

UNITAT DE CONEIXEMENT

Salari a la carta

"Els treballadors volen poder triar. Els salaris flexibles ofereixen precisament llibertat de tria"

Martha Priddy Patterson

Sumari

Què és?	1
Eines	2
La dada	3
Guia de Treball	3
L'experiència	4
Materials	6
Bibliografia bàsica	6
Materials en línia	6

Què és?

- ✓ El **salari a la carta** és un model de retribució **flexible** que permet als treballadors decidir la composició del seu paquet retributiu d'entre una llista d'opcions formada tant per tangibles com intangibles de manera que els serveis i beneficis que rebin s'ajustin a les seves necessitats personals.
- ✓ La **retribució flexible** no és el mateix que la **retribució variable** o vinculada a **objectius**. En el cas del salari a la carta, s'ofereix autonomia al treballador per configurar les seves opcions retributives a partir d'una oferta general i equilibrada de beneficis i compensacions. La seva pròpia flexibilitat n'és el principal **valor intangible**.
- ✓ La flexibilitat del salari a la carta respon a la **pluralitat de models de vida** i situacions familiars de la societat actual i a la creixent demanda per part dels treballadors d'un major control sobre les seves pautes laborals.

- Per exemple, un treballador pot optar per tenir algunes tardes de divendres lliures, mentre un altre pot beneficiar-se d'una assegurança mèdica per a la seva família
- ✓ Els **avantatges** d'un model de retribució flexible són:
 - És un sistema voluntari i modificable. Permet variacions en funció dels canvis en el temps de les necessitats
 - Motiva els treballadors en donar-los autonomia per configurar els elements que formaran part de la seva retribució així com la ràtio monetari/no-monetari, d'acord amb les seves necessitats personals
 - Fidelitza el talent en oferir-li un important valor intangible i una avantatja competitiva davant d'altres organitzacions
 - Mitiga els costos associats a les insatisfaccions produïdes per canvis en les situacions personals
 - Optimitza el cost fiscal de la retribució. S'estima que un model optimitzat pot suposar fins a un 10% més de retribució sense major cost per a l'organització. Certs productes de retribució a la carta tenen beneficis fiscals segons la llei de l'IRPF 35/2006. És el cas, per exemple, de les assegurances mèdiques

Eines

- ✓ **Provisions socials complementàries:** assegurances de vida, d'accidents, de salut, d'estalvis. Aquestes mesures no estan limitades pel 30% del màxim deduïble en concepte de retribució en espècie.
- ✓ **Beneficis socials:** ajudes a l'educació dels fills, abonament dels costos de transport i alimentació, ús de materials de l'organització (*renting* o titularitat de cotxes, ús de noves tecnologies), etc.
- ✓ **Serveis a dependents:**
 - Escoles bressol als centres de treball
 - Serveis d'atenció a gent gran
 - Despeses d'atenció assumides per l'organització
- ✓ **Serveis de formació i assessorament:**

- Formació: cursos d'interès per al treballador, ajudes a l'estudi, cursos que milloren el clima laboral: gestió d'estrès, gestió de conflictes, gestió del temps, etc.
- Assessorament: legal, professional, fiscal, per a immigrants, treballadors estrangers, etc.
- ✓ **Opcions financeres:** *stock options, warrants*, préstecs a baix interès, bonus, etc. Aquesta opció va estar de moda fins a l'abús, fa uns anys.
- ✓ **Mesures de conciliació:** jornades a temps parcial, horaris flexibles, reduccions de jornada, extensions de baixes, temps per assumptes propis, permisos, teletreball, etc. És el gran camp a explotar ara mateix.

La dada

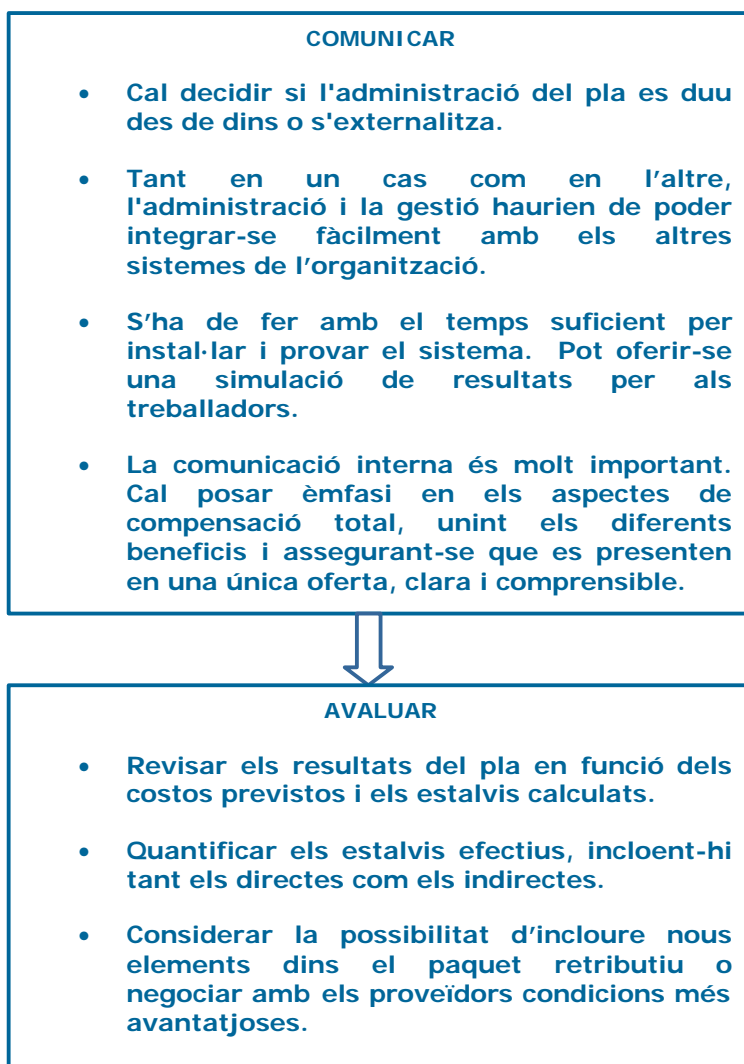
Segons l'últim *Estudi de Compensació Total de Mercer 2007*, elaborat amb la col·laboració de més de 220 organitzacions espanyoles, la retribució flexible ja és utilitzada pel 23% de les organitzacions. Un 17% adicional ha manifestat la seva intenció d'implantar-la en un futur pròxim.

Guia de Treball

DEFINIR UN PLA DE RETRIBUCIÓ FLEXIBLE

- Establir una estratègia clara vinculada als objectius generals de l'organització. Ha de ser un esforç col·lectiu, no només de RH.
- Identificar els beneficis financers, costos i riscos associats al pla en totes les seves configuracions, i establir les mesures que s'utilitzaran en el futur per avaluar i monitoritzar el pla.
- Per a cada element, assegurar que s'han previst tots els ítems i eventualitats. Cal tenir en compte la legislació present.





L'experiència

CUATRECASAS

- ✓ El bufet d'advocats *Cuatrecasas* va decidir modernitzar la retribució de la seva plantilla a finals de 2007. Va implantar un sistema de retribució flexible per els seus més de 1.000 professionals. La majoria de la plantilla de *Cuatrecasas* està composta per dones, amb una mitjana d'edat de 33 anys.
- ✓ El bufet ofereix al seu miler de treballadors la possibilitat de triar el 30% del seu salari en espècie. El límit legal que existeix en retribució flexible o en espècie és del **30% del total** de la compensació.
- ✓ Mitjançant aquest sistema, el professional podrà triar com percebre part de la seva compensació d'acord amb les seves necessitats i d'entre cinc productes: vals per menjar, escola bressol, cursos de formació externs (a

més dels inclosos dins la pròpia Escola de Dret del bufet), assegurança mèdica i productes informàtics.

- ✓ Amb aquesta mesura, el bufet intenta, segons el seu director de recursos humans, Esteban Ciria, incrementar la **satisfacció i la motivació** dels seus col·laboradors.
- ✓ A més de l'element de **retenció**, aquesta iniciativa suposa una sèrie d'avantatges per als empleats, ja siguin fiscals o bé en relació a l'estalvi que suposa l'economia d'escala per l'adquisició de determinats productes. L'organització pot obtenir millors preus si compra a gran escala que els que pot obtenir un particular.
- ✓ Es tracta d'un pla **voluntari**, amb el qual intenten que els seus professionals apreciïn més el valor del conjunt de la seva compensació.
- ✓ Aquesta iniciativa permetrà a *Cuatrecasas* reforçar la **competitivitat** en aspectes retributius i alhora donar resposta a les inquietuds d'un col·lectiu jove i qualificat amb beneficis socials com llar d'infants o assegurança mèdica.
- ✓ L'estimació del projecte és molt positiva per l'excel·lent acceptació inicial per part dels seus col·laboradors.
- ✓ Per implantar aquesta eina, *Cuatrecasas* ha comptat amb la col·laboració de la consultora *Mercer*, experta en compensació.

BBVA

- ✓ BBVA va presentar el 2007 un pla de **retribució flexible** per a tots els treballadors de la companyia.
- ✓ El treballador pot triar com vol rebre la seva retribució anual, bé monetària, o bé una part en efectiu i una altra en productes i serveis que tenen un tractament fiscal avantatjós. El pla inclou tres famílies de productes que pot triar i canviar el treballador, **mitjançant la intranet** de la companyia en qualsevol moment, en funció de les seves necessitats personals i familiars.
- ✓ La iniciativa ofereix assegurança mèdica (BBVA salut), tiquets per escola bressol, variable en accions de BBVA i targeta restaurant BBVA. A més ofereix un catàleg de productes i serveis amb descompte: el programa *Pensem en tu* (descomptes en reserva d'hotels, compra i lloguer d'habitatge, reserva de cotxes de lloguer o compra de bitllets aeris), el programa BBVA Salut, que contempla ajudes per a la millora de la qualitat de vida: maternitat, teleassistència, ajut a domicili, residències i centres de dia per a la tercera edat.

Materials

Bibliografia bàsica

Delgado Planas, Carlos. *Mucho Mas Que Salario : La Compensación Total Flexible*. Madrid: Mcgraw-Hill, 2002.

Materials en línia

Employeebenefits

<http://www.employeebenefits.co.uk/benefits/flexible-benefits.html>

Portal britànic amb informació, publicacions, estudis i bones pràctiques sobre opcions retributives.

* Hutchinson, Philip. "How to... implement a flexible benefits scheme". People Management Online, 06/03/2008. (Article consultat *on line*: 27/03/2008)

Aquests plans donen als empleats la capacitat de decidir sobre la compensació i beneficis que reben. D'aquesta manera, la retribució pot ser més atractiva per a una força de treball cada vegada més diversa i de major edat sense incrementar els costos.

<http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/howtoimplementaflexiblebenefitsscheme.htm?name=how+to&type=section>

Traducció disponible a factorhuma.org a:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6801

Pérez-Bouzada, Andrea. Salari a la carta, però amb bons resultats. 5 Días, 13/10/2007.

Les empreses tracten d'atreure i retenir als professionals amb plans de compensació i retribució flexible, malgrat que fallen en el seguiment dels sistemes implantats i en estudiar com els perceben els empleats.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6312

Mateos, M. Salariis a la carta per retenir els millors. Expansión, 20/10/2005.

Pagar millor per mantenir el talent és un repte per a les empreses, que dissenyen sistemes a mida per evitar la fugida dels seus professionals. És el cas de Roche Farma, Pfizer, Banesto, Unión Fenosa, Santander o BT España.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4404