como una moda sino como una necesidad; la misma que servirá para diferenciar y hacer más atractiva a la empresa en el mercado.

Recuérdese que con la gestión eficiente del capital humano no sólo se aumenta el bienes-

tar y la motivación de los empleados, sino que se cumple un objetivo primordial, cual es: un impacto positivo en los resultados financieros del negocio. Lo que conllevará, también, al bienestar de los accionistas.

5. PLANES DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE: LA PUESTA EN MARCHA

En el presente apartado queda comentar los beneficios que trae consigo la implantación de un Plan de Compensación Flexible.

Hacer (voluntariamente) copartícipe al profesional en el diseño de su paquete retributivo le enseñará a conocer y valorar cada uno de los elementos que componen el mismo. De tal manera que, la empresa no sólo genera un importante valor intangible, sino que contribuye a que su estrategia retributiva sea eficiente y efectiva ya que se adecúa al 100 por ciento de las necesidades del empleado.

Asimismo, estos sistemas permiten que el empleado comprenda que la mejor oferta de trabajo no será, necesariamente, la propuesta económica dineraria más alta, sino aquella en la que luego de sumar el dinero y los beneficios sociales ofrecidos resulte con un saldo más ventajoso para él (desde un punto de vista económico y subjetivo, esto último por la opción de flexibilizar).

Como se dijo anteriormente, en el apartado de los *Costos de Transacción*, resulta eficiente que la empresa haga dos cosas: la primera es que celebre "acuerdos" con cada uno de sus empleados para determinar que bienes o productos en especie son los más convenientes para éstos, y; la segunda es que, valiéndose de su posición en el mercado, pueda conseguir mejores ventajas económicas en la negociación de dichos productos con los proveedores, ello en beneficio de su plantilla. Sin embargo, la Compensación Flexible va más allá, al aprovechar los interesantes beneficios fiscales existentes.

En efecto, los beneficios fiscales en mención se encuentran recogidos en la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas –IRPF (Ley 35/2006), disponiéndose que ciertos productos de la retribución en especie están exentos o no están sujetos al pago de impuestos, por concepto de rentas del trabajo– IRPF⁹. Con lo cual los

profesionales maximizan su retribución, ya que siguen satisfaciendo sus necesidades personales con los productos contratados y, además, incrementan la disponibilidad neta de su salario.

Por ejemplo, para el caso del seguro médico se establece que no está sujeto al pago de impuestos las primas de hasta 500 euros anuales a favor del trabajador (e incluso el beneficio aumenta si se incluye al cónyuge y descendientes); configurándose así un importante ahorro fiscal. Si por el contrario, el profesional –a título individual– es quien asume el pago de la prima del seguro, efectuaría un gasto mayor que a su vez se descontaría de su salario neto percibido; es decir, estaría contratando algo más costoso y sin beneficio fiscal.

A continuación, y a manera de resumen, mencionamos brevemente las razones o incentivos para la puesta en marcha de un Plan de Compensación Flexible, desde el punto de vista de las partes implicadas:

Con relación a la empresa:

- ✓ El más importante es que se atrae, motiva y retiene a los mejores profesionales.
- ✓ Se controlan los costes económicos: los costes salariales no aumentan y se puede atender la demanda de productos por parte de los empleados.
- ✓ Importante ventaja competitiva en términos retributivos con relación a sus competidores: se aumenta el poder adquisitivo de los salarios sin coste adicional.

En lo que respecta a los profesionales:

- ✓ Sistema voluntario y modificable: se toma en cuenta que las necesidades pueden variar con el tiempo.
- ✓ Eficiencia retributiva: se contratan los beneficios que más se aprecian y necesitan a un mejor precio, generándose un valor intangible y una sensación de comodidad.
- ✓ Incremento de la disponibilidad neta de los empleados: ahorro fiscal.

Por otra parte, existen ciertos aspectos legales generales a tener en cuenta por las empresas para el diseño de los Planes de Compensación Flexible: (i) la primera es que el salario en especie no puede superar el 30

La Compensación Flexible es un modelo que, al margen de la eficiencia retributiva que ella implica, toma en cuenta la voluntad de cada empleado para decidir como quiere ser retribuido

por 100 de las percepciones salariales del trabajador; (ii) para aquellos colectivos que perciban salarios inferiores a las bases máximas de cotización a la Seguridad Social, la sustitución del salario en metálico por ciertos productos en especie (no sujetos o exentos al IRPF) conlleva la reducción de sus aportaciones a la Seguridad Social y con ello de sus futuras prestaciones previsionales; y; (iii) cuidar de no afectar beneficios laborales adquiridos mediante Convenio Colectivo.

6. CONCLUSIÓN

La Compensación Flexible es un modelo que, al margen de la eficiencia retributiva que ella implica, toma en cuenta la voluntad de cada empleado para decidir como quiere ser retribuido. En efecto, nos encontramos ante un sistema donde –al igual que Ricitos de Oro– es válido poder elegir de acuerdo a nuestras preferencias. ▲

NOTAS

- 1 DELGADO, Carlos. "Mucho más que salario: La Compensación Total Flexible". Ed. McGraw-Hill.
- 2 BULLARD, Alfredo. "Votando por refrigeradoras y comprando congresistas ¿por qué no?". En: Revista Ius et Veritas N° 20, p. 136 y ss.
- 3 En: "Factbook RETRIBUCIONES". Ed. Aranzadi S.A. Navarra. 2003, p. 79.
- 4 DELGADO, Carlos. Op. cit., pp. 57 y 80.
- 5 Decimos "usualmente" porque la Compensación Flexible también acepta la elección de unos beneficios sociales en lugar de otros.
- 6 BULLARD, Alfredo. "¡Al fondo hay sitio!, reflexiones sobre el Teorema de Coase". En: Revista Themis - Revista de Derecho N° 21, p. 96.
- 7 COASE, Ronald. "The problem of the social cost". En: Journal of Law and Economics, N°3, p. 1 (Premio Nobel de Economía en 1991).
- 8 ULRICH, Dave. "Human Resource Champions". Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. pp. 29-30.
- 9 Para mayores detalles, Véase: "Factbook RETRIBUCIONES" y DELGADO, Carlos. Op. cit., p. 82 y ss.

