

Blanca Piédrola Falcó

ESQUEMAS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE Y SU IMPACTO EN LOS TRABAJADORES

TRABAJO FIN DE GRADO

Dirigido por Dr. Fernando Ferré Padreny
Grado de Relaciones Laborales y Ocupación



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Tarragona 2021

Modalidad del TFG

Este TFG se ha desarrollado en la modalidad de trabajo de investigación (áreas no jurídicas): análisis exploratorio de orden cualitativo, que tiene como resultado el planteamiento de una hipótesis.

ÍNDICE

Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	5
Desarrollo de contenido teórico.....	7
Esquemas de Retribución Flexible	7
¿Qué son los Esquemas de Retribución Flexibles?	7
Ventajas y Desventajas de los Esquemas de Retribución Flexible	9
Diferencias entre los Esquemas de Retribución Tradicional y los Esquemas de Retribución Flexible	10
Clasificación de los Beneficios dentro de los Esquemas de Retribución Flexible	11
La Importancia de la Comunicación de los Esquemas de Trabajo Flexible	12
La Retribución Flexible y su Relación con el Contrato Psicológico.....	14
El Employee Management Experience y los Esquemas de Retribución Flexible	18
Los Esquemas de Retribución Flexible y su Relación con la Motivación.....	20
La Retribución Flexible y la Atracción y Retención del Talento.....	22
Los Esquemas de Retribución Flexible y el Compromiso del Trabajador.....	23
Retribución flexible en PYMES y RSC interna.....	25
Los Esquemas de Trabajo Flexible como parte de los Beneficios de los Sistemas de Retribución.....	26
Consideraciones para el Diseño de los Esquemas de Retribución Flexible.....	28
Los Esquemas de Retribución Flexible en España	29
Conclusiones.....	32
Referencias.....	35

Resumen

El desarrollo de esquemas de retribución apropiados es un factor esencial para la atracción y retención del talento humano, independientemente de su tamaño o actividad. Estos reflejan el modo de operar de la organización, la cultura y el conjunto de valores que forman el carácter de la empresa, por lo que son un factor importante para los procesos de reclutamiento, motivación y retención de personal.

Por otra parte, a través de los esquemas de retribución flexible se puede conocer las necesidades particulares del empleado lo que permite un incremento en la satisfacción de los trabajadores de las organizaciones.

Así mismo, la participación de los empleados en la elección de sus beneficios disminuye la brecha entre lo que valora el empleado como beneficio y lo que la empresa puede suponer que le genera valor al trabajador. En este sentido también, el empleado mejora la percepción que tiene tanto de la empresa como del trabajo en sí mismo, ya que se siente más motivado al recibir aquellos beneficios que realmente valora.

A nivel organizacional, los esquemas de retribución flexible permiten que la empresa sea más competitiva al poder atraer y retener al mejor personal disponible en el mercado. En este sentido, sus niveles de rotación de personas disminuyen considerablemente.

Por último, permiten que la organización genere estrategias de recursos humanos innovadoras lo que la convierte en una organización atractiva que a su vez obtiene una ventaja competitiva sostenible a través del Capital Humano.

Palabras Clave: retribución flexible, esquemas de retribución, motivación, contrato psicológico, flexibilidad en el trabajo.

Abstract

The development of appropriate retribution systems is an essential factor to attract and retain human talent, regardless of their size or activity. These reflect the way of operating the organization, the culture and the set of values that form the idiosyncrasy of the company, so they are an important factor for the recruitment, motivation, and retention of personnel.

On the other hand, through flexible remuneration systems, the needs of the employees can be known, which allows an increase in the satisfaction of the workers in the organizations.

Likewise, the participation of employees in the choice of their benefits reduces the gap between what the employee values as a benefit and what the company can assume that generates value for the worker. In this sense also, the employee improves his perception of both the company and the job itself, since he feels more motivated to receive those benefits that he really values.

At an organizational level, flexible retribution systems allow the company to be more competitive by attracting and retaining the best personnel available in the market. In this sense, their staff turnover levels decrease considerably.

Finally, they allow the organization to generate innovative human resource strategies, which makes it an attractive organization obtaining a sustainable competitive advantage through Human Capital.

Key Words: flexible pay, pay schemes, motivation, psychological contract, flexibility at work.

Introducción

Trabajar es importante para las personas ya que les permite construir una identidad y satisfacer sus necesidades básicas y aspiracionales. Además de permitirles relacionarse con la sociedad en la que vivimos, generar conocimientos y desarrollar objetivos personales (Ekholm, 2017).

Encontrar una organización donde los empleados se sientan plenos y puedan desarrollar sus habilidades es importante para incrementar la productividad y reducir la rotación de personal dentro de las organizaciones.

En este sentido los esquemas de retribución son parte importante para poder lograr que los trabajadores se sientan valorados sobre todo en los periodos de crisis (Pérez, 2014), como por ejemplo, la pandemia originada por el COVID-19 durante 2020. Los esquemas de retribución flexible pueden suponer un valor motivacional para los empleados con el objetivo de incrementar su productividad o para definir si permanecen o no dentro de la organización.

Por lo anterior, el análisis de los esquemas de retribución y el impacto que tienen sobre el contrato psicológico y la motivación de los trabajadores es importante y pueden impulsar decisiones estratégicas dentro del departamento de recursos humanos para atraer y retener al mejor personal para la organización.

Por lo anterior, con el presente trabajo se pretende identificar el impacto que tienen los esquemas de retribución flexible sobre los trabajadores. En este sentido, se pretende comprender en primer lugar cuales son las ventajas y desventajas que suponen los esquemas de retribución flexible para la organización, su clasificación y la diferencia de estos con los esquemas de retribución tradicionales.

Por otra parte, se buscará analizar la relación que existe entre los esquemas de retribución flexible con la motivación y el capital psicológico cómo influyen los esquemas de retribución en la motivación y el contrato psicológico de los trabajadores. Así mismo, se analizará cómo

esto tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral, en el incremento del compromiso hacia la organización y la reducción de la intención de abandono de la empresa por parte del empleado.

También se busca analizar cómo los esquemas de trabajo flexible son utilizados como parte de los beneficios integrados dentro de los esquemas de retribución y la ventaja de la integración de estos en la organización. Siguiendo esta línea, se estudiará la relación que existe entre los esquemas de retribución flexible y la Responsabilidad Social Corporativa Interna y como esto supone un incremento en el compromiso y en la satisfacción laboral.

Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura existente a través de distintos motores de búsqueda como GOOGLE SCHOLAR, SCOPUS y el WOS. Para esta revisión se han utilizado distintas palabras clave como “retribution systems”, “flexible retribution system”, “employee motivation”, “phsycological contact”, “contrato psicológico”, “compensations packages”, “flexible compensation packages”.

Desarrollo de contenido teórico

Esquemas de Retribución Flexible

¿Qué son los Esquemas de Retribución Flexibles?

El término retribución se encuentra dentro de la literatura en diferentes áreas de estudio. Para este trabajo se ha tomado como definición de retribución la propuesta por Eizaguirre, Baniandres, & Arizkuren-eleta (2008), la cual define a la retribución como el "...conjunto de recompensas que recibe un empleado, a cambio de un trabajo desempeñado".

Los esquemas de retribución flexible se refieren a aquellos donde el sueldo es sustituido por un beneficio en especie. Es importante mencionar que una de las características de los sistemas de retribución flexible es que permiten la participación de los trabajadores en el diseño de sus paquetes de prestaciones y sustituir parte de su salario en especie de acuerdo a sus necesidades (Vidal-Salazar, Cordon-Pozo, & de la Torre-Ruiz, 2015).

En este sentido, el crear esquemas de retribución flexible no es algo exclusivo de las grandes empresas, también las pequeñas y medianas empresas han comenzado a implementar esquemas de retribución de este tipo (Gómez, 2021).

Generalmente los esquemas de retribución flexible incluyen descuentos directos en los productos de la empresa o en otras organizaciones como pueden ser los servicios médicos, de guardería, cursos de formación, etc., (Gómez, 2021).

Los esquemas de retribución flexible surgen en Estados Unidos durante los años setenta enfocados a ofrecer paquetes de retribución atractivos para retener a los altos ejecutivos de las empresas americanas y con el paso del tiempo estos se han ido implementando en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones (Pérez, 2014).

Por otro lado, en España, los esquemas de retribución flexible también han sido integrados dentro de muchas organizaciones del país sobre todo para atraer, motivar y retener a los empleados de estas (Pérez, 2014).

Dentro del estudio de los esquemas de retribución existen dos perspectivas que se pueden adoptar para el estudio de este dentro de las empresas (Eizaguirre et al., 2008).

Por un lado, tenemos la perspectiva de la organización, la cual busca a través de la retribución que los empleados realicen sus actividades de manera eficiente. Por otro lado, la perspectiva del colaborador quien a través de la retribución satisface sus necesidades básicas y aspiracionales. Además de lo anterior, los esquemas de retribución ofrecidos por las organizaciones forman parte de la decisión del colaborador de permanecer o no dentro de la empresa.

El desarrollo de esquemas de retribución apropiados es un factor esencial para la atracción y retención del talento humano, independientemente de su tamaño o actividad (Eizaguirre et al., 2008), debido a la importancia que tiene estos para la motivación de los empleados (Vidal-Salazar et al., 2015).

La tarea de diseñar mecanismos idóneos de retribución es una tarea importante que muchas veces supone un reto importante para los encargados de los departamentos de recursos humanos pues deben de tener relación con el cumplimiento de los procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones (Eizaguirre et al., 2008).

Por lo lado, el correcto manejo de los esquemas de retribución puede llegar a tener un impacto positivo en la productividad de los trabajadores. Sin embargo, es necesario realizar estudios previos respecto a las necesidades de los empleados para poder estructurar de manera adecuada estos esquemas (Pérez, 2014).

Por otra parte, los esquemas de retribución flexible funcionan como herramientas para mantener la motivación de los empleados sin suponer costes extra para la organización, sobre todo cuando las empresas buscan eliminar costes y restringir presupuestos para salir de momentos económicos difíciles (Pérez, 2014; Vidal-Salazar et al., 2015).

Así mismo, los sistemas de retribución reflejan el modo de operar de la organización, la cultura y el conjunto de valores que forman el carácter de la empresa, por lo que son un factor importante para los procesos de reclutamiento, motivación y retención de personal (Boyd & Salamin, 2001; Vidal-Salazar et al., 2015). Por lo anterior, los esquemas de retribución también pueden tener un impacto positivo sobre el clima organizacional de las empresas.

Por otro lado, el proceso para la fijación de los esquemas de retribución no solo representa un monto económico sino también se encuentran relacionados con la parte psicológica del empleado e influyen en el comportamiento de este (Eizaguirre et al., 2008).

Es por ello que los esquemas de retribución se deben de diseñar con el objetivo de guiar el comportamiento de los empleados para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa y las estrategias definidas por el departamento de recursos humanos (Hsieh & Chen, 2011).

En este sentido, existen muchas teorías que han sido ocupadas dentro de la literatura para descifrar el impacto de los esquemas de retribución sobre el comportamiento humano como, la teoría de las necesidades y la motivación, la teoría de las expectativas, la teoría del reforzamiento, la teoría relacionada con la equidad y la justicia, la teoría enfocada a las metas y, por último, la teoría de la agencia (Eizaguirre et al., 2008).

Ventajas y Desventajas de los Esquemas de Retribución Flexible

Por lo anterior, los esquemas de retribución flexible pueden suponer diversas ventajas para la organización. Acevedo et al.,(2013) ha identificado las ventajas y desventajas que podrían suponer los esquemas de retribución flexible dentro de las organizaciones.

En primer lugar, Acevedo menciona que a través de los esquemas de retribución flexible se puede conocer las necesidades particulares del empleado lo que permite un incremento en la satisfacción de los trabajadores de las organizaciones.

Así mismo, la participación de los empleados en la elección de sus beneficios disminuye la brecha entre lo que valora el empleado como beneficio y lo que la empresa puede suponer que le genera valor al trabajador. En este sentido también, el empleado mejora la percepción que tiene tanto de la empresa como del trabajo en sí mismo, ya que se siente más motivado al recibir aquellos beneficios que realmente valora.

A nivel organizacional, los esquemas de retribución flexible permiten que la empresa sea más competitiva al poder atraer y retener al mejor personal disponible en el mercado. En este sentido, sus niveles de rotación de personal también disminuyen considerablemente.

Así mismo, permiten que la organización genere estrategias de recursos humanos innovadoras lo que la convierte en una organización atractiva que a su vez obtiene una ventaja competitiva sostenible a través del Capital Humano.

Sin embargo, el implementar estos esquemas de retribución puede generar algunas desventajas para la organización. Acevedo menciona, que estos esquemas pueden generar un incremento en la carga administrativa del departamento de recursos humanos, debido a la variedad de beneficios que puede ofrecer a los empleados de manera particular.

En este sentido, también se incrementan los costes de la organización dentro de los procesos de recursos humanos, por lo que a mayor diversidad de beneficios ofrezca la empresa a los empleados mayores serán los costes en los que se incurra.

Otra desventaja que pudiese existir es la falta de experiencia en el manejo de este tipo de esquemas, lo que supondría una pérdida de las ventajas que podrían existir al ser implementados debido a que no estarían cubriendo las necesidades reales de los colaboradores.

Por otra parte, puede existir una disociación entre los esquemas de retribución flexible y la cultura organizacional de la empresa, por lo que se necesitaría llevar a cabo un proceso de cambio organizacional para que puedan ser implementados.

Diferencias entre los Esquemas de Retribución Tradicional y los Esquemas de Retribución Flexible

Por otro lado, es importante identificar las diferencias que existen entre los esquemas de retribución tradicional y los esquemas de retribución flexible. En este sentido Martínez (2009), menciona algunas de las diferencias más claras entre estos dos esquemas de retribución.

En relación a los esquemas de retribución tradicional Martínez comenta que los beneficios siempre serán elegidos por la empresa. Así mismo, el coste derivado de estos será absorbido por la organización, así como los incrementos de costes que surjan a lo largo del tiempo.

Otra característica de los esquemas de retribución tradicional es que no pueden ser modificados salvo que la empresa así lo quiera. Por último, los costes de estos beneficios no son del conocimiento de los empleados.

En cuanto a los esquemas de retribución flexible, la primera característica que los representa como se ha mencionado anteriormente es la incorporación de los empleados en la selección de los beneficios que desea obtener.

Así mismo, en relación a los costes que puedan suponer estos beneficios son compartidos entre la empresa y el empleado. Por otro lado, estos beneficios son más flexibles para ser modificados en algún momento.

Clasificación de los Beneficios dentro de los Esquemas de Retribución Flexible

Como se ha mencionado, los sistemas de retribución son muy importantes desde la perspectiva de los empleados y desde la perspectiva de la organización. Es por ello por lo que el poder integrar los intereses de ambas partes es esencial para que los sistemas de retribución se conviertan en una herramienta para la administración de personal.

Por lo anterior, es importante conocer la clasificación de los beneficios que pueden ser incorporados en los esquemas de retribución para con ello poder diseñar de manera adecuada los sistemas de retribución que permitan obtener el mejor resultado de los empleados.

Por otro lado, existen diversas clasificaciones de los beneficios que se pueden incorporar a los esquemas de retribución flexible. En este sentido Dolan, Cabrera, & Jackson (2007), clasifica las retribuciones en directas e indirectas. Dentro de las retribuciones directas encontramos el salario base y los incentivos variables. Por otro lado, se encuentran las retribuciones indirectas que son en las que nos enfocaremos en este apartado.

En este sentido Dolan et al., han clasificado los beneficios de las retribuciones directas en cuatro categorías. En primer lugar, se encuentran los beneficios que están enfocados en la Protección Pública como lo es la seguridad social y las prestaciones de desempleo. En segundo

lugar, se encuentran las prestaciones de Protección Privada, como lo son los seguros médico-privados o los planes de jubilación. En tercer lugar, en la clasificación se encuentran los beneficios Por Tiempo NO Trabajado, estos incluyen los programas de formación dentro de las organizaciones, las vacaciones, los días de descanso otorgados por la empresa. Por último, quedan los beneficios fuera de estas categorías como lo pueden ser los esquemas de trabajo flexible, los servicios de guardería o la financiación para empleados.

Por otro lado, Acevedo et al.,(2013) menciona que los beneficios de los esquemas de retribución pueden clasificarse de acuerdo a:

a. Prestaciones complementarias al salario: Estos beneficios son considerados de retribución directa y tienen como objetivo premiar al empleado e incrementar su compromiso con la organización. Algunos ejemplos de esto pueden ser, los seguros de vida o seguros médicos, planes de pensión, etc.

b. Prestaciones de mejora de las condiciones de trabajo: Estos son aquellos que se relacionan con el entorno laboral con el objetivo de convertirlo en un mejor lugar para trabajar. En este sentido se pueden tomar como ejemplo el servicio médico dentro de la organización, los esquemas de trabajo flexible o los servicios de traslado para los empleados.

c. Prestaciones complementarias extra salariales: Son aquellas que se perciben como ayudas o servicios que no están relacionados con la actividad laboral y están enfocados a desarrollar las metas personales de los empleados o reducir las preocupaciones fuera del trabajo. Por mencionar algunos ejemplos, se encuentran los servicios de guardería, préstamos o becas para los hijos de los empleados.

d. Prestaciones dirigidas al empleado como persona: Estas son aquellas prestaciones dirigidas a mejorar el tiempo libre de los empleados a través de actividades culturales o de ocio. Algunos ejemplos de lo anterior son las entradas a eventos deportivos o culturales, eventos de integración, etc.

La Importancia de la Comunicación de los Esquemas de Trabajo Flexible

Como se ha mencionado anteriormente, los esquemas de retribución flexible pueden suponer grandes beneficios para la organización, sin embargo, es importante que la organización

comunique a los empleados de manera correcta los beneficios que están disponibles para retribuirlos para que estos puedan realmente dar valor a las prestaciones que obtienen (Delgado Planas, 2008).

En ocasiones es la falta de interés por parte de las organizaciones la que evita que las organizaciones comuniquen los beneficios de los esquemas de retribución a los empleados, muchas veces esto sucede porque la organización no está consciente de los efectos psicológicos que pueden generar en el comportamiento del trabajador y que pueden beneficiar a la organización (Ayache & Naima, 2014; Delgado Planas, 2008).

Por otra parte, es importante que la organización maneje de forma adecuada la comunicación del modelo de retribución flexible, ya que en ocasiones pueden producirse interferencias en los mensajes que recibe el empleado, creando confusión y perdiendo las ventajas que pueden suponer los esquemas de retribución flexible (Delgado Planas, 2008).

En este sentido, existen diversas causas por las que las organizaciones prefieren no comunicar los beneficios de los esquemas de retribución flexible. En ocasiones esto se debe a un mal diseño de los esquemas de retribución generando descontento y confusión entre los trabajadores. Por otro lado, la forma en la que se comporta la organización y el tipo de cultura organizacional que impera dentro de esta, también juega un papel importante. Por último, puede ser también que simplemente no quieran hacerlo porque no perciben un beneficio al comunicar esta información a los empleados (Delgado Planas, 2008).

Por lo anterior, podemos decir que un sistema de retribución flexible eficaz se crea cuando los empleados conocen y valoran cada uno de los elementos que integran su paquete de compensaciones tanto tangibles como intangibles.

Sin embargo, en la práctica muy pocos empleados conocen los beneficios que pueden obtener de la organización en la que laboran. En algunos casos, desconocen las coberturas de los seguros que reciben o las posibilidades de desarrollo o formación que pudiese existir dentro de la organización (Delgado Planas, 2008).

La Retribución Flexible y su Relación con el Contrato Psicológico

Por otra parte, es importante analizar el concepto de contrato psicológico para poder comprender el impacto que tienen los esquemas de retribución flexible sobre este.

En este sentido el contrato psicológico se define como “... un conjunto de obligaciones promisorias y recíprocas que regulan la relación entre la persona y la organización” (Pujol, Chialvo, RED, & 2002, 2014).

El contrato psicológico provee de seguridad y estabilidad a la relación que existe entre la organización y los empleados. Así mismo, el contrato psicológico ha permitido visualizar y comprender la relación subjetiva entre las personas y las prácticas organizacionales tanto formales como implícitas (Pujol et al., 2014).

Originalmente, el contrato psicológico abarcaba las expectativas y las obligaciones recíprocas entre la organización y los empleados (Tena, 2002). Más adelante, este concepto evolucionó incluyendo las obligaciones promisorias y recíprocas que no se incluyen dentro de los contratos laborales formales (Pujol et al., 2014).

En este sentido, podemos comprender que los contratos laborales no abarcan por sí solos todas las situaciones ni están delimitadas completamente, por lo que no se puede explicar las expectativas que tiene el empleador del empleado y viceversa a través del contrato formal.

Por lo anterior, tanto las empresas como los empleados buscan obtener información a través de la interacción con diferentes miembros dentro de la organización, ya sea a través de interacciones verbales o no verbales (Tena, 2002).

Con esto, entendemos al contrato psicológico como un proceso social derivado de la percepción que tienen las empresas y los empleados entre sí como resultado de la comunicación directa e indirecta que existe entre ellos (Pujol et al., 2014; Tena, 2002).

Estos contratos psicológicos son influenciados por distintos factores. Por un lado, existen los mensajes externos, las normas sociales y las prácticas organizacionales. Por otro lado, existen también las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones individuales. Lo anterior influye en el contrato psicológico con base en la interpretación de ambas partes de los mensajes que se transmiten. (Tena, 2002).

El contrato psicológico comienza desde el proceso de reclutamiento y selección una vez que se inicia de manera formal la relación laboral (Pujol et al., 2014; Tena, 2002). Este se crea debido a que, durante el proceso, la comunicación entre ambas partes no se expone de manera clara sus expectativas respecto a la relación laboral (Tena, 2002).

Conforme el empleado va integrándose a la organización los vacíos que se habían generado durante el proceso de reclutamiento se van desvaneciendo como resultado de la información que obtiene de la interacción social dentro de la empresa (Tena, 2002).

Por lo anterior, la interpretación de esta información por parte del empleado generará las expectativas que forman parte del contrato psicológico. Así mismo, la información que busca el empleado dentro de la organización va a depender de los objetivos personales de este (Tena, 2002).

Por otro lado, la organización tiene por su parte objetivos que busca cumplir. Es por ello, que el reclutador puede presentar a la organización de una manera diferente con tal de cumplir los objetivos del departamento, mientras que los responsables de la operación establecen objetivos propios de las actividades de la empresa (Pujol et al., 2014; Tena, 2002).

Por lo anterior, los mensajes que envían los representantes de la organización pueden ser distintos a lo esperado por la organización por lo que los empleados no tendrán claro las expectativas que tiene la empresa de ellos. (Herriot y Pemberton, 1997 citado en Tena, 2002). Así mismo, estos mensajes confusos pueden llevar a una ruptura del contrato psicológico debido a que las expectativas del empleado con respecto a la organización no se cumplen (Tena, 2002). Esto suele suceder, por ejemplo, cuando se promete una carrera profesional dentro de la organización o aumentos de sueldo y no se cumplen.

También es importante mencionar que el contrato psicológico es dinámico debido al manejo de información y la experiencia que va adquiriendo el empleado dentro de la organización (Tena, 2002). Es por ello, que este debe de estar en constante revisión para asegurarse que sigue vigente y que las expectativas del empleado se están cumpliendo.

Por ende, si las expectativas de cualquiera de ambas partes no se cumplen se genera una ruptura en el contrato psicológico. La ruptura de este va más allá del incumplimiento de las

expectativas ya que se pierde la confianza en la organización y se crea una percepción de injusticia (Cantisano, Palaci, & Morales, 2004).

Muchas veces el incumplimiento de las expectativas por parte de la empresa puede surgir no de la falta de voluntad por cumplirlas sino de las condiciones económicas que se ven modificadas por distintos factores ajenas a la organización.

La confianza en este sentido es muy importante para mantener el contrato psicológico. Por lo anterior, el incumplimiento de las expectativas impacta negativamente sobre la confianza de la estabilidad de su relación laboral y del cumplimiento de las promesas por parte de la organización (Cantisano et al., 2004; Tena, 2002).

Lo anterior, conlleva a un probable abandono de la empresa por parte del empleado o un probable descenso en la productividad de este en sus actividades laborales, generando con ello pérdidas y costes adicionales a la organización (Cantisano et al., 2004).

Por otra parte, otro factor importante que puede llevar a la ruptura del contrato psicológico es el agotamiento emocional o burnout (Máynez, Cavazos, & Reyes, 2017). El agotamiento emocional puede derivarse de una fatiga física o mental derivado del estrés laboral al que se ve expuesto durante sus actividades dentro de la organización (Máynez et al., 2017).

El burnout puede desencadenar una serie de problemas de salud físicos o mentales sobre todo cuando se ven afectados por situaciones externas o personales que se conjuntan con sus actividades laborales (Máynez et al., 2017).

Conforme el estrés va incrementando y la carga emocional del empleado se ve afectada, este comienza a perder su nivel de estabilidad psicológica. (Maslach y Jackson, 1981 citado en Máynez et al., 2017).

El agotamiento emocional puede afectar a todos los empleados de la organización y no es un fenómeno que suceda solo una vez, sino que puede afectar en cualquier momento y en diferentes grados. Así mismo, el agotamiento emocional se puede presentar en todo tipo de empleados (Norlund et al., 2010).

Derivado de lo anterior, diversos autores citados por Máynez et al (2017) han encontrado que como consecuencia del agotamiento emocional y el rompimiento del contrato psicológico existen comportamientos cínicos hacia la organización.

El cinismo del empleado es una respuesta autodefensiva contra la empresa la cual considera injusta y es por ello por lo que cambia su comportamiento y reduce su productividad (Máynez et al., 2017). Este comportamiento genera desinterés en el trabajo (Maslach & Leiter, 2008), derivado de esto generan sentimientos de traición y pesimismo (Máynez et al., 2017).

Por lo anterior, el rompimiento del contrato psicológico puede conllevar a situaciones negativas que producen pérdidas importantes para la organización tanto económicas como productivas, además de influir en el comportamiento de otros colaboradores

Estos fenómenos del agotamiento emocional y el cinismo son consecuencia del estrés laboral. El empleado busca a través de estos comportamientos establecer distancia ante las situaciones de estrés que han desencadenado estos comportamientos (Máynez et al., 2017).

Por otro lado, el contrato psicológico también propicia otro tipo de comportamientos como el compromiso organizacional, el cual está integrado por el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad (Cantisano et al., 2004).

El compromiso afectivo se refiere a "...la unión emocional y a la identificación e implicación con la organización..." (Cantisano et al., 2004). Por otra parte, los compromisos de continuidad son "...los costes que se percibían asociados con el abandono de dicha organización" (Cantisano et al., 2004).

Estos compromisos pueden medir la intención de abandono, el rendimiento o las conductas de ciudadanía organizacional. Por lo que la empresa, debe de buscar el compromiso afectivo el cual conlleva a una relación laboral más fuerte entre los colaboradores y la organización.

Lo anterior, puede ser logrado a través de la implementación de esquemas de retribución flexible, que permitan mejorar la calidad de vida de los empleados dentro de las organizaciones. El hacer partícipe a los empleados en la decisión de los beneficios de los esquemas de retribución que se adapten mejor a sus necesidades puede fortalecer el contrato psicológico que existe entre la organización y los empleados.

Así mismo, el no cumplir con estos beneficios o el retirarlos sin ninguna justificación previa y con una mala comunicación respecto a la razón por la cual han sido retirados pueden generar un efecto negativo en el contrato psicológico.

Por último, el fortalecer el contrato psicológico lleva consigo implícito un incremento en la motivación del empleado para trabajar dentro de la organización incrementando la productividad y reduciendo la intención de abandono de la empresa por parte del trabajador.

El Employee Management Experience y los Esquemas de Retribución Flexible

Por otra parte, el contrato psicológico afecta otros aspectos organizacionales como el employer branding, la propuesta de valor para el empleado, la salud organizacional y por su puesto a la experiencia del empleado (CEINSA, 2020).

La experiencia del empleado o employee experience se refiere a aquellos momentos importantes o interacciones significativas entre la empresa y el empleado durante toda su carrera profesional dentro de la empresa (Wilde, 2016). Ejemplo de lo anterior, puede ser la contratación, la promoción de puesto, evaluaciones, planes de carrera, etc. (CEINSA, 2020).

Entre estos momentos críticos, se encuentran los primeros meses de trabajo cuando el empleado comienza sus primeros contactos con los equipos de trabajo, el pago de sus servicios y retribuciones previamente pactadas.

La experiencia del empleado desde la perspectiva del trabajador, se centra en la experiencia que la empresa le pueda ofrecer a este y que cumpla con las expectativas que se ha formado con base en la inducción y en los primeros acercamientos que ha tenido con la organización, además de tener un trato personalizado, esto generará un compromiso más fuerte con la organización y se sentirá satisfecho en su trabajo (Avanzini, 2019).

Así mismo, además de incrementar el compromiso y asegurar la satisfacción del empleado con su trabajo, el procurar una buena experiencia del empleado puede generar un incremento en el bienestar emocional y psicológico del trabajador (Romero, 2018).

Para lograrlo, la empresa debe de procurar cuidar tres aspectos importantes. En primer lugar, la motivación es un factor importante para generar una buena experiencia laboral para el empleado. En segundo lugar, mantener al personal siempre capacitado y permitirles su desarrollo personal ayudará a mantener la satisfacción laboral. Por último, la comunicación

organizacional, también forma parte importante para mantener un buen nivel de satisfacción y motivación laboral (Avanzini, 2019)

Estas nuevas herramientas y modelos para la gestión de los recursos humanos, requiere una implicación comprometida tanto de la Alta Dirección como de los encargados de los departamentos de los Recursos Humanos (Avanzini, 2019).

En este sentido, de acuerdo con Avanzini (2019) el departamento de recursos humanos puede generar una experiencia de empleado positiva siguiendo cinco pasos esenciales:

- Responder: Esto se refiere a recibir retroalimentación por parte de los empleados respecto a su entorno laboral, puede ser el espacio donde desempeñan sus actividades, su salario, sus beneficios adicionales o cualquier otra situación relacionada con el desempeño de su trabajo.
- Analizar: Es importante que la organización recopile los comentarios y genere en base a ellos, estrategias que procuren la satisfacción laboral del empleado.
- Diseñar: Que el departamento de recursos humanos diseñe procesos de inducción, esquemas de retribución, planes de carrera, etc., que sean flexibles y adaptables ante distintas situaciones que pueden impactar a la organización y por ende afectar a la experiencia del empleado dentro de la organización.
- Lanzar: Es importante que, durante la implementación de las estrategias diseñadas por el departamento de recursos humanos, la organización cree campañas de comunicación efectivas para transmitir estas estrategias. Además de lo anterior, se debe de realizar una prueba piloto antes de implementar cualquier estrategia, con el fin de validar el impacto que tendrá en la organización.
- Participar: Así mismo, es importante que una vez que las estrategias diseñadas hayan sido implementadas, exista un seguimiento continuo con el objetivo de evaluar y rediseñar los esquemas de retribución o cualquier otra estrategia que se haya implementado para beneficiar la experiencia del empleado.

Por todo lo anterior, la motivación es un factor importante para la experiencia del empleado y el fortalecimiento del contrato psicológico. Así mismo, los esquemas de retribución flexible pueden ayudar a incrementar la motivación y con ello ayudar a mejorar la experiencia del empleado.

Los Esquemas de Retribución Flexible y su Relación con la Motivación

En este sentido, la motivación es uno de los aspectos psicológicos relacionados con el desarrollo humano. Este evoluciona con la interacción de las personas, las situaciones, así como, de los momentos por los que atraviesan las personas. Por lo que los motores de motivación no serán los mismos en todas las personas.

La motivación laboral se define como *“...la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual...”* (Robbins, 2004).

La motivación laboral ha sido un tema relevante para las empresas y se considera como un proceso micro y ha sido estudiado en mayor profundidad dentro de la psicología del trabajo (Topa & Morales, 2007). El estudio de la motivación permite entender el comportamiento de las personas y los estímulos que requieren para poder incrementar su productividad (Naranjo, 2009).

El proceso de motivación conlleva a la creación de un entorno que permita satisfacer las necesidades de los empleados con el objetivo de obtener la mayor productividad de estos para el cumplimiento de las metas organizacionales (Naranjo, 2009).

Existen diversas teorías de la motivación que buscan explicar la satisfacción de las necesidades de los seres humanos. En este trabajo abordaremos las más representativas. Una de las teorías más representativas de la motivación es la Teoría de las Jerarquías propuesta por Maslow en 1964 (Comoroto & Villón, 2018).

Maslow, determinó que la motivación se divide en distintas jerarquías desde una perspectiva individual. Este, categorizó la motivación en Necesidades Primarias misma que se divide en dos niveles. En el primer nivel se encuentran las Necesidades Fisiológicas, como lo son la alimentación, el sueño, etc. En el segundo nivel se encuentran las Necesidades de Seguridad, con estas el individuo busca protegerse ante cualquier amenaza.

Dentro de la segunda categoría se encuentran las Necesidades Secundarias, la cual se encuentra dividida en tres niveles. El primer nivel se conforma por las Necesidades Sociales las cuales se encuentran ligadas a la manera de actuar de las personas en la sociedad.

El segundo nivel se encuentra integrado por las Necesidades de Autoestima, la cual es la valoración que tienen las personas sobre sí mismas. En el tercer nivel se encuentran las Necesidades de Autorrealización que es el punto máximo donde las personas han desarrollado su máximo potencial.

Otra teoría importante, es la propuesta por Herzberg (Comoroto & Villón, 2018), este clasificó la motivación en dos factores. El primer factor es el Higiénico el cual se encuentra integrado por las condiciones físicas y del entorno laboral, están pueden ser el salario, los esquemas de retribución, las políticas de la empresa, etc. Así mismo, estas incluyen las oportunidades, la perspectiva ambiental y los mecanismos que utiliza la organización para la motivación de los trabajadores.

Por otro lado, el segundo factor es el Motivacional que se encuentra relacionado con las actividades implícitas al puesto de trabajo como lo son los logros, la responsabilidad, las promociones o el reconocimiento derivados de la productividad organizacional.

Sin embargo, ninguno de los modelos de motivación considera la retribución como un agente motivador, pero sí como un agente desmotivador si no cumplen ciertos criterios a la hora de diseñar los esquemas de retribución (Corral, 2006).

Por lo anterior, es importante que la empresa se enfoque en diseñar esquemas de retribución flexible adaptados a las necesidades de sus empleados, con el objetivo de conseguir la motivación de estos y con ello incrementar la productividad de la empresa además de otros beneficios que puede obtener derivado de esto (Delgado Planas, 2008).

En este sentido las organizaciones deben de buscar la equidad, flexibilidad y competitividad en el diseño de los esquemas de retribución flexible con el objetivo de potencializar el efecto motivador que puede tener la retribución sobre el trabajador (Corral, 2006).

Para ello, los diseños de los esquemas de retribución flexible deben de mantener la relación entre la productividad y los objetivos cumplidos por parte de los empleados y lo esperado por la organización (Corral, 2006).

Por otra parte, el reconocimiento laboral genera en sí un efecto motivador. En este sentido los empleados están dispuestos a trabajar más cuando la empresa reconoce de alguna manera su trabajo (Sodexo, 2021).

En este sentido, el reconocimiento laboral a través de la motivación, genera un incremento directo de la productividad, además de permitir mejorar la vida laboral de los empleados (Ugalde, 2019).

La Retribución Flexible y la Atracción y Retención del Talento

Como se ha mencionado anteriormente, la retribución es un factor fundamental en la relación entre la empresa y los trabajadores, esta va evolucionando con el paso del tiempo y con ello las necesidades de ambos también se van modificando.

Por lo anterior, los esquemas de retribución se convierten en una parte fundamental de la estrategia de los recursos humanos tanto por su importancia económica como en el impacto en los aspectos humanos en la relación con los empleados (Vidal-Salazar et al., 2015).

En la actualidad, las organizaciones son más conscientes de la importancia de los esquemas de retribución y del papel que juega en la atracción del talento humano (Marcos, 2011), con el objetivo de incrementar la productividad y la satisfacción laboral (Vidal-Salazar et al., 2015).

Así mismo, una correcta gestión del capital humano puede ser una herramienta clave para los tiempos de crisis ya que el factor humano es una fuente de ventaja competitiva sostenible que permite a las organizaciones entregar un valor agregado a sus clientes (Vidal-Salazar et al., 2015).

Cabe se debe de recordar que el capital humano no pertenece en sí a la organización y los trabajadores pueden decidir dejarla en cualquier momento. Por lo anterior, es importante que las empresas tengan dentro de sus objetivos estratégicos atraer y mantener al personal mejor cualificado para su organización (Vidal-Salazar et al., 2015), ya que con ello serán capaces de poder enfrentarse a los restos de su entorno que cada vez se vuelve más competitivo.

Por otro lado, en los tiempos de crisis las organizaciones se enfrentan a diversos retos, entre ellos el poder atraer y retener al mejor personal de su plantilla o del mercado laboral debido a la falta de liquidez por la que puedan atravesar durante estos periodos de incertidumbre económica (Daza Rodríguez, Martín Hernández, Vargas Urrego, & Sosa Romero, 2013).

Por lo anterior, las organizaciones a través de los esquemas de remuneración flexible pueden facilitar la negociación entre los empleados y la empresa con el objetivo de incrementar el compromiso y productividad de los trabajadores de su plantilla mientras que por otro lado lograr incorporar a trabajadores nuevos que aporten valor a la organización (Marcos, 2011). Para ello, los planes de retribución flexible suponen una estrategia alternativa para influir en la percepción de sus empleados con respecto al apoyo y preocupación que esta tiene sobre su bienestar mejorando con ello su satisfacción laboral e incrementando el compromiso hacia la organización (Vidal-Salazar et al., 2015). Con lo anterior, la organización aumenta su capacidad de retención y su competitividad en el mercado (Marcos, 2011).

Debido a las características de los esquemas de retribución flexible, es más probable que los empleados se sientan satisfechos con la forma en la que la organización retribuye su trabajo y por ende prefiere permanecer en la empresa o integrarse a ella según sea el caso (Vidal-Salazar et al., 2015). Caso contrario con los esquemas de retribución tradicionales ya que estos pueden no ofrecer los beneficios que son requeridos por los empleados y en consecuencia busquen otra alternativa en el mercado que satisfaga sus necesidades (Marcos, 2011).

Así mismo, el implementar los esquemas de retribución flexible dentro de la organización permite que los empleados se encuentren más conscientes de los esfuerzos de la empresa por remunerar de manera adecuada su trabajo incrementando su compromiso hacia la organización e incrementando su satisfacción salarial debido a que reciben los beneficios que consideran valiosos para ellos (Vidal-Salazar et al., 2015).

Los Esquemas de Retribución Flexible y el Compromiso del Trabajador

Por otra parte, uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones es el mantener el compromiso de los empleados dentro de la organización. Dentro de la

literatura se ha encontrado que los esquemas de retribución influyen en el nivel de compromiso que tienen los trabajadores hacia la organización y reducen la intención de estos de abandonar la organización (Marcos, 2011).

Como se ha mencionado anteriormente, se ha demostrado que la percepción que tienen los empleados respecto a los esquemas de retribución que reciben por parte de la organización influyen en el compromiso y la satisfacción laboral, sobre todo cuando existe un compromiso organizacional afectivo (Ayache & Naima, 2014).

En este sentido, se ha determinado que existe una relación entre el compromiso organizacional y la intención de abandono de la organización, ya que los empleados con un mayor compromiso organizacional son los que menos intenciones de dejar la organización tienen (Ayache & Naima, 2014).

Por lo anterior, los esquemas de retribución son una herramienta muy eficaz para reducir la intención de abandono de los trabajadores y con ello reducir los índices de rotación de personal. Incrementando la satisfacción laboral.

En este sentido, la implementación de los esquemas de trabajo flexible permite a los empleados tomar sus propias decisiones y valorar los beneficios que tienen dentro de la organización. Caso contrario en los esquemas de retribución tradicional donde los empleados no están conscientes del valor del paquete de beneficios que reciben (Ayache & Naima, 2014; Vidal-Salazar et al., 2015).

Así mismo, los esquemas de retribución flexible promueven un clima organizacional ético debido a que promueven la calidad de vida de los empleados y procuran su bienestar físico y mental (Ayache & Naima, 2014; Marcos, 2011).

En este sentido, la percepción de justicia que proporcionan los esquemas de retribución flexible disuade a los empleados de sus intenciones de abandonar la organización.

Así mismo, la participación de los empleados dentro de los esquemas de retribución flexible, genera un sentimiento de pertenencia y un apego emocional en el empleado y con ello la intención de abandono de la empresa disminuye (Ayache & Naima, 2014).

Retribución flexible en PYMES y RSC interna

Por otra parte, los esquemas de retribución flexible también forman parte importante para incrementar la Responsabilidad Social Corporativa Interna que al igual que otras herramientas de gestión generan en el empleado satisfacción laboral y un compromiso mayor hacia la organización.

La RSCI forma parte de la Responsabilidad Social Corporativa que busca que las empresas sean gestionadas de forma más social, ética, solidaria y sostenible a través de las estrategias planteadas por el departamento de Recursos Humanos (Muñoz, 2021). Además, la RSCI, ofrece beneficios a la organización como puede ser mayor competitividad, mayor productividad e incremento de la rentabilidad.

Por lo anterior, es importante que las empresas comiencen a introducir dentro de su Plan Estratégico la planificación para crear o incrementar la RSCI con el objetivo de obtener las ventajas que puede suponer implementar estrategias de este tipo.

Dentro del diseño de los planes de RSCI se deben establecer los criterios para la reestructuración organizacional, así como, procesos novedosos para la gestión de los recursos humanos como puede ser los esquemas de retribución flexible o nuevas tendencias psicosociales (Lizcano-Prada & Lombana, 2018), para adaptarse a la nueva generación de empleados que se van incorporando poco a poco a la organización.

Este proceso de cambio debe ser benéfico para los involucrados, es decir para las empresas y para los empleados. Estas nuevas políticas implementadas dentro de la política de RSCI deben de enfocarse en generar una mayor calidad de vida laboral para los empleados y así mismo, asegurar un mayor compromiso, eficiencia y lealtad por parte de estos, generando a su vez una mayor competitividad, rentabilidad y productividad dentro de la empresa (Lizcano-Prada & Lombana, 2018).

Estas nuevas políticas de la gestión de recursos humanos deben de ser sostenibles y como se ha mencionado anteriormente estar enfocados a la conciliación de la vida profesional y personal de los empleados. En este sentido, el incluir beneficios como lo son guarderías

infantiles, planes de pensión, trabajo flexible, el teletrabajo, etc., dentro de los esquemas de retribución flexible no sólo benefician a la empresa en la productividad y el compromiso de los trabajadores, sino también ayudan a mejorar la imagen corporativa, permitiendo a la organización que atraer al mejor talento cualificado (Muñoz, 2021).

Por otra parte, los esquemas de retribución implementados por la organización para lograr establecer una RSCI positiva, deben de considerar algunos aspectos, como lo son el mercado, el valor añadido, el cómo se gestionan los esquemas de retribución, así como, definir su política (Muñoz, 2021). Así mismo, los esquemas de retribución deben ser adaptables integrando los esquemas de retribución tradicional con diferentes beneficios ya sea variables, en especie, motivacionales, etc.

Los Esquemas de Trabajo Flexible como parte de los Beneficios de los Sistemas de Retribución

En este sentido, el trabajo flexible es un tema que en la actualidad se ha convertido en un factor importante para las empresas a nivel mundial, además de ser un tema controversial y de gran interés debido a los beneficios y desventajas que se han estudiado en los últimos años.

Los esquemas de trabajo flexible han surgido principalmente por la evolución de la tecnología y su aplicación en la organización, así como el cambio del entorno demográfico y las transformaciones en el entorno social derivadas por la globalización (Amozorrutia, 2012; Ugalde, 2019).

Por lo anterior, muchas organizaciones han decidido implementar los esquemas de trabajo flexible dentro de los sistemas de retribución con el objetivo de mejorar la calidad de vida a través de la flexibilidad laboral (Amozorrutia, 2012).

Existen diferentes esquemas de trabajo flexible de acuerdo con Amozorrutia (2012) entre los más comunes se encuentran:

- Trabajo parcial: en esta modalidad el trabajador labora menos horas que en una jornada de tiempo completo.

- Trabajo compartido: en este esquema el trabajo individual se comparte entre otros trabajadores.
- Teletrabajo: esta modalidad se ha vuelto más frecuente dentro de las organizaciones y se refiere a realizar las actividades laborales desde otra ubicación fuera de la oficina.
- Trabajo comprimido: en este esquema se reducen las horas que componen la jornada laboral o se reducen los días laborales. Se comprimen las horas que componen la jornada laboral semanal en menos días.

Por otra parte, existen diversos factores que contribuyen para que la organización decida integrar los esquemas de trabajo flexible dentro de sus paquetes de retribución. Una de las razones más importantes es el contribuir a mejorar la calidad de vida en el trabajo como parte de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (Amozorrutia, 2012).

Así mismo, desde la perspectiva del empleado el tener acceso a los esquemas de trabajo flexible y en especial el teletrabajo dentro de las prestaciones ofrecidas dentro de los esquemas de retribución es importante debido a que les permite reducir los tiempos de desplazamiento, ahorrar costes, mayor convivencia familiar, entre otros (Ugalde, 2019).

Por otra parte, los esquemas de trabajo flexibles aportan diversas ventajas a la organización, entre ellas permiten atraer y retener a los mejores empleados, además de incrementar su productividad, compromiso y confianza hacia la organización (Amozorrutia, 2012; Ugalde, 2019). Así mismo, incrementa el employer branding convirtiéndose en una organización atractiva en el mercado laboral (Amozorrutia, 2012).

Sin embargo, existen argumentos en contra de los esquemas de trabajo flexible, sobre todo en relación al teletrabajo. Algunos de los argumentos son el sentimiento de aislamiento que provoca en los teletrabajadores, así como, la falta de integración de estos en la organización ya que existe un sentimiento de desplazamiento en los empleados por parte de la organización (Ugalde, 2019).

Por otro lado, el miedo a que los empleados no realicen sus actividades de manera correcta y la falta de capacitación para el manejo de los equipos virtuales en el caso del teletrabajo son otros factores que impiden la implementación de los esquemas de trabajo flexible dentro de los esquemas de retribución (Ugalde, 2019).

Así mismo, existe una probabilidad de que los empleados generen un agotamiento emocional derivado de la interferencia en la vida personal que puede suponer el trabajar desde casa, así como, el exceso de trabajo que se puede generar en consecuencia (Ugalde, 2019).

Consideraciones para el Diseño de los Esquemas de Retribución Flexible

Por otra parte, se ha mencionado anteriormente que el diseño de los esquemas de retribución flexible es muy importante para poder obtener las ventajas que suponen estos sistemas de retribución.

En este sentido Marcos (2011) ha propuesto algunas consideraciones que se deben de tomar en cuenta para el diseño de estos esquemas de retribución.

En primer lugar, el diseño de los esquemas de retribución flexible debe de estar alineado con los objetivos planteados por la dirección estratégica. Así mismo se debe de comunicar de manera clara el valor de los beneficios que se están otorgando a los empleados.

Por otra parte, se debe de comunicar de manera clara a los trabajadores los resultados esperados en relación a sus actividades y con ello dejar claro cuáles serán los beneficios obtenidos por cumplir los objetivos.

Se deben de administrar de manera correcta los beneficios que integran los esquemas de retribución flexible sin perder de vista el coste que representan para la organización. Por otra parte, debe existir un equilibrio entre la flexibilidad de elección de los beneficios y aquello que es esencial para la organización y no se puede negociar.

Así mismo, se debe de tener una visión clara de los objetivos económicos y productivos que se busca obtener por parte de los empleados al implementar estos esquemas de retribución flexible para que realmente sea una estrategia rentable.

Por otra parte, no se debe dejar de lado el hecho de que el valor de los beneficios que integran los esquemas de retribución flexible quedan sujetos a la percepción del empleado y no al valor del beneficio en sí. Es por ello por lo que se debe analizar de manera adecuada las necesidades de los empleados para que exista una percepción positiva de los beneficios obtenidos.

Los Esquemas de Retribución Flexible en España

Por otra parte, las empresas españolas han adoptado estos esquemas de retribución que les ha permitido adaptarse a las necesidades de los trabajadores incrementando así su salario neto sin tener que incurrir en costes salariales adicionales (Vidal, Cordón, & de la Torre-Ruiz, 2014).

En este sentido, la liquidez final del empleado español se ve beneficiada al disminuir los ingresos sujetos a tributación de acuerdo con el tratamiento fiscal del IRPF en España (Delgado, 2004), como consecuencia de lo anterior, cada vez más empleados ven en estos tratamientos fiscales un beneficio por lo cual buscan adherirse a estos esquemas de retribución flexible (Vidal et al., 2014).

El factor fiscal es importante para las organizaciones al momento de diseñar los esquemas de retribución que presentarán a los empleados, debido a que estas ventajas pueden suponer un factor de decisión en el empleado para la integración a la empresa.

En la actualidad, alrededor del 50% de las organizaciones españolas ofrecen estos esquemas de retribución flexible, por lo que muchos españoles se han visto favorecidos por los beneficios que ofrecen estos esquemas para mejorar su calidad de vida (Vidal et al., 2014).

En este sentido, la tendencia de implementar los esquemas de retribución flexible dentro de empresas españolas va en aumento sobre todo en empresas grandes, en su mayoría en las empresas de servicios y en las empresas del sector turístico (Vidal et al., 2014).

Por otra parte, la implementación de estos esquemas de retribución dentro de España se ha incrementado en recientes años, la media de las empresas españolas lleva diez años ofreciendo estos beneficios a sus empleados (Vidal et al., 2014)

Sin embargo, otro dato importante reportado por Vidal et al. (2014) es que del 50% de las empresas que no han implementado este tipo de esquemas dentro de sus organizaciones más del 80% no tiene intención alguna de implementar esquemas de retribución flexible.

A este respecto, las empresas españolas reportan que uno de los factores por los que han decidido implementar los esquemas de retribución flexible dentro de la organización es debido al mejor control de los costes salariales.

Así mismo, los responsables de los departamentos de recursos humanos han reportado que otro de los factores decisivos para implementar este tipo de esquemas de retribución, es debido a que la empresa busca incrementar el grado de satisfacción de sus empleados independientemente de los beneficios económicos que estos esquemas pueden suponer ya que les permiten influir sobre el comportamiento de sus empleados (Vidal et al., 2014).

Por otra parte, aquellas empresas que no han implementado estos esquemas de retribución y que no tienen planeado hacerlo se debe en su mayoría a la falta de conocimiento de cómo poder operar este tipo de esquemas de retribución (Vidal et al., 2014).

Así mismo, otro de los factores por lo cual las empresas no han implementado estos esquemas de retribución reportados dentro del estudio de Vidal et al. (2014) es la complejidad asociada a la comunicación que es fundamental para la correcta implementación de los esquemas de retribución flexible, así como, la complejidad de la administración que conlleva el ofrecer este tipo de esquemas de retribución a los empleados.

Cabe mencionar que el ofrecer este tipo de esquemas de retribución no garantiza que los empleados se comprometan con la organización o que quieran participar dentro de estos programas que pudiera ofrecer la organización.

En este sentido, se ha reportado que los empleados dentro de las organizaciones que ofrecen este tipo de esquemas de retribución flexible no siempre participan en ellos, Vidal et al. (2014) comenta que menos del 40% de los empleados de estas organizaciones españolas se adhieren a este tipo de programas.

Sobre todo, la mayoría de las razones por las que los empleados no se suscriben a los esquemas de retribución flexible son no personales (Delgado, 2004). Otro de los factores, es la resistencia al cambio por parte de algunos empleados quienes prefieren mantenerse a línea de estos programas hasta que ha pasado algún tiempo después de su implementación (Delgado, 2004).

Así mismo, la comunicación vuelve a ser otro factor importante para que los empleados decidan adherirse a los esquemas de retribución flexible. Muchas veces las empresas no implementan campañas de comunicación adecuadas por lo que los empleados desconocen

que existe el programa o simplemente no se encuentran al tanto de todos los beneficios que ofrece la organización (Vidal et al., 2014).

En este sentido, la comunicación interna y el feedback que se produce derivado de ella es importante para que los empleados valoren los beneficios que se le otorgan dentro de la empresa. De acuerdo con Vidal et al. (2014) la mayoría de las empresas que tienen la mayor cantidad de colaboradores adheridos a estos programas de retribución flexible cuentan con planes específicos de comunicación interna por lo que la comunicación es dinámica y eficaz. Por último, el tamaño de la empresa es otro factor importante que afecta en la cantidad de empleados que se adhieren a estos programas de retribución flexible. En este sentido, mientras más grande sea la organización, mayor será el porcentaje de empleados suscritos a los esquemas de retribución flexible (Vidal et al., 2014).

Lo anterior, puede obedecer al hecho de que las grandes empresas se esmeran en generar diversas estrategias para seguir siendo competitivas en el mercado, así mismo, buscan desarrollar su Capital Humano, porque están conscientes de que son fuente de ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Conclusiones

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, los esquemas de retribución flexible pueden ofrecer diferentes ventajas para las empresas y los empleados. Así mismo, es importante que las organizaciones analicen de manera minuciosa cuáles serán los beneficios que pondrán a disposición de sus empleados, recordando que el no cumplir con la entrega de estos, puede generar un efecto negativo mermando la fortaleza del contrato psicológico que se haya generado entre la empresa y el trabajador, así como, en la motivación, la confianza y la estabilidad del empleado.

Por otro lado, los esquemas de retribución flexible permiten a la organización atraer al mejor talento del mercado y retener a aquel capital humano que genera valor a la organización a través de la disminución de la intención del abandono de la organización por parte del empleado.

Así mismo, es importante que la organización al estructurar los esquemas de retribución flexibles, consideren ciertos factores como son los objetivos, la filosofía y la cultura organizacional.

Por otra parte, también es importante que las empresas dediquen su tiempo a generar campañas de comunicación interna efectivas, con el objetivo de dar a conocer los beneficios que otorga la empresa a sus empleados y con ello obtengan las ventajas que supone la implementación de este tipo de esquemas de retribución.

Otra situación interesante dentro de la literatura es el hecho de que no se encontró un modelo teórico que interrelacione los efectos de los esquemas de retribución sobre la motivación y el contrato psicológico.

Por lo anterior, como conclusión en este trabajo se ha realizado un modelo teórico (Figura 1), derivado del análisis de la información que fue recopilada durante este trabajo de investigación.

En este sentido, se considera que la implementación de los esquemas de retribución flexible puede afectar de manera directa a tres elementos clave que influyen en la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso del empleado.

El primer elemento que puede verse influenciado de manera positiva al implementar esquemas de retribución flexible es el contrato psicológico. Esta relación puede afectar directamente la productividad del empleado, su satisfacción laboral y su compromiso hacia la organización a través de la disminución de la intención de abandono de la organización por parte del empleado.

Así mismo, el incremento de la productividad y la satisfacción laboral pueden incrementar en el trabajador debido a la influencia positiva que tienen los esquemas de retribución flexible sobre la motivación de los empleados de acuerdo con la literatura que se ha consultado en esta investigación.

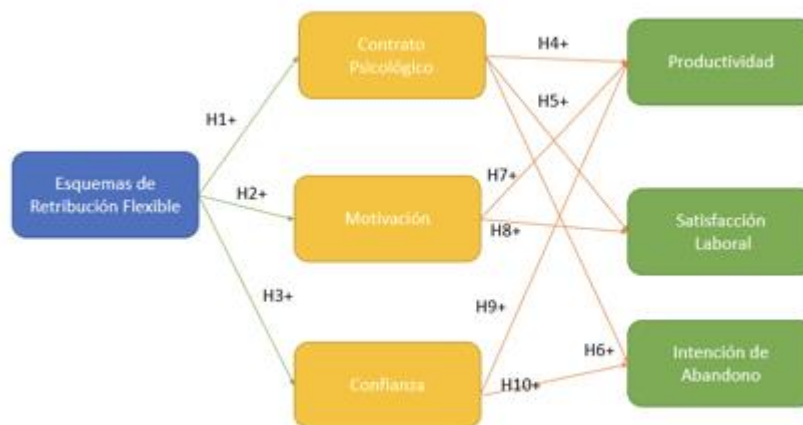
Por último, los esquemas de retribución flexible afectan de manera positiva a la confianza del empleado. En este sentido, el trabajador puede sentirse más protegido por la organización y por ende fortalecer la confianza de éste hacia la empresa. Como resultado del anterior, el compromiso del empleado hacia la organización se incrementa y con ello disminuye la intención de abandono de la organización por parte del trabajador. Así mismo, esta relación entre los esquemas de retribución y la confianza, también pueden incrementar los niveles de satisfacción laboral en el empleado al sentirse partícipe en la toma de decisiones sobre sus prestaciones, así como, sentirse valorado por la organización.

Por lo anterior, se han planteado las siguientes hipótesis que podrían ser estudiadas en trabajos de investigación a futuro.

- H1: Si la empresa implementa esquemas de retribución flexible, entonces se tendrá un efecto positivo en el contrato psicológico que se genera entre la empresa y el empleado.
- H2: Si la empresa implementa esquemas de retribución flexible, entonces se generará un efecto motivante positivo en el empleado
- H3: Si la empresa implementa esquemas de retribución flexible, entonces la confianza del empleado hacia la empresa se incrementará.
- H4: Si el contrato psicológico entre el empleado y la organización se fortalece entonces la productividad del trabajador se incrementará.
- H5: Si el contrato psicológico entre el empleado y la organización se fortalece entonces el empleado sentirá una mayor satisfacción laboral.

- H6: Si el contrato psicológico entre el empleado y la organización se fortalece entonces el empleado disminuirá su intención de abandono de la organización.
- H7: Si la motivación del empleado se incrementa entonces existirá una mayor productividad.
- H8: Si la motivación del empleado se incrementa entonces el empleado sentirá una mayor satisfacción laboral.
- H9: Si la confianza del empleado se incrementa entonces el empleado incrementará su productividad.
- H10: Si la confianza del empleado se incrementa entonces el empleado disminuirá su intención de abandonar la organización.

Figura 1 Modelo Teórico. Elaboración Propia.



Por último, con el modelo teórico planteado en este trabajo se pretende conocer los efectos que puedan llegar a tener diferentes configuraciones de los beneficios ofrecidos en los esquemas de trabajo flexible y el nivel de correlación que pudiese existir con los tres elementos planteados en el modelo: el contrato psicológico, la motivación y la confianza.

Lo anterior, podría permitir a las organizaciones conocer un esquema de retribución flexible óptimo con el cual pudieran obtener los mejores resultados en cuanto a productividad, satisfacción laboral, así mismo, conocer cuál sería la configuración óptima que pudiera reducir al mínimo la intención de abandono de la organización por parte del empleado.

Referencias

- Acevedo, M., Costilla, V., Jessica, J., Cecilia, A., Costilla, V., Jessica, J., ... Cecilia, A. (2013). Aplicación de un sistema de beneficios flexibles para los colaboradores de la UPC Item. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS ESCUELA DE POSTGRADO.
- Amozorrutia, J. (2012). Esquemas flexibles : ¿ Sí o no ?
- Avanzini, P. (2019). Experiencia de Cliente y Experiencia de Empleado: Un Caso En El Sector Textil. Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27577>
- Ayache, Z., & Naima, G. (2014). The impact of flexible benefits plan on organization commitment and intention to quit. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(8), 136–145. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n8p136>
- Boyd, B. ., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*.
- Cantisano, G. T., Palaci, F., & Morales, J. R. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?1 *The. Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 20(1).
- CEINSA. (2020). Y ahora, ¿qué hacemos con nuestros modelos retributivos? Retrieved from <https://compensationlab.net/y-ahora-que-hacemos-con-nuestros-modelos-retributivos/>
- Comoroto, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Scientific*.
- Corral, F. (2006). Recursos Humanos : Compensación. Escuela de Negocios EOI.
- Daza Rodríguez, D., Martín Hernández, R., Vargas Urrego, Y., & Sosa Romero, J. (2013). Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana. Reponame: Repositorio Institucional Sergio Arboleda.
- Delgado, C. (2004). La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI. *Universitat Abat Oliba Ceu, Barcelona*.
- Delgado Planas, C. (2008). La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/9359>
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & Jackson, S. E. (2007). LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (3era ed.). McGraw-Hill.

Eizaguirre, A., Baniandres, J., & Arizkuren-eleta, A. (2008). La retribución Una herramienta para el crecimiento.

Ekhholm, J. (2017). Career Development, Employment, and Disability in Rehabilitation. From Theory to Practice. In *Journal of Rehabilitation Medicine* (Vol. 49).
<https://doi.org/10.2340/16501977-2191>

Gómez, E. (2021). Retribución Flexible. Retrieved from
<https://www.psicologialaboral.net/articulos/1315/retribucion-flexible/>

Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2).

Lizcano-Prada, J., & Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Corporativa (RSC). *Civilizar*, 18(34), 119–134. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08>

Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, (206), 40–51.

Martínez, R. (2009). Beneficios Flexibles: incrementando el valor percibido. Banco Interamericano de Finanzas.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*.

Máynez, A. I. G., Cavazos, J. A., & Reyes, G. F. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 124–131. Retrieved from
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592317300281>

Milkovich, G. ., & Newman, J. . (2007). *Compensation*. McGraw-Hill.

Muñoz, F. (2021). Modelo de retribución flexible en PyMEs y RSC interna. Retrieved from
<https://www.gestiopolis.com/modelo-de-retribucion-flexible-en-pymes-y-rsc-interna/>

Naranjo, P. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*.

Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Lindahl, B., Janlert, U., & Birgander, L. S. (2010). Burnout, working conditions and gender. *BMC Public Health*, 10.

Pérez, U. (2014). LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE Su impacto en las organizaciones y en los empleados.

Pujol, A., Chialvo, M., RED, A. C.-R. A. D. LA, & 2002, undefined. (2014). El Contrato Psicológico en las PyME del Sector Lácteo. *Researchgate.Net*, (October). Retrieved from

https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Pujol2/publication/266735608_El_contrato_psicologico_en_las_PyME/links/543960d00cf2d6698be163bf/El-contrato-psicologico-en-las-PyME.pdf

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Romero, M. (2018). *Employee Experience: ¡Guía, Ejemplos, Infografía y Vídeo*. Retrieved from *Felicidad en el trabajo* website: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employee-experience-guia-experiencia-empleado/>

Sodexo. (2021). *Mejora la motivación laboral con beneficios e incentivos para el empleado*. Retrieved from <https://www.sodexo.es/blog/mejora-la-motivacion-laboral-con-beneficios-e-incentivos-para-el-empleado/>

Tena, G. (2002). El contrato psicológico : relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85–107.

Topa, G., & Morales, J. F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: Sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 355–379.

Ugalde, S. (2019). *Home Office y la Productividad del Empleado Realizado* (Universidad de Salamanca). Retrieved from http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و رسانه های نوین&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chkhask=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component%0Ahttp://www.albayan.ae%0Ahttps://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&q=APLIKASI+PENGENA

Vidal-Salazar, M. D., Cerdón-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, 2015(46), 14–37.

Vidal, M. D., Cerdón, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2014). *Prácticas Empresariales Sobre Retribución Flexible en España* (O. G. E. de C. y G. S.L., Ed.).

Wilde, O. (2016). *Experiencia del empleado*. *Fundació Factor Humà*, 1–8.