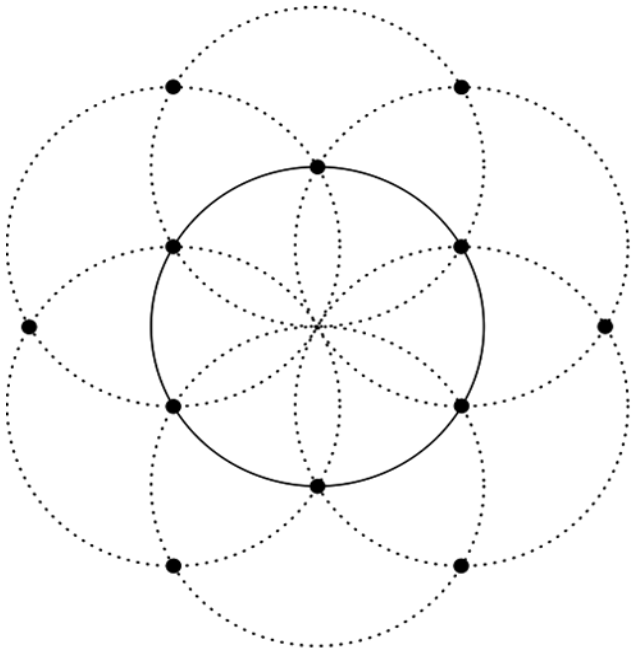
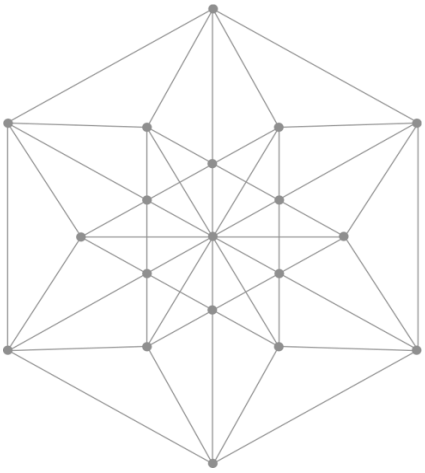
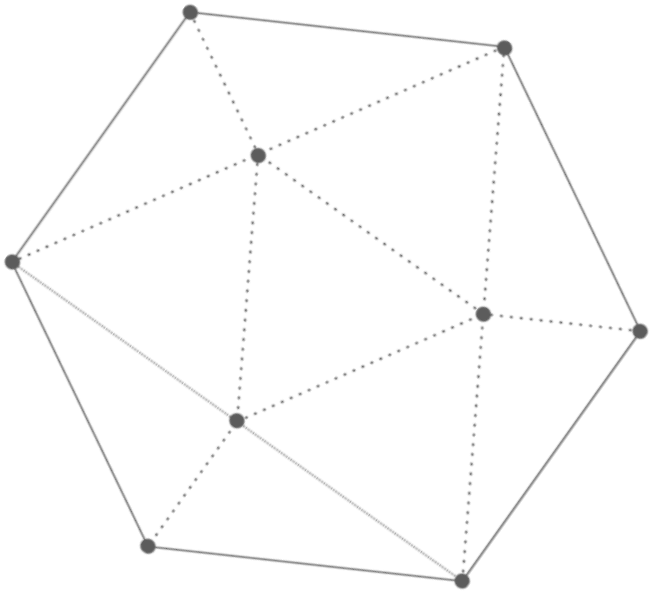






MÁSTER UNIVERSITARIO EN PEOPLE ANALYTICS Y GESTIÓN DEL TALENTO DIGITAL

"El Impacto de las Herramientas Digitales de Recursos Humanos en la Gestión de la Retribución flexible: Un Enfoque Estratégico para la Retención del Talento"

Álvaro Logroño Calvo

María Jesús Retana Maqueda

Julio 2025

ID Digital School

Universidad Camilo José Cela
SEK EDUCATION GROUP

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

1. Introducción 4
1.1 Contexto y relevancia del estudio 4
1.2 Hipótesis planteadas y objetivos del trabajo 6
1.3 Metodología utilizada 8
2. Marco Teórico 8
2.1 Herramientas digitales de Recursos Humanos: Definición y evolución 8
2.1.1 ¿Qué son las herramientas digitales de RRHH? 8
2.1.2 Evolución histórica de las herramientas digitales de RRHH 10
2.2¿Qué es la retribución flexible? 12
2.2.1 Implicaciones legales y fiscales de la retribución flexible 14
2.2.1.1 Legislación sobre la Retribución flexible en España 14
2.2.3 Tendencias en la retribución flexible 17
2.2.4 ¿Qué tipo de retribución buscan los profesionales en el mercado? 18
3. Transformación digital en la gestión de los beneficios laborales 21
3.1 Utilización de los softwares especializados para la gestión de beneficios 23
3.2 El papel de People Analytics en la gestión de la Retribución flexible. 28
4. La retribución flexible como enfoque estratégico en la gestión de las personas 30
4.1 La situación del talento en España 30
4.2 El impacto de la retribución flexible y sus beneficios en la atracción y retención del talento 32
5. Implantación de planes de Retribución flexible. 38
5.1 Fases en la implantación de planes de retribución flexible 38
5.1.1.1 Fase 1. Análisis Preliminar y Diagnóstico. 40
5.1.1.2 Fase 2. Definición de objetivos y alcance del plan. 43
5.1.1.3 Fase 3. Diseño del plan de retribución flexible. 44
5.1.1.4 Fase 4. Desarrollo de herramientas digitales de gestión. 44
5.1.1.5 Fase 5. Formación y capacitación 45
5.1.1.6 Fase 6. Comunicación y lanzamiento 46
5.1.1.7 Fase 7. Monitoreo y Evaluación Continua 47
6. La gestión de la retribución flexible a través de herramientas digitales: La plataforma digital EBenefits, un caso de éxito. 48
6.1 El entorno digital de la herramienta EBenefits 48
6.2 Elegir retribución flexible (Beneficios Flexibles): 49
6.3 Calcular ahorro estimado (Simulación Fiscal): 54
6.4 Bolsa Flexible 54
6.5 ¿Qué tienes contratado? (Historial de selecciones) 55

7. Conclusiones generales, verificación de hipótesis y líneas futuras de investigación 56
7.1 Conclusiones generales 56
7.2 Verificación de hipótesis 58
7.3 Líneas futuras de investigación 59
8. Bibliografía 62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución histórica de las herramientas digitales de RRHH 12
Figura 2. Simulación Fiscal de la Retribución flexible en nómina 16
Figura 3. Principales tipos de retribución que buscan los profesionales en el mercado. 19
Figura 4. Procesos en la implantación de un plan de retribución flexible. 39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Costes del empleador destinados a los beneficios de los empleados (Porcentaje de compensación) 22
Gráfico 2. Evolución en el tamaño de mercado de los softwares especializados en gestión de compensación y beneficios en el mercado estadounidense. 24
Gráfico 3. Evolución del tamaño en el mercado de los modelos de implantación de softwares 25
Gráfico 4. Acceso de los empleados a la tecnología de los beneficios tanto en plataformas portátiles como (desktop) 27
Gráfico 5. Capacidad de atracción del talento de las empresas mediante el uso de la retribución flexible respecto a sus competidores. 33
Gráfico 6. Variación de la tasa de rotación voluntaria de los trabajadores esenciales con respecto a la competencia 34
Gráfico 7. Evolución de la importancia de los paquetes de retribución flexible y beneficios a la hora de escoger empleador. 35
Gráfico 8. Como de importante fue la oferta de beneficios a la hora de elegir un empleador. .. 36
Gráfico 9. ¿El nivel de beneficios ofrecidos por las empresas reduce la posibilidad de cambiar de empleador? 36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Utilidad y ventajas de la aplicación de un modelo de retribución flexible 13
Tabla 2. Prioridades principales para el uso de People Analytics en la gestión de beneficios .. 30
Tabla 3. Cronograma de implantación de un sistema de retribución flexible 40

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.Principales directorios en la plataforma 49
Imagen 2. Beneficios disponibles para seleccionar en la plataforma 50
Imagen 3. Información general de los beneficios 51
Imagen 4. Selección y modificación de importes para beneficios 53
Imagen 5. Visualización de la herramienta de simulación fiscal 54
Imagen 6. Visualización de la herramienta de la bolsa flexible 55
Imagen 7. Visualización de la herramienta “Historial de Selecciones” 55

1. Introducción

1.1 Contexto y relevancia del estudio

En un entorno laboral cada vez más competitivo y globalizado, las empresas enfrentan desafíos significativos para atraer y retener el talento. Las preferencias de los empleados han evolucionado de manera notable, alejándose de modelos tradicionales que tendían a centrarse en ofrecer salarios fijos, beneficios genéricos o retribución en función de objetivos pobremente establecidos. En su lugar, actualmente los profesionales del mercado buscan paquetes de compensación personalizados, flexibles y alineados con sus necesidades individuales. En este contexto, la retribución flexible ha emergido como una estrategia clave para responder a estas necesidades y aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados, consolidándose como un pilar fundamental en la gestión del talento.

Sin embargo, la implementación de la retribución flexible implica una dificultad administrativa y operativa, que tradicionalmente ha representado un desafío para los departamentos de Recursos Humanos (RRHH). Es aquí donde las herramientas digitales de RRHH adquieren una relevancia estratégica, facilitando la gestión eficiente de estos programas y permitiendo a las organizaciones adaptarse de manera ágil a las demandas del mercado laboral. Estas soluciones tecnológicas apoyan a las organizaciones en la simplificación de procesos, sino que también transforman la gestión de la retribución flexible, convirtiéndola en un elemento diferenciador que contribuye directamente a la retención del talento.

La transformación digital en RRHH: el catalizador del cambio

La transformación digital ha revolucionado las funciones tradicionales de RRHH, extendiéndose a áreas como la selección, la formación y, como se estudiará en detalle en este trabajo, a la gestión de compensaciones y beneficios. Según estudios recientes, más del 70% de las organizaciones consideran que las tecnologías digitales son fundamentales para optimizar sus estrategias de compensación (Incluir la fuente y el dato correcto). Las herramientas digitales permiten automatizar tareas administrativas, realizar análisis predictivos y ofrecer a los empleados plataformas de autoservicio intuitivas para gestionar sus propios beneficios.

La digitalización también facilita la personalización, un factor esencial en el ámbito de la retribución flexible. Los empleados valoran cada vez más la capacidad de elegir beneficios que se adapten a sus circunstancias personales, pudiéndose beneficiar de servicios como seguros médicos, planes de pensiones, cheques de guardería o programas de formación. Las herramientas digitales permiten administrar estos paquetes personalizados de manera eficiente, reduciendo errores y mejorando la experiencia del empleado.

El impacto estratégico en la retención del talento

La retención del talento es una prioridad crítica para las organizaciones en un mercado caracterizado por su volatilidad y la escasez de profesionales cualificados que se ajusten a las culturas y los compromisos de las organizaciones. Un sistema de retribución flexible bien gestionado a través de herramientas digitales no solo satisface las necesidades individuales de los empleados, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y la motivación.

Actualmente, un gran número de organizaciones invierten tiempo y presupuesto en la generación y actualización de plataformas digitales permiten a los empleados visualizar el valor total de su compensación en tiempo real, aumentando la percepción del esfuerzo que realizan en la empresa para satisfacer sus necesidades. Además, las herramientas analíticas pueden ayudar a los equipos de RRHH a identificar patrones de comportamiento y prever posibles riesgos de rotación, permitiendo una intervención proactiva para retener a los empleados clave y anticiparse a las necesidades empresariales.

El uso estratégico de estas tecnologías también contribuye a construir una marca empleadora sólida, posicionando a la organización como un lugar innovador y atractivo para trabajar, donde el bienestar y la valoración de los empleados es un valor fundamental. La combinación de tecnología avanzada con un enfoque humano refuerza la percepción de la empresa y contribuye a la creación de propuestas de valor del empelado y la mejora del employer branding.

Relevancia del estudio: un enfoque plural

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para abordar un problema central en la gestión del talento desde una perspectiva integral. Por un lado, se explora cómo las herramientas digitales pueden optimizar la implementación de la retribución flexible,

superando barreras operativas y administrativas. Por otro lado, se analiza cómo esta implantación puede influir directamente en indicadores clave como la retención del talento, el compromiso y la productividad.

Además, este estudio es especialmente relevante en un momento en el que la digitalización y la personalización son tendencias dominantes en el ámbito empresarial. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales en todos los sectores, y los departamentos de RRHH no fueron una excepción. Un 76% de las empresas aumentaron su inversión en tecnología de RRHH durante la pandemia. (Mercer, 2023). Las organizaciones que integren herramientas digitales de manera estratégica estarán mejor posicionadas para competir en un mercado laboral que exige flexibilidad, agilidad y un enfoque centrado en las personas.

1.2 Hipótesis planteadas y objetivos del trabajo

En este trabajo se plantean tres hipótesis principales:

- Las herramientas digitales facilitan y agilizan la gestión de los planes de retribución flexible.
- Un plan detallado, estratégico y digitalizado asegura una mayor posibilidad de éxito a la hora de implantar un plan de retribución flexible.
- La retribución flexible, apoyada de esta gestión digitalizada, contribuye a mejorar la atracción y retención de las empresas.

Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo es explorar cómo las herramientas digitales de Recursos Humanos (RRHH) influyen en la gestión de la retribución flexible y cómo estas impactan de manera estratégica en la retención del talento dentro de las organizaciones. Con el constante avance de la tecnología y las herramientas digitales, las empresas están adoptando soluciones innovadoras para gestionar de manera más eficiente sus procesos internos, particularmente aquellos relacionados con la compensación y beneficios de los empleados.

Dentro de este marco, los objetivos específicos del trabajo se pueden desglosar de la siguiente manera:

1. Analizar el papel de las herramientas digitales en la retribución flexible

El primer objetivo consiste en estudiar cómo las herramientas digitales, tales como plataformas de gestión de compensaciones, aplicaciones móviles o software de administración de beneficios, están transformando la manera en que las empresas diseñan y administran sus planes de retribución flexible. Se revisarán las principales

características de estas herramientas, como la personalización de beneficios, la integración de sistemas para ofrecer un acceso más ágil a las opciones de retribución y la auto gestión de sus beneficios.

2. Examinar la relación entre la retribución flexible y la retención del talento

El segundo objetivo tratará de investigar cómo la oferta de una retribución flexible gestionada de manera óptima contribuye a la retención de talento en las organizaciones. Las estrategias de retención son esenciales para las empresas que buscan mantener a sus empleados más valiosos y evitar la rotación de personal. En este contexto, se estudiarán cómo los planes de retribución flexible, las plataformas digitales de autoservicio y los beneficios ofertados por las empresas, pueden mejorar la satisfacción del empleado y fomentar su lealtad a largo plazo, así como contribuir a la mejora del employer branding organizacional.

3. Identificar los beneficios estratégicos de las herramientas digitales para los departamentos de RRHH

Otro objetivo del presente trabajo es explorar los beneficios tangibles e intangibles que las herramientas digitales ofrecen a los departamentos de Recursos Humanos. Esto incluye la mejora de la eficiencia en la gestión de la retribución flexible, la reducción de costos administrativos, el análisis de datos para tomar decisiones más informadas sobre la compensación y el fortalecimiento de la relación con los empleados gracias al apoyo de las herramientas digitales. Se busca constatar cómo la digitalización en RRHH puede optimizar tanto la experiencia del empleado como la rentabilidad de la empresa.

4. Proponer estrategias para optimizar la gestión de la retribución flexible mediante el uso de herramientas digitales por medio de la plataforma EBenefits.

Finalmente, el trabajo tiene como objetivo formular recomendaciones y estrategias prácticas para mejorar la gestión de la retribución flexible a través de la utilización de herramientas digitales. Estas estrategias pueden incluir la mejora de la comunicación interna sobre los beneficios disponibles, la integración de plataformas que permitan la flexibilidad y personalización de las opciones de compensación y la implementación de sistemas de retroalimentación que permitan a los empleados tener un mayor control sobre su paquete de beneficios.

En resumen, los objetivos de este trabajo se enfocan en ofrecer una visión integral sobre cómo las herramientas digitales están transformando la gestión de la retribución flexible y cómo esta transformación impacta en la retención del talento. Al analizar las implicaciones estratégicas y prácticas, este trabajo busca proporcionar un marco útil para las empresas que deseen optimizar su enfoque en la gestión de compensaciones mediante la integración de soluciones digitales.

1.3 Metodología utilizada

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado una revisión literaria de obras realizadas por autores que han escrito sobre la retribución flexible, con el objetivo de explicar conceptos importantes que requieren una comprensión previa, como pueden ser el concepto de retribución o qué son las herramientas digitales, que servirán como base para poder comprender el resto de los temas tratados en este trabajo.

Se utilizarán estudios e informes publicados por empresas líderes en el sector de la compensación de beneficios tanto españolas como a nivel global, con el fin de obtener datos y estadísticas relevantes y actualizados, buscando a su vez contrastar dichos datos entre sí y de esta manera ofrecer una respuesta a las hipótesis planteadas.

Por último, se realiza un análisis intensivo de una plataforma digital real, concebida en su totalidad para gestionar la retribución flexible de empleados. Se realiza un recorrido a través de la herramienta, enseñando las secciones y (herramientas sinónimo) más útiles y relevantes, que apoyen tanto la gestión de los planes de retribución flexible, como la mejora de la retención del talento. Con ello, se pretende retratar un ejemplo claro de cómo la tecnología es capaz de mejorar los procesos de retribución flexible.

2. Marco Teórico

2.1 Herramientas digitales de Recursos Humanos: Definición y evolución

2.1.1 ¿Qué son las herramientas digitales de RRHH?

Podemos definir las herramientas digitales de Recursos Humanos (RRHH) como aquellos software y aplicaciones que permiten reducir la carga administrativa y simplificar procesos diarios de los departamentos de RRHH con el fin de hacerlos más eficientes, dinámicos y personalizables.

Estas herramientas son parte de los Sistemas de Información de Recursos Humanos (HRIS, por sus siglas en inglés). Kavanagh (1990) define los HRIS como aquellos sistemas utilizados para adquirir, almacenar, analizar, recuperar y distribuir información

relacionada con los RRHH de una organización. A su vez, Pyburn (1983) argumenta que los HRIS han ganado una relevancia importante en la implementación de estrategias corporativas en las organizaciones. En definitiva, las herramientas digitales de RRHH son aquellos softwares diseñados para optimizar la gestión de procesos clave que respalden la estrategia empresarial.

No obstante, resulta crucial recalcar la influencia e importancia que están teniendo las nuevas tendencias tecnológicas en los sistemas y software de RRHH, en concreto la Inteligencia Artificial (IA). John McCarthy (1955), definió la IA como "el proceso de ciencia e ingienería para la creación de máquinas inteligentes". Por su parte Jeremy Achin (2017), comenta que la IA es un sistema informático capaz de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana. En los últimos años la IA ha sido progresivamente integrada, a medida que esta evoluciona, en los sistemas de RRHH. Incipy en su estudio del año 2024, en el cual analiza la madurez digital de las empresas, comenta que el número de empresas que están adoptando la IA en sus procesos ha aumentado en un 28% respecto al año previo.

A su vez, el mismo estudio de Incipy, Transformación digital en RRHH, pero correspondiente al año 2023, concluyó que la correcta implementación de herramientas digitales en RRHH, que ya incluyen herramientas de IA, puede mejorar la eficiencia operativa, así como afectar a un gran número de áreas clave para los RRHH de las organizaciones. Este hecho ha llegado a conocimiento de las empresas. El mismo estudio encontró que del año 2022 al año 2023 la evolución en la madurez digital de las empresas fue significativa, ya que un 79% de los participantes del estudio afirmaron que habían iniciado el proceso o se encontraban en una fase avanzada de la transformación digital de sus procesos de RRHH.

A continuación, se presenta una serie de herramientas digitales y software que asisten con los distintos procesos relacionados con RRHH:

Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (HRMS por sus siglas en inglés): También llamados Software de Gestión de Capital Humano, estos sistemas son utilizados por las empresas para digitalizar, automatizar y centralizar procesos clave de RRHH, como pueden ser bases de datos de empleados, gestión de nóminas, control de horarios, o como analizaremos en detalle, la administración de beneficios. A su vez, los HRMS facilitan las actividades relacionadas con la gestión de talento, como puede ser el reclutamiento, los procesos de *onboarding,* evaluación de desempeño, formación y desarrollo o planes de carrera.

Herramientas de evaluación de desempeño: Son aquellos softwares que están diseñados para mejorar el desempeño organizacional por medio del estudio del

desempeño de los empleados. Su función es asegurar que los colaboradores y los equipos dentro de la empresa estén comprometidos y alienados con los objetivos organizacionales. Consiguen reemplazar los procesos tradicionales de evaluación de desempeño anuales por un sistema de evaluación continuo, que permite la asignación y el ajuste de objetivos y el *feedback.*

Software de Reclutamiento y Selección: Un software de selección de personal es un sistema digital computarizado que ofrece un control y gestión sobre el ciclo contratación de los empleados. Gestiona los datos, incidencias o actividades que se dan durante todo el proceso, desde la primera fase del reclutamiento hasta la contratación, si finalmente la hubiese. En específico, como pieza clave de los procesos de selección y contratación destacan los ATS *(Applicant Tracking System).* Asisten en la reunión, organización y el filtrado de solicitantes a los puestos ofertados, ya que, por medio de la administración efectiva de candidatos durante todo el proceso, se minimizan posibles errores y se ahorran costes en el proceso.

Plataformas de aprendizaje en línea (LMS, por sus siglas en inglés): LMS hace referencia a los *Learning Management Systems,* que cuyo nombre indica, son sistemas diseñados para la gestión del aprendizaje. Estos sistemas son utilizados por las empresas para la formación y desarrollo de sus trabajadores. Son medios virtuales que facilitan los procesos de aprendizaje. Facilitan la comunicación entre estudiantes y docentes, así como el acceso a materiales educativos, integrando un seguimiento del progreso dentro de las plataformas.

2.1.2 Evolución histórica de las herramientas digitales de RRHH

Surgimiento de las primeras automatizaciones (1940-1980)

Los primeros intentos de automatizar la gestión de los RRHH comienzan a surgir en la década de 1940, con sistemas diseñados en su mayor parte para la gestión de las nóminas. En el transcurso de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno estadounidense puso énfasis en desarrollar sistemas de clasificación laboral, como podían ser el programa llamado Comprehensive Occupational Data Analysis (Kavanagh, 2015). En esta línea, la empresa General Electric implementó el primer sistema interno de gestión de nóminas, en el año 1943. La creciente regulación laboral en EE. UU., como la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la creación de la EEOC (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo), acució la necesidad de tener sistemas con capacidad de gestión de grandes volúmenes de información.

Aplicaciones en PC y primera distribución de sistemas de RRHH (1980 - 1990)

En los años 80 y 90, los primeros modelos de cliente-servidor se comercializan. Estos modelos permiten el acceso a datos específicos de RRHH, que permitieron la descentralización y la planificación de plantillas. PeopleSoft en su versión 1, comercializó y lanzó a mercado el que fue el primer software dedicado íntegramente a los RRHH. (Anderson, Lynn 2001). Este hecho marcó el incio de las herramientas digitilas para RRHH y especialmente marcó el inicio de los HRIS como una herramienta independiente. (Greengard, 1996). Con la aparición de estas herramientas, los RRHH transicionaron a un enfoque estratégico, con especial énfasis en el análisis de los datos y la gestión del capital humano.

La era de los sistemas ERP (1990 - 2010)

A partir del crecimiento de Internet, las empresas adoptan sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). Los ERP son software cuya misión es asistir a las empresas en la agilización de todos sus procesos empresariales claves, como las finanzas, RHHH, manufacturación, cadena logística o ventas entre otras muchas áreas. Surgieron software domo Oracle, SAP y el ya mencionado PeopleSoft, que permitieron automatizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación (Johnson& Geutal, 2012). Estos sistemas evolucionaron hacia los e-HRM. Voermans & Van Veldhoven (2007), definen los e-HRM, como el apoyo de la función de RRHH en las organizaciones mediante el uso de la tecnología de Internet. Durante este periodo, el concepto de e-HRM comenzó a consolidarse, lo que permitió el autoservicio para los empleados y la transversalidad de las decisiones de RRHH.

Era de la computación en la nube (2010 - presente)

A partir de la década de 2010, la computación en nube, es decir los modelos de carácter tecnológico que permiten el acceso ubicuo, adaptado y bajo demanda en red a un conjunto compartido de recursos de computación configurables compartidos (NIST, 2011), transforman la forma en que las empresas gestionan los RRHH. Destacan en este contexto plataformas como *Workday* y *SuccessFactors*, que siendo utilizadas actualmente por 30,299 empresas en todo el mundo (6Sense, 2025), han permitido la accesibilidad global a datos críticos y han reducido el coste de infraestructura. Broughton (2013), comenta que la movilidad y el uso de las redes sociales han sido cruciales en la evolución de HRIS, ya que han facilitado la selección y retención del talento a través del uso de plataformas digitales.

Figura 1. Evolución histórica de las herramientas digitales de RRHH

Figura 1. Evolución histórica de las herramientas digitales de RRHH

Fuente: Elaboración propia

2.2¿Qué es la retribución flexible?

Para entender qué implica la retribución flexible, debemos primero tratar de definir el concepto de retribución. La Real Academia Española define la retribución como "la recompensa o pago de algo" y establece los siguientes términos como sinónimos: remuneración, pago, recompensa, salario, nómina, jornal". Si bien es cierto que la retribución implica una recompensa, resulta una definición muy sobria. Garcia-Tenorio y Sabater (2004) comentan que "la retribución total se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo". Chiavenato (2007) considera a la retribución como "la recompensa que un individuo recibe a cambio a realizar las tareas de la organización". Teniendo en cuenta las siguientes definiciones podemos definir la retribución como: el conjunto de compensaciones económicas y no económicas que una organización entrega a sus empleados en reconocimiento de la realización de tareas o trabajo.

Una vez comprendido el concepto de retribución, se procede a explicar qué es la retribución flexible. La retribución flexible es un tipo de remuneración que permite al empleado disfrutar de ciertos bienes o servicios que son ofrecidos por la empresa. Esta forma de retribución ofrece ventajas fiscales, al estar ciertos beneficios exentos de tributar en el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF), traduciéndose en un incremento del salario neto disponible para el trabajador. En el siguiente apartado, se entrará en detalle a explicar las implicaciones fiscales de los beneficios propios de la retribución flexible. Los bienes o servicios dentro de un plan de retribución flexible pueden ser ofrecidos por la empresa de forma directa (por ejemplo, un servicio de transporte interno) o bien por empresas que se dediquen a la provisión de servicios entre las que destacan empresas como Sodexo, UpSpain o Edenred.

Tabla 1. Utilidad y ventajas de la aplicación de un modelo de retribución flexible

BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	
Trabajador	Las exenciones fiscales aumentan su salario neto anual
	Flexibilidad a la hora de elegir la composición de su retribución
	El salario se adapta sus necesidades e intereses
	Al contratar varios beneficios dentro del plan se adquieren productos a precios más ventajosos
Empresa	Permite aumentar el poder adquisitivo sin aumentan excesivamente los costes
	Mejora la imagen externa como empresa empleadora
	Mejora la capacidad para atraer talento
	Trasmite al empleado interés por él, teniendo un impacto positivo en la fidelización

Fuente: Elaboración propia

Por el lado del trabajador, cada individuo puede elegir qué bien o servicio elegir, dependiendo de cual se ajuste más a sus necesidades, siempre que la empresa ponga a disposición dichos bienes o servicios. Además, estos productos van a ser adquiridos a menor coste del mercado, debido a las exenciones fiscales que proceden dependiendo de cada bien o servicio. En definitiva, el trabajador percibe un salario superior con los mismos gastos, permitiendo un ahorro en la economía familiar y personal. Como veremos más adelante, esto tiene una gran influencia en la motivación, conciliación familiar y calidad de vida de los empleados.

Por el lado de las empresas, los planes de retribución flexible no solo no suponen costes añadidos, ya que el importe destinado a la retribución flexible procede del salario bruto del empleado, sino que se optimizan los costes y el retorno de inversión es mayor. La empresa consigue una mejor marca empleadora y le permite posicionarse en el mercado como una empresa dedicada a sus trabajadores, mejorando su capacidad de atracción y retención del talento. Además, la motivación y el sentido de compromiso de los empleados aumenta, derivando en aumentos de la productividad.

2.2.1 Implicaciones legales y fiscales de la retribución flexible

2.2.1.1 Legislación sobre la Retribución flexible en España

Son dos los documentos que recogen las regulaciones relacionadas con la retribución flexible en España. El primer documento es 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 segundo documento corresponde al Real Decreto 439/2007, del 30 de marzo, que aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y actualiza el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, inicialmente establecido por el Real Decreto 304/2004, del 20 de febrero.

Así como indica la legislación vigente, para que la remuneración sea considerada como flexible, se han de cumplir con una serie de criterios, que se presentan a continuación.

- La cuantía de la retribución flexible no superará el 30% del salario total bruto del empleado.
- La cuantía dineraria, es decir, el importe de la nómina del trabajador no puede ser inferior al SMI (Salario Mínimo Interprofesional). El gobierno español ha anunciado el día 30 de enero de 2025 un incremento del 4,41% situando el nuevo SMI en 1.184 euros brutos al mes en 14 pagas. Por lo tanto, el salario dinerario del trabajador ha de ser de al menos 1.184 euros brutos mensuales en 14 pagas para poder ser incluido y poder disfrutar de los beneficios de un plan de retribución flexible.
- La base de cotización del trabajador no se altera en ningún caso por el uso de la retribución flexible. Se aplicarán los cambios únicamente en el IRPF (Impuesto de la Renta sobre las Personas Físicas).
- Este sistema de retribución ha de ser previamente acordado entre la empresa y el empleado, dando la posibilidad a este de participar en el mismo sin que esto implique un coste adicional para él. Se firmará un contrato de novación, que es el documento legal que establece que el trabajador está de acuerdo con percibir su remuneración en especie.
- Este sistema de retribución no puede ser establecido de manera forzosa u obligada por parte de la empresa, a menos que exista una normativa específica que así lo permita o esté acordado en el convenio colectivo pertinente.

2.1.1.2 Fiscalidad de la retribución flexible

Para proceder al estudio de los aspectos fiscales de esta de retribución, primero se ha de entender un concepto esencial como es el IRPF. El IRPF es el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. 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 en su artículo número 1, determina que el IRPF "un tributo de carácter personal y directo, que grava, según los principios de igualdad, generalidad y progresividad, la renta de las personas físicas de acuerdo con su naturaleza y sus circunstancias personales y familiares." De manera más resumida y simple podemos decir que es un impuesto que se aplica a los ciudadanos residentes en España sobre los ingresos obtenidos en un año fiscal.

La retribución flexible tiene una implicación directa en el IRPF de cada trabajador, debido a que los productos y servicios dentro de esta forma de compensación tienen exenciones fiscales específicas para cada beneficio. A continuación, se presentan los beneficios disponibles dentro de un plan de retribución flexible y su correspondiente fiscalidad. Cabe recalcar que existen diferencias en la fiscalidad de cada beneficio atendiendo a la región geográfica donde se encuentren los empleados. Es decir, la fiscalidad en el territorio común puede ser distinta a aquella en el País Vasco o Navarra.

1. Tickets de comidas o restaurantes: Son tarjetas o abonos que proporciona la empresa por medio de un proveedor, destinadas al pago de comidas en los días laborales. Se encuentran exentos hasta un máximo de 11 euros por día laborable tanto en territorio común, como en País Vasco y Navarra.

2. Tickets o abono de transporte público: Son tarjetas destinadas al uso del transporte público por parte del trabajador. Estarán exentos de IRPF hasta 1500€ anuales tanto en territorio común, como en País Vasco y Navarra.

3. Guardería: El empleado puede incluir a su guardería en su plan de retribución flexible, quedando exenta la cantidad sin límite, siempre estando sujeta al 30% del salario bruto anual y con niños de 0 a 3 años. Esto aplicará en territorio común y Navarra mientras que en País Vasco el límite es de 1000 €anuales por hijo/a.

4. Seguro de salud: Los empleados pueden contratar un seguro salud e incluirlo en su plan de retribución flexible tanto por cuenta propia como a través de la empresa, estando exentos 500€ anuales por persona de la unidad familiar. Se considerarán personas de la unidad familiar el empleado, cónyuge e hijos. El resto del importe una vez superados los 500€ tributará como retribución en especie. Si hubiese algún miembro de la unidad

familiar con discapacidad, mayor del 33%, la exención sería hasta un límite de 1.500€ anuales. En Navarra se considerará miembro de la unidad familiar también a la pareja de hecho y a los hijos menores de 30 años, con la misma cuantía que en territorio común. En País Vasco los seguros de salud no tienen una exención fiscal aplicada.

5. Formación: La formación puede ser solicitada por el empleado u ofrecida por la empresa. Se pueden incluir cursos de idiomas, máster o cualquier formación siempre que esté relacionada con el puesto de trabajo o la actividad del empleado. En toda España la formación está exenta de tributación fiscal sin contemplar límite alguno.
6. Equipos informáticos: A la adquisición de equipos informáticos tanto en territorio común como en Navarra ya no se le aplica la exención fiscal. Dicha exención finalizo en diciembre del año 2014. En cambio, en País Vasco si se aplica la exención fiscal contemplar ningún sin límite, siempre que se trate para acceder a nuevas tecnologías.

¿Cómo se ve reflejada la exención fiscal de un plan de retribución flexible en la nómina de un empleado?

Figura 2. Simulación Fiscal de la Retribución flexible en nómina

Sin aplicar Retribución Flexible	
Salario Bruto	30.000 €
Retención IRPF (16,46%)	4.939,50 €
Seguridad Social	1.905 €
Líquido a percibir	23.155,50 €
Gasto anual en productos	5.400 €
Neto Disponible	17.755,50 €

Aplicando Retribución Flexible	
Salario Bruto	30.000 €
Salario destinado a productos	5.400 €
Salario dinerario	25.884 €
Retención IRPF (13,82%)	4.116 €
Seguridad Social	1.905 €
Neto Disponible	19.863,00 €

Fuente: Elaboración propia

En esta simulación fiscal reflejada en una nómina, podemos ver directamente el cómo y que beneficio comporta la retribución flexible. Carlos es empleado de la empresa X y percibe un salario bruto de 30.000€ al año. Se le aplica un impuesto del IRPF del 16,46% y cotiza a la Seguridad Social 1.905€. En total, percibe un salario neto de 23.155,50€. A este salario, hay que restarle 5.400€ de gastos fijos que Carlos tiene durante al año, los

cuales son para adquirir productos y servicios como transporte, comida o guardería. Tras soportar estos gastos fijos, Carlos obtiene un salario neto de 17.755,50€.

A Carlos, le han ofrecido un plan de retribución flexible en su empresa, el cual va a usar para incluir sus gastos fijos anuales en nómina, y así adquirirá productos que la empresa pone a su disposición a través de un proveedor, con la consecuente reducción fiscal. En esta línea, a su salario bruto de 30.000€, se le retendrán en materia de IRPF, solo 4.116€, ya que los productos que la empresa le ha ofrecido en su plan tienen beneficios fiscales aplicados. En este caso, ha pasado de tener una retención de IRPF del 16,46% a reducirse al 13,82%. Carlos ha adquirido los mismos bienes y servicios, pero al estar incluidos en el plan de retribución flexible, los ha adquirido un precio más bajo que en el mercado gracias a los beneficios fiscales. Carlos obtiene un salario neto disponible de 19.836,00€. En comparación, Carlos ha pasado de tener un salario neto de 17.755,50€, a obtener un neto de 19.836,00€, lo que supone un incremento de 2.107,50€ anuales, simplemente por medio de incluir la adquisición de productos en su plan de retribución flexible.

2.2.3 Tendencias en la retribución flexible

La retribución flexible y sus beneficios han evolucionado significativamente en los últimos años, con una clara tendencia a la adaptación de las necesidades de las empresas y los empleados. A continuación, se presentan las tendencias que más están destacando en el mercado:

1. Personalización de los beneficios: Las empresas están constantemente en la búsqueda de poder ofrecer a sus empleados la posibilidad de elegir una variedad de beneficios que se ajusten a sus necesidades personales y preferencias. Antonio Sas, director general de *Betterfly* España, comenta que “la clave de la retribución flexible está en la personalización de los planes de beneficios.” En su estudio “Global Talent Trends Report 2024”, Mercer encontró que lo que más demandaban los empleados en un marco global era una mayor personalización de beneficios y una mayor oferta de selección. Es por tanto, imperativo para las empresas garantizar la personalización dentro de sus planes de beneficios.

2. Uso de datos para la toma de decisiones: El estudio “Tendencias de Compensación y Beneficios 2025”, realizado por ORH Digital, dio con que la tendencia identificada como la más urgente en el sector está relacionada con la toma de decisiones por medio

del uso de datos. Mejorar la calidad y disponibilidad de los datos, facilitará la toma de decisiones y se podrá optimizar el presupuesto dedicado a estos planes de compensación, en especial, a los planes de retribución flexible.

3. La creciente demanda de planes de pensiones y ahorros dentro de los planes de retribución flexible: Un informe de *Inverco*, correspondiente al primer trimestre del año 2024, encontró que el número de cuentas participes en un plan de pensión en España fue de 9.807.043 a marzo de 2024. Se estima que el número de partícipes en estas cuentas fue alrededor de 8 millones. Este beneficio ofrecido por las empresas en sus planes tiene cada vez más una mejor y mayor valoración. *KPMG* en su estudio "VII Estudio sobre la Situación de las Pensiones en España", encontró que un 78% de las empresas encuestadas disponían de planes de retribución flexible. Dentro de esos sistemas de retribución flexible, el 39% de las empresas incluyen planes de pensiones. En su estudio sobre "Tendencias en la Retribución y Compensación 2024", *Cobee* halla que el 63% de los participantes en la encuesta está interesado en poder disfrutar de un plan de pensiones, y más de la mitad ha incrementado su interés en los últimos meses. Los datos invitan a pensar que los planes de pensiones continuarán siendo tendencia en los próximos años y por lo tanto formarán parte de los planes de sistemas de retribución.

4. El seguro médico como el beneficio más ofrecido por las empresas: En su encuesta anual de "Remuneración Total 2023", Mercer determina que entre los beneficios que se ofrecen, el que lidera es el seguro médico, ya que un 77,9% de las empresas los incluyen en sus sistemas de retribución flexible. Le siguen los seguros de vida (77,9%), los cheques transporte (67,6%) y cursos de formación (62,9%).

Podemos concluir de esta manera, que las empresas que cuenten con planes de retribución flexible y que incluyan una oferta de beneficios para sus empleados, deberán asegurar la personalización de estos. Además, dentro de los beneficios ofrecidos, los seguros médicos y de ahorro, así como planes de pensiones deberán ser una prioridad para las organizaciones a la hora de proveer beneficios a sus colaboradores. Para ello, encontrarán en el análisis de datos una herramienta clave para facilitar y optimizar la toma de decisiones con respecto a estas acciones.

2.2.4 ¿Qué tipo de retribución buscan los profesionales en el mercado?

Figura 3. Principales tipos de retribución que buscan los profesionales en el mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de estudios de PWC (2023), Linkedin (2023), Gartner (2023)

En el mercado laboral actual, los profesionales buscan una combinación equilibrada de retribuciones económicas y beneficios no monetarios, y estas expectativas varían en función de factores como el sector, la experiencia, la ubicación geográfica y las prioridades individuales. Según el informe *LinkedIn Global Talent Trends* 2023, el salario base continúa siendo la principal expectativa para la mayoría de los profesionales, ya que constituye la base de su compensación económica. No obstante, los bonos e incentivos, especialmente aquellos vinculados al desempeño o a la participación en beneficios, también son altamente valorados. Un estudio de *Willis Towers Watson* (2022) revela que el 65% de las empresas utiliza este tipo de incentivos como estrategia para retener a sus empleados. Además, los beneficios financieros adicionales, como planes de pensiones, seguros médicos privados o aportes a fondos de ahorro están ganando relevancia, ya que aportan seguridad económica a largo plazo.

Sin embargo, en los últimos años, y en particular tras la pandemia, la retribución no monetaria ha adquirido un papel protagonista. La flexibilidad laboral, que incluye

opciones de teletrabajo y horarios adaptables, se ha convertido en uno de los aspectos más apreciados por los trabajadores. De acuerdo con un informe de *Gartner* (2023), el 48% de los empleados prefiere la flexibilidad laboral antes que un aumento salarial. Asimismo, el desarrollo profesional se ha erigido como un factor clave, ya que el 76% de los profesionales considera el aprendizaje continuo como un elemento esencial, según *Deloitte's Global Human Capital Trends*. Las oportunidades de formación, capacitación y crecimiento dentro de la organización no solo potencian las habilidades de los empleados, sino que también incrementan su satisfacción y compromiso con la empresa. Por otro lado, el equilibrio entre la vida personal y laboral ha cobrado una importancia sin precedentes, impulsando la implementación de programas que fomentan el bienestar, como días libres adicionales, políticas de desconexión digital o apoyo psicológico.

El reconocimiento y el propósito también desempeñan un papel crucial en las expectativas de los profesionales. Según un estudio de *Gallup* (2023), los empleados que reciben reconocimiento de manera regular tienen un 63% más de probabilidades de permanecer en su empresa. Este reconocimiento no se limita a recompensas económicas, sino que también incluye la valoración de las contribuciones individuales y la promoción de un ambiente laboral positivo. Además, los profesionales más jóvenes, como los pertenecientes a las generaciones Z y Millennials, buscan trabajar en organizaciones cuyos valores estén alineados con los suyos. Un informe de McKinsey (2022) subraya que el 70% de los empleados considera fundamental el propósito de la empresa, lo que refleja una tendencia creciente hacia la búsqueda de significado en el ámbito laboral.

En el contexto actual, la retribución flexible se ha convertido en una tendencia creciente dentro de las estrategias de compensación empresarial. Este modelo permite a los empleados personalizar parte de su paquete retributivo, adaptándolo a sus necesidades individuales. Acorde a *Willis Towers Watson*, casi 9 de 10 empresas cuentan ocn un plan de retribución flexible. Además, en un contexto más global, según un informe de PwC (2023), el 60% de las empresas en Europa ya ofrece algún tipo de retribución flexible, y el 78% de los profesionales valora positivamente esta opción. La retribución flexible incluye beneficios como los ya estudiados cheques restaurante, tarjetas de transporte, guarderías, seguros personalizados o incluso la posibilidad de convertir parte del salario en días libres adicionales. Un estudio de *Mercer* (2022) destaca que las empresas que implementan este tipo de programas logran un aumento del 20% en la satisfacción de sus empleados. Sin embargo, no todas las organizaciones han adoptado este enfoque; según *Aon* (2023), solo el 35% de las pymes ofrece retribución flexible,

frente al 70% de las grandes empresas, lo que refleja una brecha significativa en su implementación según el tamaño de la organización. Este modelo no solo mejora la percepción del empleado hacia la empresa, sino que también contribuye a una mayor retención de talento, ya que el 65% de los trabajadores considera que la personalización de beneficios es un factor clave para permanecer en su puesto, según *Willis Towers Watson* (2023).

Por último, los beneficios adicionales complementan las expectativas de los profesionales en el mercado laboral contemporáneo. Entre estos se encuentran seguros y coberturas médicas, beneficios tecnológicos como subsidios para internet o dispositivos electrónicos, y políticas de vacaciones más generosas. Según *Glassdoor* (2023), las empresas que ofrecen días adicionales de vacaciones o políticas de "días ilimitados" están ganando popularidad, ya que contribuyen significativamente al bienestar y la satisfacción de los empleados. En conjunto, estos beneficios no solo mejoran la calidad de vida de los trabajadores, sino que también fortalecen su lealtad hacia la organización.

En conclusión, los profesionales buscan un equilibrio entre la retribución económica y los beneficios no monetarios. Si bien el salario sigue siendo un pilar fundamental, aspectos como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional, el reconocimiento y el propósito han adquirido una relevancia cada vez mayor. Las empresas que ofrecen paquetes de compensación integrales y alineados con estas expectativas están mejor posicionadas para atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más dinámico y competitivo.

3. Transformación digital en la gestión de los beneficios laborales

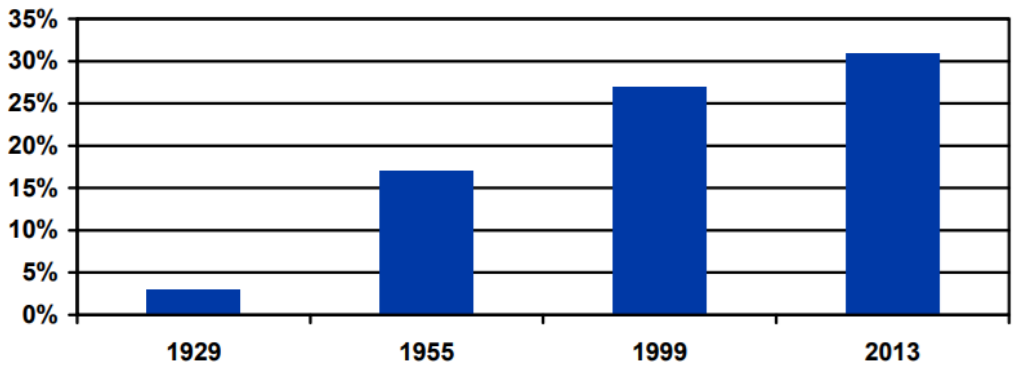
La transformación digital en la gestión de la compensación y beneficios hace referencia a la adopción de tecnologías digitales con el objetivo de mejorar y optimizar los procesos propios de la gestión de los beneficios que las empresas ofrecen a sus empleados. Westerman, Bonnet & Ferraris (2014), comentan que “la transformación digital es la implantación y la utilización de la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o el alcance de las empresas”. Por otra parte, Ly & Gable describen la transformación digital como “la adopción de tecnología digital para impulsar los cambios fundamentales en actividades de negocio, procesos, competencias y modelos de negocio”. Por último, Fitzgerald, Kruschwitz & Searle (2013) defienden que la transformación digital no implica simplemente la adopción de la tecnología; implica una reconfiguración de los procesos y modelos empresariales, que redefinen la manera en que las empresas operan y crean

valor añadido al mercado. El hilo común que comparten estas definiciones es la idea de que la transformación digital no es simplemente un cambio tecnológico, sino que es también un ajuste estratégico que afecta a todas las operaciones empresariales, incluyendo procesos que abarcan desde la cultura hasta la interacción con los clientes. Se trata de crear nuevas capacidades y valor con el uso y aplicación de la tecnología, para generar valor añadido y conseguir mantenerse competitivo en un mundo que cada vez requiere de una mayor digitalización.

La transformación digital ha impulsado una evolución constante en la gestión de beneficios, lo que hace esencial comprender su contexto histórico. Un artículo elaborado por la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. indaga en la evolución de esta materia, especialmente aplicada al sector industrial.

Se comienza en el primer tercio del siglo 20, donde la compensación de los trabajadores en dicho sector se componía fundamentalmente de salarios basados en la productividad, normalmente basado en una cantidad fija de dinero por parte o unidad producida. Al no existir legislación formal aplicada a la compensación, no existía una homogeneización en la cantidad pecuniaria que estos trabajadores recibían. Las cantidades eran ofrecidas de manera individual y cada fábrica o empresa decidía cuanto pagar a sus empleados. La aprobación de la Ley de Seguridad Social (SSA) en 1935 y el transcurso de la Segunda Guerra Mundial, genera restricciones en los aumentos salariales que las organizaciones podían llevar a cabo, así que comenzaron a surgir los primeros paquetes retributivos que ofrecían beneficios adicionales como los planes de pensión y seguros, en aras de mejorar la situación de los empleados. Sentencias judiciales posteriores reconocieron la negociación de beneficios como parte de las condiciones de trabajo, consolidando así su lugar en los paquetes de compensación.

Gráfico 1. Costes del empleador destinados a los beneficios de los empleados (Porcentaje de compensación)



Fuente: Employer Costs for Employee Compensation US Bureau of Labour Statistics. 2013

Podemos ver en el gráfico como os costos que las empresas en Estados Unidos destinan a los planes de beneficios para sus empleados han experimentado un aumento significativo a lo largo del tiempo. En otras palabras, las compañías han invertido progresivamente más recursos en satisfacer las necesidades personales de sus empleados a través de planes de compensación que incorporan beneficios.

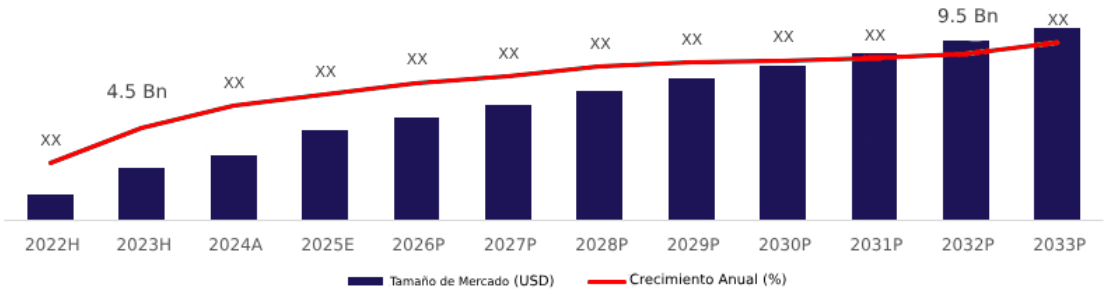
Este crecimiento ha sido constante, con un aumento especialmente notable entre 1930 y 1955, seguido de una expansión sostenida durante los siguientes 45 años. Desde la década de 2000 en adelante, la inversión en la gestión de beneficios laborales ha seguido en ascenso, reflejando una clara tendencia al alza. La gráfica ilustra perfectamente la positiva evolución y sugiere que las empresas seguirán incrementando su inversión en planes de beneficios para empleados en el futuro.

3.1 Utilización de los softwares especializados para la gestión de beneficios

En la actualidad, no sólo ha incrementado el énfasis en dedicar recursos a mejorar los planes de beneficios y compensación, si no que ha incrementado su digitalización. Al evaluar la digitalización de los planes retributivos en las empresas, adquieren protagonismo los softwares especializados, cuya implementación redefine la gestión y optimización de estos esquemas.

La transformación digital en la compensación de beneficios ha sido impulsada, como vimos en el caso de la gestión de recursos humanos, por los softwares especializados. Según datos de, el mercado global de ventas de software de gestión de beneficios y compensación fue valorado en 4.5 USD billones para el año 2023, con expectativas de que alcance los 9.5 USD billones en 2032, indicando una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 8.8%.

Gráfico 2. Evolución en el tamaño de mercado de los softwares especializados en gestión de compensación y beneficios en el mercado estadounidense.



Fuente: Dataintelo, 2023

Este impresionante crecimiento en el mercado atiende a varios factores, todos relacionados con la digitalización de la gestión de los beneficios. Uno de los primeros factores es la creciente complejidad de los planes de beneficios. Cada vez se incluyen más servicios y alternativas dentro de los planes de beneficios, y es dónde las herramientas digitales se presentan como un soporte a las empresas, ya que estas permiten automatizar procesos y facilitan la auto-gestión de los empleados. En un entorno competitivo, donde las empresas continúan expandiéndose, dichos software además de permitir una gestión personalizada y fluida, permiten el acceso a información acerca de las tendencias salariales, ofreciendo la oportunidad para la empresa de alinear sus políticas retributivas de acuerdo con el mercado.

Por otra parte, existe una transformación en el mercado global de los softwares de gestión de compensaciones, principalmente basada en las soluciones enfocadas en la nube. La gestión en la nube consiste La gestión de la nube se refiere al control y supervisión de infraestructuras, servicios y productos de cloud computing en entornos privados, públicos, híbridos o multinube.

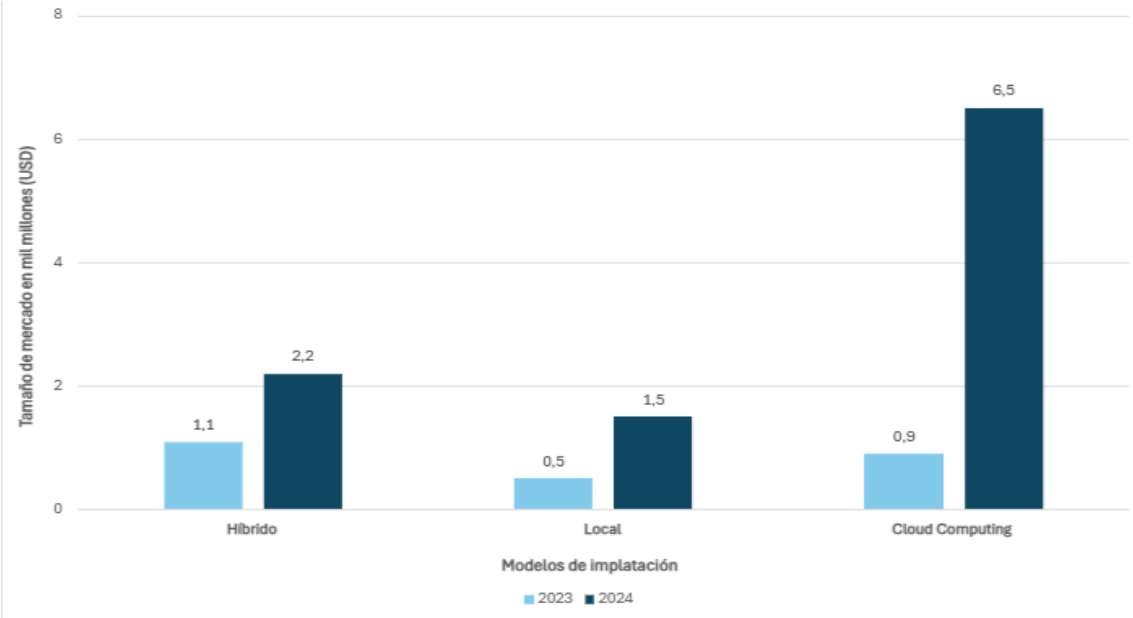
Con el crecimiento de las empresas que operan en la nube y el uso cada vez mayor de aplicaciones, resulta fundamental contar con herramientas, estrategias y tecnologías que permitan gestionar el volumen creciente de datos, sistemas y cargas de trabajo. Implementar estrategias de gestión en la nube permite optimizar la visibilidad en todos los entornos, proporcionando información clave sobre el rendimiento, los costos, el cumplimiento normativo y la seguridad de los servicios cloud.

Las aplicaciones pueden estar incluidas en distintos entornos de nube, como:

- Nube pública: Es un modelo de cloud computing en el que un proveedor externo gestiona tanto la infraestructura como los servicios en la nube, asumiendo la responsabilidad de la plataforma.
- Nube privada: Se trata de una infraestructura en la nube que, por lo general, se aloja en las instalaciones de la empresa, con un proveedor exclusivo o en un servidor externo dedicado exclusivamente a la organización.
- Nube híbrida: Se basa en una combinación de entornos de nube pública y privada, permitiendo mayor flexibilidad en la gestión de recursos para las organizaciones.
- Multinube: Es un enfoque en el que se emplean servicios de múltiples proveedores de cloud computing para optimizar rendimiento, costos o seguridad.

Es en este contexto donde los softwares de gestión de compensación proliferan y encuentran soluciones adaptadas a sus necesidades. Los softwares basados en el cloud computing proporcionan flexibilidad, escalabilidad y accesibilidad, que se ajusta perfectamente a la necesidad de personalización y adaptabilidad que requiere la gestión de beneficios.

Gráfico 3. Evolución del tamaño en el mercado de los modelos de implantación de softwares



Fuente: Dataintelo, 2023

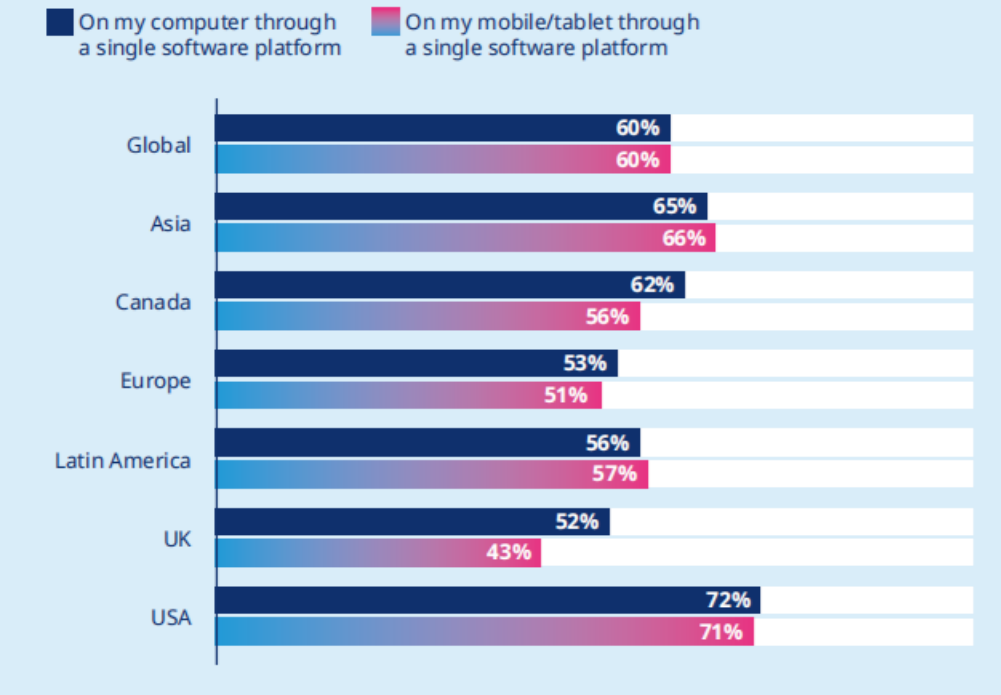
El gráfico refleja claramente la creciente relevancia del cloud computing en los sistemas de gestión de compensación y beneficios. Entre 2023 y 2032, se proyecta una tasa de crecimiento anual compuesto del 15.5%, lo que evidencia su adopción acelerada. Como vimos en la evolución del mercado de software especializado en esta área, el crecimiento del cloud computing aplicado a la gestión de beneficios es exponencial. Esto

sugiere que las empresas integrarán ambas tecnologías para optimizar su eficiencia, productividad y capacidad en la gestión de los beneficios y compensación de sus empleados.

Por el momento, las empresas ya se encuentran en una etapa en la han integrado la tecnología en su gestión de la retribución flexible. Según un informe de Deloitte ¿Qué informe? (2022), el 78% de las empresas que han implementado soluciones digitales para la gestión de la retribución flexible han experimentado un aumento en la satisfacción de los empleados.

Otro estudio de WTW, “Employee Benefits Trends (2021), revela que el 65% de empresas en el marco europeo hacen lo mismo. En países como Reino Unido y los Países Bajos, esta adopción de la tecnología supera el 75%. Estas empresas participantes en el estudio afirmaron además que la digitalización ha reducido significativamente los errores de administración, traduciéndose en una mejora de la eficiencia a la hora de gestionar los beneficios. El estudio concluye señalando que el 80% de las organizaciones encuestadas tienen planeado invertir más recursos en las tecnologías digitales para gestionar sus sistemas de retribución en los próximos años.
Una característica esencial que han de cumplir los planes de retribución flexible y sus respectivas plataformas de gestión es la capacidad de estas de ser accesibles. La tecnología y la digitalización han permitido a los empleados gestionar sus propios planes de beneficios de manera accesible y cómoda. Plataformas portátiles como los móviles o tablets, actúan como alternativa a las plataformas en ordenadores, que inevitablemente limitan el alcance de estos planes.

Gráfico 4. Acceso de los empleados a la tecnología de los beneficios tanto en plataformas portátiles como (desktop)



Fuente: Mercer Marsh Benefits, Health on Demand report 2023

El gráfico presentado ilustra el porcentaje de empleados en diferentes regiones que gestionan sus beneficios a través de una única plataforma de software, ya sea en ordenador o en dispositivos móviles. Es decir, las plataformas de gestión de planes de retribución flexible han de ofrecer portabilidad en su servicio, y para ello es necesario el desarrollo de aplicaciones móviles. En un marco global, el 60% de los empleados accede a la gestión de sus beneficios desde su ordenador mediante una única plataforma, dándose el mismo porcentaje de acceso desde dispositivos móviles o tabletas. A nivel europeo, sigue siendo más común el acceso a los beneficios desde plataformas desktop, sin embargo, la diferencia porcentual con respecto a las plataformas portátiles es de solo 2 puntos, de modo que seguirá resultando esencial que las empresas ofrezcan ambas alternativas. América Latina presenta cifras similares, con un 56% en ordenadores y un 57% en móviles, reflejando un buen nivel de adopción, pero aún con margen de mejora en la integración de servicios.

A través de estos datos confirmamos que People Analytics se posiciona como una herramienta clave en la gestión estratégica de la retribución flexible, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones fundamentadas en datos reales sobre las preferencias, necesidades y comportamientos de sus empleados. Su aplicación no solo contribuye a optimizar la inversión en beneficios, sino que también incrementa la eficacia de los planes retributivos, al asegurar que estos estén alineados con las expectativas del talento. Casos como los de Netflix y SAP evidencian cómo el análisis de datos puede

traducirse en mejoras significativas en métricas como la satisfacción laboral o la retención del talento. Asimismo, estudios internacionales avalan su utilidad en el diseño de políticas personalizadas y efectivas. En un entorno laboral cada vez más orientado a la personalización y la flexibilidad, la integración de People Analytics en la gestión retributiva no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad estratégica para las organizaciones que deseen atraer, motivar y fidelizar al mejor talento.

3.2 El papel de People Analytics en la gestión de la Retribución flexible.

People Analytics surge como una herramienta para, en el contexto de los beneficios y la compensación flexible, alcanzar una mayor adaptabilidad a las necesidades y requerimientos de los empleados. People Analytics, definido así por Fitz-enz (2010), “es el uso de datos y métricas para comprender, mejorar y optimizar el rendimiento de los empleados y de la efectividad organizativa”. Por otra parte, Mckinsey & Company interpreta que el uso de People Analytics en cuanto a la compensación y los beneficios de los empleados permite a las organizaciones diseñar estrategias retributivas que se basen en la evidencia de los datos, optimizando la inversión en talento y garantizando que la propuesta de valor que presente la empresa sea atractiva para los empleados.

Dentro de las plataformas utilizadas para desarrollar podemos destacar aquellas como Microsoft Power BI o Tableau, ambas útiles para la transformación de datos en gráficas y visualizaciones fáciles de interpretar. Power BI destaca por su integración con el ecosistema de Microsoft, facilitando su uso para aquellas organizaciones que ya estén utilizando herramientas como Excel o Azure. Cuenta, además, con una interfaz intuitiva, es más económico, haciéndolo asequible para empresas pequeñas y medianas. Por otra parte, Tableau ofrece creaciones visuales más complejas, lo cual permite análisis más profundos y detallados de los datos. Sin embargo, su coste es más elevado, y la curva de su aprendizaje es más pronunciada.

A través de People Analytics, mediante el uso de herramientas como las mencionadas anteriormente, las organizaciones pueden optimizar su oferta de paquetes de beneficios, asegurándose de que estas solamente inviertan en aquellos beneficios que realmente interesan a sus plantillas. Esta tarea se puede llevar a cabo por medio del uso de la analítica de datos, al analizar qué beneficios son los más seleccionados en las distintas plataformas. Además, se puede analizar qué beneficios o que aspectos del plan de retribución flexible han de ser comunicados con mayor asiduidad y enfoque, asegurando una mayor adhesión al plan.

Las organizaciones a nivel global concuerdan cada vez en mayor medida en que People Analytics y la analítica de datos es un recurso estratégico para maximizar la satisfacción de los empleados y la retención. Una ilustración de esto es el uso de la analítica de datos por parte de Netflix. En el año 2021, se implementó un sistema de análisis basado en los datos de los empleados para evaluar su rendimiento y la satisfacción laboral. Descubrieron que un 70% de los empleados valoraban más la flexibilidad y los beneficios antes que un salario más elevado, permitiendo a Netflix el ajuste de sus paquetes de retribución, lo cual resulto en mejores métricas de talento, como el aumento de 10% experimentado en la satisfacción laboral.

Un caso parecido fue el de la empresa alemana SAP, la cual a partir de 2018 comenzó con la implantación de modelos predictivos para analizar lo satisfechos que estaban sus empleados y su rendimiento, en vinculación a los paquetes de compensación obtenidos. Tras esta implantación, SAP identificó que su oferta de compensación flexible y sus paquetes de beneficios no estaban alineados con las necesidades y demandas de los trabajadores. Utilizaron los datos de los modelos para diseñar planes más ajustados a los requerimientos de la plantilla, resultando en una mejora de la retención del talento del 20%. Hoy en día, SAP ofrece a sus empleados paquetes de retribución flexible y beneficios entre los que destacan cheques comida, seguros de vida y salud, seguros de ahorro, planes de renting & leasing y participación en acciones en bolsa, entre otros.

Estudios como el de SHRM (Society for Human Resource Management) descubrieron que el 75% de los empleadores afirmaron que las decisiones tomadas por medio del estudio de los datos han asistido a la hora de comprender que es lo que necesitan los empleados. Aquellas empresas que abogan por el uso de PA a la hora de diseñar las políticas retributivas flexibles de sus empleados, experimentaron un aumento del 20% en el compromiso de los colaboradores, reduciéndose así las tasas de rotación.

Continuando, el estudio de WTW 2021 Global Benefit Trends Survey, afirma que en países como E.E.U.U. el 69% de los empleadores utiliza el análisis de datos para entender tendencias y desarrollos en la gestión de beneficios y otro 57% lo utiliza para mejorar sus programas de gestión. Dentro de las áreas donde resulta más prioritario el uso de PA destacan los siguientes.

Tabla 2. Prioridades principales para el uso de People Analytics en la gestión de beneficios

PRIORIDADES	GLOBAL	NORTE AMERICA	EUROPA, ORIENTE MEDIO, ÁFRICA	LATAM
Comprender las necesidades y preferencias de los empleados	53%	40%	57%	57%
Reealizar benchmarks de programas de beneficios	48%	54%	49%	34%
Medir la eficiencia de los programas de beneficios	39%	44%	37%	40%

Fuente: WTW 2021 Global Benefits Survey

4. La retribución flexible como enfoque estratégico en la gestión de las personas

En el ámbito de la gestión de personas, la retribución flexible se ha consolidado como un enfoque estratégico clave para atraer, retener y motivar al talento en un entorno laboral caracterizado por la globalización, la digitalización y la creciente diversidad de las fuerzas de trabajo. Como ya se ha mencionado anteriormente, este modelo de compensación, que va más allá del salario fijo tradicional, permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades individuales de los empleados, fomentando un mayor compromiso y satisfacción laboral. En un entorno y contexto donde la personalización y la flexibilidad son valores en alza, la retribución flexible emerge como una herramienta esencial para alinear los intereses de los trabajadores con los objetivos empresariales, permitiendo así el buen funcionamiento de las organizaciones.

4.1 La situación del talento en España

La situación en cuanto a la retención de talento en España es un motivo de preocupación para las empresas y sus colaboradores. El diagnóstico resulta desfavorable, ya que, en España, la rotación aumenta cada vez más. Así lo avala el estudio del portal de empleo Infojobs en su Informe sobre Rotación de Personal. El resultado final del estudio es claro y revelador: las empresas en España se enfrentan a una fuerte fluctuación de empleados.

Este aumento en la rotación en España, la ha posicionado como líder en rotación laboral a nivel europeo, de acuerdo con los datos recogidos por Eurostat. Otro dato arrojador es que a medida que aumenta el tamaño de las corporaciones, la fidelización del talento se convierte en un problema. Un 35% de las grandes empresas españolas señala que la rotación fue superior a periodos previos. Es decir, el problema de la rotación afecta especialmente a las organizaciones con más empleados. Por otra parte, las empresas de menor tamaño comentan que perciben una estabilidad en este sentido. La mitad de estas empresas considera que el porcentaje de empleados que dejaron las empresas se mantuvo estable con respecto a periodos anteriores. Continuando con lo aportado por este estudio, se encuentra que el 42% de las empresas españolas está teniendo muchas dificultades en cuanto a la retención de los empleados en sus plantillas para el año 2024. En el año 2023, esta cifra fue de 35%, lo que supone un incremento del 7% de la problemática.

Esta cuestión se acentúa entre los jóvenes. Tres de cada cuatro juniors comentan que quieren cambiar de empleo en el presente año, acorde a lo estudiado en el informe Retos y Tendencias de Recursos Humanos 2024 elaborado por la firma Pluxee. A su vez, encontró que el 62% de los trabajadores españoles se plantea cambiar de trabajo en 2024, lo cual supuso una subida del 15%.

En perfiles digitales, como aquellos correspondientes a sectores IT y de software la rotación en España está entre el 28 y el 35%, acorde a lo comentado por la plataforma Mindbly. Sitúan también el porcentaje de otros sectores en torno al 15% de rotación de personal. Es decir, los perfiles digitales rotan hasta un 50% más que el resto de perfiles, generando dudas acerca de la necesidad de aplicar soluciones en específico en este sector del mercado laboral español.

Los datos transmiten cierta preocupación a la hora de interpretarlos y es incontestable que las empresas españolas se encuentran en una situación comprometida y convulsa. Esta falta de retención de talento se está traduciendo en costes elevados en la gestión de la rotación de personal y la falta de fidelización no permite a las empresas desarrollarse de manera continuada y progresiva. Acorde al Huffington Post, el coste de la salida de una persona es de hasta un 213% de su salario anual, en puestos altamente especializados o con competencias de supervisión.

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

En un mercado laboral que es cada vez más competitivo y cambiante, la retribución flexible aporta soluciones a la problemática de la atracción y la retención del talento. La flexibilidad que ofrece esta estrategia retributiva puede impactar positivamente en la imagen externa de la empresa como marca empleadora y en su prestigio, posicionándola como un referente en el mercado y ejerciendo como motor de atracción del talento (Wright, 2004).

Las empresas tienen la capacidad, por medio de la retribución flexible, de incrementar el poder adquisitivo de las plantillas sin disparar sus costes (Barringer & Milkovich, 1998). Este incremento del poder adquisitivo es clave a la hora de retener el talento, ya que los empleados buscar seguridad financiera en sus puestos de trabajo. Además, este sistema es una forma de manifestar a los empleados el interés de la organización en cada uno de ellos, algo que tendrá un impacto positivo en su fidelización y retención. (Lin, Kelly & Trenberth, 2011).

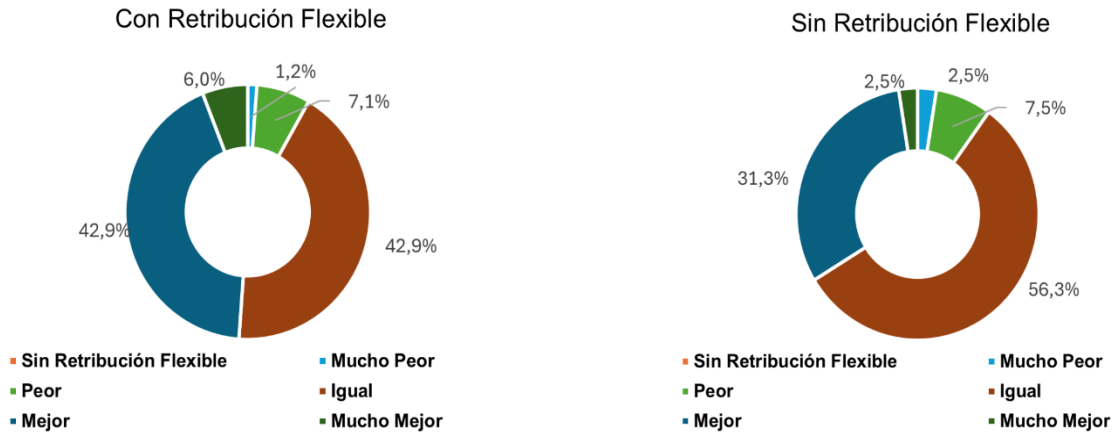
Según el modelo "Attraction-Selection-Attrition (ASA)" propuesto por Schneider en 1987, los individuos tienden a sentirse más atraídos hacia aquellas empresas cuyas culturas organizacionales coinciden con sus intereses y rasgos de personalidad. Por otro lado, la teoría del ajuste entre la persona y la organización, presentada por Kristof en 1996, sostiene que los empleados prefieren unirse a organizaciones que satisfacen sus expectativas y necesidades personales. Ambos enfoques destacan la importancia de la compatibilidad entre las características individuales y el entorno laboral.

Las nuevas generaciones, entre ellas los millennials y la generación Z, valoran cada vez más la personalización de sus condiciones laborales, sobre todo aquellas relacionadas con la compensación de su trabajo. Según el informe Millenial and Gen Z Surver de Deloitte (2022), el 64% de los millennials prefieren prestar sus servicios en empresas que ofrezcan planes de beneficios personalizados, lo que recalca la relevancia de este enfoque a la hora de atraer el talento joven. Más allá de la ventaja que permite la retribución flexible en cuestiones de talento, este modelo permite a las empresas optimizan los costes laborales, debido a la libertad que tienen los empleados para seleccionar aquellos beneficios que mejor encajan con su situación, lo cual evita gastos e inversión en servicios poco apreciados.

Otro estudio, el de “Global Talent Trends 2024” realizado por Mercer, descubrió que dentro de las posibles medidas que se podían incluir dentro de los planes de

compensación y beneficios, la que más imperaba era la inclusión de más tipos de recompensas y personalización, ligándolo directamente a la retribución flexible. Un 45% de los empleados afirmaron que esto marcaría la diferencia a la hora de sentirse atraídos a un puesto de trabajo o empresa. Willis Towers Watson en su encuesta anual "Global Benefits Attitudes Survey" correspondiente al año 2024, descubre que la importancia de los paquetes de beneficios a la hora de atraer el talento ha incrementado significativamente en todas las regiones. Específicamente en Norte América, el 70% de los empleados encuestados citan los planes de retribución flexible como un motivo clave a la hora de unirse a sus empleadores. Para el año 2017, la misma encuesta obtuvo un dato de 57%, lo cual supone un incremento de 13% en solamente 6 años, evidenciando la importancia de la flexibilización de los beneficios para acercar el talento a las organizaciones.

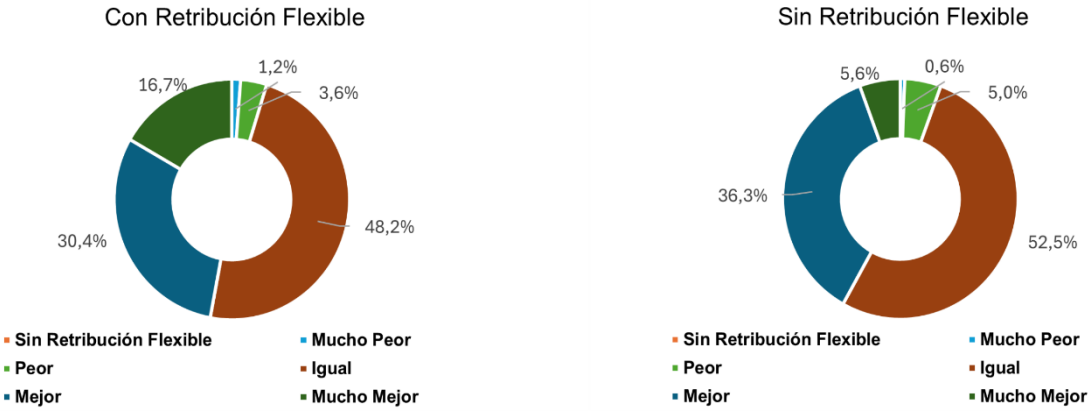
Gráfico 5. Capacidad de atracción del talento de las empresas mediante el uso de la retribución flexible respecto a sus competidores.



Fuente: Universia Business Review 2015

Los resultados del estudio muestran diferencias significativas en la capacidad que tienen las empresas para atraer talento por medio de la implantación de planes de retribución flexible. Destaca que las empresas que tenían retribución flexible afirmaron que su capacidad era mejor que aquellas que no tenían, para ser exactos un 3,5% mejor. Si bien no es una diferencia abismal, es indudable que existe por parte del talento una mejor percepción hacia las empresas que adoptan este sistema. Lo mismo ocurre en la categoría "Mejor", donde las empresas que ofrecen esta alternativa retributiva atraen más talento (42,9%) que aquellas que no lo hacen (31,3%). Por otra parte, aquellas empresas que no tienen un sistema de retribución flexible también tienen una peor capacidad de atracción en comparación con aquellas que si lo tienen.

Gráfico 6. Variación de la tasa de rotación voluntaria de los trabajadores esenciales con respecto a la competencia

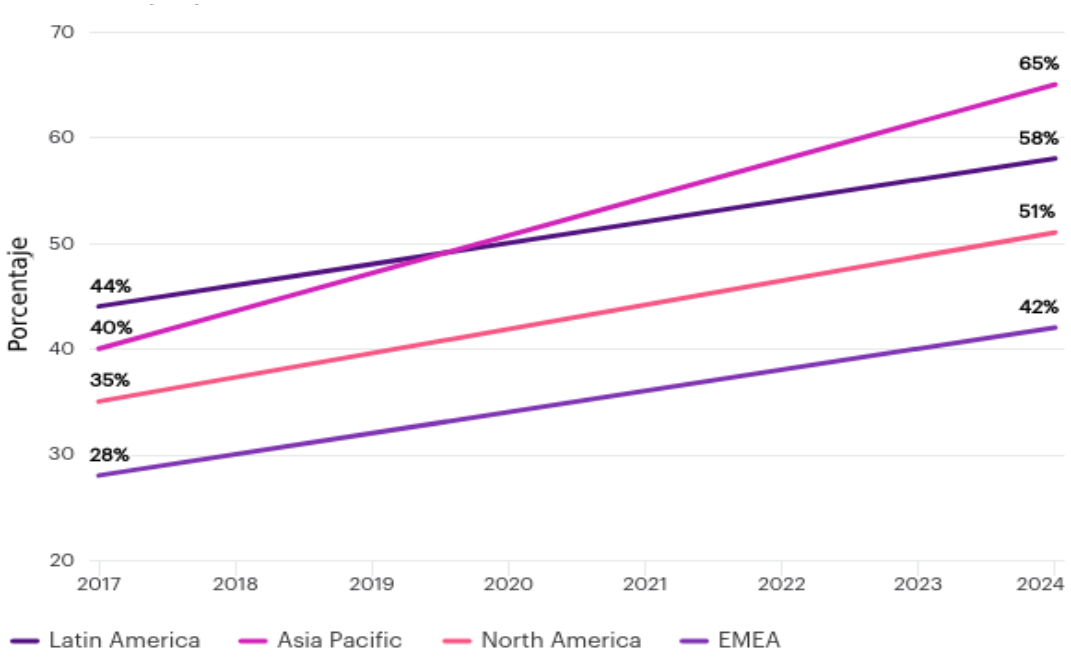


Fuente: Universia Business Review 2015

Por su parte en un contexto enfocado a la retención del talento, el mismo estudio halló datos similares de acuerdo con la conveniencia de la retribución flexible. En líneas generales un 47,1% de las empresas contempla que la tasa de rotación de sus trabajadores esenciales se ha reducido o se ha reducido mucho frente a la competencia, que sitúa este porcentaje en un 41,9%. En este caso, al igual que en el anterior donde se analizaba la capacidad de atraer talento, la implantación de la retribución flexible es una herramienta útil y eficaz para retener el talento capital en las empresas.

El ya mencionado estudio 2024 Global Benefits Attitudes Survey de WTW, aporta datos similares en cuanto a la utilidad de la retribución flexible a la hora de mejorar la gestión del talento. Cuando se trata de la atracción del talento, los paquetes de beneficios dentro de los sistemas de retribución flexible han cobrado una importancia singular a lo largo de los años.

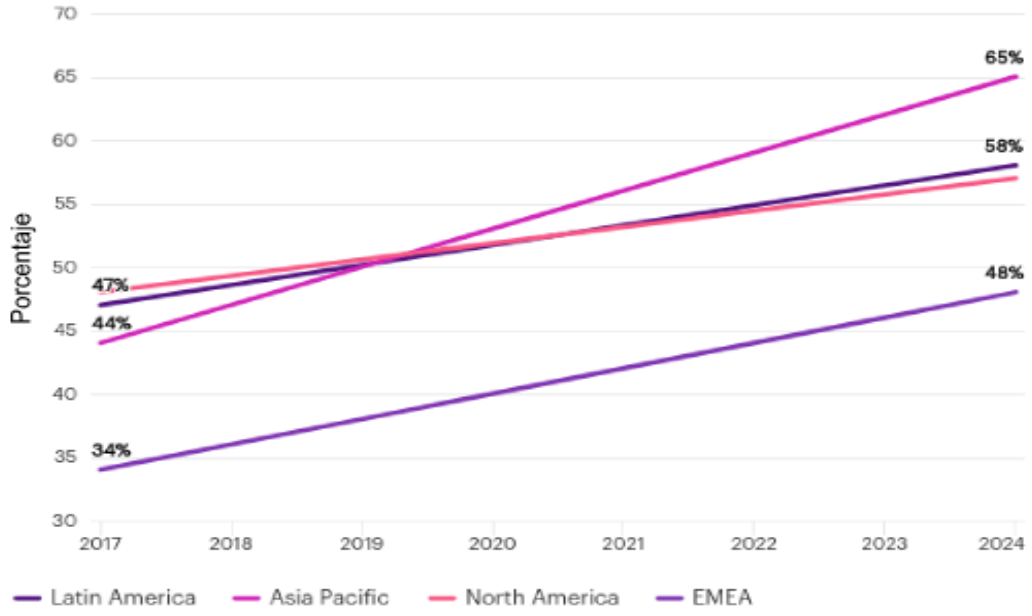
Gráfico 7. Evolución de la importancia de los paquetes de retribución flexible y beneficios a la hora de escoger empleador.



Fuente: Estudio Global Benefits Attitudes Survey 2024 WTW

Esta gráfica nos aporta datos muy relevantes, que informan sobre la importancia que tuvo la existencia de paquetes de beneficios a la hora de decidir si los empleados querían trabajar para su actual empleador. Del año 2017 al 2024 observamos un aumento muy significativo en la consideración de estos beneficios a la hora de trabajar para las empresas. En todas las áreas globales se dieron incrementos. Centrándonos en EMEA (Europa, Oriente Medio y África), el área que nos concierne en mayor medida hubo un incremento porcentual del 14%. Es decir, cada vez más empresas consideran innegociable la existencia de planes flexibles en su retribución a la hora de escoger a su empleador.

Gráfico 8. Como de importante fue la oferta de beneficios a la hora de elegir un empleador.

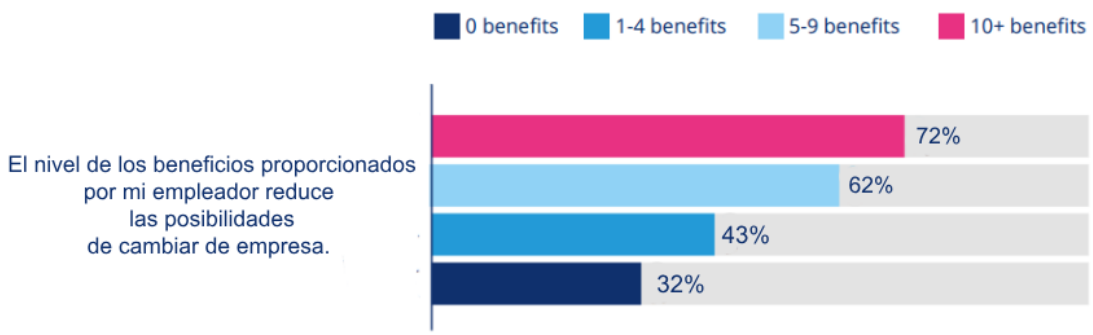


.

Fuente: Estudio Global Benefits Attitudes Survey 2024 WTW

En cuanto a la retención y la fidelización de los colaboradores observamos resultados similares en cuanto a la atracción del talento. Podemos establecer a raíz de los datos aportados en esta gráfica una conclusión. "La empresa que no incluya flexibilidad en su política de compensación experimentará problemas a la hora de retener a sus empleados." Una vez más centrándonos en la región EMEA, la retención en empresas con beneficios flexibles aumentó en otro 14% en un plazo de solamente 7 años. Es por tanto indebatible, que la retribución flexible es y continuará siendo una pieza clave en la retención del talento.

Gráfico 9. ¿El nivel de beneficios ofrecidos por las empresas reduce la posibilidad de cambiar de empleador?



Fuente: Mercer Marsh Benefits, Health on Demand report 2023

Como podemos ver a tenor de este gráfico, la oferta de beneficios dentro de los planes de retribución flexible es un componente esencial a la hora de retener talento. Cuando las organizaciones no ofrecen beneficios, las posibilidades de que exista rotación son altas, sin embargo, a mayor oferta de beneficios, menores son las posibilidades de que los empleados decidan cambiar de empresa. Cuando el número de beneficios ofrecidos pasa de 1-4 a 5-9, la posibilidad de retener al empleado aumenta hasta en un 20%. Aquellas organizaciones que ofrecan una amplia gama de beneficios (más de 10) dentro de sus sistemas de retribuición flexible, reducirán de manera sustancial la posibilidad de abandono de la organización por parte del empleado.

Nuevamente, podemos ver la relevancia de los planes de retribución flexible y los beneficios que forman parte de este sistema a la hora de conseguir que las empresas retengan el talento. Los empleados tienen en gran consideración poder inlcuir una variedad de beneficios en sus esquemas de retribución, y será un punto a tener en cuenta a la hora de decidir su permanencia en sus respectivas organizaciones. Las empresas han de atender a estos datos, y encontrar en los beneficios flexibles un instrumento para poder retener a los empleados.

En este mismo enfoque, otros informes aportan datos similares en cuanto al efecto de la retribución flexible a la hora de gestionar los problemas de talento. Incentive Solutions encontró en su informe que aquellas organizaciones que ofrecen beneficios personalizados y en un sistema flexible consiguen reducir su rotación de personal en un 12%, y consiguen que la productividad y el compromiso aumente en un 22%. A su vez el estudio Better Work 2024, realizado por Betterfly, apunta que poner a disposición de los empleados beneficios puede suponer un aumento del compromiso de los empleados de hasta un 34%, reduciéndose en consecuencia la tasa de rotación. Asimismo, un 40% de los empleados toma en cuenta la flexibilidad a la hora de permanecer en su organización.

Estos datos, a la hora de hablar de la gestión del talento, nos indican que la retribución flexible es una herramienta estratégica para dicho cometido. Se respalda la idea que los candidatos valoran la posibilidad de personalizar su compensación según sus necesidades y preferencias individuales, además de poder beneficiarse de las ventajas fiscales y económicas. Por lo tanto, es de capital importancia que las firmas que experimenten desafíos en la gestión de su talento aboguen por la implantación de sistemas de retribución flexible, ya que obtendrán por medio de ellos soluciones y ventajas competitivas.

Se puede concluir, además, que los trabajadores buscan trabajan en entornos que consideren flexibles, y donde se sientan valorados. La retribución flexible, al permitir una personalización y adaptación de las necesidades personales de las personas, es una herramienta útil y eficaz a la hora atraer y retener en talento que las empresas necesitan. Se crea por medio de este sistema retributivo una simbiosis donde tanto los empleados como las empresas se benefician y retroalimentan. La empresa, por lo tanto, consigue talento y su posterior retención, y a su vez los empleados tienen la posibilidad de flexibilizar su retribución y mejorar su poder adquisitivo, generando un ambiente de compromiso y fidelidad dentro de las organizaciones.

5. Implantación de planes de Retribución flexible.

A la hora de implementar un plan de retribución flexible, es esencial contar con una estrategia y un plan de acción detallado, que atienda a todas las necesidades que tiene la empresa en ese momento y a las que pretende dar respuesta con esta estrategia retributiva. Según un estudio de *WorldatWork* (2019), las empresas que implementan dichos programas de retribución flexible con objetivos bien definidos tienen un 30% más de posibilidades de alcanzar sus metas de retención y satisfacción laboral. Armstrong (2020) en su libro "Armstrong´s Handbook of Reward Management Practice", afirma que "la retribución flexible debe adaptarse a la realidad de cada organización, considerando factores como el tamaño, sector y cultura empresarial". Una vez comprendido y analizado el contexto de la empresa, se requiere de un conocimiento de las consideraciones legales y fiscales que hemos estudiado anteriormente. Según el informe realizado por Deloitte Global Rewards Trends Report (2022), el 60% de las empresas que implementan la retribución flexible sin un plan adecuado enfrentan problemas legales en los primeros 2 años. Por último, este plan de acción ha de integrar las herramientas necesarias para poder realizar evaluaciones y ajustes de manera continua. Gomez-Mejía, Balkin & Cardy (2016) destacan en su obra "*Managing Human Resources*" que "la retribución flexible debe ser monitoreada constantemente para asegurar que cumple con los objetivos y se adapta a cambios en el entorno laboral". ✓

En definitiva, es crucial para el éxito de la implantación de un plan de retribución flexible tener un programa claro y detallado, que se ajuste y sea personalizado a la situación de cada empresa, para así poder ser gestionado de manera regular.

5.1 Fases en la implantación de planes de retribución flexible

El proceso de implantación de un sistema de retribución flexible puede variar según las características de la empresa, incluyendo diferentes fases y procedimientos clave para

su ejecución. Sin embargo, toda empresa que quiera adoptar este sistema deberá incluir en su plan los siguientes procesos, que asegurarán en la medida de lo posible una eficiente implementación.

Figura 4. Procesos en la implantación de un plan de retribución flexible.

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas las fases necesarias, es importante entender qué actividades van a componer dichos procesos. A su vez, es importante clarificar la duración de los procesos, ya que se ha de contar con un margen de tiempo, que, siendo orientativo, ha de ser exacto y ajustado a las necesidades de la empresa. En la tabla se aclaran aquellas actividades que serán parte de los procesos y la duración estimada de cada uno de ellos.

Tabla 3. Cronograma de implantación de un sistema de retribución flexible

Fase 1: Análisis Preliminar y Diagnóstico	• Evaluación de la política salarial actual • Encuestas con empleados • Revisión del marco legal y fiscal	1 Mes
Fase 2: Definición de Objetivos y Alcance	• Definir objetivos estratégicos del plan • Establecer los beneficios a incluir • Validar impacto fiscal y financiero	3 Semanas
Fase 3: Diseño del Plan de Retribución Flexible	• Seleccionar beneficios • Definir la estructura de elección • Elaborar los materiales informativos	1 Mes
Fase 4: Desarrollo de las Herramientas Digitales de Gestión	• Selección de plataforma digital • Integración con sistemas de nómina • Pruebas piloto con usuarios clave	1 Mes y 2 Semanas
Fase 5: Formación y Capacitación	• Capacitación del equipo de RRHH • Sesiones informativas para empleados • Desarrollo de guías y manuales	3 Semanas
Fase 6: Comunicación y Lanzamiento	• Campaña de comunicación interna • Webinars y reuniones informativas • Resolución de dudas y soporte inicial	2 Semanas
Fase 7: Monitoreo y Evaluación Continua	• Seguimiento de KPI´S seleccionados • Recopilación del feedback de los empleados y usuarios • Ajustes y mejoras del plan	Continuo

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Explicación de las fases y procesos.

5.1.1.1 Fase 1. Análisis Preliminar y Diagnóstico.

Previo a la introducción de un modelo de retribución y flexible, es fundamental realizar un análisis de la situación de la empresa:

- Evaluación de la política salarial actual: Revisar las estructuras salariales existentes, incluyendo salarios base, así como beneficios o cualquier forma de compensación adicional. Esto permitirá a la empresa identificar posibles debilidades y áreas de mejora y determinar como la retribución flexible puede integrarse en el actual sistema sin causar desequilibrios. Por otra parte, será importante realizar dicho análisis de la estructura salarial, puesto que los empleados solo podrán destinar un 30% de su salario bruto anual a la compensación flexible, así como no poder percibir en dinero menos del salario mínimo interprofesional (1.184 euros). Aquellos que se encuentren en estos dos campos, no podrán ser partícipes del plan.

- Estudio de la fuerza laboral: Analizar la composición demográfica de los empleados, para comprender las diferentes generaciones dentro de la estructura empresarial ya que cada generación tiene necesidades y prioridades distintas vinculadas a su nivel profesional y situación familiar. Los llamados millenials que suelen ocupar puestos junior o intermedios, valoran más las oportunidades de formación para impulsar su crecimiento profesional. En cambio, los baby boomers, que ocupan puestos senior o directivos, suelen tener como preferencia la estabilidad laboral y beneficios a largo plazo, como planes de pensiones o seguros médicos, especialmente donde puedan incluir a sus beneficiarios. Además, los empleados con hijos, independientemente de su edad, valoran beneficios que faciliten la conciliación, como cheques guardería o renting y leasing de coche. Adaptar la retribución flexible a estas diferencias generacionales y familiares es clave para satisfacer a una plantilla diversa y mejorar la retención de talento.
- Revisión del marco legal y fiscal: Asegurarse de que la implementación del plan cumpla en todo momento las normativas legales y fiscales vigentes. En España, como ya se mencionó anteriormente, el artículo 42 de la Ley 25/2006 del IRPF establece que productos pueden considerarse rentas en especie, y por lo tanto ser incluidos en un programa de retribución flexible. Por lo tanto, la empresa debe realizar un estudio de la legalidad que compete al plan para asegurar un correcto funcionamiento y evitar posibles sanciones en el caso de no cumplir el marco legal.
- Análisis de las necesidades de la plantilla: Además de realizar un análisis de la fuerza laboral de la empresa, es necesario conocer en detalle que necesidades tienen realmente los empleados. Para ello se propone la realización de una encuesta para su posterior cumplimentación por parte de los empleados. A través de la encuesta se puede consultar con los empleados de manera más específica, atendiendo a varios factores que influyen en la necesidad de beneficios. Se presenta un modelo de encuesta a continuación.

Encuesta Modelo para Analizar Necesidades de Retribución flexible

Sección 1: Datos Demográficos

1. Edad:
    - Menos de 25 años
    - 25-34 años
    - 35-44 años

- 45-54 años
- 55 años o más

2. Situación familiar:
    - Sin hijos
    - Con hijos menores de 3 años
    - Con hijos entre 3 y 12 años
    - Con hijos mayores de 12 años
3. Nivel salarial aproximado:
    - Menos de 20.000€ anuales
    - 20.000-35.000€ anuales
    - 35.000-50.000€ anuales
    - Más de 50.000€ anuales

Sección 2: Preferencias de Beneficios

4. ¿Cuáles de los siguientes beneficios valoraría más? (Seleccione hasta 3 opciones)
    - Seguro médico privado
    - Plan de pensiones
    - Renting/Leasing de vehículo
    - Tickets restaurante
    - Ayuda para transporte
    - Guardería
    - Formación y desarrollo profesional
    - Días adicionales de vacaciones
    - Descuentos en compras y ocio

5. ¿Cómo le gustaría recibir estos beneficios?
    - Como complemento al salario
    - Mediante descuentos fiscales

- Combinación de ambos

6. ¿Estaría dispuesto/a a destinar parte de su salario a beneficios flexibles si ello le proporcionara ventajas fiscales?
    - Sí
    - No
    - No lo sé, necesito más información

5.1.1.2 Fase 2. Definición de objetivos y alcance del plan.

Una vez se ha recopilado la información sobre la situación inicial de la empresa, se procede a establecer los objetivos claros a cumplir por medio del plan:

- Atracción y retención del talento: En un entorno dinámico, los empleados buscan beneficios que se ajusten a sus necesidades individuales. En este contexto, este formato de compensación permite a las empresas ofrecer paquetes atractivos para los empleados que se diferencien de la competencia, logrando así atraer y retener el talento. Como estableció el artículo "Why Flexible Compensation is Key to Retaining Talent" de Harvard Business Review (2021), "las empresas que ofrecen opciones personalizadas de retribución tienen un 25% más de probabilidades de retener a sus empleados a largo plazo". El plan buscará por lo tanto ofrecer beneficios que hagan la empresa más competitiva en el mercado laboral a la hora de atraer el mejor talento.
- Mejorar la satisfacción y motivación de los empleados: Este método retributivo permite a los empleados elegir beneficios que se alineen con sus prioridades personales, como la salud, el bienestar, formación o gastos destinados para necesidades como la comida o el transporte. Esto aumenta su satisfacción y el compromiso con la empresa. Así lo afirma Forbes (2022), que comenta que la flexibilidad en la retribución no solo mejora la experiencia del empleado, sino que también impulsa la productividad y la lealtad". A su vez, un informe titulado "Global Human Capital Trends" de Deloitte (2023), revelo que el 65% de los empleados se sienten más motivados cuando pueden personalizar su paquete de compensación. La empresa que detecte que tiene problemas en cuanto a la satisfacción laboral de sus empleados, podrá recurrir a un plan de retribución flexible para tratar de dar respuesta a estos problemas.
- Optimizar costes y mejorar la eficiencia: Las organizaciones que busquen asignar recursos de manera más eficiente, ofreciendo beneficios que sean realmente valorados por los empleados, tendrán como solución un plan de

retribución flexible. PwC en su estudio “Employee Financial Wellness Survey” (2022) encontró que las empresas que implementan planes de retribución flexible reducen sus costes de beneficios en un 15%. El diario Financial Times (2021) estableció en su artículo “Flexible benefits: The key to attracting and retaining talent” que “la flexibilidad en la retribución no solo beneficia a los empleados, sino que también permite a las empresas optimizar sus inversiones en capital humano".

5.1.1.3 Fase 3. Diseño del plan de retribución flexible.

Este paso implica la creación detallada y el diseño íntegro del plan:

- Selección de beneficios: Identificar los servicios y productos que se ofrecerán, como seguros médicos, seguros de ahorros, o formación profesional, entre otros. El Estudio de Planes de Beneficios en las Empresas 2024, encontró que el seguro de salud se mantiene como el beneficio más valorado, ya que un 87% de las empresas invierten en él. Son populares también los servicios de cheques restaurante, ya el 84% de los empleados en España utilizan cheques restaurante como parte de sus beneficios, acorde al informe “Expectativas Laborales 2023” realizado por Edenred España. Resultará esencial que los beneficios que sean seleccionados resulten atractivos y relevantes para cubrir las preferencias de la plantilla.
- Estructura de la elección: Establecer cuál será la cantidad permitida para destinar a la adquisición de beneficios, siempre teniendo en cuenta los límites legales y fiscales anteriormente estudiados. Como vimos anteriormente, se tratará de definir una fórmula común para todos los participantes del plan. Esta cantidad se hará normalmente calculando el 30% del salario bruto anual del empleado. Ej. Si un empleado recibe 30.000 euros anuales brutos, su bolsa flexible será de 9.000 euros, es decir podrá destinar 9.000 euros a la adquisición de beneficios.

5.1.1.4 Fase 4. Desarrollo de herramientas digitales de gestión.

La digitalización es clave para la eficiencia y transparencia del plan, por lo que será crucial desarrollar una plataforma con herramientas digitales que permita tanto la gestión de los administradores del plan como aquellos empleados que vayan a utilizar la plataforma.

- Plataforma de gestión: Implementar un sistema digital, en formato web o aplicación móvil donde los empleados puedan seleccionar y gestionar sus

beneficios de manera autónoma. Esto se podrá hacer de manera interna, es decir, que la empresa desarrolle una plataforma propia, o bien, contratar el servicio de plataforma de algún proveedor o empresa que se dedique a ello.

- Integración de la plataforma con los sistemas existentes: Asegurar que la nueva plataforma se integre de manera fluida con los sistemas de nómina y las bases de datos actuales. Es decir, en el hipotético caso de que una empresa gestionase sus nóminas con el sistema SAP SuccessFactors, este sistema debería integrarse con la plataforma de gestión para asegurar la automatización del proceso y la reducción de errores.
- Seguridad de la información: Garantizar que la plataforma cuente con la protección necesaria de los datos personales y financieros mediante protocolos de seguridad de datos robustos. En este caso, introducir elementos como el método de autenticación multifactor (MFA/2FA), que requiere más de un método de verificación (comúnmente el uso de una contraseña además de recibir un código en el móvil) o el método *Single Sign-On* (SSO), que permite el acceso agrupado a varias herramientas mediante el uso de credenciales seguras. Para ello existen soluciones como *Okta Verify*, *Auth0* o *OneLogin.*

5.1.1.5 Fase 5. Formación y capacitación

Para asegurar una correcta implantación es vital informar y capacitar a todos los involucrados en el plan:

- Equipo de recursos humanos: Será crucial que reciban formación sobre la gestión del nuevo modelo, incluyendo todos los aspectos legales, fiscales y operativos. El informe de PWC “Global Workforce Hopes and Fears Surveys 2023”, encontró que la formación específica para RRHH aumenta la eficacia en la implementación de estos planes en un 45%. Sin embargo, el mismo reporte concluyó que el 605 de los departamentos de RRHH de la muestra no están completamente preparados para gestionar planes de retribución flexible. Es por tanto esencial para el éxito del sistema que dichos departamentos estén adecuadamente formados.
- Empleados: Conviene ofrecer sesiones informativas y recursos educativos que les ayuden a comprender el concepto de la retribución flexible y cómo funciona el plan, para que puedan sacar el máximo provecho del sistema. Tal y como comunica el informe “Workplace Learning Report 2023”, realizado por Linkedin Learning, el 80% de los empleados considera la formación sobre los beneficios flexibles un factor clave para permanecer en la empresa. A su vez, las empresas

que ofrecen dichas formaciones en el funcionamiento de estos planes tienen una tasa de retención un 25% mayor que aquellas que no lo hacen.

5.1.1.6 Fase 6. Comunicación y lanzamiento

A la hora de implementar un plan de retribución flexible en una empresa, es muy importante comunicar claramente el cometido de dicha implementación y sobre todo aclarar el concepto de la retribución flexible, ya que en muchos casos los empleados desconocen sus beneficios.

Así lo confirma un estudio de HRTalents, el cual afirma que solo el 53,3% de los profesionales conoce esta opción retributiva. Es por esto por lo que la comunicación es un pilar fundamental para poder poner en marcha este sistema en una empresa. Una comunicación clara y transparente ayuda a reducir resistencias, fomentar la participación, y construir confianza, que se traducirá directamente en mayores niveles de fidelización del talento. Según un artículo de WTW, el 62% de las empresas que participaron en su encuesta tienen como objetivo mejorar la comunicación de sus programas de retribución.

A continuación, se exponen características que se han de dar para que la comunicación de estos planes dentro de la empresa sea efectiva:

1. Claridad y transparencia:

Los empleados han de entender fácilmente cómo funciona el plan, qué opciones tienen y cómo pueden beneficiarse. Según un estudio "*Global Benefits Attitudes Survey*" de Willis Towers Watson (2020), el 72% de los empleados valora la transparencia en la comunicación de los beneficios como un factor clave para su satisfacción laboral. En este contexto, Gartner (2021) señala que "la claridad en la comunicación de los beneficios aumenta la comprensión y la apreciación de los empleados en un 40%".

2. Personalización:

Un plan de retribución flexible debe ser presentado de manera que los empleados comprendan como estos planes se adaptan a sus necesidades personales y profesionales. El ya mencionado informe de Deloitte (2022) Global Human Capital Trends, "el 68% de los empleados espera que las empresas ofrezcan beneficios personalizados que se ajusten a su estilo de vida".

3. Comunicación multicanal y continua:

La información ha de difundirse a través de diversos medios, como pueden ser correos electrónicos, reuniones, intranet o sesiones de preguntas y respuestas. En el informe *Employee Benefits Comunication Report,* realizado por Gallup (2020), se comenta que "los empleados que reciben información sobre beneficios a través de múltiples canales tienen un 50% más de probabilidades de sentirse satisfechos con su paquete de compensación". No solo es suficiente con comunicar el plan una vez; es necesario actualizar a los empleados periódicamente.

4. Feedback y participación:

Permitir que los empleados expresen sus dudas, sugerencias o preocupaciones sobre el plan. El artículo The Power of Employee Feedback in Benefits Design, presentado por Harvard Business Review (2020), "las empresas que fomentan la participación de los empleados en el diseño y la comunicación de los beneficios tienen un 25% más de probabilidades de lograr una alta satisfacción laboral".

5.1.1.7 Fase 7. Monitoreo y Evaluación Continua

La última fase a la hora de implementar un plan de retribución flexible en una empresa es la del seguimiento y el análisis permanente, que resulta crucial, ya que, ante la aparición de problemas, la empresa ha de tener la capacidad de reaccionar y ser flexible. Esto se consigue por medio del seguimiento exhaustivo del plan, para poder anticiparse a posibles inconvenientes. En este sentido el informe elaborado por Mercer "*Global Talent Trends Study 2023*", halló que el 65% de las empresas que implementan planes de retribución flexible realizan un seguimiento continuo para ajustar sus beneficios según las necesidades de sus empleados. Este enfoque, aumenta la satisfacción de los empleados en un 3305, ya que permite que los planes se mantengan relevantes en el tiempo y estén alineados con sus expectativas. En cuanto al ámbito operativo y de eficiencia del plan a implantar, Gartner en su estudio "*Future of Work Trends Report 2023*", descubrió que el 85% de empresas líderes en cuanto a retribución flexible utilizan herramientas de monitorización y evaluación continua para mejorar sus programas. Estas empresas, registran un 30% más de eficacia en la implementación de sus planes en comparación con aquellas que no realizan ningún seguimiento sistemático.

La implantación de un plan de retribución flexible en las organizaciones representa una estrategia clave para adaptar los sistemas de compensación a las nuevas realidades del mercado laboral y a las cambiantes expectativas de los empleados. A lo largo de este trabajo se ha demostrado que, cuando este tipo de planes se diseña e implementa correctamente, puede contribuir de forma significativa a la atracción y retención del

talento, al incremento de la satisfacción y motivación de la plantilla, y a la optimización de los costes organizacionales. Para lograr estos objetivos, es imprescindible seguir una serie de fases estructuradas que incluyen desde un diagnóstico inicial detallado y una definición clara de objetivos, hasta el diseño técnico del plan, su digitalización, formación de los agentes implicados, y una comunicación interna eficaz. Igualmente, relevante es el seguimiento y evaluación continua del programa, para asegurar su eficacia y adaptación a un entorno dinámico y diverso. Como se ha puesto de manifiesto a través de estudios recientes y referencias bibliográficas de peso, el éxito de estos planes depende en gran medida de su alineación con la realidad específica de cada empresa y del grado de personalización que ofrecen a sus empleados. En definitiva, la retribución flexible no debe concebirse como una solución aislada, sino como una herramienta estratégica de gestión del talento y de mejora de la competitividad organizacional.

6. La gestión de la retribución flexible a través de herramientas digitales: La plataforma digital EBenefits, un caso de éxito.

En este capítulo se analiza un caso práctico que muestra cómo las herramientas digitales facilitan una gestión eficiente de la retribución flexible, contribuyendo a su vez a la retención del talento.

La plataforma EBenefits, desarrollada por Mercer —una empresa líder en la gestión de planes de retribución flexible y parte del grupo Marsh McLennan, con presencia en más de X países—, gestiona a nivel nacional más de 300 clientes mediante esta solución.

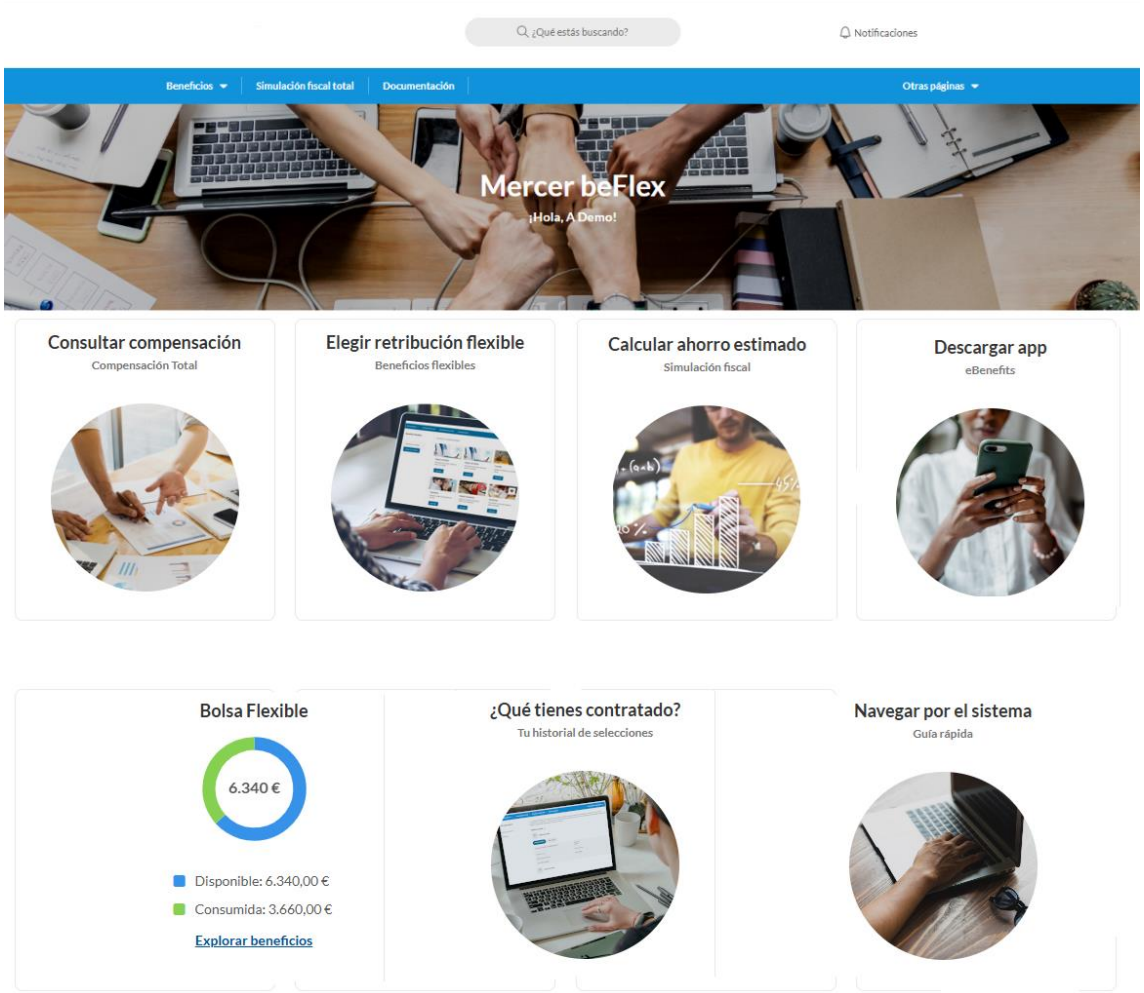
EBenefits integra todos los elementos clave para la administración de un plan de retribución flexible, incluyendo la selección personalizada de beneficios, la posibilidad de ajustar importes y cantidades, simulaciones fiscales aplicables a los beneficios, así como la actualización constante de novedades fiscales que impactan su funcionamiento. Además de simplificar la gestión de beneficios para los empleados, la plataforma ofrece un módulo de compensación total que potencia la imagen de marca empleadora, un aspecto que se explorará con mayor detalle en secciones posteriores.

A lo largo de este recorrido por la plataforma, se explicarán las funcionalidades de cada apartado y cómo contribuyen a optimizar la gestión de la compensación flexible

6.1 El entorno digital de la herramienta EBenefits

La plataforma eBenefits proporciona a los empleados un entorno digital intuitivo que les permite gestionar de forma autónoma y personalizada su retribución flexible. Entre sus principales funcionalidades se encuentran:

Imagen 1.Principales directorios en la plataforma

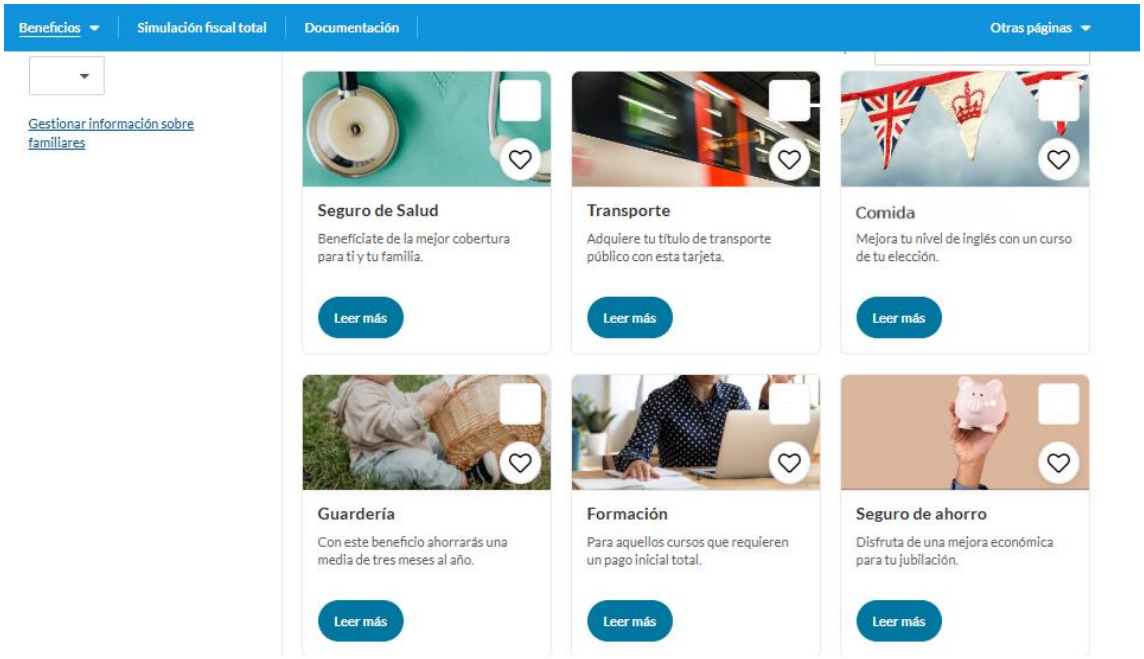


Fuente: Imagen tomada de la plataforma EBenefits

6.2 Elegir retribución flexible (Beneficios Flexibles):

Da acceso al catálogo de beneficios ofrecidos por la empresa. Los empleados pueden seleccionar libremente aquellos que se ajusten a sus preferencias y necesidades personales, y adaptar las cantidades mensuales de cada beneficio.

Imagen 2. Beneficios disponibles para seleccionar en la plataforma



Fuente: Imagen tomada de la plataforma EBenefits

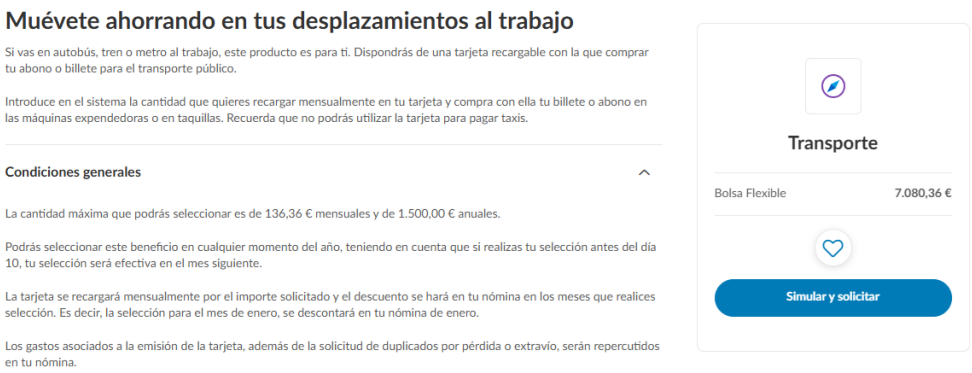
Entre las principales funcionalidades disponibles en esta sección, se destacan:

- Visualización estructurada del catálogo de beneficios:
  El empleado accede a un entorno intuitivo en el que se presenta un conjunto de beneficios categorizados, cada uno acompañado de una breve descripción funcional y un acceso directo a información ampliada mediante la opción “Leer más”.
- Opciones de beneficios disponibles:
  Los beneficios ofrecidos, para esta empresa ficticia en concreto:
  - Seguro de salud: Cobertura médica para el empleado y sus familiares, con planes adaptados a distintas necesidades.
  - Transporte: Acceso a títulos de transporte público con ventajas fiscales asociadas.
  - Comida: Mejora del poder adquisitivo mediante tarjetas o vales de comida, así como opciones de formación idiomática.
  - Guardería: Subvención para el cuidado infantil, permitiendo ahorros medios anuales para empleados con hijos.
  - Formación: Financiación de programas formativos que requieren un pago inicial, fomentando la empleabilidad y el desarrollo profesional continuo.
  - Seguro de ahorro: Instrumento de previsión que contribuye a mejorar las condiciones económicas del empleado de cara a su jubilación.
- Gestión de datos familiares:
  A través de la funcionalidad "Gestionar información sobre familiares", el usuario puede

introducir o modificar la información de sus beneficiarios, lo que permite adaptar ciertos beneficios —como salud o guardería— a su estructura familiar.

Esta sección constituye un componente esencial en la estrategia de compensación total, ya que no solo facilita la administración de los beneficios, sino que también fomenta la transparencia, el empoderamiento del empleado y una mayor percepción de valor en la propuesta de beneficios ofrecida por la organización.

Imagen 3. Información general de los beneficios



Fuente: Imagen tomada de la plataforma EBenefits

Como se puede observar en esta imagen que pertenece a la página principal de los beneficios, en este caso concreto, al beneficio de trasnporte, se le presentan al empleado que accede varias secciones en su mayoría informativa. Se detalla el contenido de las siguientes secciones a continuación:

- Condiciones generales: Detalla el funcionamiento general del beneficio, incluyendo información general acerca del ahorro fiscal que supone y cómo se utilizan las tarjetas transporte. Un ejemplo de texto de condiciones generales que se incluye en la plataforma es el siguiente:

"La cantidad máxima que podrás seleccionar es de 136,36 € mensuales y de 1.500,00 € anuales.

Podrás seleccionar este beneficio en cualquier momento del año, teniendo en cuenta que, si realizas tu selección antes del día 10, tu selección será efectiva en el mes siguiente.

La tarjeta se recargará mensualmente por el importe solicitado y el descuento se hará en tu nómina en los meses que realices selección. Es decir, la selección para el mes de enero, se descontará en tu nómina de enero.

Los gastos asociados a la emisión de la tarjeta, además de la solicitud de duplicados por pérdida o extravío, serán repercutidos en tu nómina."

- Preguntas y Respuestas Frecuentes: En este apartado se incluyen preguntas que se realizan de manera frecuente. Una serie de preguntas y respuestas incluidas en este apartado son:

¿Dónde recibiré mi tarjeta?

Recibirás tu tarjeta y toda la información sobre su activación en tu propio centro de trabajo.

¿Cómo puedo consultar mi selección y/o realizar una modificación en los importes?

Podrás acceder a tu selección y modificar los importes seleccionados a través de Mis Selecciones. Ten en cuenta que podrás realizar cambios en tus importes seleccionados con efecto mes siguiente, durante el periodo habilitado.

¿Tengo que renovar este producto cuando finalice el periodo de vigencia del Plan?

Este producto no se renueva de forma automática, por lo que deberás formalizar tu selección para el próximo plan. Recibirás información de los periodos habilitados para realizar tu selección con vigencia en tu nuevo plan.

¿Cómo puedo consultar el saldo de mi tarjeta?

Puedes consultar los movimientos de tu tarjeta y el saldo disponible a través de www.myEasyVocuher.es. Deberás registrarte para poder consultarlo.

¿Si no me gasto el importe contratado, recupero la diferencia?

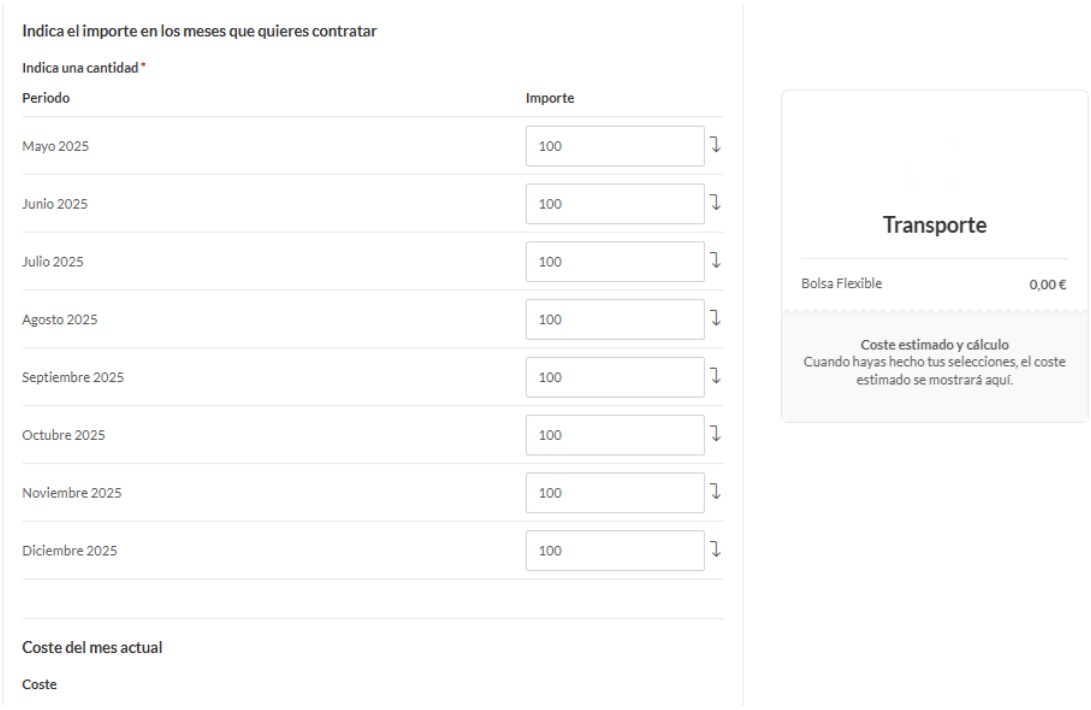
Es tu responsabilidad realizar un buen uso del importe solicitado para este beneficio. Nuestra recomendación es que agotes el importe que has solicitado mensualmente, y ajustes el consumo y el importe que necesitas cada mes en el sistema.

La tarjeta está próxima a su caducidad, ¿pierdo el remanente que queda?

Si tu tarjeta está cerca de caducar no perderás el saldo remanente que quede, se transferirá a tu nueva tarjeta.

- Fiscalidad: En este apartado se incluye toda la infromación detallada relativa al tratamiento fiscal del producto, y por ende el posible beneficio a obtener por parte del empleado.

Imagen 4. Selección y modificación de importes para beneficios



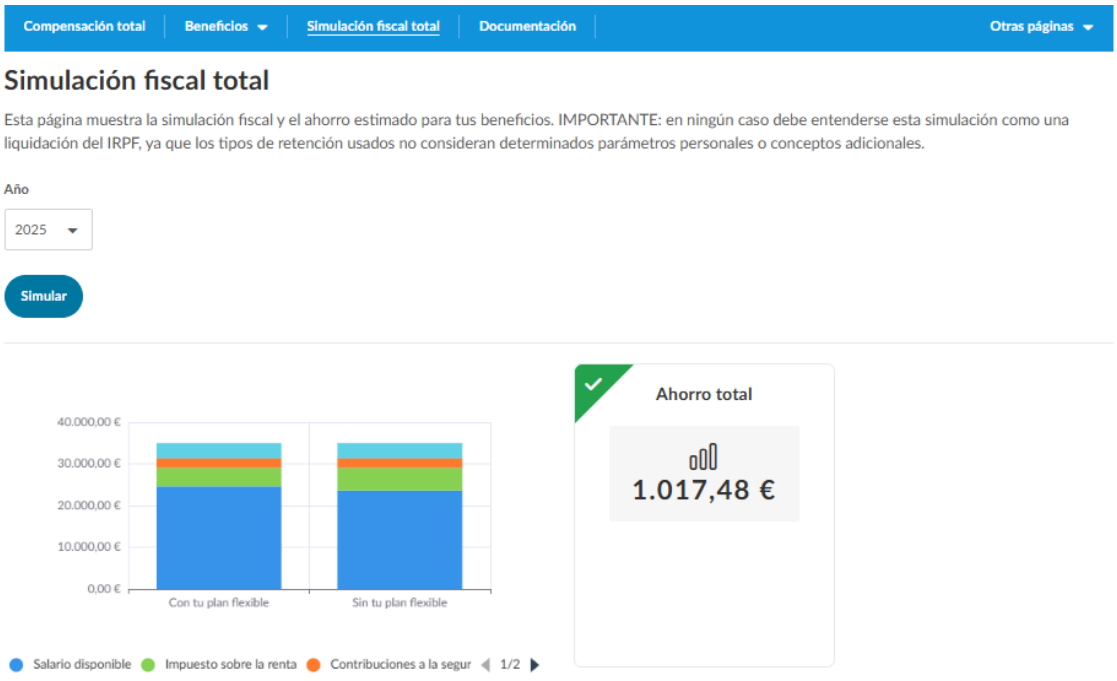
Fuente: Imagen tomada de la plataforma EBenefits

En esta sección, dentro del proceso de la gestión de beneficios por parte del empleado, se encuentra la posibilidad de modificar las cantidades de las que se desee disponer para cada mes. De esta manera, el empleado adapta las cantidades a sus necesidades, permitiendo cambios y modificaciones mes a mes, garantizando una personalización y autogestión. En este caso en particular, al corresponder esta imagen a un proceso de selección del beneficio de transporte, el empleado podrá seleccionar de manera mensual un importe desde 0 euros a 220 euros (Teniendo en cuenta que la plataforma lo limita de esta manera para cumplir el limite de exención fiscal marcado por la ley). Además, para cada beneficio y selección, cuenta con un apartado de simulación fiscal, que le permite visualizar cuanto ahorra de manera real al seleccionar el beneficio, en una base tanto mensual como anual.

6.3 Calcular ahorro estimado (Simulación Fiscal):

Incluye una herramienta de simulación fiscal que permite visualizar el impacto económico de la retribución flexible, mostrando el posible ahorro en el IRPF según la combinación de beneficios elegida.

Imagen 5. Visualización de la herramienta de simulación fiscal



Fuente: Imagen tomada de la plataforma EBenefits

Esta imagen corresponde al apartado donde el empleado es capaz de visualizar una simulación anual, distribuido en distintos conceptos que afectan esta simulación y que resultan muy útiles, como el impuesto sobre la renta, el salario disponible, o las contribuciones a la seguridad social. Ofrece a su vez, una vista comparativa de sus ahorros dadas ambas situaciones, es decir, con participación en la retribución flexible, o sin participación.

Esta herramienta resulta esencial, ya que el usuario obtiene una prueba real del beneficio que supone un plan de retribución flexible, y al ver de manera muy precisa lo que ahorra, la concienciación y la aceptación al plan beneficia también a la empresa que lo implanta.

6.4 Bolsa Flexible

Muestra de forma gráfica y clara el importe total disponible para la retribución flexible, el consumo realizado y el saldo restante. Desde esta sección también se puede acceder directamente al catálogo de beneficios.

Imagen 6. Visualización de la herramienta de la bolsa flexible

Fuente: Imagen tomada de la plataforma EBenefits

6.5 ¿Qué tienes contratado? (Historial de selecciones)

Ofrece un resumen detallado del historial de beneficios contratados por el empleado, permitiendo un control más preciso de sus decisiones y ajustes.

Imagen 7. Visualización de la herramienta "Historial de Selecciones"

	Coste de beneficio	Deducción del salario bruto	Remuneración en especie	Ahorro estimado
Guardería	2.400,00	2.400,00	0,00	667,20
Comida	1.260,00	1.260,00	0,00	350,28
Total	3.660,00	3.660,00	0,00	- *

Fuente: Imagen tomada de la plataforma EBenefits

Este apartado ofrece al empleado la posibilidad de visualizar el historial de las selecciones realizadas. Como se observa, el apartado incluye el beneficio escogido, y

la cantidad contratada, para posteriormente realizar el cálculo del ahorro estimado. De esta manera, el empleado tiene una herramienta útil para tener un control acerca de su plan de beneficios.

Conclusión

El análisis de la plataforma digital EBenefits evidencia cómo la tecnología puede transformar significativamente la gestión de la retribución flexible dentro de las organizaciones. A través de un entorno digital intuitivo, EBenefits no solo centraliza y facilita la administración de los beneficios para el departamento de recursos humanos, sino que también empodera a los empleados al permitirles gestionar de manera autónoma y personalizada su plan retributivo.

Este caso de éxito demuestra que una solución tecnológica bien diseñada puede aportar valor tanto a nivel operativo como estratégico: reduce la carga administrativa, mejora la transparencia, optimiza el ahorro fiscal de los empleados y refuerza la percepción del valor de los beneficios ofrecidos. Funcionalidades como la simulación fiscal, el historial de selecciones o la visualización de la bolsa flexible permiten que cada empleado tome decisiones informadas, ajustadas a sus necesidades y contexto personal.

En un entorno laboral donde la retención del talento y la propuesta de valor al empleado son cada vez más relevantes, herramientas como EBenefits se posicionan como aliadas clave en la construcción de una experiencia del empleado más satisfactoria, moderna y alineada con las expectativas actuales del mercado laboral.

7. Conclusiones generales, verificación de hipótesis y líneas futuras de investigación

7.1 Conclusiones generales

El presente Trabajo de Fin de Máster ha tenido como objetivo principal analizar cómo las herramientas digitales de Recursos Humanos están transformando la gestión de la retribución flexible, evaluando su impacto en la eficiencia operativa, en la personalización de beneficios y en la retención del talento. A través de una combinación metodológica que incluye revisión teórica, análisis de tendencias del sector y el estudio detallado de un caso práctico (la plataforma EBenefits), se ha podido obtener una visión integral sobre el fenómeno y validar, en gran medida, las hipótesis planteadas al inicio del trabajo.

En primer lugar, se concluye que las herramientas digitales han redefinido la forma en que se implementan y gestionan los planes de retribución flexible. Soluciones como los HRMS, las plataformas de gestión de beneficios y los sistemas de People Analytics han permitido automatizar procesos complejos, reducir errores administrativos y ofrecer interfaces accesibles que fomentan la autogestión por parte del empleado. El caso de EBenefits, analizado en detalle, demuestra cómo una plataforma bien diseñada puede integrar funcionalidades clave como la simulación fiscal, la visualización del valor total de compensación o la elección de beneficios, contribuyendo directamente a una experiencia de usuario más rica y eficiente.

En segundo lugar, se ha constatado que una gestión digitalizada y estratégica de la retribución flexible tiene un impacto positivo en la atracción y, especialmente, en la retención del talento. La capacidad de adaptar los paquetes retributivos a las necesidades individuales refuerza la percepción de equidad y reconocimiento dentro de la organización, y favorece el compromiso organizacional. Casos empresariales como los de SAP o Netflix ilustran cómo la combinación de datos internos, analítica avanzada y plataformas digitales puede traducirse en mejoras tangibles en indicadores de satisfacción, permanencia y desempeño. Esta tendencia es especialmente relevante en un mercado laboral caracterizado por alta rotación y por una nueva generación de empleados que valoran la personalización y la flexibilidad por encima de factores tradicionales como la estabilidad o la jerarquía.

En tercer lugar, el uso de herramientas de People Analytics permite a los departamentos de Recursos Humanos evaluar en tiempo real la eficacia de los planes de compensación, detectar patrones de uso, identificar riesgos de rotación y anticipar necesidades futuras. El acceso a estos datos convierte a los sistemas retributivos en instrumentos estratégicos, que ya no solo responden a necesidades operativas, sino que contribuyen activamente al alineamiento entre los objetivos del negocio y las expectativas de los empleados. Este enfoque data-driven representa una ventaja competitiva clara para aquellas organizaciones que logren integrarlo con éxito en sus procesos internos.

Además, el trabajo ha propuesto una guía estructurada para la implementación de un plan de retribución flexible, identificando siete fases críticas —desde el análisis preliminar hasta la evaluación continua—, y subrayando la importancia de integrar la tecnología en todas ellas. Este marco metodológico puede servir de referencia práctica para empresas que deseen iniciar o mejorar sus propios sistemas de retribución flexible. La revisión ha puesto de manifiesto que muchas pymes aún encuentran barreras para implantar estos sistemas, ya sea por falta de recursos o por desconocimiento de las

herramientas disponibles, lo que abre una vía clara para el desarrollo de soluciones adaptadas a su realidad.

En definitiva, este trabajo concluye que la convergencia entre digitalización, personalización y análisis de datos marca el camino hacia un modelo de gestión de personas más eficiente, flexible y centrado en el empleado. Aquellas organizaciones que sean capaces de integrar herramientas digitales en sus políticas de compensación estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento en un entorno laboral cada vez más dinámico, exigente y orientado al valor humano.

7.2 Verificación de hipótesis

En este apartado se procede a contrastar en absoluto detalle las hipótesis formuladas al inicio del trabajo con los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del TFM, tanto en el análisis documental como en el estudio de caso de la plataforma EBenefits. El objetivo es establecer si los hallazgos permiten validar, refutar o matizar cada una de ellas.

Hipótesis 1: Las herramientas digitales facilitan y agilizan la gestión de los planes de retribución flexible.

Esta hipótesis se confirma de manera consistente a través de múltiples evidencias. El análisis de los softwares especializados y, especialmente, del caso de EBenefits, demuestra que la tecnología permite automatizar tareas que anteriormente requerían una intervención manual intensiva (como la recopilación de datos de beneficios, la gestión de solicitudes o la simulación fiscal). EBenefits, por ejemplo, ofrece una interfaz intuitiva para la elección de beneficios, visualización de ahorro fiscal y seguimiento de la compensación total, lo cual ha reducido los errores administrativos y mejorado significativamente la experiencia del usuario.

Asimismo, los estudios revisados (como los de Deloitte, Mercer y WTW) refuerzan esta validación al mostrar que más del 70% de las empresas digitalizadas han experimentado mejoras en la eficiencia operativa del departamento de RRHH tras implementar estas herramientas.

Hipótesis 2: Un plan detallado, estratégico y digitalizado asegura una mayor posibilidad de éxito al implantar un plan de retribución flexible.

La validación de esta hipótesis se observa en la fuerte correlación entre planificación estratégica y eficacia en la implantación, como queda reflejado en el modelo de siete fases desarrollado en el capítulo 5. Empresas que han seguido procesos estructurados

—desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación continua— han obtenido una mayor tasa de adopción interna y satisfacción por parte de sus empleados.

En el caso de EBenefits, su éxito se basa en una integración planificada de objetivos organizativos, diseño funcional de la plataforma y comunicación efectiva con los usuarios finales. Esto ha permitido una implementación fluida, minimizando resistencias al cambio. El estudio de Gartner sobre proyectos de digitalización en RRHH respalda este enfoque, al demostrar que aquellos con planificación estratégica clara tienen hasta un 65% más de éxito.

Hipótesis 3: La retribución flexible, apoyada por una gestión digitalizada, contribuye a mejorar la atracción y retención del talento.

Esta hipótesis se valida parcialmente. Los datos cualitativos y cuantitativos analizados muestran una tendencia clara a la mejora de la retención y atracción de talento cuando se implementan modelos de retribución flexible soportados por tecnología. Gráficos como los del capítulo 4 evidencian que los empleados perciben como muy positivos estos sistemas, especialmente en cuanto a personalización y control sobre sus beneficios. Empresas como SAP y Netflix han reportado mejoras de hasta un 20% en retención tras aplicar People Analytics en compensación.

Sin embargo, debe señalarse que muchos estudios actuales aún no ofrecen un seguimiento longitudinal robusto, y existe una necesidad de más investigación empírica directa con metodologías de medición estandarizadas. Por lo tanto, la hipótesis se considera validada en su tendencia, aunque con márgenes de mejora para futuras investigaciones.

7.3 Líneas futuras de investigación

Como ya se ha comentado anteriormente, el papel estratégico que juegan las herramientas digitales en la gestión de la retribución flexible es evidente, así como su impacto en la retención del talento. No obstante, persisten áreas de conocimiento que requieren una mayor profundización. En concreto, se destacan dos líneas de investigación que emergen con especial relevancia para su estudio futuro:

1. Medición del impacto de la retribución flexible digitalizada en la productividad y rentabilidad organizacional

Si bien el presente trabajo ha demostrado la relación entre retribución flexible, satisfacción laboral y retención del talento, queda aún pendiente explorar de forma

cuantitativa cómo estos planes repercuten directamente en indicadores de productividad, rentabilidad o eficiencia organizacional. En otras palabras, es necesario trasladar el análisis desde una perspectiva centrada en el bienestar del empleado hacia una visión más completa que incluya el retorno económico y operativo de estas iniciativas.

Esta línea de investigación podría desarrollarse mediante estudios empíricos que combinen métodos cuantitativos como el análisis de KPIs (Key Performance Indicators) antes y después de la implantación de plataformas digitales de beneficioscon enfoques cualitativos, como podrían ser entrevistas a responsables de RRHH o empleados. Un ejemplo de KPI de interesante análisis podría sería el siguiente:

- Medición de los parámetros de productividad tras la aplicación de un beneficio flexible. Dicha medición ha de hacerse en los 6 meses posteriores a la implantación del plan.

Además, sería especialmente relevante considerar variables como el absentismo, el desempeño individual, la tasa de errores operativos o la fidelización de clientes, que podrían estar influenciadas por una plantilla más comprometida gracias a sistemas de compensación flexibles y bien gestionados digitalmente.

La mayor casuistica en este contexto es la dificultad de recabación de datos y estadísticas que sean precisas, ya que son pocas las empresas que activamente, monitorizan de manera exhaustiva los datos derivados de la implantación de planes de retribución flexible. Es por ello que se ha de animar a las organizaciones a mejorar, o incluso instaurar una forma de trabajar oientada a la recabación de datos y estadísticas.

2. Aplicación de modelos de Inteligencia Artificial para la personalización dinámica de la retribución

Otra línea de investigación con gran proyección futura se relaciona con la integración de Inteligencia Artificial (IA) y algoritmos de aprendizaje automático en los sistemas de retribución flexible. Actualmente, muchas empresas utilizan herramientas digitales para ofrecer beneficios personalizables, pero esta personalización es, en la mayoría de los casos, estática y basada en criterios generales como la edad, el puesto o la localización. La incorporación de IA permitiría un nivel superior de sofisticación, permitiendo ajustar en tiempo real la oferta retributiva según el comportamiento del empleado, sus preferencias históricas, su rendimiento y su probabilidad de rotación.

Modelos como *machine learning*, y la aplicación de modelos predictivos podrían ayudar a las empresas a anticiparse, y tener una visión previa del funcionamiento de los planes de retribución flexible que pretendan implantar. Investigar cómo la IA puede automatizar y optimizar los planes de compensación personalizada no solo enriquecería la

experiencia del empleado, sino que también permitiría a las empresas actuar de forma proactiva frente al riesgo de fuga de talento o al desajuste entre inversión y valor percibido. Este enfoque abriría nuevas posibilidades para el diseño de sistemas de retribución predictivos, inteligentes y adaptativos, alineados con los principios de la gestión del talento basada en datos.

Esta línea de investigación, como ocurre en el anterior caso, presenta dificultades y obstaculos. Para que una organización pueda explorar o implementar modelos de inteligencia artificial (IA) en la gestión personalizada de la retribución flexible, es imprescindible contar con una infraestructura adecuada. A continuación, se describen los principales recursos que serían necesarios para abordar esta línea de investigación y desarrollo desde el entorno empresarial:

1. Infraestructura tecnológica y de datos

- Base de datos consolidada de RRHH: Es esencial disponer de datos históricos y actualizados sobre beneficios seleccionados, uso de plataformas, desempeño, rotación, ausencias, etc.
- Sistemas integrados (ERP/HRIS): La IA necesita fuentes de datos conectadas. Sistemas como SAP, SuccessFactors o Workday permiten unificar datos de nómina, beneficios y comportamiento del empleado.
- Capacidad de procesamiento y almacenamiento en la nube: Para entrenar modelos predictivos, se requieren entornos de computación en la nube (como AWS, Azure o Google Cloud) con capacidad de escalar.

2. Datos de calidad y normalizados

- Estandarización y limpieza de datos: La IA no funciona con datos desorganizados. Se requiere una estrategia de “data governance” que garantice calidad, anonimización y trazabilidad.
- Variables relevantes: Datos como edad, cargo, antigüedad, uso de beneficios, feedback recibido, puntuaciones de desempeño o eNPS deben estar correctamente estructurados.

3. Talento especializado

- Data scientists o analistas de People Analytics: Profesionales con capacidad para diseñar modelos de machine learning enfocados en patrones de comportamiento laboral.

- Especialistas en compensación y beneficios: Que aporten el conocimiento del contexto para que los modelos sean útiles y éticamente responsables.
- Equipo jurídico o de compliance: Para asegurar que el tratamiento de datos personales cumpla con el RGPD y otras normativas vigentes.

4. Cultura organizacional y apoyo estratégico

- Dirección comprometida: La implicación del liderazgo es clave para facilitar recursos, visibilidad y legitimidad al proyecto.
- Cultura basada en datos: Los equipos deben entender y confiar en que la personalización mediante IA es una mejora, no una amenaza.
- Procesos de validación ética y transparencia algorítmica: Evitar sesgos, discriminar por variables sensibles y asegurar que las decisiones son explicables.

Ambas líneas representan una evolución natural del objeto de estudio de este trabajo, y su desarrollo contribuiría significativamente al avance teórico y aplicado de la gestión estratégica del capital humano en la era digital. Sin embargo, en este trabajo se denominan líneas futuras de investigación debido al necesario trabajo que han de realizar las empresas para poder obtener datos útiles y fiables de las mismas.

8. Bibliografía

6Sense. (2025). Datos de uso de Workday y SuccessFactors.

Achin, J. (2017). Japan AI Experience. DataRobot.

Anderson, L. (2001). PeopleSoft 1.

Aon. (2023). Estudio sobre retribución flexible en PYMES y grandes empresas.

Armstrong (2020) en su libro “Armstrong´s Handbook of Reward Management Practice”.

Armstrong, M. (2020). Armstrong´s Handbook of Reward Management Practice.

Barringer, S. & Milkovich, G. (1998). Impacto de la retribución flexible en el poder adquisitivo.

Betterfly. (2024). Better Work 2024. Betterfly.

Betterfly. (2024). Estudio Better Work 2024.

Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. International Journal of Project Management, 33(7), 1438–1451.

Chiavenato, I. (2007). La retribución como recompensa al trabajo.

Deloitte. (2022). Global Human Capital Trends.

Deloitte. (2022). Informe ¿Qué informe?.

Deloitte. (2022). Informe Global Rewards Trends Report.

Deloitte. (2022). Millennial and Gen Z Survey. Deloitte.

Edenred España. (2023). Expectativas Laborales 2023.

Financial Times. (2021). Flexible benefits: The key to attracting and retaining talent.

Fitz-enz, J. (2010). Definición de People Analytics.

Forbes. (2022). Beneficios de la flexibilidad en la retribución.

Gallup. (2023). Estudio sobre el reconocimiento y la retención de empleados.

García-Tenorio, J. y Sabater, A. (2004). La retribución total como conjunto de recompensas.

Glassdoor. (2023). Beneficios adicionales en el mercado laboral.

Gomez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2016). Managing Human Resources.

Greengard, S. (1996). El inicio de los Sistemas de Información de Recursos Humanos.

Harvard Business Review. (2021). Why Flexible Compensation is Key to Retaining Talent.

INCIPY. (2024). 8º Índice de Madurez Digital & IA de las Empresas 2024-2025.

Incentive Solutions. (2024). Informe sobre la reducción de la rotación con beneficios personalizados.

Incipy. (2023). 8º Estudio de Transformación Digital en Recursos Humanos.

Incipy. (2023). Transformación digital en RRHH.

Incipy. (2024). Estudio sobre la madurez digital de las empresas.

Johnson, H. & Geutal, H. (2012). La evolución de los sistemas ERP en RRHH.

Kavanagh, M. (1990). Definición de los Sistemas de Información de Recursos Humanos (HRIS).

Kavanagh, M. (2015). Desarrollo de los primeros sistemas de clasificación laboral.

Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I. (1990). Human Resource Information Systems: Development and Application. PWS-Kent Publishing Company.

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.

Lin, C-P., Kelly, P. & Trenberth, L. (2011). El impacto de la retribución flexible en la fidelización.

McCarthy, J. (1955). Definición de Inteligencia Artificial.

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence. Dartmouth College.

McKinsey. (2022). Informe sobre la importancia del propósito en el trabajo.

Mercer. (2022). Estudio sobre el aumento de la satisfacción con la retribución flexible.

Mercer. (2023). Aumento de la inversión en tecnología de RRHH durante la pandemia.

Mercer. (2024). Global Talent Trends 2024. Mercer.

Mindbly. (s.f.). Costos de rotación de personal. https://www.mindbly.com/blog/costos-rotacion-personal

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2011). The NIST definition of cloud computing (Special Publication 800-145). https://doi.org/...

NIST. (2011). Definición de computación en la nube.

PsicoSmart. (s.f.). La importancia de la analítica de datos en la toma de decisiones sobre compensaciones salariales. https://psico-smart.com/articulos/articulo-la-importancia-de-la-analitica-de-datos-en-la-toma-de-decisiones-sobre-compensaciones-salariales-165132

PwC. (2022). Employee Financial Wellness Survey.

PwC. (2023). Informe sobre la retribución flexible en Europa.

Pyburn, P. J. (1983). Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An Exploratory Study. MIS Quarterly, 7(2), 1–14. https://doi.org/10.2307/248909

Pyburn, P. (1983). Relevancia de los HRIS en la estrategia corporativa.

Real Academia Española. (S.f.). Definición de retribución.

Real Decreto 439/2007, del 30 de marzo, que aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y actualiza el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones...

SAP Employee Benefits. (s.f.). Todos los beneficios. https://sapemployeebenefits.co.uk/all-benefits

Universia Business Review. (2015). Estudio sobre la rotación voluntaria de trabajadores esenciales.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2013). Employer costs for employee compensation. https://www.bls.gov/news.release/ecec.nr0.htm

Voermans, M. & Van Veldhoven, M. (2007). Definición de e-HRM.

Willis Towers Watson. (2021). Employee Benefits Trends.

Willis Towers Watson. (2023). Datos sobre la retribución flexible.

Willis Towers Watson. (2024). Global Benefits Attitudes Survey. Willis Towers Watson.

WorldatWork. (2019). Estudio sobre la implementación de programas de retribución flexible.