



María Dolores Vidal-Salazar¹
Universidad de Granada
✉
vidal@ugr.es

Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento*

The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent

14



Eulogio Cordón-Pozo
Universidad de Granada
✉
ecordon@ugr.es

I. INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la crisis, muchas empresas están orientando su gestión hacia el ahorro y aplicando políticas de gasto más conservadoras. El área de recursos humanos es una de las más afectadas por la contención presupuestaria que están llevando a cabo muchas empresas, obligando a sus responsables a buscar nuevas fórmulas de ahorro. El coste del capital humano supone para muchas empresas un gasto muy elevado que hace que, en momentos de incertidumbre económica como los actuales, la política retributiva se convierta en el foco de muchos recortes. Estas actuaciones suelen implicar una fuerte desmotivación de la plantilla y una degradación importante del clima laboral de las organizaciones. Por ello, los especialistas en recursos humanos buscan desarrollar nuevos esquemas retributivos que, sin incidir negativamente en la motivación del personal, sean altamente eficientes en el control de gastos para ganar competitividad.

Asumiendo que la retribución constituye un elemento de elevada carga emotiva y un medio muy eficaz para controlar e incentivar a los empleados (Igalens y Roussel, 1999), el sistema de



José Manuel de la Torre-Ruiz
Universidad de Granada
✉
jmtorre@ugr.es

CÓDIGO JEL:
M520

Fecha de recepción y acuse de recibo: 15 de abril de 2014. Fecha primera evaluación: 6 de julio de 2014. Fecha de aceptación: 25 de marzo de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En un momento económico difícil como el actual, muchas empresas apuestan por modelos organizativos y retributivos más competitivos, innovadores y creativos. El presente trabajo profundiza en los *Modelos de Compensación Flexible*, unas fórmulas de retribución indirecta altamente personalizadas y de elevada flexibilidad diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia salarial. Estos sistemas hacen coparticipes a los trabajadores del diseño de la composición de sus paquetes retributivos y logran, mediante una adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta sin aumentar la partida de gastos de personal. La investigación, en la que participan 328 responsables de recursos humanos de empresas ubicadas en España, analiza los efectos de la aplicación de estos modelos en la capacidad de atracción y retención del talento en las organizaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

in the current turbulent business environment, firms are looking for more competitive, innovative and creative organizational and remuneration systems. This study is focused on highly personalized and adjustable indirect remuneration systems; that is, Flexible Benefit Plans. These systems are characterized by a high degree of flexibility and are designed to improve employees' pay efficiency. These systems allow employees to participate in designing their remuneration packages and, through proper fiscal planning, maximize their net pay without increasing the human resources expenses of firms. This research, based on 328 human resource managers from firms located in Spain, analyzes the effect of the adoption of these systems on firms' ability to attract and retain staff.

recompensas de una empresa debe diseñarse con el objetivo de fomentar conductas en los empleados que aseguren el éxito de las estrategias de recursos humanos (Hsieh y Chen, 2011) y la capacidad de adecuarse a las distintas situaciones a las que se enfrenta la organización. Además, hay que tener en cuenta que los sistemas retributivos definen en gran medida la idiosincrasia de la organización y reflejan su forma de operar, su cultura y el conjunto de valores distintivos que conforman su naturaleza.

Una de las vías retributivas utilizadas por las empresas para diferenciarse de la competencia, atraer al talento (Smith, 2000; Hillebrink et al, 2008) e influir en su propio personal incrementando

los niveles de retención (Chun-Hsien et al., 2006) y satisfacción de los trabajadores, ha sido la retribución indirecta (Gumbus y Johnson, 2003; Cole y Flint, 2004). Esta retribución complementa la retribución monetaria con retribución en especie otorgando a los trabajadores un conjunto de beneficios sociales² (Milkowich y Newman, 2007).

La variedad de modelos retributivos que ofrecen retribución en especie y beneficios sociales en las empresas es enorme al existir como único límite en su diseño la creatividad de los responsables de desarrollar la herramienta retributiva. Delimitando este enorme campo de análisis, este trabajo se centra específicamente en los denominados Modelos de Compensación Flexible que se caracterizan por permitir a los trabajadores participar en el diseño de la composición de su paquete retributivo y sustituir parte de su salario en metálico por salario en especie según sus propias necesidades (Hutchinson, 2004; Lin, Kelly y Trenberth, 2011).

En España, estos modelos también reciben la denominación de Sistemas de Retribución Flexible o Planes de Retribución Flexible (Delgado, 2004; Vergara Pinto, 2007). En inglés, en general, cualquier plan que permita a los empleados tomar decisiones acerca de los beneficios que desea recibir se considera un “*Flexible Benefit Plan*” o “*Cafeteria Plan*”, aunque algunos autores utilizan esta denominación para referirse exclusivamente a aquellos Planes que permiten a los empleados elegir entre beneficios y efectivo (Beam y McFadden, 1996; Barringer y Milkovich, 1998).

En términos generales, el término Retribución Flexible puede producir cierta confusión ya que es usado, tanto en inglés como

Los Modelos de Retribución Flexible son los que ofrecen el mayor grado de flexibilidad dentro de los diferentes Modelos de Retribución Indirecta y son altamente útiles en períodos de dificultad económica ya que pretenden evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos períodos

en español, para referirse a una elevada variedad de esquemas retributivos que reúnen una característica común: la posibilidad de elección por parte de los profesionales.

Esta investigación, siguiendo a Delgado (2004), diferencia dos tipos de Modelos Flexibles de Retribución Indirecta (**Tabla 1**). Los Modelos o Planes de Retribución Flexible son aquellos donde la flexibilidad afecta a la suma de la compensación monetaria y beneficios sociales, mientras que los Modelos o Planes de Beneficios Flexibles también ofrecen flexibilidad en la elección de los beneficios sociales, pero sin poder sustituir renta dineraria por otros productos y servicios.

Los Modelos de Retribución Flexible son, por tanto, los que ofrecen el mayor grado de flexibilidad dentro de los diferentes Modelos de Retribución Indirecta y son altamente útiles en periodos de dificultad económica ya que pretenden evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos periodos ofreciendo una mayor adaptación salarial a las necesidades de los trabajadores, una mayor participación y capacidad de decisión de los mismos en temas de retribución y un aumento de su poder adquisitivo real. En España, esto último se consigue gracias al tratamiento fiscal ventajoso que tienen determinadas retribuciones en especie y que permite optimizar la carga tributaria y mejorar la retribución neta de los profesionales sin necesidad de que la organización aumente sus costes empresariales y sin perjudicar de ningún modo los derechos laborales, tanto individuales como colectivos, de los empleados.

Esta investigación profundiza en las características más relevantes de estos modelos de compensación, analizando sus principales ventajas al considerar que éstas influyen positivamente en algunos resultados organizativos relacionados con la gestión de recursos humanos, concretamente en la atracción y retención de personal.

Pese a que estos Planes de Retribución Flexible existen desde los años 70 y son una práctica retributiva cada vez más generalizada en el panorama internacional, sobre todo en EEUU y Reino Unido (Lin et al, 2011), siguen siendo poco comunes en España por los diversos interrogantes que aún suscita su aplicación. En nuestro país, la falta de análisis teóricos y empíricos es casi completa. Este trabajo pretende superar esta omisión, analizando las características de estos sistemas en profundidad y su impacto en el recurso más complejo de la empresa: el capital humano y en la capacidad de la empresa para atraerlo y retenerlo. Un conocimiento más profundo

PALABRAS CLAVE

Modelos de compensación flexible, atracción y retención de personal

KEY WORDS

Flexible Benefit Systems, talent attraction and talent retention

y detallado de este sistema retributivo ayudará a su correcta evaluación y posible implantación en las empresas que desean innovar en materia de gestión de recursos humanos.

Tabla I. **Diferencias entre los Modelos Flexibles de Retribución Indirecta**

ELEMENTOS DE COMPARACIÓN	MODELOS FLEXIBLES DE RETRIBUCIÓN INDIRECTA (FLEXIBLE BENEFIT SYSTEM O CAFETERIA PLANS)	
	MODELOS O PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES	MODELOS O PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
Nivel de flexibilidad	Elevado	Muy elevado
Diseño del paquete de beneficios sociales	Los trabajadores deciden sobre la composición de su paquete de beneficios sociales	Los trabajadores deciden sobre la composición de su retribución total (compensación monetaria y beneficios)
Coste del paquete de beneficios sociales	Asumido por la empresa	Asumido por los trabajadores
Nivel de individualización	Personalizado	Altamente Personalizado
Planes de comunicación	Necesarios para el éxito del modelo	Vitales para el éxito del modelo
Costes asociados (administración, comunicación...)	Medios	Elevados

Elaboración propia a partir de Delgado (2004) y Barringer y Milkovich (1998).

2. LOS MODELOS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Los Modelos o Planes de Retribución Flexible permiten a los empleados elegir sobre la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004), cumpliendo siempre la normativa en vigor de cada país (Beam y McFadden, 2001; Hutchinson, 2004).

Este esquema retributivo permite a las organizaciones, además de adaptarse a las necesidades de los trabajadores (Lin et al., 2011), incrementar su salario neto sin costes salariales adicionales para la empresa (Vergara Pinto, 2007). La flexibilidad de estos modelos se basa en ofrecer la posibilidad a los trabajadores de sustituir pagos dinerarios por pagos en especie. Esta elección, pese a disminuir su salario bruto, aumenta su liquidez final ya que minorra los rendimientos del trabajo sujetos a tributación gracias al mejor tratamiento fiscal que el IRPF concede en España a determinadas formas de retribución

en especie, atenuando además la progresividad del impuesto (Delgado, 2004). La consecuencia final de estas ventajas fiscales es que los trabajadores que se adscriban a estos planes y que elijan determinadas prestaciones, pueden obtener un salario neto mayor al pagar menos impuestos.

En España, el tratamiento fiscal de las rentas en especie varía notablemente haciendo que algunas de ellas sean mucho más atractivas que otras para la retribución flexible (IRPF, 2014). Así, mientras que algunas de estas rentas en especie son muy ventajosas al no estar sujetas a gravamen³, otras mantienen un tratamiento fiscal favorable y a otras no se les aplican ventajas fiscales de ningún tipo. Este aspecto es importante a la hora de diseñar el paquete de prestaciones que la empresa ofrece a los empleados porque las repercusiones fiscales positivas son, en muchas ocasiones, las que incrementan el atractivo y la rentabilidad para el trabajador que percibe dicha recompensa⁴.

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). La retribución flexible ofrece también otras ventajas tanto al empleado como a la compañía (**Tabla 2**). Con respecto a los trabajadores, destacar que el mayor poder de negociación de las empresas con los proveedores y las economías de escala conseguidas por el volumen de contratación de estas prestaciones, hace que las organizaciones puedan obtener un precio más competitivo que el que tendrían que pagar los trabajadores si quisieran negociarlas y adquirirlas de forma individual (Baron y Kreps, 1999). A esto habría que sumar la comodidad y el ahorro en tiempo que supone para los trabajadores no tener que ocuparse de estos asuntos personalmente (Baron y Kreps, 1999).

Por otro lado, este sistema de retribución no persigue únicamente fines económicos sino que pretende ofrecer también un trato personalizado al trabajador, adaptándose a sus necesidades personales según éstas van variando. La adaptación de la retribución a los intereses de los trabajadores incrementa su vínculo con la empresa (Smith, 2000; Hillebrink et al., 2008). Se responde con ello a una fuerza de trabajo cada vez más diversa en su composición: edad, sexo, situación económica, responsabilidades familiares, cultura, etc., con necesidades muy distintas. Esa adecuación



retributiva individual incrementa la percepción de equidad de los trabajadores en la distribución de beneficios (Cole y Flint, 2004). Desde el punto de vista de la empresa, el hacer al profesional copartícipe de su paquete retributivo logra que el empleado valore mucho más el esfuerzo que realiza la compañía por su persona y sus necesidades (Vergara Pinto, 2007), aumentando la percepción personal de la compensación total recibida.

Tabla 2. Principales ventajas de la aplicación de un Modelo de Retribución Flexible

VENTAJAS DE APLICAR RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	
Trabajador	Los incentivos fiscales asociados pueden aumentar el salario neto
	Mayor decisión sobre la composición de su retribución (con límites)
	El salario se adecua a sus necesidades e intereses
	La contratación conjunta permite adquirir productos a precios más ventajosos
Empresa	Permite aumentar el poder adquisitivo de la plantilla sin disparar costes
	Mejora su capacidad negociadora frente a cada trabajador
	Mejora su imagen externa
	Es un elemento importante en la atracción del talento
	Transmite al empleado su interés por él, aumentando su fidelidad a la empresa
	Conciencia a los empleados del valor de la retribución en especie

Elaboración propia.

Para las empresas, el Sistema de Retribución Flexible permite incrementar el poder adquisitivo de las plantillas sin disparar sus costes (Barringer y Milkovich, 1998), mejorando su capacidad negociadora frente a cada uno de sus empleados de manera individual (Delgado, 2002). Al mismo tiempo, la flexibilidad ofrecida por esta estrategia retributiva puede impactar positivamente sobre la imagen externa y el prestigio de la empresa, convirtiéndola en un referente en el mercado y ejerciendo como motor de atracción del talento (Wright, 2004).

Por otro lado, es una forma de manifestar a los empleados el interés de la organización en cada uno de ellos, algo que redundará en su fidelización y en su retención (Lin et al., 2011). Por último, sirve para dar valor a la retribución indirecta que, en muchos casos, no es valorada adecuadamente por los trabajadores al no conocer los

verdaderos costes que conlleva su aplicación (Delgado, 2004).

Respecto a las desventajas, la mayor parte de las organizaciones vinculan las mismas con la incertidumbre que la gestión de estos planes supone y las dudas sobre su eficacia (Lin et al., 2011). La mayor flexibilidad de elección que el sistema presenta hace que se incremente la complejidad administrativa en la planificación e implantación del mismo, los costes de gestión asociados⁵ (Chênevert y Tremblay, 2009) y los efectos que la dispersión de las elecciones de los empleados puede suponer en la capacidad de negociación de la empresa frente a los proveedores de beneficios sociales.

Igualmente, al basarse el modelo en gran medida en las ventajas fiscales de cada país y al poder cambiar éstas en cualquier momento (Hernández, 2003), el sistema puede perder utilidad si cambian las normativas de aplicación y debe ser actualizado convenientemente si esto ocurre. Por lo tanto, la consideración de los requisitos legales de cada país es fundamental a la hora de implantar estos sistemas. En el caso español, los requisitos legales para su implantación se recogen en la **Tabla 3**.

Finalmente para que la aplicación del modelo sea exitosa es necesaria una estrategia de comunicación global sobre el cambio de modelo salarial por parte de la empresa. Estudios previos han demostrado que la implantación de sistemas de comunicación sobre los sistemas retributivos incrementan la sensación de justicia en los procedimientos llevado a cabo por la empresa, logrando aumentar la satisfacción con el pago recibido por parte de los trabajadores (Colquitt et al., 2001; Day, 2011). Asimismo, una mayor comunicación asociada a la adopción de sistemas de beneficios flexibles incrementa la sensación de seguridad de los trabajadores y la satisfacción de los mismos respecto a los beneficios (Tremblay et al., 1998). Así pues, el éxito o fracaso del cambio de cultura retributiva se basa en la credibilidad y confianza que la empresa sea capaz de transmitir a su plantilla respecto al nuevo modelo y su capacidad para demostrar las ventajas de su implantación (Delgado, 2004). Si los profesionales a los que se dirige no comprenden realmente el nuevo sistema o no lo consideran interesante, no se alcanzarán los objetivos empresariales perseguidos en su diseño (Rubino, 2001). Para afrontar los problemas de comunicación que estos modelos suponen, la mayoría de las empresas deciden externalizar la comunicación, la gestión y la administración del sistema con consultoras especializadas que además de experiencia tienen



potentes herramientas para informar a los trabajadores no familiarizados con el sistema (Hewitt Associates, 2004).

Tabla 3. Requisitos legales para la aplicación del Modelo de Retribución Flexible

REQUISITOS LEGALES PARA APLICAR LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
El porcentaje máximo del salario a destinar cómo flexible es un 30% del salario bruto anual
Para calcular futuros incrementos o indemnizaciones por despido, el salario a tener en cuenta debe ser el salario bruto anual (o la suma de la percepción dineraria más aquella objeto de la retribución flexible)
Esta retribución tiene carácter voluntario para el trabajador y la empresa
Se debe realizar un análisis del tratamiento fiscal de cada producto ofrecido
La empresa debe ser siempre la contratante de los productos
Debe firmarse una novación contractual entre empresa y trabajador siempre que se flexibilice el salario
El salario flexibilizado debe cotizar en su totalidad a la seguridad social
La elección de flexibilizar el salario tendrá la duración que se establezca en el contrato, normalmente de un año, salvo condiciones marcadas por la ley

Elaboración propia.

3. IMPACTO DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

La retribución es un punto crítico de la relación laboral entre empleado y empleador (Marcos, 2011). La forma de gestionarla ha evolucionado a lo largo del tiempo según han cambiado las características y aspiraciones de las empresas y de los trabajadores. De una visión rutinaria, la retribución ha pasado de considerarse estratégica, no solamente por su importancia económica sino por su incidencia en otros aspectos de la organización. La forma de compensar al personal es un instrumento clave no sólo en las políticas de recursos humanos, sino también para la propia estrategia empresarial. En este sentido, las empresas son cada día más conscientes de que, actuando en este campo, pueden contar con los mejores profesionales (Marcos, 2011) y mejorar su rendimiento al actuar sobre el comportamiento de los trabajadores y su satisfacción laboral (Igalens y Roussel, 1999).

Por otro lado, en situaciones de crisis económica la adecuada gestión del talento se convierte en una preocupación crítica para las empresas que consideran este elemento fundamental para su supervivencia y crecimiento al ser una fuente de ventajas

competitivas (Marin y Verdier, 2012). Es ahora cuando resulta más importante retener, atraer y gestionar el talento adecuadamente para enfrentarse a las nuevas dificultades y cumplir con los objetivos marcados (Delgado, 2002). En este contexto, las organizaciones necesitan directivos con talento, empleados talentosos e ideas innovadoras (Dolan et al, 2010). Además, la retención de este talento es vital, pues el talento de una empresa no es de su propiedad (Marin y Verdier, 2012), pudiendo los trabajadores cambiar de organización en función de sus intereses y llevarse con ellos la fuente de valor que representan.

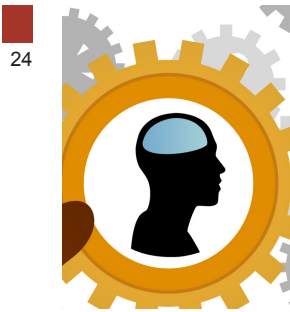
Por añadidura, las crisis económicas provocan que las empresas se enfrenten a los desafíos de reclutar, seleccionar y retener a los “mejores” con fondos muy limitados. El hecho de que muchas organizaciones no puedan incrementar la partida presupuestaria destinada a salarios les obliga a ofrecer otras soluciones en este campo que logren mantener el atractivo de la empresa. Ante estos retos, las prácticas de recursos humanos mejoradas pueden facilitar las relaciones entre empresa y empleado, ofreciendo nuevas alternativas que mejoren el compromiso del trabajador con la organización disminuyendo la rotación del personal (Davies, Taylor y Lawson, 2001). Entre estas prácticas, los sistemas de compensación emergentes contribuyen a la capacidad de la empresa para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesitan (Marcos, 2011). Ante una situación económica adversa, las empresas incluyen los Planes de Retribución Flexible en sus estrategias de compensación buscando nuevas alternativas. Así, frente al popular sistema en tiempos de bonanza de “pagar más”, las empresas buscan “pagar mejor” (Delgado, 2004). Para ello, las empresas se apoyan en las principales ventajas de estos modelos retributivos: la flexibilidad en las elecciones, la mayor participación que estos sistemas ofrecen a los trabajadores y la mejora real en sus remuneraciones netas. Con su aplicación, las empresas quieren influir en la percepción que sus trabajadores tienen sobre el apoyo y preocupación mostrado por la organización hacia su bienestar (Cole y Flint, 2004), con la finalidad de mejorar su satisfacción y aumentar su fidelización a la empresa (Lin et al, 2011). Esto se traduce en un aumento la capacidad de retención de la empresa que se refleja en una disminución de la tasa de rotación externa o voluntaria (Lawler, 1981; Williams and Dreher 1992; Barringer and Milkovich 1998; Coleman 2006; Towers Perrin, 2006; Mercer Consulting, 2007) y en la capacidad de competir por el



talento en el mercado (Hillebrink et al., 2008; Lin et al., 2011).

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). Dado que los planes de retribución flexible ofrecen una elevada flexibilidad que permite a los empleados elegir los beneficios que desean recibir y el porcentaje del sueldo que quieren dedicar a esta finalidad, los individuos pueden diseñar su propia compensación en base a sus necesidades concretas. Esta circunstancia aumenta la gama de individuos que pueden considerar adecuada la manera de retribuir de la organización y, en consecuencia, sentir mayor atracción hacia ella. Por el contrario, cuando los sistemas de prestaciones se determinan exclusivamente por la organización, algunos individuos podrían no estar interesados en los beneficios que se les ofrece y sentir que sus intereses no van a ser cubiertos, lo que influye en su opinión sobre la compañía.

Por otro lado, de acuerdo con las Teorías sobre la Justicia en los Procedimientos (*Procedural Justice Theories*), el grado de participación de los empleados en las decisiones se relaciona directamente con su satisfacción. En el caso de los beneficios sociales, el hecho de que los empleados tengan la oportunidad de seleccionarlos en base a sus necesidades personales, aumenta su percepción de equidad (Cole & Flint, 2004) y les hace más conscientes de los esfuerzos realizados por la organización para ofrecer remuneraciones adecuadas, lo que aumentará su fidelidad hacia la empresa (Mercer Consulting, 2007). Asimismo, la Teoría de Expectativas (Vroom, 1964) establece que la satisfacción depende de la discrepancia entre lo que una persona espera y lo que ésta recibe realmente. La capacidad de elección de los elementos salariales hace que la brecha entre las expectativas y las recompensas que recibe un individuo sea menor, lo que hará que su satisfacción salarial se incremente. Por lo tanto, estos sistemas que permiten a los trabajadores recibir únicamente los beneficios que realmente tienen valor para ellos, aumentando la congruencia entre las expectativas y recompensas recibidas, deben aumentar



su satisfacción en esta materia y, en consecuencia, reducir sus intenciones de dejar la empresa (Barber et al., 1992).

Todo lo expuesto, parece corroborar la relación positiva entre la flexibilidad salarial indirecta y las capacidades de atracción y retención de personal clave por parte de las organizaciones. No obstante, dado que durante el reciente ciclo económico recesivo ha disminuido notablemente la rotación laboral voluntaria, dada la drástica disminución de la oferta que el mercado de trabajo ofrece, se ha considerado que el análisis a realizar sobre la evolución de la tasa de abandono y la capacidad de atracción de las empresas que aplican Modelos de Retribución Flexible debe realizarse comparando los resultados con respecto a sus principales competidores. 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:

- *La implantación de Modelos de Retribución Flexible en las empresas se asocia a una disminución de la tasa anual promedio de rotación voluntaria de sus trabajadores con respecto a sus principales empresas competidoras*
- *La implantación de Modelos de Retribución Flexible en las empresas se asocia a un aumento la capacidad para atraer a empleados esenciales con respecto a sus principales empresas competidoras*

Para verificar las hipótesis planteadas, se partió de una muestra de 429 responsables de recursos humanos en empresas que operan en el territorio nacional. 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 (**Figura 1**). La información básica del estudio se presenta en la ficha técnica (**Tabla 4**)

Del total de empresas participantes en el estudio, 329 (76,7%) ofrecían algún tipo de beneficio social a sus trabajadores. De estas, 168 (51,22%) disponían de Planes de Retribución Flexible, mientras que 160 (restante 48,78%) declararon no ofertar este tipo de planes a sus empleados. Dado que uno de los responsables de recursos humanos no indicó si en su empresa se ofertaban o no Planes de Retribución Flexible, la muestra final para este estudio está integrada por 328 responsables de recursos humanos, lo que eleva ligeramente el error muestral hasta el 5,4%.

Figura 1. Datos básicos de la muestra: distribución porcentual de empresas según el sector de actividad y tamaño (medido en base al número de empleados)

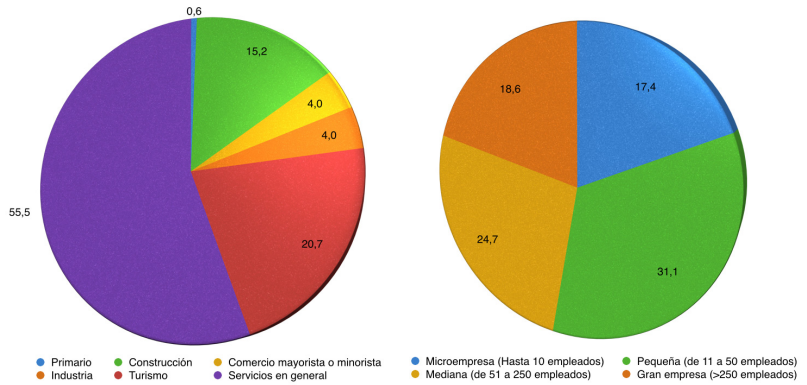


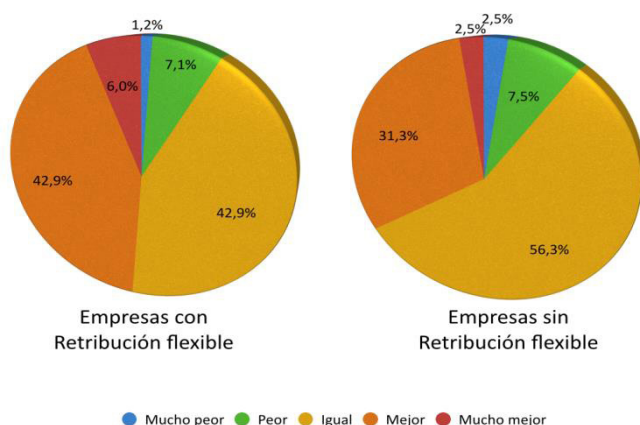
Tabla 4. Ficha técnica de la investigación (Encuestas a responsables de recursos humanos)

UNIVERSO	Responsables de la gestión de recursos humanos de empresas que operan en territorio nacional
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional
MÉTODO DE RECOGIDA	Cuestionarios en plataforma on-line. Para fomentar la participación, se realizó una invitación vía email a 13.522 empresas, solicitando la cooperación de los responsables de recursos humanos de cada organización en la investigación
CENSO POBLACIONAL	13.522 empresas que forman parte de la base de datos de la empresa Edenred S.A.
TAMAÑO MUESTRAL	Responsables de recursos humanos de 429 empresas
ERROR MUESTRAL	± 4,7% (supuesta una población infinita)
NIVEL DE CONFIANZA	95% $Z=1'96$ $p=q=0'50$
FECHA TRABAJO DE CAMPO	15 de noviembre al 31 de diciembre de 2013

Respecto a la medición de las variables utilizadas, para conocer si la empresa tenía implantado un Modelo de Retribución Flexible se utilizó una variable dicotómica que tomaba el valor 1 si la empresa ofrecía un Sistema de Retribución Flexible a sus trabajadores y 0 en caso contrario. En la encuesta se incluyó una definición específica sobre estos modelos retributivos con la finalidad de evitar posibles

confusiones en los encuestados (**Anexo I**). Por lo que se refiere a la *atracción y retención del talento*, estas capacidades se midieron mediante preguntas directas a los responsables de recursos humanos para conocer su opinión sobre la evolución de ambas respecto a su competencia directa (**Anexo I**). Para esta medición se utilizaron escalas tipo Likert de cinco puntos (1: mucho peor, 5: mucho mejor). Los resultados muestran que existen diferencias notables entre las empresas que tienen implantados estos modelos frente a aquellas que no los tienen (**Figura 2**). Así, preguntados los responsables de recursos humanos sobre la capacidad de la empresa para atraer a empleados considerados esenciales respecto de los principales competidores, los resultados muestran que dicha capacidad es mayor en las empresas que ofrecen a sus trabajadores retribución flexible que en las que no lo ofrecen. En el primer colectivo, el 48,9% de las empresas consideran que dicha capacidad ha mejorado mucho o mucho más respecto a su competencia, descendiendo dicho porcentaje al 33,7% en el caso de empresas donde no se han implantado los planes de retribución flexible. La existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de las empresas con y sin planes implantados se pone de manifiesto a través de los resultados de un test de diferencias entre medias (**Anexo II**). Resaltar que el 10,3% de las empresas que cuentan con estos sistemas de compensación informan de su existencia en los

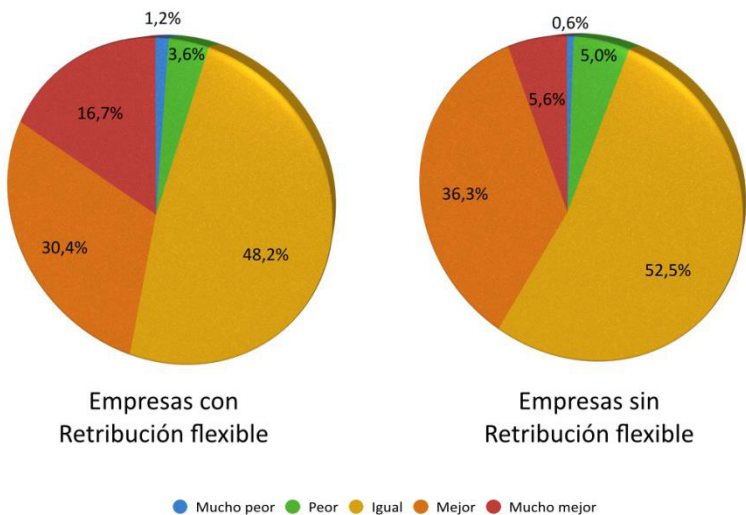
Figura 2. Capacidad para atraer a empleados esenciales respecto a sus empresas competidoras



anuncios de reclutamiento que realizan, utilizando un canal de comunicación externo directo dirigido a mejorar su capacidad de atracción de trabajadores. Este medio les permite transmitir un mensaje a los candidatos sobre el deseo de la empresa, pese a la crisis, de ofrecer a los nuevos empleados beneficios sociales ajustados a sus necesidades. Estas acciones pretenden captar a un determinado segmento de fuerza laboral preocupado no sólo por su salario sino por otro tipo de compensaciones y logra posicionar a la organización como un referente en el mercado al mostrarse como un empleador innovador y dinámico, capaz de adaptarse a los cambios de un entorno económico tan competitivo y turbulento.

Respecto a la capacidad de la empresa por retener el talento, los resultados del estudio muestran que la variación de la tasa de abandono de los trabajadores esenciales con respecto a la competencia en aquellas empresas que ofrecen planes de retribución flexible a sus plantillas ha evolucionado mejor respecto a sus principales competidores que en las empresas que no ofrecen esta flexibilidad salarial a su personal. En estas empresas, el 47,1% considera que la tasa de rotación voluntaria de sus trabajadores clave ha disminuido o ha disminuido mucho respecto a la competencia frente al 41,9% de las empresas que no ofrecen retribución flexible (**Figura 3**). Los test

Figura 3. Variación de la tasa de rotación voluntaria de los trabajadores esenciales con respecto a la competencia



estadísticos realizados corroboran la variación más favorable de las tasas de rotación voluntaria de trabajadores esenciales respecto a sus principales competidores en aquellas empresas que tienen implantados planes de retribución flexible (Anexo I).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS

En general, este trabajo contribuye al conocimiento sobre los Planes de retribución flexible y específicamente sobre sus efectos en la atracción y retención de talento de las empresas. La recopilación de datos de las empresas españolas ofrece una visión de la aplicación de estos planes en un contexto previamente inexplorado, pues la mayoría de las investigaciones anteriores se han llevado a cabo en países como Estados Unidos, Canada, Reino Unido o Asia, donde su implantación está más generalizada que en nuestro país. Es por ello que en España, los trabajos de investigación son en la mayoría divulgativos o teóricos.

Los directivos y trabajadores españoles están cambiando su mentalidad respecto a la retribución. Los empleadores son conscientes de la importancia e influencia que las condiciones y recompensas laborales tienen en el compromiso y motivación de los trabajadores. Sin embargo, la crisis económica obliga a las empresas a ser imaginativas en sus políticas salariales y buscar soluciones que logren mantener el compromiso y la motivación de sus empleados pero sin incrementar los costes salariales, es decir, a ser lo más eficientes posibles en materia retributiva.

Los modelos de retribución flexible permiten lograr dicha eficiencia. A diferencia de otros modelos flexibles de elección de beneficios sociales, estos sistemas ofrecen discrecionalidad en la elección de las prestaciones según las necesidades particulares de cada trabajador pero sin que las empresas tengan que soportar las cargas económicas vinculadas a la oferta de dichas prestaciones. Aunque la correcta implantación de estos modelos retributivos ofrece ventajas tanto a la empresa como a los empleados, su aplicación no carece de dificultades. Para lograr una exitosa implantación es necesario que los directivos conozcan en profundidad sus peculiaridades, sus efectos, sus ventajas y los mejores métodos para su aplicación.

Por ello se hacen necesarios trabajos que de forma empírica corroboren las ventajas que estos modelos de retribución flexible pueden proporcionar. Tal y como muestran los resultados de





esta investigación, esta forma de retribuir a los empleados puede contribuir al logro de una ventaja competitiva diferencial a la empresa gracias al efecto que su implantación tiene en la capacidad para atraer el talento y fidelizar a sus trabajadores clave. Los datos ponen de manifiesto que existe una asociación positiva mayor entre las empresas que ofertan modelos de retribución flexible y su capacidad para atraer empleados esenciales respecto a sus competidores que en aquellas empresas que no ofrecen este tipo de retribución. Asimismo, las tasas de rotación (abandono voluntario) de trabajadores clave son menores en estas empresas frente a las empresas que apuestan por sistemas más tradicionales. Desde el punto de vista de la empresa, estos sistemas le permiten enfrentarse a estos tiempos donde los incrementos salariales son difíciles de asumir mientras que la fuerza de trabajo es cada vez más diversa y sus exigencias más complejas.

No obstante, si hay un punto clave que los gestores deban tener en cuenta al implantar un modelo de retribución flexible es la necesidad de que la empresa realice un importante esfuerzo de comunicación dirigido a vencer la desconfianza y el desconocimiento que los trabajadores tienen ante los cambios que plantea el nuevo sistema salarial. La política de comunicación debe transmitir credibilidad y confianza a la plantilla sobre el modelo, explicando sus ventajas y venciendo posibles suspicacias a fin de incrementar la sensación de seguridad en el sistema retributivo (Tremblay et al., 1998). Coincidimos pues con Delgado (2004) en la necesidad de eliminar la denominada “*miopía retributiva*” explicando claramente a los empleados que, pese a la disminución de efectivo bruto que se produce al acogerse al sistema, su disponibilidad neta final de efectivo se incrementará con cada nomina al pagar menos impuestos gracias a las ventajas fiscales aplicables a este tipo de remuneración. No obstante, la comunicación no debe centrarse únicamente en las ventajas fiscales, sino que debe transmitir igualmente otras ventajas del sistema como la posibilidad de abaratar los costes de adquisición de las prestaciones (dado el mayor poder de negociación de la empresa con los proveedores) y el ahorro de tiempo que consigue el empleado al no tener que destinar su tiempo libre a la información, contratación y posterior gestión de cada producto.

Así pues, pese a los esfuerzos que supone para una empresa, sobre todo para una Pyme, cambiar de sistema e invertir en una comunicación eficaz, los resultados demuestran su conveniencia.

Además, en la actualidad los sistemas informatizados y las consultoras especializadas han disminuido notablemente los costes asociados y las complicaciones relativas a la aplicación y gestión de estos sistemas, siendo cada vez más factibles y más económicos (Hutchinson, 2004). El externalizar el sistema con estos partners externos simplifica mucho a las empresas la operativa y logra incrementar los niveles de éxito en la implantación de estos modelos. Resumiendo, las estrategias de recompensas eficientes desarrolladas bajo la fórmula “*win win*” (“*todos ganan*”), son elevadamente eficientes tanto para la empresa como para el trabajador, no solo desde un punto de vista económico sino también para alcanzar y mantener las ventajas competitivas de las empresas basadas en la atracción y retención del talento en sus organizaciones. Así, al igual que la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde lo puramente administrativo hasta una visión estratégica que considera al elemento humano como vital para el éxito del negocio, la gestión de las “recompensas” debe avanzar en igual medida, abandonando la pura administración del coste de sueldos y salarios hacia una concepción de la retribución como una herramienta estratégica al servicio de las necesidades de las organizaciones y de sus empleados.

Pese a las implicaciones teóricas y de gestión que recoge el presente estudio, somos conscientes de que el trabajo que se presenta es tan solo un punto de partida para investigaciones futuras en el ámbito de la retribución flexible en nuestro país, donde apenas existen investigaciones que aborden esta temática. Son necesarias investigaciones futuras que permitan llevar a cabo nuevos análisis de las cuestiones planteadas. De hecho, sería muy enriquecedor contar con la colaboración de varios informantes dentro de las empresas y poder comparar las opiniones y percepciones de los empleados sobre la retribución flexible con las que ofrecen los directivos del área a fin de aumentar la robustez de los resultados. Esto permitiría comparar los resultados obtenidos a nivel organizativo (director de recursos humanos) y a nivel individual (perspectiva del empleado) y ofrecer un análisis multinivel que responde a la demanda creciente de este tipo de trabajos en la investigación de gestión de recursos humanos (Kehoe y Wright, 2010; Paauwe, 2009). Asimismo, sería interesante realizar esta investigación midiendo las capacidades de atracción y retención de personal de forma diferente a la aplicada en este trabajo, con escalas multi-items por ejemplo, y comparar los

resultados obtenidos. También resulta de especial interés analizar en futuros trabajos la influencia que puedan ejercer otras variables de control (además del tamaño y sector de actividad) como la antigüedad de la organización, su ubicación geográfica o el salario fijo que cobran los empleados, profundizando sobre la atracción y retención del capital humano.

ANEXO I. MEDIDA DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

Para evitar problemas relacionados con el desconocimiento de los planes de retribución flexible como modelo retributivo, en la encuesta se incluyó una definición específica de los Planes de Retribución Flexible indicando que *“son planes que permiten a los empleados decidir sobre la composición de su salario, pudiendo determinar qué cantidad del mismo desean recibir en dinero en efectivo y que cantidad en forma de beneficios sociales (dentro de los límites marcados por la ley)”*.

Para medir la atracción y retención del talento, se realizaron preguntas directas a los responsables de recursos humanos a fin de conocer su opinión sobre la evolución de ambas variables respecto a su competencia directa (Tabla 5). Esta medición se realizó con escalas tipo Likert de cinco puntos donde 1 hacía referencia a *“mucho peor”* y 5 a *“mucho mejor”*.

Tabla 5. Resumen de las variables e ítems utilizados en el estudio

VARIABLES	ÍTEM	ESCALA
Planes de retribución flexible	¿Ofrece su empresa planes de retribución flexible?	Binaria (1-0)
Capacidad de atracción del talento	¿Cómo considera la capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores?	Likert 5 puntos
Capacidad de retención del talento	¿Cómo considera la tasa de rotación voluntaria (abandono) de los trabajadores esenciales de su empresa con respecto a su competencia?	Likert 5 puntos

ANEXO II. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Para clarificar si existen diferencias estadísticamente significativas en la valoración que hacen los responsables de recursos humanos acerca de la capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales y sobre la evolución de las tasas de rotación voluntaria con respecto a sus principales competidores se llevaron a cabo pruebas T-Test que arrojaron los resultados que reflejan la **Tabla 6** y la **Tabla 7**. En ambas cuestiones la puntuación es más favorable en aquellas empresas que tenían implantado un Modelo de Retribución Flexible, detectándose diferencias significativas desde el punto de vista estadístico.

Con anterioridad al cálculo del T-Test, como variables de control utilizamos el sector de actividad y el tamaño de la empresa medido según estrato de empleados. Los resultados de los test de la Chi cuadrado llevados a cabo indicaron que no existía asociación entre la capacidad de atracción y de retención, variables de interés analizadas, y el tamaño o el sector de actividad en que operaban las empresas.

Tabla 6. Resultados del T-Test sobre la capacidad de atracción de empleados esenciales

OFERTA DE PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE POR PARTE DE LAS EMPRESAS	N	MEDIA	T	DF	SIG. BILATERAL
No	160	3,24	-2,599	326	0,010
Si	168	3,45			

Tabla 7. Resultados del T-Test sobre la evolución de las tasa de rotación voluntaria

OFERTA DE PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE POR PARTE DE LAS EMPRESAS	N	MEDIA	T	DF	SIG. BILATERAL
No	160	3,41	-1,916	326	0,056
Si	168	3,58			

Nota: en este caso las diferencias alcanzan una significación estadística relativa (10%). No obstante, los resultados obtenidos están muy próximos a arrojar diferencias estadísticamente significativas al 5% bilateral.

BIBLIOGRAFÍA

- Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999). "Strategic human resources: Frameworks for general managers". New York: John Wiley and Sons.
- 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 (2), 305-324.
- Beam, B.T., McFadden, J.J. (2001). "Employee benefits". Chicago: Dearborn Financial Publishing.
- Chénevert, D., Tremblay, M. (2009). "Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms". *International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 738-770.
- Chun-Hsien, L., Mu-Lan, H., Nai-Hwa, L. (2006). "The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry". *International Journal of Human Resource Management*, 17 (11), 1951-1975.
- CincoDias (2014). 11/01/2014. Disponible en <http://goo.gl/NlInqC>
- 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.
- Coleman, A. (2006). "Flex Takes the Lead". *Employee Benefits*, 59 (7), 64-68.
- Davies, D., Taylor, R., Savery, L. (2001). "The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study". *Journal of European Industrial Training*, 25 (7), 366-373.
- Delgado Planás, C. (2002). "Mucho más que salario: la compensación total flexible", Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Delgado Planás, C. (2004). "La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI". Barcelona: Universitat Abat Oliba Ceu.
- Dolan, S.; Eisler, R., Raich, M. (2010). "Managing people and human resources at the XXI century: Shifting Paradigms, changing roles, threats and opportunities". *Effective Executive*, 13 (6), 40-46.
- Hernández García, C. (2003). "Las retribuciones en especie". *Boletín Económico de ICE*, 2789, 1-7.
- Hewitt Associates (2004): "Informe de Resultados de nuestro Análisis de Mercado sobre Sistemas de Compensación / Beneficios Flexibles".
- Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., Petters, P., (2008). "Offering choice in benefits: A new Dutch HRM arrangement". *International Journal of Manpower*, 29 (4), 304-322.
- 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), 11-32.
- Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., Petters, P. (2008). "Offering Choice in Benefits: a New Dutch HRM Arrangement". *International Journal of Manpower*, 29 (4), 304-322.
- Hutchinson, P. (2004): "Flexible Benefits: Executive Briefing". London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Igalens, J., Roussel, P. (1999). "A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1003-1025.
- IRPF (2014): "Guía práctica del IRPF 2014" Disponible en: https://www.ahorro.com/iwpdf/guias/ahorrocorporacion_guiapRACTICAIRPF_2014.pdf
- Kehoe, R.R., Wright, P.M. (2010). "The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors". *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.
- 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*, Vol. 22 (5), 1128-1145.
- Marcos, S. (2011). "Recompensa total: el nuevo contrato". *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.
- Marin, D.; Verdier, T. (2012). "Globalization and the empowerment of talent". *Journal of International Economics*, 86 (2), 209-223.

- Mercer Consulting (2007). "War for Talent, Rising Healthcare Costs Leads to Widespread Interest in Flexible Benefits for Asia". Singapore: Mercer Consulting Publishing.
- Olsen, S.; Dawson, D. (2003). "The total compensation philosophy: New guidelines for compensation Committees". HR innovation. PricewaterhouseCoopers, LLP.
- Rubino, J.A. (2001). "Communicating compensation programs: An approach to providing information to employees". Building Blocks Vol. 4. Ed. World at Work.
- Paauwe, J. (2009). "HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects". *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- Smith, I. (2000). "Flexible Plans for Pay and Benefits in Strategic Reward Systems", Thope, R. & Homan G. (Eds). London: Prentice Hall.
- Towers Perrin (2006). "Flexible Benefits in Europe: Survey Results". London: Towers Perrin Publishing.
- Vergara Pinto, M. (2007). "Compensación flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste "0" para la empresa!". *Capital Humano*, 216, 80-85.
- Williams, M.L., Dreher, G.F. (1992). "Compensation System Attributes and Applicant Pool Characteristics". *Academy of Management Journal*, 35 (3), 571-595.
- Wright, A (2004). "Reward Management in Context". London: Chartered Institute of personal and Development (CIPD).

NOTAS

- *Agradecimientos:** este trabajo ha sido realizado gracias a la colaboración de la empresa EDENRED y ha contado con el apoyo de la Junta de Andalucía (proyecto P11-SEJ-7988). Los autores desean agradecer igualmente a los miembros del Grupo de Investigación "ISDE: Innovación, Sostenibilidad y Desarrollo Empresarial" su ayuda y colaboración.
1. Autora de contacto: Universidad de Granada; Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Campus de Cartuja s/n; 18071, Granada; España.
 2. Pese a que existen multitud de clasificaciones diferentes respecto a los beneficios sociales, esta investigación analiza únicamente los "elementos económicos o financieros" de la retribución, es decir, aquellos elementos que tienen un valor monetario en el mercado, excluyéndose de forma voluntaria del análisis los "elementos no económicos" o "componentes intangibles" de la denominada "compensación total", tales como la flexibilidad horaria, la posibilidad de trabajar desde casa, poder de decisión, status y reconocimiento, seguridad laboral, retos, etc. Pese a que algunos autores consideran también estos elementos como beneficios sociales, no han sido tenidos en cuenta en el análisis realizado al no tener estos componentes retributivos repercusión concreta en los modelos de compensación objeto del presente estudio.
 3. La aplicación de algunas rentas no sujetas a gravamen están sometidas a algunas restricciones.
 4. Destacar que el Real Decreto-Ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para ofrecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores, no afecta negativamente a los planes de retribución flexible. Este Real Decreto modifica el artículo 109 de la Ley General de la Seguridad Social respecto de los conceptos computables en la base de cotización al Régimen General y establece que las retribuciones en especie, exentas hasta ese momento, deben cotizar a la Seguridad Social. Sin embargo, estas nuevas medidas referentes al incremento de la base de cotización no afectan a ningún beneficio contratado a través de programas de retribución flexible puesto que estos paquetes retributivos ya estaban cotizando a la seguridad social. Como señalan diversos expertos (CincoDías, 2014), la nueva normativa ha motivado que la retribución flexible se convierta en la alternativa más

acertada para seguir ofertando beneficios sociales a los empleados, dándoles capacidad de elección en función de sus necesidades personales y sin implicar sobrecostes en Seguridad Social para las empresas. Mediante la retribución flexible es la propia compañía la que proporciona al trabajador una serie de beneficios previamente elegidos por él y cuyo importe ha sido directamente deducido de su retribución dineraria (y por tanto "cotizable"), la cual se ve minorada en la cuantía del producto a percibir directamente en especie pero sin afectar en ningún caso a la cotización de su remuneración inicial (se mantiene la base de cotización anterior a la "flexibilización" del salario). De esta manera, una vez que se opta por percibir el beneficio directamente por la empresa, la cotización correspondiente se mantiene y respeta, por lo que la entrada en vigor de la nueva norma resulta absolutamente neutra para este tipo de remuneración.

5. La implantación de sistemas informatizados, los cambios en la forma de trabajar y las consultoras especializadas han disminuido los costes asociados y las complicaciones en su gestión, siendo cada vez más factibles y más económicos (Hutchinson, 2004). No obstante, si en la empresa el número de empleados que se adhieren a un programa de estas características es bajo, el programa puede ser poco rentable debido a los costes fijos administrativos que conlleva. Por ello, las organizaciones que basan su actividad en el control de costes no suelen adoptar este tipo de modelos (Barringer y Milkovich, 1998). En empresas pequeñas, al ser su personal reducido, sus sistemas de información limitados y no disponer de los recursos de las grandes corporaciones, su eficacia puede ser relativa (Lawler, 1981).

