

INDIRECT COMPENSATION SYSTEMS AND TALENT MANAGEMENT: INFLUENCE OF THE FLEXIBILITY OF SOCIAL BENEFIT SYSTEMS

Vidal Salazar, María Dolores ¹; De la Torre Ruiz, José Manuel ¹; Cerdón Pozo, Eulogio ¹; Rodríguez Zamora, Aurora ²

¹ Universidad de Granada, ² Montpellier Business School

The remuneration systems are key elements in human resource management and competitiveness of enterprises. Companies are looking to be more flexible to adapt to market and projects requirements. Therefore, in recent decades companies have long changed their compensation policies significantly increasing its flexibility.

This paper analyzes three different forms of benefit systems and the effects of their application on attracting and retaining talent, differentiating these systems depending on the flexibility offered to the workers. The data of this study have been collected from a sample of 308 human resources managers in Spanish firms, through survey. The results establish that the compensation systems that provide greater freedom to workers in the election of their benefits, adapting to their needs and interests, improve the attractiveness of essential workers for organizations and decrease their turnover rate regarding their competitors.

Keywords: benefit systems; flexibility; attracting capacity; retaining capacity; compensation

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN INDIRECTA Y GESTIÓN DEL TALENTO: INFLUENCIA DE LA FLEXIBILIDAD DE LOS SISTEMAS DE BENEFICIOS SOCIALES

Los sistemas retributivos son elementos claves en la gestión de personal y en la competitividad de las empresas. Las empresas buscan ser cada vez más flexibles para adaptarse a los requerimientos del mercado y de los proyectos que deben poner en marcha. Por ello, en las últimas décadas las empresas han modificado mucho sus políticas retributivas flexibilizándolas enormemente.

Este trabajo analiza tres tipos diferentes de sistemas de prestaciones en función de su nivel de flexibilidad y los efectos de su aplicación en la atracción y retención del talento. Los datos de este estudio han sido recogidos de una muestra de 308 directores de recursos humanos de empresas españolas. Los resultados muestran que las empresas que aplican sistemas de compensación que proporcionan una mayor libertad a los trabajadores en la elección de sus beneficios, adaptándose a sus necesidades e intereses, logran mejorar su capacidad de atracción y retención de trabajadores esenciales con respecto a sus competidores.

Palabras clave: Beneficios sociales; Flexibilidad; Capacidad de atracción y retención de recursos humanos

Correspondencia: María Dolores Vidal Salazar - lvidal@ugr.es

Agradecimientos: Los autores desean agradecer Edenred SA su apoyo en la realización de esta investigación y a los miembros del Grupo de Investigación "ISDE: Innovación, Sostenibilidad y Desarrollo Empresarial" su ayuda y colaboración. Este trabajo fue apoyado por el Ministerio de Economía y Competitividad con el proyecto ECO2013-47009-P

1. Introducción

Los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados se han convertido en una variable estratégica fundamental para el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas de las empresas (Porter, 2001). Si la empresa tiene además, por los requerimientos del mercado, que desarrollar proyectos, estas capacidades son sin duda fundamentales para el éxito. Los denominados "core employees" marcan actualmente la diferencia y son un activo básico para que las empresas logren alcanzar sus objetivos estratégicos (Balkin y Bannister, 1993; Gómez-Mejía y Balkin, 1992). Estos trabajadores son capaces de desarrollar capacidades para responder a las necesidades cambiantes de las empresas, convirtiéndose así en un recurso muy valioso, ampliamente valorado en la gestión de proyectos. Igualmente, estos trabajadores conscientes de su valor estratégico, piden condiciones laborales que cubran sus necesidades y aspiraciones (Chew, 2004). Por lo tanto, el talento implica mayores exigencias por parte de los trabajadores.

En esta situación, las organizaciones compiten para atraer y retener esos conocimientos y habilidades valiosos y diferenciadores (López-Cabrales, Valle y Herrero, 2006). Para ello se esfuerzan en desarrollar una adecuada gestión de recursos humanos mediante la cual crear una imagen de "buen empleador" que logre mejorar su capacidad de atracción y retención (Miles & Mangold, 2004) e incrementar al mismo tiempo el compromiso y desempeño de sus empleados (Whitener, 2001). En este contexto, los sistemas de compensación son uno de los factores principales en la satisfacción y actitudes de los empleados (Davies, 2001). Al analizar el papel de los sistemas de compensación en la motivación laboral es necesario considerar tanto la compensación directa como la indirecta ya que la capacidad de los sistemas de compensación para influir en las actitudes de los empleados no sólo se basa en la remuneración monetaria que ofrecen sino también en otros beneficios que complementan el salario (Gumbus & Johnson, 2003; Milkovich y Newman, 2007). A medida que la importancia de estos beneficios se incrementa, los responsables de recursos humanos tienen que prestar una mayor atención al diseño de los sistemas de prestaciones que ofrecen a sus empleados.

Por otro lado, la gestión de proyectos hace que las empresas necesiten incrementar su flexibilidad para atender las nuevas condiciones y demandas del entorno empresarial. Estas nuevas condiciones, altamente cambiantes, provocan la necesidad de que las empresas sean altamente eficientes y adopten prácticas de recursos humanos que se ajusten a las condiciones específicas de cada situación. Del mismo modo, además de enfrentarse al entorno externo, las organizaciones deben responder también a las demandas de los empleados, que pueden variar mucho unas de otras según sus necesidades. Esto puede dificultar el diseño e implementación de las prácticas de recursos humanos al comprobar que la eficacia de éstas varía en función del empleado. Los directivos son conscientes de esta dificultad y también de la existencia de unas nuevas relaciones de trabajo que hacen necesario crear un sistema flexible centrado en la satisfacción mutua y en la continua adaptación a las demandas de los agentes implicados (Finegan, 2000).

Teniendo todo esto en cuenta, este trabajo se centra en una variable de diseño específico de los sistemas de prestaciones: su grado de flexibilidad. En esta investigación, se entiende por flexibilidad el grado de libertad que los empleados tendrán en la selección de sus beneficios. En este sentido, las empresas pueden diseñar de manera unilateral un sistema de beneficios único y común para todos sus empleados o pueden aumentar la flexibilidad del sistema ofreciendo a los empleados la oportunidad de diseñar su propio sistema de prestaciones. El objetivo de esta investigación es analizar la efectividad de los diferentes sistemas de retribución indirecta en la atracción y retención de empleados claves de la plantilla.

En este trabajo se presta atención específica al contexto español. En este sentido, es importante tener en cuenta que la cobertura de las prestaciones públicas de cada país incide

en las demandas de los trabajadores sobre las prestaciones que les ofrecen sus empresas. España puede considerarse similar a otros países europeos como Italia, Francia o Alemania donde los sistemas de cobertura de prestaciones públicas son amplios y universales. Sin embargo, en otros países donde el Estado ofrece una cobertura mucho menos social y extendida, las prestaciones ofrecidas por las compañías son altamente valoradas por los trabajadores ya que dan respuesta a necesidades que sus gobiernos no atienden suficientemente. Así, tradicionalmente en España los sistemas de prestaciones ofrecidos por las empresas han sido poco flexibles. Sin embargo, la presión social hacia determinados servicios y la crisis económica han modificado este panorama. Este trabajo contribuye a la literatura sobre compensación ofreciendo un análisis del efecto de la flexibilidad de los sistemas de prestaciones en países donde el Estado ofrece una amplia asistencia social a sus ciudadanos.

2. Los sistemas de prestaciones

La retribución indirecta es aquella que complementa la retribución monetaria con retribución en especie otorgando a los trabajadores un conjunto de beneficios sociales (Milkowich y Newman, 2007). Las razones para proporcionar estos beneficios a los empleados son diversas. En primer lugar, los beneficios pueden establecerse vía convenio colectivo y pueden ofrecer algunas ventajas fiscales para las organizaciones (Benders, Delsen, y Smits, 2006). Además, la literatura recoge que ofrecer beneficios puede apoyar algunas de las estrategias de negocio y de recursos humanos en la medida en que son valorados positivamente por los empleados (Lin, Kelly, y Trenberth, 2011), influyendo de forma notable en su satisfacción laboral (barber, Dunham y Formisano, 1992). Como consecuencia los beneficios sociales se han considerado una herramienta eficaz para incrementar la capacidad de atracción de las empresas (Hillebrink, Schippers, Doorne-Huiskes, y Petters, 2008; Smith, 2000) y su capacidad de retención de personal (Mercer Consulting, 2007; Towers Perrin, 2006).

Es difícil hacer una clasificación exhaustiva de los sistemas de prestaciones utilizados por las organizaciones. Cada organización ofrece diferentes planes de beneficios en base a sus propios objetivos. En este sentido, algunas organizaciones ofrecen un plan único con los mismos beneficios para todos los empleados mientras que otros prefieren desarrollar diferentes planes de prestaciones para las diferentes categorías laborales de la organización. Del mismo modo, los planes pueden diferir en los tipos de beneficios que se ofrecen. La situación económica de la organización o la legislación específica del país pueden ser influir de forma determinante en los beneficios a incluir.

Dada la diversidad, una opción es clasificar los sistemas de prestaciones de acuerdo con el grado de elección que éstos permiten a los empleados. En este sentido, se proponen tres categorías: sistemas de prestaciones tradicionales, sistemas de beneficios flexibles y sistemas de retribución flexible (Tabla 1).

Los sistemas de prestaciones tradicionales o fijos se pueden considerar los sistemas más sencillos. En estos sistemas, las empresas ofrecen a sus empleados la retribución directa (fijo o variable) y un paquete de beneficios definido de forma unilateral por la dirección. Estos beneficios pueden ser homogéneos para toda la organización o diferenciados por colectivos, siendo los costes en cualquier caso asumidos por la propia empresa. Pese a su continuada vigencia, estos modelos se muestran cada vez más ineficientes, sobre todo en una situación de crisis donde la congelación salarial está siendo una realidad cada vez más expandida. Estos modelos suelen ser generalistas, impersonales y tradicionales ya que permiten muy poca participación de los agentes directamente implicados.

En segundo lugar, los sistemas de beneficios flexibles son aquellos que permiten a los empleados participar en la composición de su retribución indirecta pudiendo elegir los beneficios sociales que desean percibir. Hay diferentes sistemas de prestaciones que pueden clasificarse en esta categoría. Por ejemplo, los planes modulares que permiten a los

empleados optar entre diferentes paquetes de beneficios ofrecidos por la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2004) o los denominados “core-plus-option” donde todos los empleados tienen un grupo de beneficios fijo a su disposición y después una amplia gama de otros beneficios que pueden seleccionar en base a sus necesidades (Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, 2004). Por último, también es posible que las empresas permitan a sus trabajadores, en base a un presupuesto concreto, elegir “a la carta” y libremente todos beneficios. En todos los casos expuestos, los costes son asumidos por la organización y, a diferencia de los anteriores, existe participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con la composición de su salario. Sería una evolución de “café para todos” a “trajes a medida”.

Tabla 1. Características de los Sistemas de Beneficios

	Sistemas tradicionales	Sistemas de beneficios flexibles	Sistemas de retribución flexible
Grado de flexibilidad	Ninguno	Medio	Alto
Diseño del paquete de beneficios	Definido de forma unilateral por la dirección	Los trabajadores deciden sobre la composición de su paquete de beneficios.	Los trabajadores deciden sobre la composición de su retribución total (sobre la compensación y beneficios)
Coste del paquete de beneficios	Asumidos por la empresa	Asumidos por la empresa	Asumidos por los trabajadores
Grado de individualización	Impersonal	Personalizado	Altamente personalizado
Complejidad en su administración	Baja	Media	Elevada
Costes asociados (administración, comunicación...)	Bajos	Altos	Altos

Por último, los sistemas de retribución flexible son aquellos que permiten a los empleados el grado más alto de flexibilidad en esta materia al permitirles no sólo elegir los beneficios que reciben sino también la composición misma de su salario, pudiendo indicar que porcentaje dedicar a dinero en efectivo y que porcentaje dedicar a prestaciones complementarias, siempre dentro de los límites que establece la legislación vigente (Barringer y Milkovich, 1998). En estos sistemas, las organizaciones descuentan el coste de los beneficios elegidos del salario del empleado. Dado que el coste lo asume el trabajador, las ventajas que éste recibe vienen derivadas de las ventajas fiscales que algunos países otorgan a ciertos beneficios y que logran que, aunque el salario bruto del empleado sea menor, su salario neto sea más elevado. Es decir, estos modelos permiten a los trabajadores incrementar su disponibilidad neta sin costes salariales adicionales para la empresa. Este sistema es especialmente importante en la actual situación de crisis donde las empresas tratan de aumentar su eficiencia retributiva. Sin embargo, estos modelos no deben ser entendidos únicamente como un instrumento de ahorro fiscal para los empleados ya que, si así fuera, estos sistemas no serían válidos en aquellos países cuya legislación laboral y fiscal no favoreciese a ninguna forma de retribución en especie (Delgado, 2004). Hay que tener en cuenta que el mayor poder de negociación de las empresas respecto a los individuos y las

economías de escala conseguidas en la contratación de estas prestaciones, hace que el coste de las mismas sea más competitivo que si los trabajadores quisieran adquirirlos de forma individual (beneficios económicos), a lo que hay que sumar la comodidad y el ahorro en tiempo que suponen para los trabajadores.

En el contexto español, con un mercado de trabajo tradicionalmente bastante rígido y poco innovador, los sistemas de prestaciones han contado con un bajo grado de flexibilidad y participación de los empleados. Respecto al tipo de beneficios, las principales diferencias están relacionadas con las diferentes regulaciones laborales, asistenciales y fiscales existentes entre países (Vidal-Salazar, Ferrón Vílchez- y Cordón-Pozo, 2012). Así, las ventajas fiscales o la asistencia social influyen decididamente en la evaluación y demanda de las prestaciones. Por ejemplo, la cobertura médica en los Estados Unidos es completamente diferente a la cobertura médica de la mayoría de los países europeos, por lo que el seguro médico es una prestación ampliamente demandada en ese país frente a otros países donde la cobertura médica es universal y completa.

3. Hipótesis

Influencia de la flexibilidad de los sistemas de retribución indirecta en la capacidad de atracción de las empresas

La relación entre empleadores y empleados esta cambiando, especialmente para aquellos trabajadores con mayor nivel de conocimientos y habilidades (Cappelli, 2000). En un entorno laboral complejo, altamente competitivo, donde las empresas buscan la máxima eficiencia en el desarrollo de proyectos, el talento se convierte en una prioridad. En este contexto, los “*core employees*” son claves para obtener y mantener ventajas competitivas, algo que ha aumentado su poder de negociación. Estos trabajadores en la actualidad están en condiciones de pedir condiciones laborales individuales y específicas en lugar de verse obligados a adherirse a las condiciones generales que el empleador ofrece (Rousseau, Ho, y Greenberg, 2006). Esto ha provocado un aumento en la participación de los empleados en la definición de sus condiciones laborales (Wrzesniewski y Dutton, 2001) con el objetivo de ajustar estas condiciones a sus necesidades y preferencias personales (Cappelli, 2000).

Las empresas por su parte, al ofrecer a los empleados mayor libertad para definir sus condiciones de trabajo, tratan de diferenciarse de la competencia y aumentar su capacidad de atracción y retención. Esto ha influido a las estrategias de compensación tal y como se demuestra en el aumento de salarios personalizados en términos de remuneración y de prestaciones recibidas.

Por otro lado, analizando los sistemas de compensación de los empleados se puede obtener información sobre las características organizativas menos visibles (Cable & Judge, 1994) ya que el sistema de compensación refleja normalmente la cultura, los valores y las normas de la organización (Turban y Keon, 1993). Al ofrecer sistemas de prestaciones más flexibles, las empresas pueden diferenciarse de otros empleadores transmitiendo una imagen de empresa preocupada por el bienestar de los empleados (Cole & Flint 2004; Hillebrink et al, 2008; Lin et al, 2011; Wright, 2004). Son varias las teorías que pueden dar soporte a los anteriores razonamientos. Por un lado, según el enfoque “Attraction-Selection-Attrition (ASA)”, las personas se sienten más atraídas por aquellas culturas organizativas que responden a mejor a sus propios intereses y personalidad (Schneider, 1987). Del mismo modo el enfoque basado en el “ajuste entre la persona y la organización” defiende que los empleados se sienten más atraídos hacia organizaciones que cumplen con sus necesidades y demandas (Kristof, 1996). En la medida en que los sistemas de prestaciones ofrecen un mayor grado de flexibilidad, los empleados pueden elegir los beneficios que desean recibir en base a sus necesidades y verse más atraídos por las empresas que los ofrecen. Por el contrario, cuando los sistemas de prestaciones se determinan exclusivamente por la organización, algunos individuos podrían no estar interesados en los beneficios que reciben

y sentir que sus intereses no van a ser cubiertos, lo que puede influir negativamente en su opinión sobre la compañía.

En base a ello y a fin de poder realizar un análisis más profundo y aportar nuevos resultados, la presente investigación se propone verificar si:

Hipótesis 1: Las empresas que ofrecen los sistemas de prestaciones con un mayor grado de flexibilidad tendrán una capacidad mayor de atracción de empleados esenciales respecto a sus competidores.

Influencia de la flexibilidad de los sistemas de retribución indirecta en la capacidad de retención de las empresas

Por otro lado, la rotación voluntaria de los trabajadores, sobre todo de los considerados trabajadores clave, implica un gran problema para las empresas no sólo por los costes derivados de la contratación y formación de nuevos empleados (Gómez-Mejía et al., 2004) sino por otros problemas colaterales como las interrupciones internas, deterioros en la calidad del servicio, posibles pérdidas de negocio, aumento de la carga administrativa y posible disminución de la motivación de los que permanecen en la empresa (Griffeth y Hom, 1994). Por lo tanto, la retención de empleados valiosos es actualmente una prioridad para las firmas.

Teniendo en cuenta el papel motivador de la retribución, las empresas tratan de ofrecer sistemas de prestaciones atractivos que consigan retener a los empleados clave (Lee, Hsu, y Lien, 2006). Sin embargo, los empleados tienen diferentes actitudes y valores que hacen que evalúen los beneficios de forma diferente y que la motivación que les genere su existencia sea distinta. De acuerdo con la “Teoría de la Justicia de Procedimiento”, el grado en que los empleados se implican en las decisiones está relacionado con su satisfacción. En el caso de la retribución indirecta, cuando los empleados tienen la oportunidad de decidir qué beneficios sociales recibir en base a sus necesidades personales aumenta su percepción de equidad (Cole & Flint, 2004) y tienen una percepción más positiva del esfuerzo de la empresa en el ofrecimiento de recompensas valiosas, lo que aumenta su fidelidad hacia la organización (Mercer Consulting, 2007; Towers Perrin, 2006).

Además, existen estudios que indican que los empleados tienen tendencia a permanecer en empresas que ofrecen recompensas en base a sus contribuciones (Mercer, 2003). De acuerdo con la “Teoría de Expectativas” (Vroom, 1964), la satisfacción depende de la discrepancia entre lo que un individuo espera recibir y lo que realmente recibe. En el caso de la retribución, cuanto menor sea la brecha entre las expectativas de un individuo y la recompensa que recibe, mayor será su satisfacción del individuo con su salario. En este sentido, los empleados que tienen la oportunidad de seleccionar sus beneficios recibirán sólo beneficios que realmente tengan algún valor para ellos y por lo tanto aumentará la congruencia entre las expectativas y las recompensas recibidas. Así, los sistemas de prestaciones con mayor grado de flexibilidad incrementarán la satisfacción de los empleados con sus beneficios y, como consecuencia, reducirán sus intenciones de abandonar la empresa (Barber et al., 1992).

En base a ello, la presente investigación se propone comprobar si en España:

Hipótesis 2: Las empresas que ofrecen los sistemas de prestaciones con un mayor grado de flexibilidad tendrán una mayor capacidad de retención de empleados esenciales respecto a sus competidores.

4. Método

Muestra

Para probar las hipótesis, se recogieron los datos a través de un cuestionario estructurado on line. Este cuestionario se envió a responsables de recursos humanos de empresas ubicadas en España. El cuestionario fue realizado por la empresa Consultora Edenred España S.A. y del total de los 429 cuestionarios recibidos se seleccionaron 308 que pertenecían a empresas que ofrecían algún tipo de beneficios sociales a sus empleados. Este estudio se ha centrado en el mercado español por dos razones: la falta de estudios empíricos en nuestro país sobre esta temática y la dificultad de realizar estudios comparativos entre países dadas las significativas diferencias entre las legislaciones de aplicación en los diferentes territorios.

En cuanto a la muestra, las empresas participantes en el estudio desarrollan sus actividades empresariales en diversos sectores de actividad, predominando las empresas de servicios en consonancia con la realidad del tejido empresarial nacional. En términos de tamaño, el 19,5 por ciento de las empresas de la encuesta tiene menos de 10 empleados, el 33,1 por ciento tiene entre 11 y 50 empleados, el 27,5 por ciento tiene entre 51 y 250 empleados; y el resto (19,9 por ciento) tiene más de 250 empleados. Finalmente, en cuanto el volumen de ventas, la mayoría de las empresas encuestadas (78,8) facturen menos de € 100.000, y el 18,9 por ciento facturado más de 1 millón de €.

Variables

Para identificar el sistema de prestación ofrecido por la empresa, se pidió a los responsables de recursos humanos indicar cuál de las siguientes opciones describía su sistema de prestaciones:

- Un sistema de beneficios fijo con un paquete de beneficios único y similar para todos los empleados.
- Un sistema de beneficios flexibles donde los empleados pueden elegir sus propios beneficios.
- Un sistema de retribución flexible donde los empleados pueden diseñar la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben.

Tanto la capacidad de atracción como la de retención se midieron mediante preguntas directas a los responsables de recursos humanos que tenían que evaluar estas capacidades respecto a sus competidores directos. Cada pregunta se midió utilizando un único ítem con una escala tipo Likert de cinco puntos (1: mucho peor, 5: mucho mejor).

5. Resultados

Las hipótesis se testan mediante la aplicación de una prueba ANOVA. A fin de seleccionar la prueba post-hoc más apropiada, se analizó la homogeneidad de la varianza mediante la prueba de Levene. El resultado de este test muestra que se puede suponer homogeneidad de la varianza, por lo que se realizó la prueba HSD de Tukey para comparar las diferencias entre varios grupos (Howell, 2013).

La Tabla 2 muestra las estadísticas descriptivas de las variables de cada uno de los tres grupos analizados.

Tabla2. Estadísticas descriptivas

<i>Variables</i>	<i>Sistema de beneficios</i>	<i>N</i>	<i>media</i>	<i>Desv. típica</i>	<i>Error típico</i>
Capacidad de atracción de empleados esenciales respecto a competencia	Grupo 1: Un paquete de beneficios único para los trabajadores.	206	3.27	0.747	0.052
	Grupo 2: Los empleados pueden diseñar su propio paquete de beneficios.	42	3.57	0.801	0.124
	Grupo 3: Los empleados pueden diseñar su propio paquete de beneficios sociales y el porcentaje que éste implica de su compensación total	60	3.50	0.701	0.091
	Total	308	3.35	0.754	0.043
Rotación Voluntaria de empleados esenciales respecto a competencia	Grupo 1: Un paquete de beneficios único para los trabajadores.	206	3.42	0.740	0.052
	Grupo 2: Los empleados pueden diseñar su propio paquete de beneficios.	42	3.55	0.968	0.149
	Grupo 3: Los empleados pueden diseñar su propio paquete de beneficios sociales y el porcentaje que éste implica de su compensación total	60	3.72	0.761	0.098
	Total	308	3.50	0.785	0.045

Los resultados de la prueba ANOVA muestran la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la capacidad de atracción de la capacidad y la capacidad de retención en base al sistema de prestaciones de empresa (ver Tabla 3).

Tabla 3. Resultados del test ANOVA de un factor

<i>Variables</i>	<i>Sistema de beneficios</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>d.f</i>	<i>Media Cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Capacidad de atracción de empleados clave	Inter-groups	4.824	2	2.412	4.338	0.014
	Intra-groups	169est.601	305	0.556		
	Total	174.425	307			
Rotación Voluntaria de empleados clave	Inter-groups	4.151	2	2.076	3.425	0.034
	Intra-groups	184.845	305	0.606		
	Total	188.997	307			

Con el fin de determinar específicamente los grupos que presentan diferencias, se muestran los resultados de la prueba de Tukey HSD en la Tabla 4.

De acuerdo con esta prueba, encontramos diferencias estadísticamente significativas en la capacidad de la atracción entre los grupos 1 y 2 (valor de $p < 0,05$) y entre los grupos 1 y 3 (p -valor $< 0,10$), pero no entre los Grupos 2 y 3. Estos resultados están en consonancia con lo planteado en la hipótesis 1 que establecía que las empresas que adoptan sistemas de prestaciones con un mayor grado de flexibilidad tendrían una mejor capacidad de atracción.

Por otro lado, respecto a la capacidad de retención existe una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos 1 y 3 pero no entre el resto de los grupos. Estos resultados apoyan la hipótesis 2 que establecía que las empresas que adoptan sistemas de prestaciones con un mayor grado de flexibilidad tendrían una mejor capacidad de retención.

Table 4. Resultados del test Tukey's HSD de comparaciones multiples

Variable dependiente	Sistema de Beneficios		Diferencia de Medias (I-J)	Error Típico	Sig.
	I	J			
Capacidad de atracción de empleados clave	Group 1	Group 2	-0.304 [†]	0.126	0.043
		Group 3	-0.233 [†]	0.109	0.086
	Group 2	Group 1	0.304 [†]	0.126	0.043
		Group 3	0.071	0.150	0.883
Rotación voluntaria de empleados clave	Group 1	Group 2	-0.125	0.132	0.609
		Group 3	-0.294 [†]	0.114	0.028
	Group 2	Group 1	0.125	0.132	0.609
		Group 3	-0.169	0.157	0.528

Note: [†]p < 0.10; *p < 0.05

A pesar de la escasa atención que las empresas españolas han prestado a la flexibilidad de los sistemas de prestaciones, esta investigación demuestra que la flexibilidad de estos sistemas retributivos influye en la capacidad de atracción y retención de las empresas.

En primer lugar, los resultados muestran que las empresas que adoptan un sistema de beneficios único e igual para todos los empleados presentan una capacidad de atracción menor que aquellas empresas que adoptan sistemas de prestaciones con un mayor grado de flexibilidad. Sin embargo y aunque la diferencia no es estadísticamente significativa, los resultados indican que las empresas que adoptan sistemas de beneficios flexibles poseen una mayor capacidad de atracción que las empresas que adoptan sistemas de retribución flexible (ver Tabla 2). Este resultado era esperado por varias razones: en primer lugar hay que tener en cuenta que estos sistemas de retribución flexible se han comenzado a aplicar en España recientemente y los empleados españoles poseen un escaso conocimiento sobre ellos por lo que su existencia no es factor que influya decisivamente en la opinión de trabajar o no en una empresa. De hecho, según el estudio realizado por Vidal et al (2014) de las empresas españolas que participaron en el mismo y que declararon ofrecer a sus trabajadores sistemas de retribución flexible, solamente el 17,3 % realizaba alguna actividad de comunicación externa para informar a los posibles candidatos sobre la existencia de dicho sistema en su organización, lo que hace comprensible el desconocimiento general que existe de estos sistemas frente al resto. Por otro lado, dichos sistemas son más complejos en su aplicación lo que también puede reducir su atractivo. Y sobre todo es determinante que en los sistemas de beneficios flexibles el coste de los beneficios es asumido por la empresa y es valorado por el trabajador como un "sobresueldo", algo que no ocurre con el sistema de retribución flexible.

Respecto a la permanencia de los trabajadores esenciales, la mayor flexibilidad de los sistemas retributivos indirectos también es valorada favorablemente por los directivos que manifiestan que en sus empresas la tasa de rotación voluntaria es menor. Los trabajadores prefieren sistemas que se adapten a sus necesidades, incluso aunque tengan que asumir el coste de los beneficios sociales, frente a sistemas donde, pese a que la cuantía de los beneficios sociales es asumida por la empresa, los beneficios ofrecidos son iguales para todos los trabajadores sin tener en cuenta sus circunstancias. En este sentido hay que destacar que, al contrario de lo que pasaba con los programas de comunicación externa, las empresas que adoptan planes flexibles son conscientes de la importancia de comunicar las ventajas del sistema a sus empleados. De hecho, según el estudio anteriormente comentado de Vidal et al (2014), el 71,2% de las empresas que poseen un plan de retribución flexible han desarrollado programas de comunicación interna para informar acerca de los sistemas a sus plantillas.

6. Conclusiones

En general, este estudio contribuye al conocimiento de la influencia en España de la flexibilidad de los sistemas de prestaciones en la capacidad de atracción y retención de trabajadores esenciales en las empresas. Los resultados han demostrado que las organizaciones que ofrecen sistemas de prestaciones con un mayor grado de flexibilidad poseen más capacidad de atracción y de retención de trabajadores esenciales. Estos resultados son especialmente atractivos para las empresas centradas en el desarrollo de proyectos, donde el talento y la eficiencia son claves para su éxito empresarial. El ofrecer instrumentos que se adecuen realmente a las necesidades de los trabajadores, hace que aquellos empleados valiosos reconozcan los esfuerzos que la empresa realiza y respondan adecuadamente. Por ello, en el contexto español las empresas están aumentando la implantación de prácticas de recursos humanos cada vez más flexibles y que se adapten mejor a las necesidades de sus trabajadores, sobre todo a fin de mitigar los problemas financieros derivados de la situación actual de crisis. El contexto económico actual está obligando a muchas empresas a reducir o eliminar su oferta de beneficios debido a sus costes, pero los nuevos sistemas, mucho más flexibles e innovadores, permiten seguir ofreciendo beneficios sociales y controlar al mismo tiempo los costes de personal. Cuando los empleados son conocedores de las ventajas que les ofrece la flexibilidad de sus sistemas de prestaciones, éste puede ser un factor importante en la determinación de sus intenciones de ser parte o de permanecer en una empresa específica.

Los resultados de este estudio tienen también implicaciones prácticas en la gestión. Dada la alta necesidad de las empresas de atraer y retener empleados clave, los directivos necesitan saber el efecto de la flexibilidad de los sistemas de remuneración en estas capacidades organizativas. Los resultados son importantes sobre todo para las empresas españolas que han tenido que hacer frente a las condiciones financieras y económicas difíciles en los últimos años ya que los nuevos sistemas de retribución indirecta son más eficientes y pueden ayudar a las empresas a controlar sus costes. No obstante, debido al alto desconocimiento sobre dichos sistemas, las empresas deben hacer un esfuerzo por informar a los posibles candidatos y por supuesto a sus trabajadores sobre sus ventajas y aplicaciones.

Pese a los resultados obtenidos en este estudio, existen algunas limitaciones que se podrían intentar paliar en estudios futuros. A pesar de las ventajas metodológicas de la forma de medir la capacidad de atracción y retención por parte de los directivos, sería necesario en futuros estudios para considerar medidas adicionales como la propia percepción de los empleados, con el fin de aumentar la robustez de los resultados. Además, sería también muy interesante analizar en estudios futuros los efectos de estos sistemas en términos de rendimiento financiero, comparando los costes asociados al adoptar nuevos sistemas más flexibles con los beneficios que éstos generan.

7. Referencias bibliográficas

- Balkin, D.B., & Bannister, B.D. (1993). Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 139–151.
- Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45, 55–74.
- Barringer, M.W., & Milkovich, G.T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23, 305-324.
- Benders, J., Delsen, L., & Smits, J. (2006). Bikes versus lease cars: The adoption, design and use of cafeteria systems in the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1115-1128.

- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, 103-111. Retrieved from: <http://eric.ed.gov/?id=EJ598574>
- Chew, J. (2004). *The influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organizations: An Empirical Study* (Unpublished doctoral dissertation thesis). Murdoch University, Australia.
- Cole, N.D., & Flint, D.H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 19-40.
- Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *People Management*, 7(8), 54-56.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Gomez-Mejia, L., & Balkin, D. (1992). The determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 921-955.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2004). *Managing human resources*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1994). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Gumbus, F. L., & Johnson, C. R. (2003). Employee friendly initiatives at futura. Leadership Survey, certification and a Training Matrix, and an Annual Performance and *Personal Development Review*.
- Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., & Petters, P. (2008). Offering choice in benefits: A new Dutch HRM arrangement. *International Journal of Manpower*, 29, 304-322.
- Howell, D. C. (2013). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lee, C. H., Hsu, M. L., & Lien, N. H. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1951-1975.
- Li, L., & Roloff, M. E. (2007). Organizational culture and compensation systems: An examination of jobs applicants' attraction to organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15, 210-230.
- Lin, Z., Kelly, J., & Trenberth, L. (2011). Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1128-1145.
- López-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management*, 45, 81-109.
- Mercer Consulting (2007). *War for talent, rising healthcare costs leads to widespread interest in flexible benefits for Asia*. Singapore: Mercer Consulting Publishing.
- Miles, S.J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3, 2/3, 65-87.
- Milkovich, G.T., & Newman, J. M. (2007). *Compensation*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

- Mercer Report (2003). *Mercer study raises red flags for employer pay and benefit plans* (Human Resource Department Management Report, May).
- Porter, M. V. (2001). The bottom line in employee compensation. *Association Management*, 53(4), 44-50.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationship. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Smith, I. (2000). *Flexible plans for pay and benefits in strategic reward systems*. London: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1987). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Towers Perrin (2006). *Flexible benefits in Europe: survey results*. London: Towers Perrin Publishing.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- Vidal M.D; Córdón E. & De la Torre J.M. (2014). *Prácticas Empresariales en Retribución Flexible en España- 2013*. [Business practices in flexible compensation in Spain-2013][A dobe Digital Editions version]. Retrieved from: <http://www.observatorioretribucion.es/estudio-practicas-empresariales-sobre-retribucion-flexible-en-espana/>
- Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vilchez, V., & Córdón-Pozo, E. (2012). *Are companies maintaining social benefits in constrained economic times?* In S. Underwood, R. Blundel, F. Lyon, & A. Schaefer (Eds.) *Social and Sustainable Enterprise: Changing the Nature of Business* (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Vol. 2, pp.141-166), Emerald Group Publishing.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley.
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wright, A. (2004). *Reward management in context*. London: Chartered Institute of personnel and Development (CIPD).
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.