

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Salario a la carta

"Los trabajadores quieren poder elegir. Los salarios flexibles ofrecen precisamente libertad de elección"

Martha Priddy Patterson

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	3
Guía de Trabajo _____	3
La experiencia _____	4
Materiales _____	6
Bibliografía básica _____	6
Materiales en línea _____	6

¿Qué es?

- ✓ El **salario a la carta** es un modelo de retribución **flexible** que permite a los trabajadores decidir la composición de su paquete retributivo de entre una lista de opciones formada tanto por tangibles como intangibles de manera que los servicios y beneficios que reciban se ajusten a sus necesidades personales.
- ✓ La **retribución flexible** no es lo mismo que la **retribución variable** o vinculada a **objetivos**. En el caso del salario a la carta, se ofrece autonomía al trabajador para configurar sus opciones retributivas a partir de una oferta general y equilibrada de beneficios y compensaciones. La propia flexibilidad es su principal valor intangible.
- ✓ La flexibilidad del salario a la carta responde a la **pluralidad de modelos de vida** y situaciones familiares de la sociedad actual y a la creciente demanda por parte de los trabajadores de un mayor control sobre sus pautas laborales.

- Por ejemplo, un trabajador puede optar por tener algunas tardes de viernes libres, mientras otro puede beneficiarse de un seguro médico para su familia
- ✓ Las **ventajas** de un modelo de retribución flexible son:
 - Es un sistema voluntario y modificable. Permite variaciones en función de los cambios en el tiempo de las necesidades
 - Motiva a los trabajadores al darles autonomía para configurar los elementos que formarán parte de su retribución así como el ratio monetario/no monetario, de acuerdo con sus necesidades personales
 - Fideliza el talento al ofrecerle un importante valor intangible y una ventaja competitiva ante otras organizaciones
 - Mitiga los costes asociados a las insatisfacciones producidas por cambios en las situaciones personales
 - Optimiza el coste fiscal de la retribución. Se estima que un modelo optimizado puede suponer hasta un 10% más de retribución sin mayor coste para la organización. Ciertos productos de retribución a la carta tienen beneficios fiscales según la ley del IRPF 35/2006. Es el caso, por ejemplo, de los seguros médicos

Herramientas

- ✓ **Provisiones sociales complementarias:** seguros de vida, de accidentes, de salud, de ahorros. Estas medidas no están limitadas por el 30% del máximo deducible en concepto de retribución en especie.
- ✓ **Beneficios sociales:** ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación, uso de materiales de la organización (*renting* o titularidad de coches, uso de nuevas tecnologías), etc.
- ✓ **Servicios a dependientes:**
 - Jardines de infancia en los centros de trabajo
 - Servicios de atención a personas mayores
 - Gastos de atención asumidos por la organización
- ✓ **Servicios de formación y asesoramiento:**

- Formación: cursos de interés para el trabajador, ayudas al estudio, cursos que mejoran el clima laboral: gestión de estrés, gestión de conflictos, gestión del tiempo, etc.
- Asesoramiento: legal, profesional, fiscal, para inmigrantes, trabajadores extranjeros, etc.
- ✓ **Opciones financieras:** *stock options, warrants*, préstamos a bajo interés, bonus, etc. Esta opción estuvo de moda hasta el abuso, hace unos años.
- ✓ **Medidas de conciliación:** jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles, reducciones de jornada, extensiones de bajas, tiempo para asuntos propios, permisos, teletrabajo, etc. Es el gran campo a explotar ahora mismo.

El dato

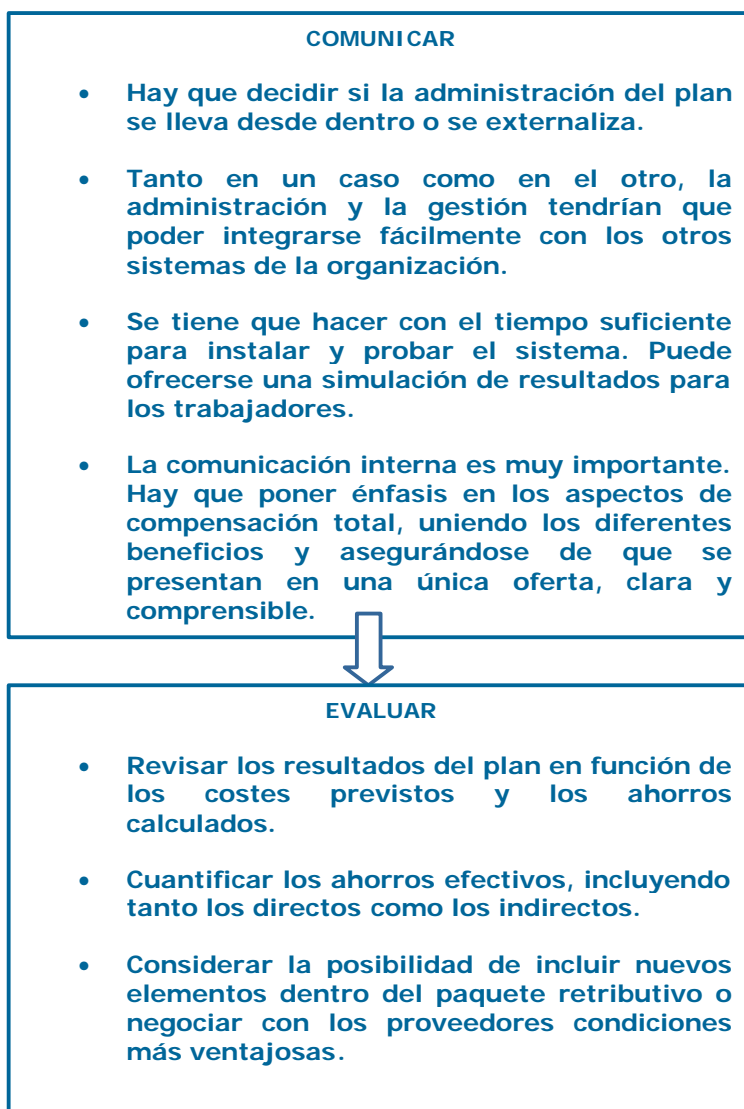
Según el último *Estudio de Compensación Total de Mercer 2007*, elaborado con la colaboración de más de 220 organizaciones españolas, la retribución flexible ya es utilizada por el 23% de las organizaciones. Un 17% adicional ha manifestado su intención de implantarla en un futuro próximo.

Guía de Trabajo

DEFINIR UN PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

- Establecer una estrategia clara vinculada a los objetivos generales de la organización. Tiene que ser un esfuerzo colectivo, no sólo de RH.
- Identificar los beneficios financieros, costes y riesgos asociados al plan en todas sus configuraciones, y establecer las medidas que se utilizarán en el futuro para evaluar y monitorizar el plan.
- Para cada elemento, asegurar que se han previsto todos los ítems y eventualidades. Hay que tener en cuenta la legislación presente.





La experiencia

CUATRECASAS

- ✓ El bufete de abogados *Cuatrecasas* decidió modernizar la retribución de su plantilla a finales de 2007. Implantó un sistema de retribución flexible para sus más de 1.000 profesionales. La mayoría de la plantilla de *Cuatrecasas* está compuesta por mujeres, con una media de edad de 33 años.
- ✓ El bufete ofrece a su millar de trabajadores la posibilidad de escoger el 30% de su salario en especie. El límite legal que existe en retribución flexible o en especie es del **30% del total** de la compensación.
- ✓ Mediante este sistema, el profesional podrá escoger como percibir parte de su compensación de acuerdo con sus necesidades y de entre cinco

productos: vales para comer, jardín de infancia, cursos de formación externos (además de los incluidos dentro de la propia Escuela de Derecho del bufete), seguro médico y productos informáticos.

- ✓ Con esta medida, el bufete intenta, según su director de recursos humanos, Esteban Ciria, incrementar la **satisfacción y la motivación** de sus colaboradores.
- ✓ Además del elemento de **retención**, esta iniciativa supone una serie de ventajas para los empleados, ya sean fiscales o bien en relación al ahorro que supone la economía de escala para la adquisición de determinados productos. La organización puede obtener mejores precios si compra a gran escala que los que puede obtener un particular.
- ✓ Se trata de un plan **voluntario**, con el cual intentan que sus profesionales aprecien más el valor del conjunto de su compensación.
- ✓ Esta iniciativa permitirá a *Cuatrecasas* reforzar la **competitividad** en aspectos retributivos y al mismo tiempo dar respuesta a las inquietudes de un colectivo joven y cualificado con beneficios sociales como jardín de infancia o seguro médico.
- ✓ La estimación del proyecto es muy positiva por la excelente aceptación inicial por parte de sus colaboradores.
- ✓ Para implantar esta herramienta, *Cuatrecasas* ha contado con la colaboración de la consultora Mercer, experta en compensación.

BBVA

- ✓ BBVA presentó el 2007 un plan de **retribución flexible** para todos los trabajadores de la compañía.
- ✓ El trabajador puede escoger como quiere recibir su retribución anual, bien monetaria, o bien una parte en efectivo y otra en productos y servicios que tienen un tratamiento fiscal ventajoso. El plan incluye a tres familias de productos que puede escoger y cambiar el trabajador, mediante la intranet de la compañía en cualquier momento, en función de sus necesidades personales y familiares.
- ✓ La iniciativa ofrece seguro médico (BBVA salud), tickets para jardín de infancia, variable en acciones de BBVA y tarjeta restaurante BBVA. Además ofrece un catálogo de productos y servicios con descuento: el programa *Pensamos en ti* (descuentos en reserva de hoteles, compra y alquiler de vivienda, reserva de coches de alquiler o compra de billetes aéreos), el programa BBVA Salud, que contempla ayudas para la mejora de la calidad de vida: maternidad, teleasistencia, ayuda a domicilio, residencias y centros de día para la tercera edad.

Materiales

Bibliografía básica

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

Materiales en línea

Employeebenefits

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

Portal británico con información, publicaciones, estudios y buenas prácticas sobre opciones retributivas.

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

Estos planes dan a los empleados la capacidad de decidir sobre la compensación y beneficios que reciben. De este modo, la retribución puede ser más atractiva para una fuerza de trabajo cada vez más diversa y de mayor edad sin incrementar los costes.

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

Traducció disponible en factorhuma.org en:

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

Pérez-Bouzada, Andrea. Salarios a la carta, pero con buenos resultados. 5 Días, 13/10/2007.

Las empresas tratan de atraer y retener a los profesionales con planes de compensación y retribución flexible, aunque fallan en el seguimiento de los sistemas implantados y en estudiar cómo los perciben los empleados.

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

Mateos, M. Salarios a la carta para retener a los mejores. Expansión, 20/10/2005.

Pagar mejor para mantener el talento es un reto para las empresas, que diseñan sistemas a medida para evitar la fuga de sus profesionales. Este es el caso de Roche Farma, Pfizer, Banesto, Unión Fenosa, Santander o BT España.

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