



Abril 2018

# Análisis de la PVE de los asociados de Aedipe



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)



# Índice

---

<b>01.PRESENTACIONES .....</b>	<b>4</b>
1.1. Aedipe Cataluña .....	5
1.2. Aedipe Centro.....	6
1.3. Aedipe Baleares .....	7
1.4. Compensa Capital Humano .....	8
<b>02.PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS.....</b>	<b>10</b>
2.1. Explicación de qué es y por qué existe la PVE.....	11
2.2. Guía de medidas de Compensa Capital Humano de la PVE por familia .....	13
2.3. Datos principales del informe.....	17
<b>03. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>18</b>
<b>04. EL PRESENTE DE LA PVE .....</b>	<b>25</b>
4.1. Situación actual de la PVE.....	26
4.2. Definición de la Oferta Facial.....	27
4.2.1. Oferta Facial Global.....	27
4.2.1.1. Oferta Facial por Asociación .....	28
4.2.1.2. Oferta Facial por Tamaño.....	29
4.2.1.3. Oferta Facial por Sector de Actividad .....	30
4.2.1.4. Oferta Facial por la Naturaleza de su Compromiso.....	31
4.2.1.5. Oferta Facial por Alcance.....	32
4.2.1.6. Oferta Facial por Instrumentación .....	34
4.2.1.7. Oferta Facial por Financiación.....	35
4.2.1.8. Ranking de Oferta .....	35
4.2.1.8.1. Oferta de Oferta por Asociación .....	36
4.2.1.8.2. Oferta de Oferta por Tamaño.....	37
4.3. Oferta Facial por Familia Compensa .....	38
4.3.1. Oferta Facial por Familia de Medidas.....	38
4.3.1.1. Oferta Facial por Familias y Asociación .....	39
4.3.1.2. Oferta Facial por Familias y Tamaño.....	40
4.3.1.3. Oferta Facial por Familia, Tamaño y Asociación.....	44
4.3.1.4. Oferta Facial por Sector de Actividad .....	46
4.3.1.5. Oferta Facial la Naturaleza de su Compromiso .....	49
4.3.1.6. Oferta Facial por Alcance.....	50
4.3.1.7. Oferta Facial por Instrumentación .....	51
4.3.1.8. Oferta Facial por Financiación.....	52
4.3.1.9. Ranking de Oferta por Familia de Medidas.....	53

4.3.1.9.1. Ranking de Oferta por Beneficios Sociales.....	53
4.3.1.9.1.1. Ranking de Oferta por Asociación .....	54
4.3.1.9.1.2. Ranking de Oferta por Tamaño .....	55
4.3.1.9.1.3. Ranking de Oferta por su Naturaleza .....	56
4.3.1.9.1.4. Ranking de Oferta por Instrumentación .....	57
4.3.1.9.2. Ranking de Oferta por Empresa Saludable .....	57
4.3.1.9.2.1. Ranking de Oferta por Asociación .....	58
4.3.1.9.2.2. Ranking de Oferta por Tamaño .....	59
4.3.2.9.3. Ranking de Oferta por Entorno de Trabajo.....	60
4.4.2.9.3.1. Ranking de Oferta por Asociación .....	61
4.4.2.9.3.2. Ranking de Oferta por Tamaño .....	62
4.3.2.9.4. Ranking de Oferta por Conciliación.....	63
4.3.2.9.4.1. Ranking de Oferta por Asociación .....	64
4.3.2.9.4.2. Ranking de Oferta por Tamaño .....	65
<b>05. EL FUTURO DE LAPVE.....</b>	<b>66</b>
<b>5.1. ¿Qué importancia conceden a ampliar la Propuesta de Valor al Empleado?.....</b>	<b>69</b>
5.2.1. Resultados Conjuntos.....	69
<b>5.2. ¿Disponen de Cuadro de Mando para conocer el uso de los elementos de la Propuesta de Valor al Empleado? .....</b>	<b>70</b>
5.2.1. Resultados Conjuntos.....	70
5.2.2. Resultados por Asociación .....	71
5.2.3. Resultados por Tamaño .....	71
<b>5.3. ¿Conocen la percepción económica que otorgan los empleados a cada uno de los elementos de la Propuesta de Valor al Empleado? .....</b>	<b>72</b>
5.3.1. Resultados Conjuntos.....	72
5.3.2. Resultados por Asociación .....	72
5.3.3. Resultados por Tamaño .....	72
<b>5.4. ¿Comunican a los empleados los elementos de la Propuesta de Valor?.....</b>	<b>73</b>
5.4.1. Resultados Conjuntos.....	73
5.4.2. Resultados por Asociación .....	74
5.4.3. Resultados por Tamaño .....	74
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

# 01 | Presentaciones



Aedipe Catalunya, como asociación referente en la función de la dirección, gestión y desarrollo de personas en las organizaciones, busca permanentemente generar conocimiento y contenidos que, con rigor y excelencia, muestren tendencias y aporten criterios para reflexionar y acompañar a las direcciones de personas en las decisiones que tienen que tomar.

Con esta voluntad de servicio, tres asociaciones que formamos parte de Aedipe nos planteamos en 2017 poner en marcha un estudio sobre la Propuesta de Valor al Empleado, un concepto que las organizaciones debemos conocer y gestionar necesariamente en un mercado laboral globalizado donde cada vez cobra más importancia la atracción y gestión del talento.

Para profundizar en este conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado conseguimos nuevamente la implicación y colaboración de nuestro Partner, Compensa Capital Humano, empresa referente en la materia, y con quien nos unen años de trabajo, compromiso y confianza en la aportación de valor a las direcciones de recursos humanos de las organizaciones.

Fruto de esta colaboración realizamos el estudio “Propuesta de Valor al Empleado como eje en la gestión del talento”, cuyo informe estáis leyendo. Un estudio de benchmarking que presenta un análisis del conjunto de medidas que integran la Propuesta de Valor al Empleado en nuestras empresas asociadas y que nos muestra claramente la necesidad de desarrollar este concepto en nuestras organizaciones.

Sin duda, la PVE se muestra como un elemento clave en la estrategia de las organizaciones para garantizar el máximo grado de satisfacción del trabajador a nivel retributivo. Y, como siempre, Aedipe Catalunya está junto a sus asociados para facilitarles el conocimiento y toma de decisiones al respecto.

Fdo. Pere Ribes Preckler

Presidente Associació Catalana de Direcció de Recursos Humans

Aedipe Catalunya

<https://www.aedipecatalunya.com/>





Desde hace años, las empresas necesitan renovarse para hacer frente a los retos de un mercado laboral globalizado, competitivo y en constante transformación. Así, Propuesta de Valor al Empleado se ha posicionado como uno de los conceptos más valiosos e interesantes que tienen las compañías para atraer y fidelizar talento.

En el entorno actual, ya no basta con desarrollar políticas retributivas más o menos complejas, sino que, hemos de desarrollar sistemas que compensen de manera integral y atendiendo a las necesidades y expectativas específicas de cada uno de nuestros empleados.

Conscientes de este valor y desde una visión de servicio al asociado y a la función que representamos como colectivo, desde nuestra Asociación, hemos querido conocer la radiografía de nuestras empresas asociadas en este punto y por ello, hace unos meses lanzamos un estudio cuyos resultados se recogen y analizan en este informe que presentamos.

En el mismo se recoge de manera detallada el conjunto de ayudas y medidas que integran la Propuesta de Valor al Empleado, agrupadas por tipología, conoceremos las distintas medidas que pueden ponerse en marcha en una organización. Ya sean de tipo económico, beneficios sociales, las que promueven la formación y el desarrollo, las que se alinean con la responsabilidad social corporativa o las que trabajan el nuevo concepto de empresa saludable.

Los retos son muchos y el camino todavía tiene mucho recorrido, pero, sin duda el trabajo que se presenta pone de manifiesto que la PVE es un concepto clave para construir la percepción que los empleados actuales y futuros tienen del compromiso de su empresa y es, por tanto, imprescindible en la estrategia de gestión de personas.

La recogida, análisis y redacción de los resultados ha sido labor de nuestro Asociado Protector Compensa Capital Humano a quien agradecemos de manera pública su confianza en la Asociación y el esfuerzo que desarrolla a diario por aportar soluciones que mejoren la eficacia y eficiencia de nuestras Organizaciones.

Fdo. Dulce Subirats Sueiras,

Presidenta Asociación Centro de Dirección de RRHH

<http://www.asociacion-centro.org/>





Desde AEDIPE Baleares estamos comprometidos con la formación y la información a los profesionales de la dirección y gestión de personas. En esta línea de compromiso organizamos periódicamente actividades formativas y divulgativas con la finalidad dar a conocer a nuestros/as asociados/as en particular, así como a las empresas, instituciones y a la sociedad en general las novedades y tendencias más relevantes de nuestro ámbito de actuación.

Así pues, el pasado año nos propusimos llevar a cabo una investigación sobre la Propuesta de valor al personal, con la colaboración de otras dos asociaciones de AEDIPE y de Compensa Capital Humano, en especial con su presidente, Carlos Delgado, con quien nos honra haber compartido en el pasado diferentes experiencias profesionales a lo largo de nuestras respectivas trayectorias.

Fruto de esta cooperación ha visto la luz el estudio que tenemos el placer de presentarte "Propuesta de valor al empleado como eje de la gestión del talento" con la seguridad de que supondrá una herramienta útil no solo para conocer la situación actual y cuáles son las mejores prácticas y tendencias sino como orientación para el desarrollo futuro en las empresas de Baleares.

En el estudio encontrarás toda una serie de medidas de toda índole susceptibles de implantar en tu empresa u organización entre las que me permito destacar aquellas relacionadas con el concepto de empresa saludable y con la responsabilidad social corporativa.

Fdo. Antonio P. Pita Felipe  
Presidente de AEDIPE Baleares  
<http://www.aedipebaleares.com/>





Hoy, nos enfrentamos al gran reto de integrar un nuevo modelo de relación laboral donde el principal protagonista es y, cada vez lo será más, la persona. Los efectos de la anestesia provocada por la crisis se han disipado y las pautas de esta nueva forma de relacionarse iniciada entonces ya están irrumpiendo con más exigencia que antes.

Durante este complejo período, todas las compañías han tenido que avanzar, necesariamente, hacia unas nuevas políticas retributivas que les permitan pagar de una manera más eficaz y eficiente, es decir, con políticas y medidas que realmente nos permitan atraer y comprometer a los mejores profesionales para conseguir los objetivos empresariales con el menor coste posible para el accionista.

Hace muchos años que venimos denunciando que los modelos retributivos clásicos, basados únicamente en una retribución dineraria y un exiguo y homogéneo paquete de Beneficios Sociales, se habían quedado obsoletos para hacer frente al reto de ganar en la lucha por el talento. Las reducidas políticas de Beneficios Sociales, generalistas e impersonales, eran inútiles en muchos de los casos ya que el costo de estos Beneficios Sociales no era percibido como una parte de la compensación del empleado por una falta de comunicación o, lo que es peor, por no adecuarse a sus necesidades personales y familiares.

La solución a estos problemas fue la de permitir que cada profesional, atendiendo a sus deseos, pudiera en cada momento elegir la composición de su paquete retributivo pactando voluntariamente con su empresa que una parte de su retribución se destinara a la contratación de los productos y servicios incluidos en el menú ofrecido. Y así nacieron los planes de retribución flexible otorgando a las empresas una ventaja competitiva al conseguir pagar más con el mismo coste gracias a estos beneficios económicos y fiscales.

Ahora sí, por fin, comulgamos con la compensación total, por todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación de su decisión de trabajar en una determinada Organización. Es un concepto complejo en su puesta en marcha que está formado por la retribución dineraria, los Beneficios Sociales y los elementos emocionales de la compensación, el salario emocional, que se solapan y refuerzan entre sí.

El salario emocional es toda aquella compensación de carácter no financiero, ya sea dineraria o en especie. Incluye elementos tan valiosos y dispares como la integración de la vida profesional en la personal, el reconocimiento, la formación y desarrollo, la salud, Entorno de Trabajo, cultura, etc. Todas las empresas tienen salario emocional y, a diferencia del salario y los Beneficios Sociales, ésta puede ser negativa y restar en la percepción de compensación total del profesional.

La Propuesta de Valor al Empleado (en adelante, PVE), que aglutina todas las políticas y medidas personalizadas inspiradas en los principios de compensación total, se ha convertido en la principal baza de aquellas empresas que optan por atraer y retener al mejor talento en la actualidad.

Recuperando las mismas cuestiones que nos planteábamos con los Beneficios Sociales hace más de quince años, podríamos analizar si estamos gestionando la PVE de forma eficiente: ¿Comunicamos a cada empleado su PVE de forma personalizada? ¿Conocemos el grado de utilización de cada una de estas medidas con cuadros de mando que reflejen los indicadores y el cumplimiento de objetivos? ¿Las promovemos periódica y activamente? ¿Sabemos cuál es su valoración por parte de los empleados? ¿Cuál es el comportamiento de nuestros mandos intermedios en el desarrollo o freno de las mismas? ¿Y cuál es la retribución apreciada?

Si no tenemos respuesta a cada una de estas cuestiones, no estamos gestionando eficientemente la PVE. Y esto es especialmente grave cuando los trabajos realizados nos demuestran que la introducción de este tipo de medidas puede ser percibida como un incremento salarial de entre un 5 y un 20 por 100 por cada una de ellas. Pero lógicamente, si damos las medidas adecuadas a cada colectivo. Y cada empresa es un mundo diferente.

El presente estudio persigue un doble objetivo: por un lado, es un termómetro de la situación actual y el futuro de la PVE en las 150 empresas que han participado en las asociaciones de Baleares, Cataluña y Centro, conociendo la opinión de sus líderes en la dirección de personas a los retos y oportunidades que hemos venido anunciando hasta ahora. Por otro, pretende ilustrar a las empresas que aún no conocen los beneficios de instrumentar una PVE personalizada en sus organizaciones, de algunas medidas y políticas que, incluso sin coste, pueden contribuir en su estrategia de captación y retención del talento.

Por último, queremos aprovechar la ocasión para agradecer a las diferentes asociaciones territoriales de Aedipe participantes en el estudio por la oportunidad de realizar este estudio y a todas las empresas participantes por compartir con todos sus mejores prácticas y opiniones sobre el presente y futuro de la PVE en sus organizaciones.

Fdo. Carlos Delgado Planás

Presidente de Compensa Capital Humano

<http://www.compensach.com/>



## 02 | Presentación del Análisis



## 02. Presentación del análisis

### 2.1. Explicación de qué es y por qué existe la Propuesta de Valor al Empleado

Con mayor o menor intensidad a lo largo de la historia, las empresas han afrontado el reto de conquistar a los mejores profesionales y convertir su empresa en el mejor sitio para trabajar.

En sus formas más simples, la compensación tradicionalmente ha consistido en pagos en efectivo y paquetes de bienes y servicios escasos y homogéneos.

Sin embargo, en las últimas décadas los elementos de la compensación se han ido ampliando y diversificando con el objetivo de satisfacer de manera individual las necesidades e intereses de los profesionales llegando, en la actualidad, al concepto de Compensación Total instrumentalizado a través de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE de ahora en adelante).

Se entiende por PVE como el conjunto de elementos retributivos que una organización ofrece a un trabajador actual o potencial como contraprestación por trabajar en la organización.

La PVE puede estar compuesta por medidas – beneficios y/o políticas corporativas relativas a la Compensación – dentro de los siguientes ámbitos:

- *Ayudas Económicas*: Percepciones económicas no salariales recibidas por los trabajadores para cubrir contingencias en su vida personal.
- *Beneficios Sociales*: Productos y servicios ofrecidos al trabajador a un costo reducido o de manera gratuita.
- *Empresa Saludable*: Medidas que fomentan la salud y seguridad en el empleo, facilitando una experiencia profesional saludable.
- *Entorno de Trabajo*: Medidas que contribuyen a crear un lugar de trabajo y un ambiente agradable o a facilitar el desarrollo del trabajo por parte de los trabajadores
- *Formación y Desarrollo*: Medidas dirigidas a la capacitación, el crecimiento y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- *Conciliación*: Políticas e iniciativas que favorecen la integración de la Vida Personal y Profesional de los trabajadores.
- *Programas de Reconocimiento*: Medidas de la Compañía que reconocen la contribución y/o los logros de los trabajadores al proyecto empresarial.
- *Responsabilidad Social Corporativa*: Políticas de participación de los empleados en las políticas corporativas relacionadas con la ciudadanía responsable de la Compañía en aspectos tales como el medio ambiente, fomento de la igualdad, gestión de la diversidad, integración de la discapacidad, etc.
- *Retribución*: Percepciones económicas percibidas por los trabajadores de carácter salarial.

Para mayor comprensión del presente análisis, de ahora en adelante denominaremos a dichos ámbitos Familias Compensa Capital Humano de la PVE.

En la actualidad, la PVE se ha posicionado como uno de los conceptos más valiosos e interesantes para gestionar personas de modo que la organización sea atractiva, fidelece y genere compromiso entre sus trabajadores.

Por este motivo, se ha realizado una consulta entre los asociados de las Asociaciones de Aedipe de Baleares, Cataluña y Centro con el objetivo de estudiar cómo están abordando el diseño, comunicación y gestión de la PVE.

En concreto, el interés del análisis era conocer:

- Qué elementos de la PVE ofrecen los asociados a sus empleados.
- De qué manera se instrumentan.
- Cómo son financiados.
- A quién alcanzan dentro de la organización.

Además, y para conocer aspectos clave de la gestión que pueden o no hacer competitiva una PVE, se preguntó por:

- La intención de seguir progresando en una oferta de medidas y beneficios que enriquezca la PVE para hacerla más eficaz a los propósitos de atraer, fidelizar y comprometer.
- Si se dispone de un cuadro de mando que ayude a gestionar la eficacia retributiva de la PVE.
- Si se conoce la percepción económica que los empleados otorgan a los elementos de la PVE cómo modo de conocer la eficiencia retributiva (coste vs percepción económica) del conjunto de la oferta.
- Qué esfuerzo en comunicación de la PVE se lleva a cabo para promocionar la oferta.

El estudio ofrece datos globales y, además, diferencia los resultados por Asociaciones Aedipe, Tamaño de las empresas y Sector de actividad de la organización.

## 2.2. Guía de medidas de Compensa Capital Humano de la PVE por Familias Compensa

Para el diseño de la PVE, las empresas cuentan con un amplio abanico de posibilidades en las distintas Familias Compensa mencionadas anteriormente:



### Ayudas Económicas

- Ayuda a transporte
- Ayuda comida
- Ayuda de gastos de fallecimientos de familiares
- Ayuda económica por traslado
- Ayuda para empleados con discapacidad reconocida
- Ayuda para empleados con hijos con discapacidad reconocida
- Ayuda para empleados con padres con enfermedad grave o discapacidad



### Beneficios Sociales

- Anticipos
- Autobús de empresa
- Bolsa Flexible
- Cafetería gratuita
- Cesta de Navidad
- Chequeos médicos
- Coche de empresa
- Descuentos en productos y servicios corporativos
- Economato
- Envío de arreglo floral por fallecimiento de familiar
- Pago cuota de colegio profesional
- Parking de empresa
- Parking para situaciones especiales
- Plan de pensiones
- Recursos de la empresa para uso particular
- Regalo por matrimonio / nacimiento
- Seguro de salud
- Seguro de viajes
- Seguro de vida, invalidez o muerte
- Seguro dental
- Seguro oftalmológico
- Servicios facilitadores de vida/ Servicios de Conciliación
- Tarjeta de crédito corporativo
- Tarjeta gasolina
- Tarjeta regalo
- Tarjeta transporte
- Ticket guardería
- Ticket/ tarjeta restaurante
- Tintorería



Empresa  
Saludable

- Asesoramiento nutricional
- Campañas de salud
- Campañas de vacunación
- Cesta de frutas
- Club de actividades deportivas
- Entradas/ invitaciones a eventos culturales
- Instalaciones deportivas en la empresa
- Opciones de comida saludable
- Programa de prevención y mejora la salud
- Servicio de fisioterapia y masaje
- Subvenciones de gimnasio



Entorno de  
Trabajo

- Acuerdos con centros especiales
- Apagado de luces
- Biblioteca/ Hemeroteca/ Videoteca
- Buzón de sugerencias
- Cajero automático
- Celebraciones y regalos en eventos personales
- Centros de estética, peluquería
- Club de compras
- Código de conducta
- Comedor de empresa
- Desayunos de trabajo
- Duchas y vestuarios
- Elección de número de pagas
- Eventos corporativos
- Eventos de integración cultural
- Gestión del clima laboral
- Guardería en instalaciones de la empresa
- Lavado de vehículo
- Máquinas vending
- Oficinas en el centro de la ciudad
- Parking de bicicletas
- Portal del empleado
- Programa On boarding para nuevos empleados
- Recepción de pedidos
- Servicio médico en el centro de trabajo
- Sorteos
- Tarjetas de fidelización
- Vestimenta casual
- Walking Meetings
- Zonas de descanso
- Salas de lactancia



## Formación y Desarrollo

- Ayudas a la formación
- Coaching/ Mentoring
- Conferencias, Charlas y eventos contratados por la empresa
- Desarrollo y formación
- Dirección por objetivos
- Evaluación de líderes
- Gestión del desempeño
- Permiso no retribuido para formación oficial ajena a los planes corporativos
- Permiso no retribuido para la realización de exámenes
- Planes de Desarrollo Profesional
- Productividad y Calidad Personal
- Promoción preferente de empleados
- Subvención de estudios



## Conciliación

- Apoyo a las víctimas de violencia de género
- Atención y asistencia a la familia de expatriados
- Banco de horas
- Cambio de festivo local
- Campañas de eficiencia y regulación de horarios
- Celebraciones escolares
- Compra de vacaciones
- Días adicionales de vacaciones, festivos y puentes
- Días sin cole
- Escuela de padres
- Eventos y celebraciones para las familias de los empleados
- Excedencia por cuidado de familiares
- Excedencia voluntaria
- Flexibilidad de turnos de trabajo
- Flexibilidad horaria
- Flexibilidad horaria por cuidado de hijos o familiares dependientes
- Formación en conciliación de la vida personal y profesional
- Horarios especiales para personas con discapacidad reconocida
- Jornada intensiva en fechas señaladas
- Jornada intensiva flexible
- Jornada intensiva los viernes
- Permiso por hospitalización de familiares
- Permiso de lactancia
- Permiso de maternidad/ paternidad
- Permiso no retribuido para acontecimientos familiares hasta 2º grado
- Permiso para empleados con hijos discapacitados
- Permisos para gestiones personales
- Permiso por acompañamiento de hijos/as a asistencia sanitaria
- Permiso por deberes públicos
- Permiso por fallecimiento de familiares
- Permiso por matrimonio
- Permiso por nacimiento/ adopción o acogimiento de hijos
- Teletrabajo



Programas de  
Reconocimiento

Aporta una idea  
 Concursos corporativos  
 Homenajes por jubilación  
 Reconocimiento de antigüedad  
 Reconocimiento por colaboración o trabajo en equipo  
 Reconocimiento por logros extraordinarios  
 Trae un amigo



Responsabilidad  
Social  
Corporativa

Campañas de donación de sangre  
 Contratación de colectivos desfavorecidos  
 Disponibilidad de tiempo para acciones solidarias  
 Donaciones para acciones solidarias  
 Puntos de reciclaje  
 Servicios para empleados retirados y jubilados por la organización



Retribución

Ayuda a los estudios de los hijos de los empleados  
 Bonus a largo plazo (ILP)  
 Bonus Anual  
 Complemento salarial en caso de IT/AT  
 Complemento salarial por maternidad o paternidad  
 Gratificaciones  
 Plan de Ahorro  
 Política 7p  
 Préstamos  
 Reparto en beneficios  
 Stock Options

### 2.3. Datos principales del informe

Han participado 150 empresas en el análisis con la siguiente distribución del peso en función de las distintas Asociaciones:

- 66 empresas en Aedipe Cataluña (44%).
- 59 empresas en Aedipe Centro (39,3%)
- 25 empresas en Aedipe Baleares (16,7%).

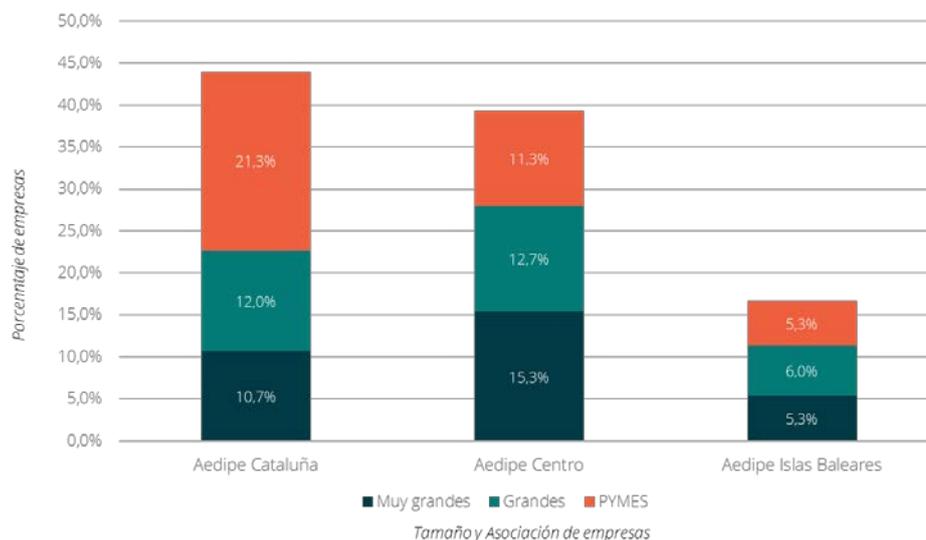
Adicionalmente a la Asociación, la segmentación de los datos del análisis también se realiza en función del tamaño de la empresa atendiendo al número de empleados:

- Muy Grandes empresas (1.001 - 10.000 empleados).
- Grandes empresas (250 - 1.000 empleados).
- PYMES (1 - 250 empleados).

Atendiendo al tamaño, predominan las PYMES con 57 empresas participantes (38%) seguidas de las empresas Muy Grandes y Grandes con 47 participantes (31,3%) y 46 participantes (30,7%) respectivamente.

Al analizar el peso relativo de cada Asociación en función del tamaño de la empresa, se aprecian una mayor proporción de las PYMES en Aedipe Cataluña:

Gráfico 1: Muestra participante en el estudio

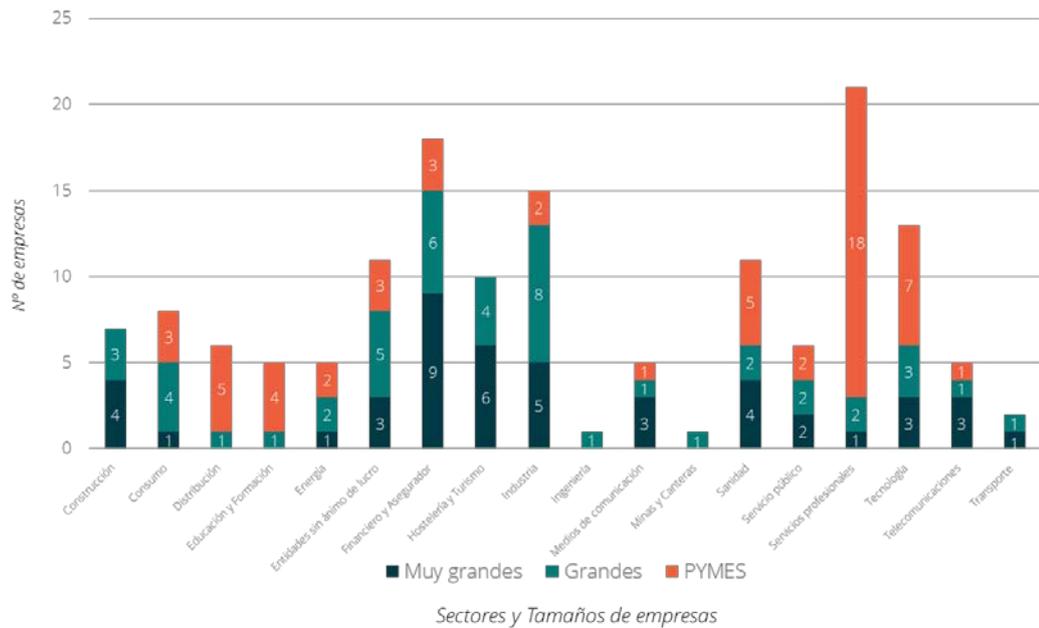


En la muestra de 150 empresas participantes están presentes 18 sectores de actividad con una mayor representación de los Servicios profesionales (21 empresas), el sector Financiero y Asegurador (18 empresas) y la Industria (15 empresas).

A efectos del presente análisis, sólo se podrán analizar aquellos sectores de actividad en los que la muestra de participantes sea igual o superior a cinco empresas.

A continuación, se ve el peso relativo del tamaño y los sectores de actividad (en color difuminado aquellos sectores que no se analizan):

Gráfico 2: Muestra participante en el estudio por sectores de actividad



Dado el limitado tamaño de la muestra, se debe considerar el presente estudio como un análisis de tendencias en materia de PVE y no como un benchmark ad-hoc.

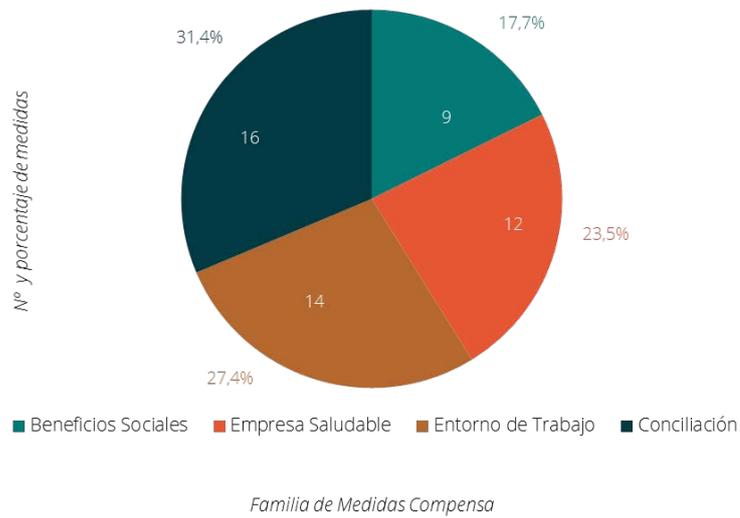
El análisis se refiere a las 51 medidas de la PVE que hemos considerado las más habituales en las Familias de Beneficios Sociales (9 medidas), Empresa Saludable (12 medidas), Entorno de Trabajo (14 medidas) y Conciliación (16 medidas).

Con el objetivo de facilitar el análisis de los datos, se han fusionado los siguientes Beneficios Sociales, sin perjuicio de que también se analicen individualmente.

- Comida: Subvención comida, Ticket comida y Tarjeta restaurante.
- Enfermedad: Enfermedad del empleado, Enfermedad del cónyuge y Enfermedad de los descendientes.
- Movilidad: Coche de empresa y Tarjeta transporte.

A continuación, se presenta el peso relativo de cada una de las familias en el presente estudio:

Gráfico 3: Medidas por Familia Compensa incluidas en el cuestionario



## 03 | Resumen Ejecutivo



### 03. Resumen Ejecutivo

La consideración por parte de las empresas participantes en el estudio de reconocer a la PVE como uno de los ejes más relevantes en la gestión del talento es tajante, tanto por el número de empresas que ya lo tienen implantado o lo harán en los próximos años, como por las opiniones que han manifestado al respecto sobre su presente y futuro.

Por exclusión, sólo 3 de cada 100 ni lo han puesto en marcha ni lo van a considerar en el futuro.

De las organizaciones que todavía no lo han hecho, 2 de cada 10 manifiestan su compromiso en hacerlo durante el próximo año y 1 de cada 7 están pensándolo a largo plazo. Es decir, 4 de cada 10 lo van a implantar.

Su principal motivación para hacerlo se prioriza en desarrollar medidas y políticas relativas a hacer a su Empresa más Saludable seguida a la par por las relativas a mejorar el Entorno de Trabajo y a potenciar la Conciliación de la Vida Personal y Laboral. En último lugar, al desarrollo de nuevos Beneficios Sociales.

El dato más positivo es que 6 de cada 10 empresas participantes sí tienen implementado la PVE en su organización como herramienta de captación y retención del talento.

Por lo que respecta a las familias de medidas más extendidas, los Beneficios Sociales están presente en el 73% de las empresas encuestadas, seguido de los elementos que refuerzan el Entorno de Trabajo y la Conciliación de la Vida Personal y Laboral (ambas 63%) para terminar con el elemento más novedoso, la Empresa Saludable (41%).

Si lo analizamos por el número de empleados por empresa, los Beneficios Sociales están más presentes en las Muy Grandes (80%) y las Grandes (82%) descolgándose las PYMES con un 59%. Lo mismo ocurre con la Empresa Saludable, donde a mayor tamaño, más desarrollo (57% de las Muy Grandes frente al 26% de las PYMES).

Las diferencias se reducen cuando analizamos el Entorno de Trabajo (Muy Grandes 72%, Grandes 59% y PYMES 59%) y prácticamente se igualan cuando hablamos de Conciliación (Muy Grandes 78%, Grandes 77% y PYMES 67%),

El número promedio total de medidas y políticas ofertadas en las 150 empresas participantes es de 25, siendo 26 la mediana.

Si segmentamos esta información por las Asociaciones participantes, la Centro va por delante con 27,4 medidas, un 7% más que Catalunya y un 15% por encima de Baleares. Por tamaño, las empresas de más de 1.000 trabajadores ofrecen 30 medidas frente a las 22 de las PYMES (+36%).

Por familias, las que tienen una mayor penetración en promedio entre los encuestados corresponde a Entorno de Trabajo y Conciliación (8,6 medidas de media cada una). Separadas de estas dos encontramos a los Beneficios Sociales (5 medidas) para finalizar con la Empresa Saludable (4,7).

Merece la pena profundizar más en esta diferencia atendiendo al tamaño de la empresa: Si bien no existe una gran diferencia por lo que respecta a la instrumentación de las medidas relativas al Entorno de Trabajo y Conciliación en función del número de empleados, sí que lo es cuando analizamos los Beneficios

Sociales y la Empresa Saludable: las PYMES se separan mucho de las Muy Grandes ofertando la mitad de los beneficios y una tercera parte de elementos vinculados a la salud del empleado.

Es importante destacar que el sector de actividad no es relevante a la hora de diferenciar el número de elementos que conforman la PVE. Si bien hay algunas diferencias en el peso relativo de cada una de las familias entre los diferentes sectores, esta decisión depende más de la voluntad de la dirección en cómo gestionar el talento.

Un elemento que refuerza la afirmación anterior es que sobre el total de los elementos de la PVE analizados en el presente estudio, sólo un 12,4% están regulados colectivamente y el 87,6% restante se articulan como mejoras sobre el convenio. Es decir, las empresas utilizan la PVE como elemento diferenciador que mejore su competitividad más allá de las normas recogidas en la negociación colectiva.

Si profundizamos un poco más estos datos, confirmar que, del total de elementos encuestados, sólo el 12,9% de los Beneficios Sociales y el 13,9% de las medidas de Conciliación estaban regulados en Convenios obligatorios para las empresas. Se trata, de las tradicionales medidas incluidas de protección al empleado (mayoritariamente prestaciones en caso de fallecimiento y accidente, algunos permisos y reducciones de jornada). Sin embargo, vemos que, al no tener un soporte colectivo, prácticamente el 100% de las iniciativas en materia de Empresa Saludable y de definición de un Entorno de Trabajo agradable corresponden exclusivamente a las empresas.

Otro elemento destacable es la voluntad de universalizar la PVE en toda la organización por parte de las empresas participantes al afirmar que 4 de cada 5 elementos de la PVE se ofrecen a toda la organización. Esta democratización afecta en mayor medida a las medidas de Conciliación (88,8%) y Empresa Saludable (86,5%), y en menor medida al Entorno de Trabajo (75,8%) y a los Beneficios Sociales (74,4%), por el coste directo que normalmente representan estos últimos para la compañía.

Siguen existiendo algunos elementos exclusivos para los directivos y mandos, pero muy pocos en el ámbito de los Beneficios Sociales (14%) y el Entorno de Trabajo (11%). En concreto los teléfonos móviles, vehículos de empresa pagados por la organización y las plazas de aparcamiento). En el ámbito de la Conciliación y la Empresa Saludable apenas existe esta diferenciación por categoría.

Por lo que respecta a su financiación de estos elementos, en su mayoría son pagados por las empresas, ya sea a través de un desembolso directo hacia un proveedor en la contratación de estos productos y servicios o, para la familia de Beneficios Sociales, mediante la puesta en marcha de planes de retribución flexible. Es importante destacar como, cada vez más, las empresas son conscientes de que muchos elementos relativos a la Integración de la Vida Personal y Laboral y al Entorno de Trabajo, gozan de una alta valoración y percepción económica por parte del empleado, aunque no representen un coste para la empresa. Ejemplo de lo anterior es el ranking de medidas más ofertadas en las empresas donde 9 de las 10 primeras no representan ningún coste para la organización.

Preguntando a los participantes sobre la proyección de futuro de la PVE, y qué importancia le conceden a la ampliación de la oferta de medidas y políticas en la actualidad, valoran este interés en un 8 sobre 10. Afirman que darán más prioridad al desarrollo de las medidas de Conciliación (8,9), los Beneficios Sociales (8,4), el Entorno de Trabajo (8,4) y la Empresa Saludable (7,2). Todas estas opiniones son parecidas en

todas las Asociaciones y, por lo que respecta al tamaño, resalta el ligero desinterés de las PYMES por la Empresa Saludable.

El dato más sorprendente del estudio es, sin duda alguna, la gran brecha existente entre la importancia que le conceden las empresas a la PVE y los recursos encaminados a conseguir la máxima eficacia y eficiencia de esta iniciativa.

Sólo 8 de cada 100 reconocen disponer de un cuadro de mando completo que les permita realizar un seguimiento individualizado del uso que los empleados están haciendo de las medidas ofrecidas por la empresa. Otras 4 de cada 10 reconocen tenerlo parcialmente la mitad dice no tener ningún tipo de indicador, objetivo o herramienta de seguimiento del desarrollo de estas medidas.

Indicadores como la aplicabilidad, accesibilidad y uso de las medidas y políticas por cada colectivo de interés, y por cada empleado, son imprescindibles para gestionarla eficazmente. Incluir una medida en nuestra PVE no es garantía de éxito si no se adecúa a las necesidades de nuestros colaboradores.

Por Asociaciones, no existen grandes diferencias de la Centro y Catalunya con el resultado global. Baleares está ligeramente descolgada en este análisis de eficiencia. Por tamaño, apenas hay diferencias relevantes.

Desde nuestra experiencia, uno de los elementos fundamentales para garantizar el éxito de la implantación de la PVE es conocer la valoración y la percepción económica que cada empleado concede a cada uno de las medidas y políticas que le son ofrecidas para así poder maximizar la percepción que el colaborador tiene de todos los esfuerzos que hacemos como organización con campañas de comunicación, formación e involucración de los mandos intermedios en este proceso.

Derivado quizá de la falta de indicadores y objetivos recogidos en un cuadro de mando, otra vez la mitad de los encuestados reconoce que desconoce cuál es la percepción económica que el empleado otorga a cada uno de los elementos de su PVE; 4 de cada 10 dice que lo conoce parcialmente y sólo 12 de cada 100 acepta que sí lo gestiona.

Por último, se ha encuestado sobre las acciones que realizan para comunicar a los colaboradores el coste que tienen todos y cada uno de los elementos de la PVE. Los resultados siguen siendo muy negativos ya que sólo 2 de cada 10 afirma hacerlo de forma individualizada y 3 de cada 10 de forma generalizada. La muestra finaliza con un tercio que considera que lo hace parcialmente y acabamos con un 15% que dice que no realiza ningún ejercicio de comunicación.

Como conclusión a este resumen ejecutivo, hay que reiterar que la PVE es una práctica que ha venido para quedarse en todas las empresas con independencia de su localización, tamaño o sector de actividad, dependiendo más de la voluntad de la dirección de la organización en cómo gestionar el talento.

Además, podemos augurarle un futuro muy exitoso. Salvo ese 3 por 100 de empresas que afirman hoy que nunca van a abordar este proyecto, son muchos los elementos que pueden incorporarse en la PVE, más allá de los encuestados en el presente estudio para garantizar La PVE deberá ser rica y creativa incorporando todo tipo de elementos que hagan que la vida de toda la variedad de empleados sea más fácil y atractiva. Aceptar práctica es voluntario para la empresa, pero determinará el tipo de personas que queremos tener en nuestras organizaciones.

Sin embargo, queda mucho trabajo por delante para que la PVE consiga los máximos beneficios para las organizaciones en términos de su eficacia y eficiencia retributiva. Las organizaciones tienen que comunicar individualmente el coste de todos y cada uno de los elementos de la PVE, conocer cuál es la valoración y la percepción económica de cada uno de los empleados y debe definir unos indicadores y unos objetivos que permita supervisar y adecuar a través de un cuadro de mando. De lo contrario, como una cañería con agujeros, nuestros esfuerzos serán inútiles.

## 04 | El presente de la PVE



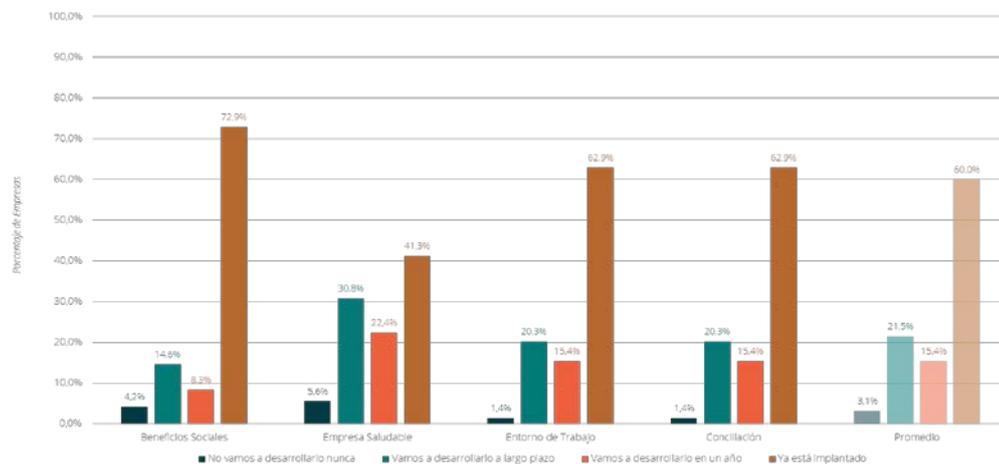
## 04. El presente de la PVE

### 4.1. Situación actual

Al preguntar a las empresas participantes por las perspectivas de crecimiento futuro, se observa que los Beneficios Sociales es la Familia Compensa con un mayor grado de madurez mientras que las medidas de Empresa saludable son las que más perspectivas de crecimiento tienen en el corto plazo. De hecho, 1 de cada 5 empresas encuestadas tienen previsto implantar nuevas medidas de Empresa Saludable en el próximo año.

Asimismo, todas las empresas encuestadas que ya tienen PVE, están trabajando en mejorarla en el largo plazo.

Gráfico 4: Situación de la PVE por familia



Por Asociaciones, las empresas con mayor madurez en la PVE son las de Aedipe Centro. Por el contrario, las empresas de Aedipe Baleares son las que presentan una mayor perspectiva de crecimiento de la PVE en el corto plazo, acentuándose en los Beneficios Sociales.

Los Asociados de Aedipe Cataluña tienen un mayor interés por el desarrollo de las medidas de Empresa Saludable en el largo plazo.

Por Tamaño de empresa, los Beneficios Sociales tienen un menor nivel de implantación en las PYMES que se muestran más interesadas en desarrollarlos en el largo plazo.

Las medidas de Empresa Saludable tienen un mayor grado de implantación en las empresas de mayor Tamaño. Y, aunque son las PYMES las que tienen mayor intención de desarrollar este tipo de medidas en el largo plazo, 1 de cada 10 PYMES declaran no tener ningún tipo de interés por la Empresa Saludable.

Las empresas Muy grandes declaran un mayor desarrollo de las medidas en el ámbito del Entorno de Trabajo (*Ver Anexo I*).

## 4.2. Definición de Oferta Facial

Entendemos la Oferta Facial como el número de medidas de la PVE ofertadas por las empresas participantes a sus empleados.

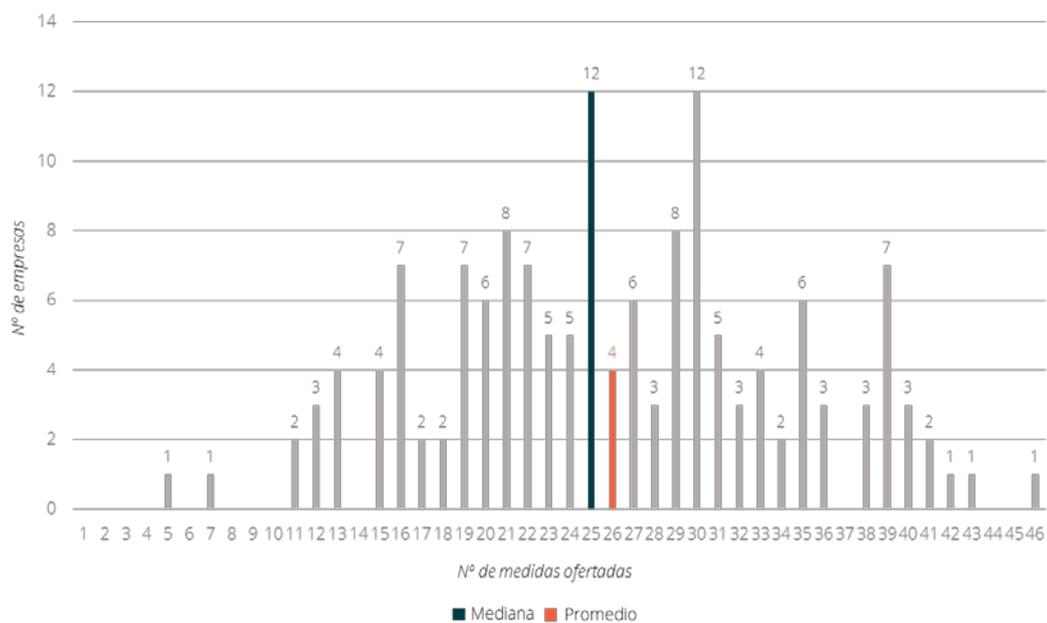
Es importante avanzar que el hecho de que existen estas medidas en la organización no garantiza que todos los empleados se puedan beneficiar de las mismas. Para ello sería preciso analizar organización por organización, la aplicabilidad de las mismas.

Entendemos por aplicabilidad el número de empleados de la empresa que pueden disfrutar de una determinada medida.

### 4.2.1 Oferta Facial Global

El presente gráfico ilustra cuántas medidas incluidas en su PVE tiene cada empresa participante. A modo de ejemplo se puede comprobar que hay una empresa que tan solo ofrece 5 y la que más, 46 medidas. Dentro de esta distribución, el promedio se sitúa en 25 medidas y la mediana en 26 medidas.

Gráfico 5: Oferta Facial de las empresas participantes

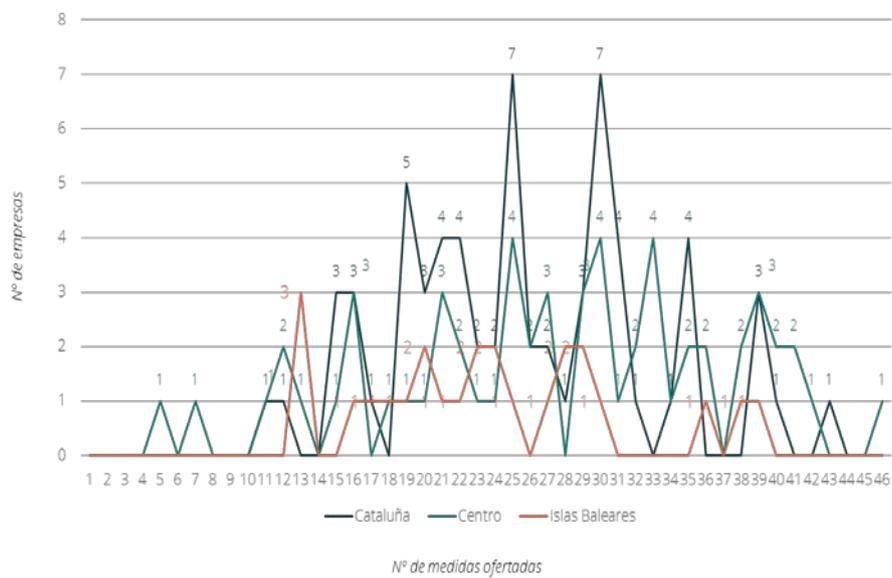


### 4.2.1.1 Oferta Facial por Asociación

Al observar la distribución de la oferta de medidas para cada una de las Asociaciones incluidas en el análisis, destaca Aedipe Centro con una mediana de 27,4 medidas, seguida por Aedipe Cataluña con 25,6 medidas y Aedipe Baleares con una oferta de 23,8 medidas.

Es decir, no existe una gran dispersión de medidas entre las diferentes asociaciones (15% más entre la máxima y la mínima).

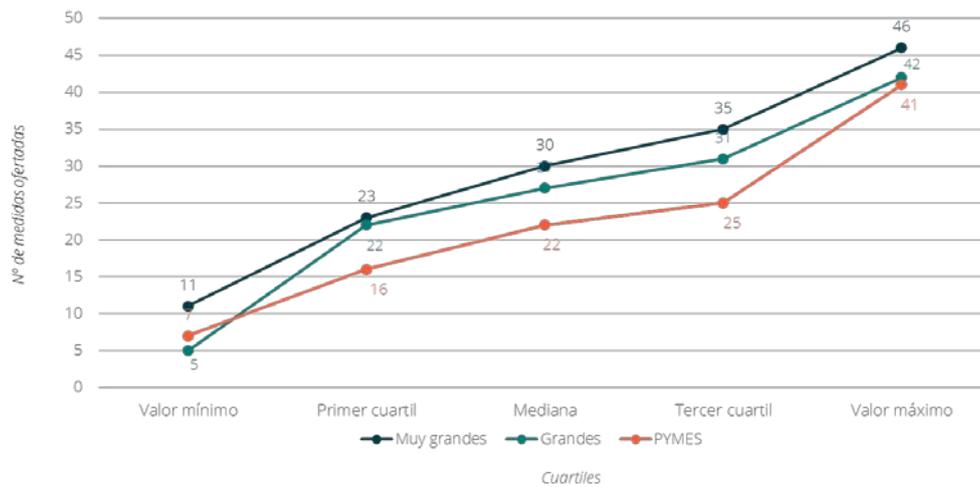
Gráfico 6: Oferta Facial por Asociaciones Aedipe



### 4.2.1.2 Oferta Facial por Tamaño

Al analizar la oferta de medidas según tamaño de empresa, se observa que las diferencias entre las empresas de diferente tamaño son inapreciables, por lo que se puede afirmar que no existe una correlación directa entre el número de empleados y las medidas incluidas en la PVE. Los elementos de la PVE no vienen condicionados por el número de empleados, sino por la voluntad de la Organización de qué personas quieren tener y cómo se les ofrece su PVE.

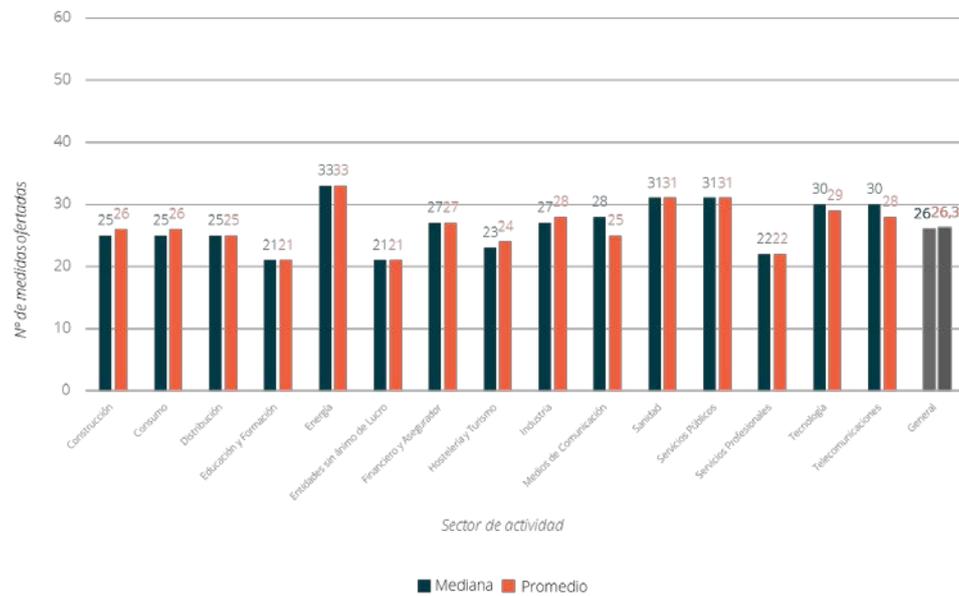
Gráfico 7: Oferta Facial por Tamaño



### 4.2.1.3 Oferta Facial Conjunta por Sector de Actividad

En relación a la oferta de medidas por sector de actividad, destaca el sector Energía con una oferta media de 33 medidas frente al de Educación y Formación que ofrece de media 21 medidas. No obstante la mediana y el promedio general son similares (26 y 26,3 medidas respectivamente), lo que denota que el sector de actividad no influye en la PVE, sino que depende de la voluntad de la organización.

Gráfico 8: Oferta Facial por Sector de Actividad

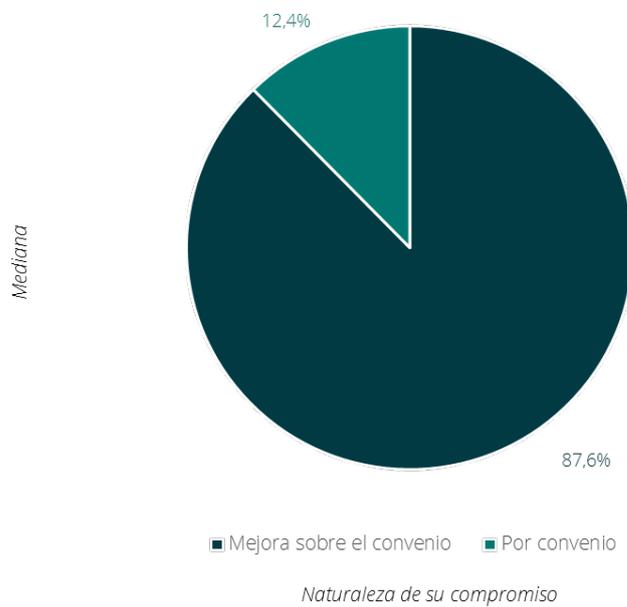


Sector de actividad	Nº Empresas participantes
Construcción	7
Consumo	8
Distribución	6
Educación y Formación	5
Energía	5
Entidades sin ánimo de lucro	11
Financiero y Asegurador	18
Hostelería y Turismo	10
Industria	15
Medios de Comunicación	5
Sanidad	11
Servicio público	6
Servicios profesionales	21
Tecnología	13
Telecomunicaciones	5

#### 4.2.1.4 Oferta Facial por la Naturaleza del Compromiso

Si analizamos el ofrecimiento de las medidas por la naturaleza de su compromiso, destaca que la negociación colectiva sigue basándose en un modelo retribución tradicional dineraria, compuesta principalmente por Retribución dineraria, y un escaso y homogéneo paquete de beneficios sociales y políticas de conciliación. Tímidamente (12,4%) comienza a “ponerse sobre la mesa” las medidas pertenecientes a la familia de Entorno de Trabajo y Empresa Saludable. Por ende, la negociación colectiva no sirve para hacer atractiva la PVE y gestionar el talento, va a ser una decisión individual de cada Organización.

Gráfico 9: Oferta Facial por Naturaleza del Compromiso

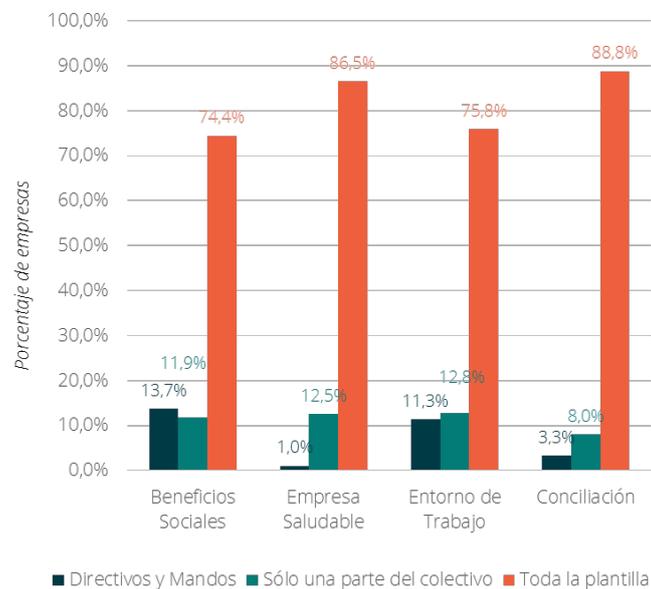


#### 4.2.1.5 Oferta Facial por Alcance

El ánimo general de las empresas encuestadas es ofrecer la PVE a toda la plantilla. Especialmente en lo referente a aquellas medidas que no conllevan coste o cuyo coste de gestión es bajo.

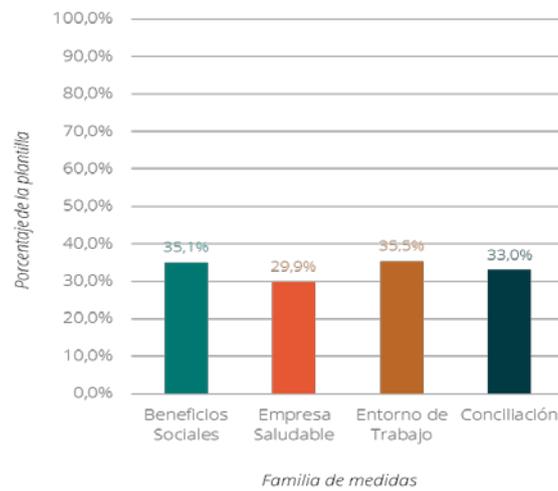
Los Beneficios Sociales que hace veinte años se dirigían exclusivamente a los directivos, en la actualidad se ofrece a toda la plantilla. Los Planes de Compensación Flexible han democratizado los Beneficios Sociales y el resto de medidas de Salario Emocional ya que hay una individualización de la relación laboral y toda la plantilla cobra importancia.

Gráfico 10: Oferta Facial por Alcance



Al analizar aquellas medidas que van dirigidas a una parte de la plantilla en base a criterios organizativos o sociodemográficos (nivel jerárquico, puesto, centro de trabajo, género, etc.), se observa que las diferencias entre Familia de Medidas son poco relevantes.

Gráfico 11: Oferta Facial por Alcance (sólo una parte del colectivo)



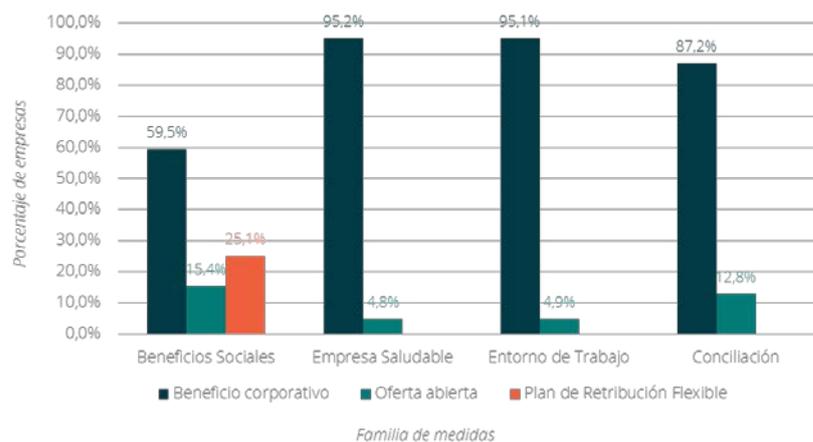
#### 4.2.1.6 Oferta Facial por Instrumentación

En la actualidad, las empresas cuentan con distintas herramientas para instrumentalizar las medidas incluidas en la PVE.

- Beneficio Corporativo: incluye aquellas medidas y políticas ofertadas y financiadas por la empresa, con el objetivo de atraer y fidelizar el talento.
- Oferta abierta: la empresa realiza el acuerdo con un proveedor y ofrece la posibilidad de adherirse a una medida o política pero la financiación corre a cargo del empleado.
- Plan de Retribución Flexible: consiste en el intercambio de salario del trabajador por productos o servicios que pone la empresa a su disposición, de tal forma que el empleado se beneficia de una ventaja fiscal, de la comodidad de contratación y la contratación de productos o servicios colectivos con descuento.

En los Beneficios Sociales, y como consecuencia de la crisis económica, aparece con mucha fuerza la Retribución Flexible, donde 1 de cada 4 empresas ofrece sus Beneficios a través de esta herramienta. Adicionalmente aparecen ofertas abiertas en todos los ámbitos de la PVE (p.e. clubes de compra), si bien no tienen un carácter diferenciador.

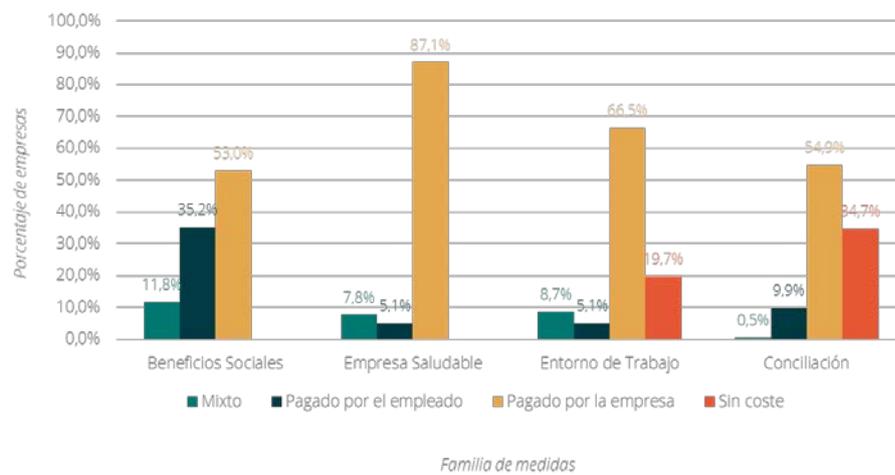
Gráfico 12: Oferta Facial por Instrumentación



#### 4.1.1.7 Oferta Facial por Financiación

Se observa que la mayoría de los elementos que conforman la PVE de las Organizaciones son abonados por el empleador. Sin embargo, se puede afirmar que hay una presencia creciente de los Beneficios Sociales financiados por el empleado al amparo de los Planes de Retribución Flexible así como de elementos y medidas de la PVE en el ámbito del Entorno de Trabajo y de la Conciliación que son decisorias para trabajar en una Organización y que no necesariamente conllevan un coste para la Organización.

Gráfico 13: Oferta Facial por Financiación



#### 4.2.1.8 Ranking de Oferta

##### 4.2.1.8.1 Ranking de Oferta por Asociación

Con carácter general, las medidas que ocupan los primeros puestos en el ranking se refieren principalmente a las Familias de Medidas de Entorno de Trabajo y Conciliación, debido a la mayor oferta de medidas sin coste para la empresa.

Por ejemplo, la medida más ofertada en términos globales es el Código de Vestimenta excepto en Aedipe Centro que ocupa la cuarta posición (*Ver Anexo II*).

Medidas	Ranking General	Aedipe Cataluña	Aedipe Centro	Aedipe Islas Baleares
Código de vestimenta	1	1	4	1
Reducción de jornada	2	3	2	3
Maquinas vending	3	2	3	7
Flexibilidad horaria	4	6	1	6
Telefono móvil	5	4	8	4
Flexibilidad de jornada por responsabilidades familiares	6	5	12	9
Jornada intensiva los viernes	7	7	5	20
Reducción de jornada por responsabilidades familiares	8	9	11	10
Recepción de pedidos	9	8	17	2
Información corporativa	10	10	9	14
Plaza de aparcamiento	11	13	6	13
Cafetería	12	11	16	12
Fiesta de empresa	13	12	15	11
Permiso para la realización de exámenes prenatales	14	15	18	8
Prestación en caso de fallecimiento	15	20	7	19
Acuerdos con proveedores	16	14	20	5
Prestación por accidente	17	21	10	16
Comida	18	19	14	18
Actividades culturales	19	16	23	17
Primer día de colegio	20	17	30	15
Movilidad	21	26	13	29
Actividades deportivas	22	24	19	24
Guardería	23	23	21	31
Teletrabajo	24	22	22	36
Permiso por asuntos propios	25	25	28	21
Excedencia voluntaria	26	18	38	28
Programas de prevención de Riesgos Laborales	27	28	31	25
Reconocimiento médico mejorado	28	27	25	41
Enfermedad	29	29	24	33
Campañas de nutrición saludables	30	32	27	26
Cesta de fruta	31	34	26	27
Préstamos	32	36	29	22
Reconocimiento de comportamientos admirables	33	30	35	23
Parking de bicicletas	34	35	34	34
Duchas y vestuarios	35	37	33	37
Médico en el centro de trabajo	36	31	39	43
Tarjeta de fidelización	37	39	40	32
Prestaciones complementarias a la Seguridad Social	38	43	32	47
Programas de hábitos saludables	39	44	37	40
Permiso de paternidad	40	41	42	39
Compra de días de vacaciones	41	42	41	42
Permiso de maternidad	42	40	44	38
Banco de horas para asuntos propios	43	33	45	44
Fisioterapeuta	44	45	36	48
Movilidad por asuntos personales	45	38	50	30
Facilitadores de vida	46	49	43	45
Servicios de asistencia psicológica	47	48	46	46
Reducción de jornada por celebraciones familiares	48	47	49	35
Instalaciones deportivas	49	46	47	50
Salas de lactancia	50	51	48	51
Espacios deportivos	51	50	51	49

#### 4.2.1.8.2 Ranking de Ofertabilidad por Tamaño

Por tamaño de empresa, se observa que el Código Vestimenta es la medida más ofertada de las PYMES siendo coincidente con el ranking general, mientras que en las Grandes baja a la segunda posición y en las Muy Grandes Empresas a la quinta posición.

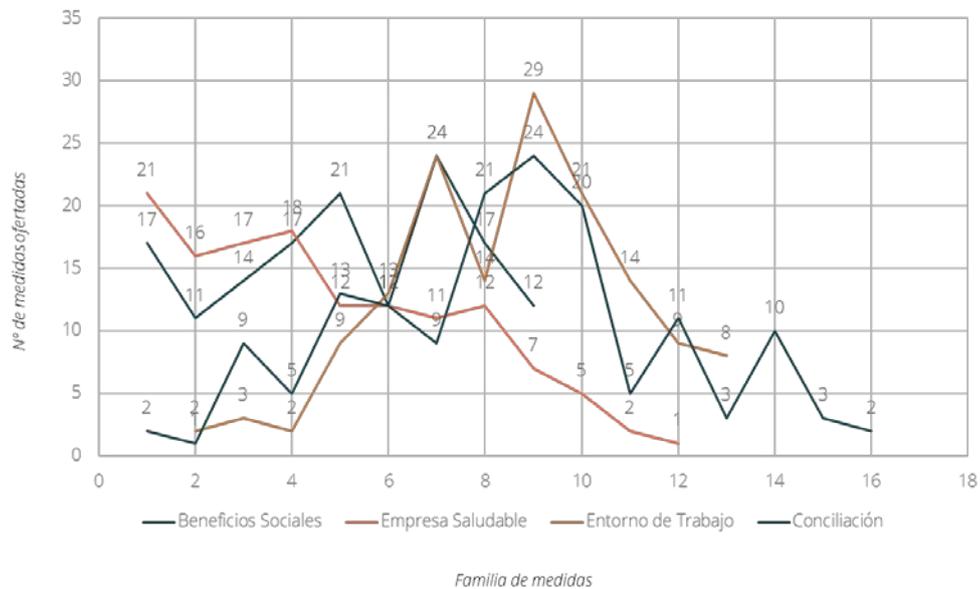
Medidas	Ranking General	Muy Grandes	Grandes	PYMES
Código de vestimenta	1	5	2	1
Reducción de jornada	2	2	1	4
Maquinas vending	3	1	3	5
Flexibilidad horaria	4	6	9	2
Telefono móvil	5	4	6	6
Flexibilidad de jornada por responsabilidades familiares	6	9	4	12
Jornada intensiva los viernes	7	10	7	9
Reducción de jornada por responsabilidades familiares	8	8	10	11
Recepción de pedidos	9	25	11	3
Información corporativa	10	14	13	7
Plaza de aparcamiento	11	7	8	16
Cafetería	12	16	5	15
Fiesta de empresa	13	24	12	8
Permiso para la realización de exámenes prenatales	14	15	14	17
Prestación en caso de fallecimiento	15	3	16	21
Acuerdos con proveedores	16	12	17	18
Prestación por accidente	17	11	15	22
Comida	18	13	18	20
Actividades culturales	19	26	22	14
Primer día de colegio	20	39	21	10
Movilidad	21	20	20	25
Actividades deportivas	22	22	19	28
Guardería	23	18	24	23
Teletrabajo	24	38	35	13
Permiso por asuntos propios	25	29	34	19
Excedencia voluntaria	26	23	30	24
Programas de prevención de riesgos laborales	27	21	23	40
Reconocimiento médico mejorado	28	17	28	38
Enfermedad	29	28	32	31
Campañas de nutrición saludables	30	27	27	36
Cesta de fruta	31	36	29	29
Préstamos	32	30	25	37
Reconocimiento de comportamientos admirables	33	35	26	32
Parking de bicicletas	34	33	31	43
Duchas y vestuarios	35	34	33	39
Médico en el centro de trabajo	36	19	37	48
Tarjeta de fidelización	37	40	38	33
Prestaciones complementarias a la Seguridad Social	38	32	39	45
Programas de hábitos saludables	39	31	40	47
Permiso de paternidad	40	45	46	27
Compra de días de vacaciones	41	46	36	34
Permiso de maternidad	42	44	49	26
Banco de horas para asuntos propios	43	47	41	30
Fisioterapeuta	44	37	45	41
Movilidad por asuntos personales	45	42	43	42
Facilitadores de vida	46	41	44	46
Servicios de asistencia psicológica	47	48	48	44
Reducción de jornada por celebraciones familiares	48	51	42	35
Instalaciones deportivas	49	43	50	49
Salas de lactancia	50	50	47	51
Espacios deportivos	51	49	51	50

### 4.3. Oferta Facial por Familia Compensa

#### 4.3.1 Oferta Facial por Familia de Medidas

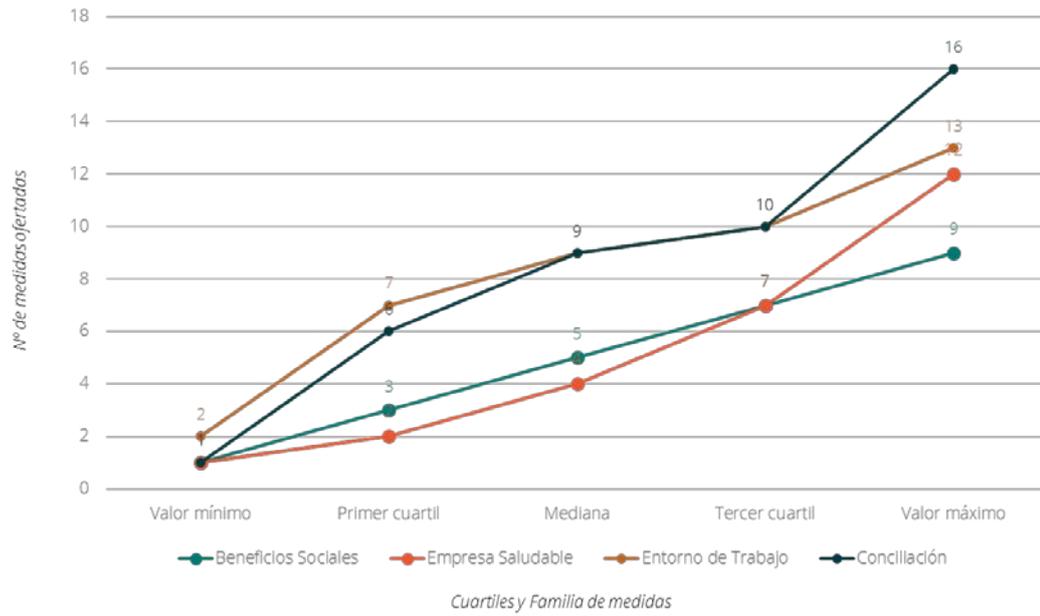
Al observar la distribución de la oferta de medidas para cada una de las Familias y Empresas incluidas en el análisis, destacan las medidas relacionadas con Entorno de Trabajo y Conciliación situándose de media en 8,6 medidas, seguida por Beneficios Sociales con 5 medidas y Empresa Saludable con 4,7 medidas.

Gráfico 14: Oferta Facial por Familia de Medidas



Nuevamente se puede afirmar que las Organizaciones ofrecen en su PVE medidas relacionadas con los Beneficios Sociales, Entorno de Trabajo y Conciliación. No obstante, las medidas relacionadas con la Empresa Saludable empiezan a cobrar relevancia más allá del marco legal.

Gráfico 15: Oferta Facial por Cuartiles y Familia de Medidas



#### 4.3.1.1. Oferta Facial por Familia y Asociación

Al segmentar la oferta de medidas por Familia y Asociación no se aprecian diferencias relevantes (Ver Anexo III).

### 4.3.1.2. Oferta Facial por Familia y Tamaño

Al analizar la oferta de medidas por tamaño de empresa, se observa una disminución en el número de medidas de Beneficios Sociales y Empresa Saludable en las Grandes empresas y en las PYMES. Por el contrario, las PYMES ofertan un mayor número de medidas de Conciliación respecto a las empresas de otros tamaños.

Gráfico 16: Oferta Facial por Familia de Medidas y Tamaño

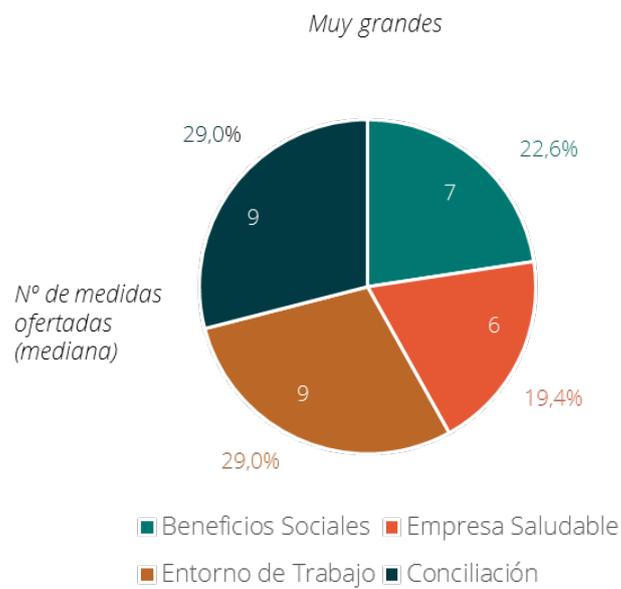


Gráfico 17: Oferta Facial por Familia de Medidas y Tamaño

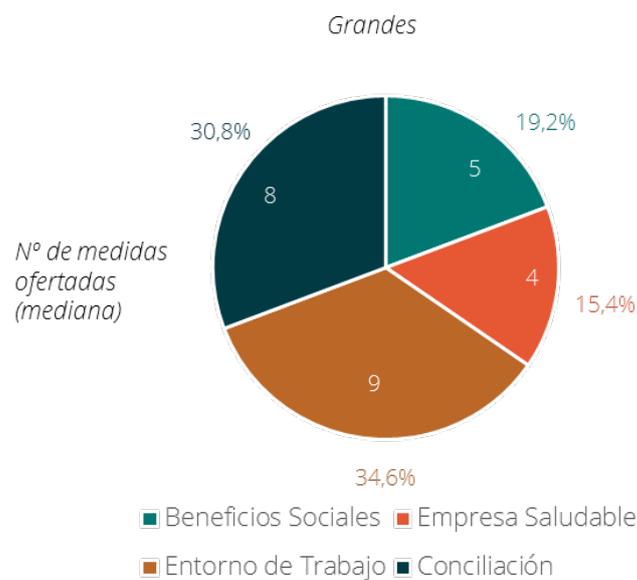
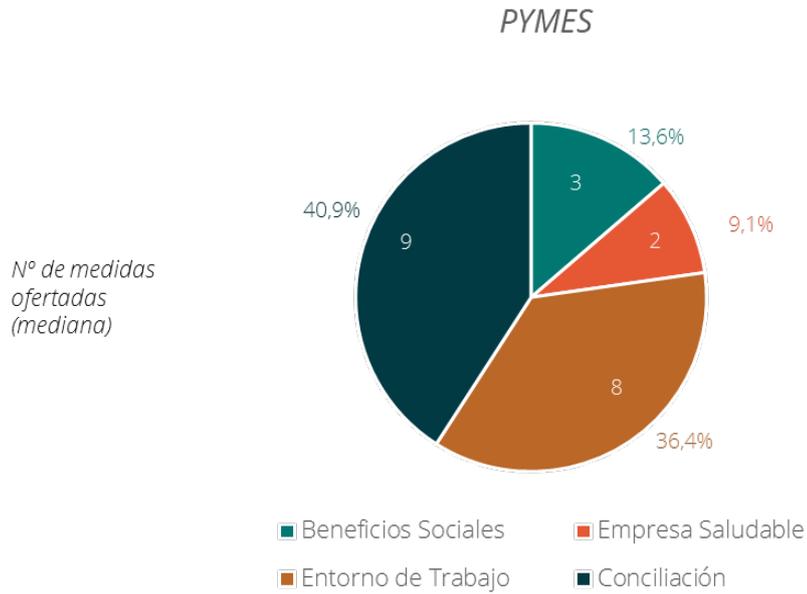


Gráfico 18: Oferta Facial por Familia de Medidas y Tamaño



El tamaño es un factor determinante en la oferta de Beneficios Sociales y Empresa Saludable: las empresas Muy Grandes ofertan de media 7 Beneficios Sociales y 6 medidas de Empresa Saludable mientras que las PYMES reducen su oferta a 3,8 Beneficios Sociales y 2 medidas de Empresa Saludable.

Sin embargo en Entorno de Trabajo y en Conciliación, el tamaño no está directamente relacionado con su oferta de medidas. Siendo la media de Entorno de Trabajo de 9 medidas en Muy Grandes y de 8 en las PYMES y en Conciliación, de 9 medidas de media en Muy Grandes y PYMES.

Gráfico 19: Oferta Facial por Familia de Medidas y Tamaño

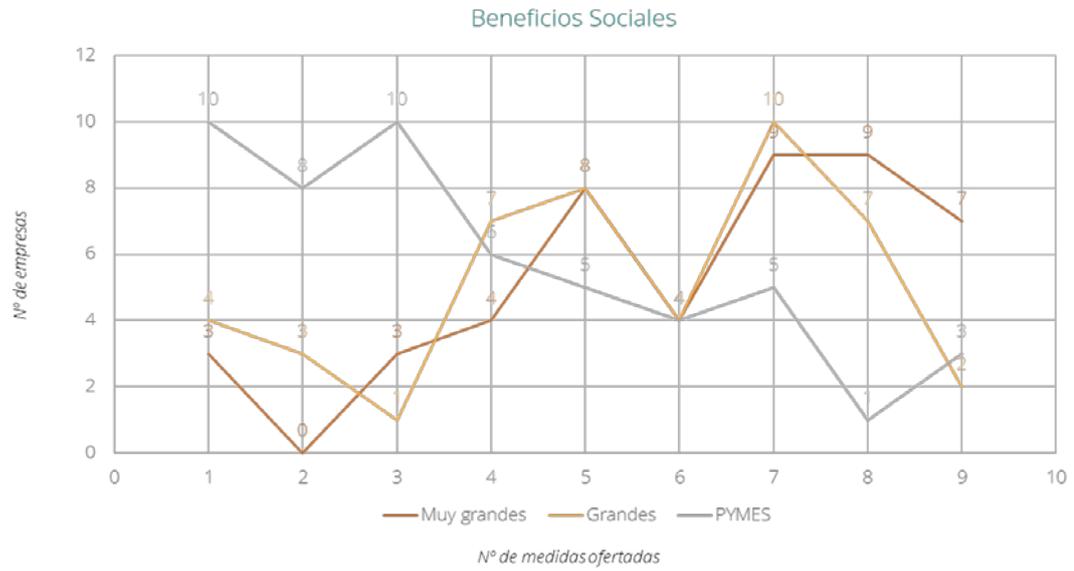


Gráfico 20: Oferta Facial por Familia de Medidas y Tamaño

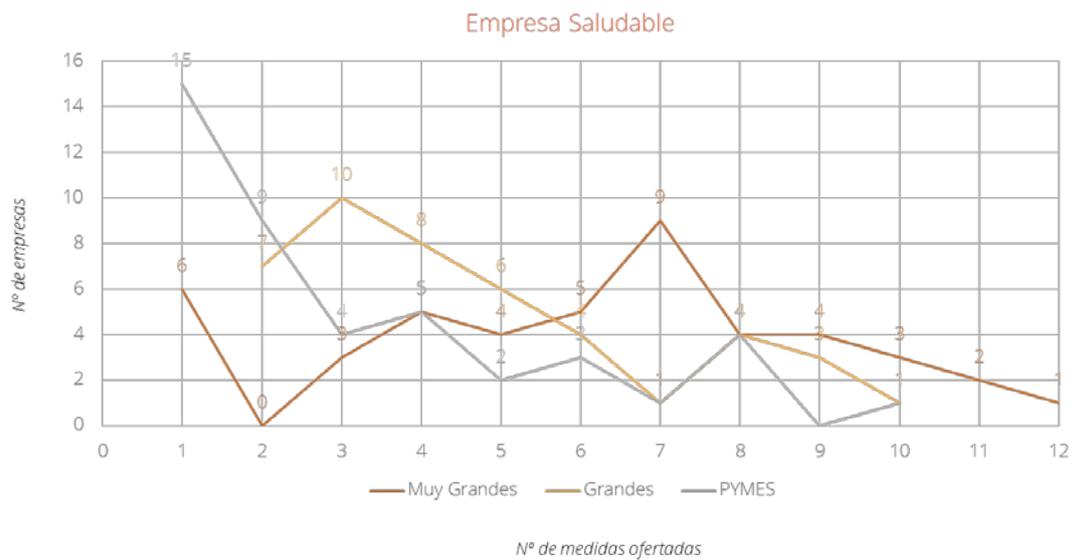


Gráfico 21: Oferta Facial por Familia de Medidas y Tamaño

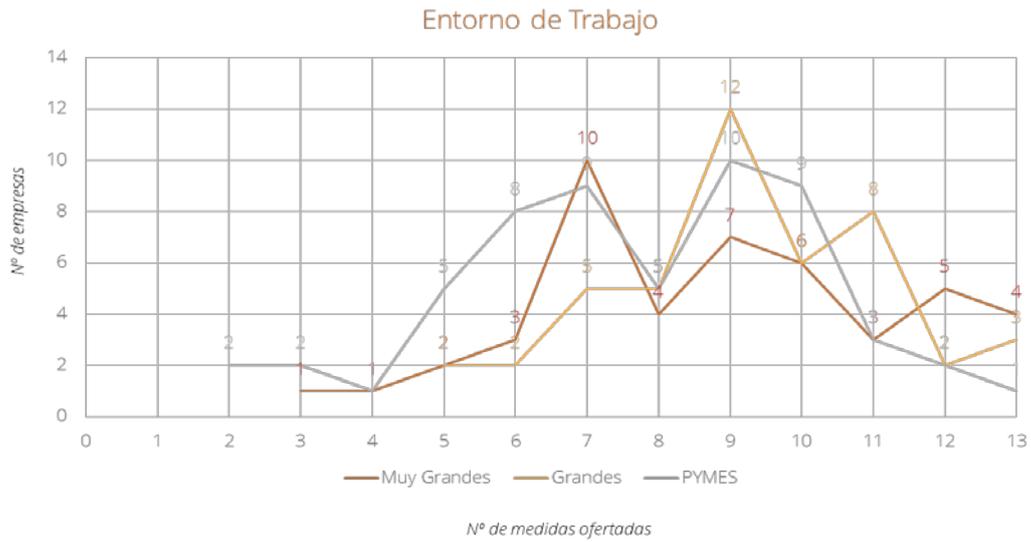
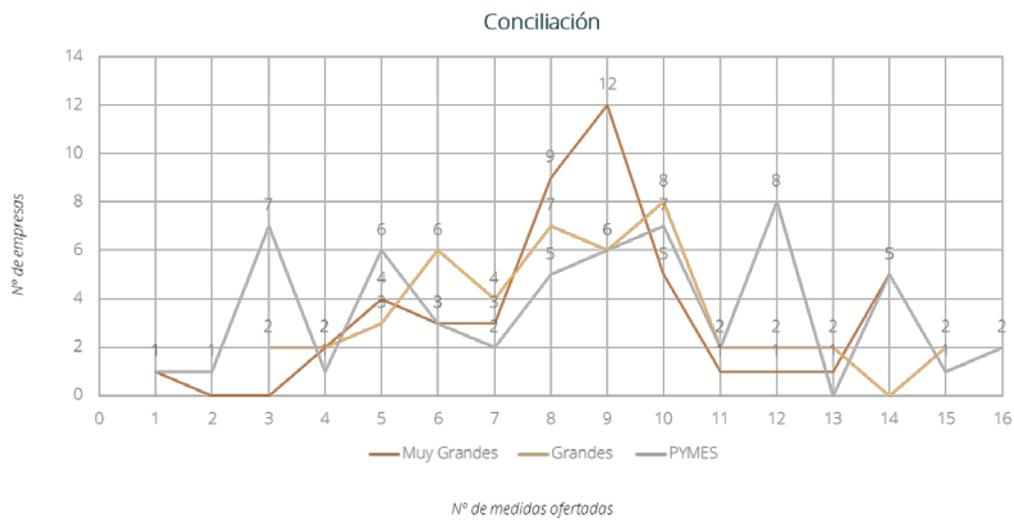


Gráfico 22: Oferta Facial por Familia de Medidas y Tamaño



### 4.3.1.3. Oferta Facial por Familia, Tamaño y Asociación

Al segmentar los datos por Asociación, no se aprecian diferencias significativas, a excepción de Aedipe Baleares cuyas PYMES ofertan un mayor número de medidas de Conciliación respecto a las PYMES de otras Asociaciones.

Gráfico 23: Oferta Facial por Familia de Medidas, Tamaño y Asociación

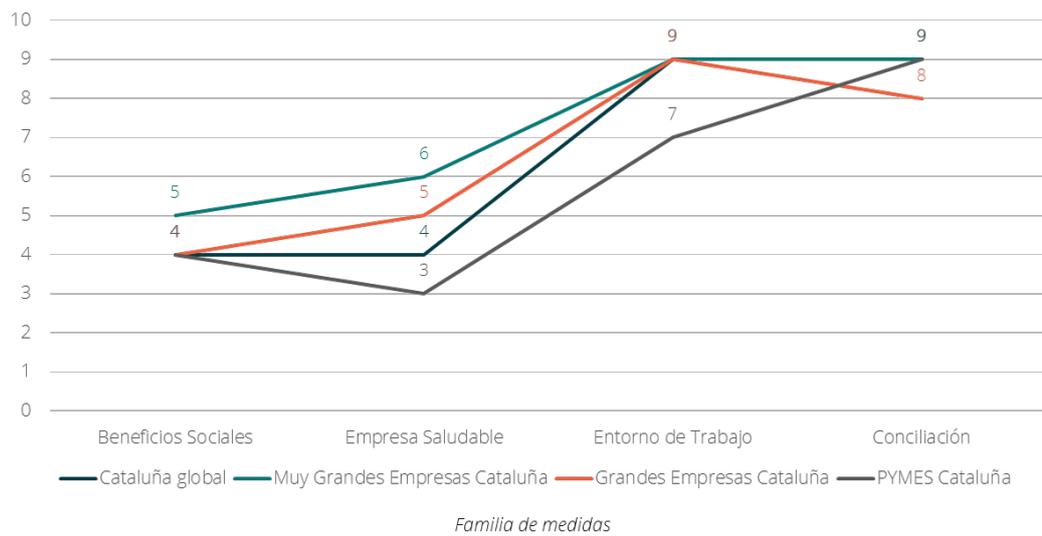
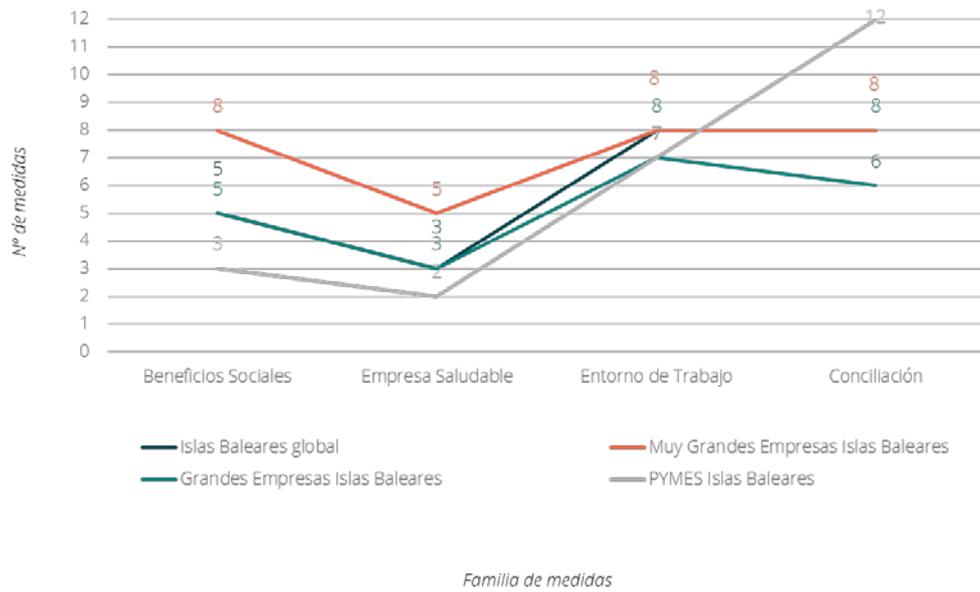


Gráfico 24: Oferta Facial por Familia de Medidas, Tamaño y Asociación



Gráfico 25: Oferta Facial por Familia de Medidas, Tamaño y Asociación

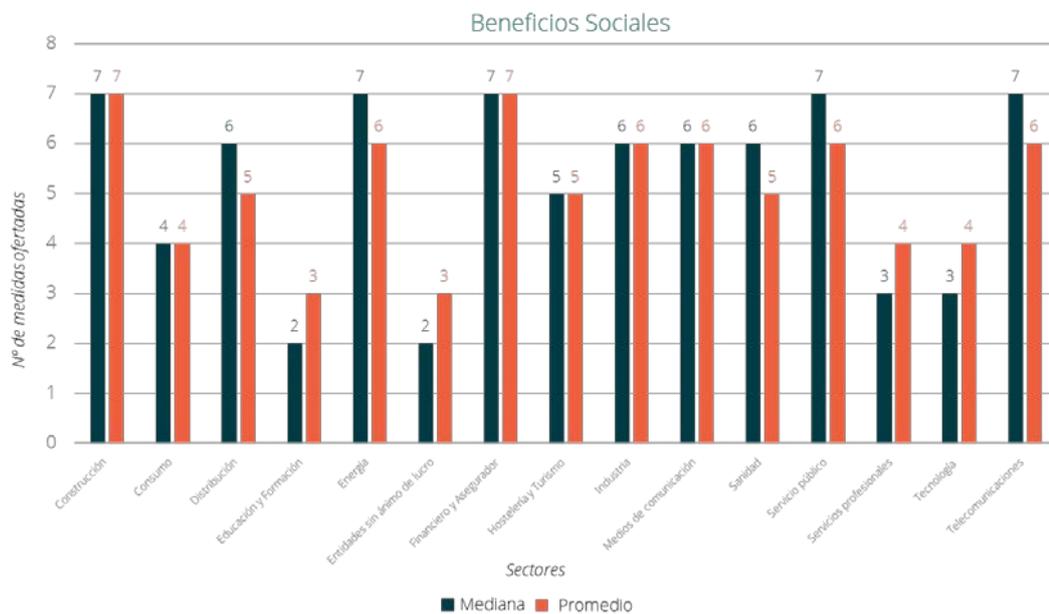


#### 4.3.1.4. Oferta Facial por Sector de Actividad

En las siguientes gráficas se muestra la mediana y promedio de la oferta facial de medidas de la PVE de las empresas participantes.

En la Familia de Beneficios Sociales la mediana y el promedio no es significativa. Por lo que se puede afirmar que la oferta de medidas de Beneficios Sociales no está directamente relacionada con el sector de actividad al que pertenecen.

Gráfico 26: Oferta Facial por Sector de Actividad



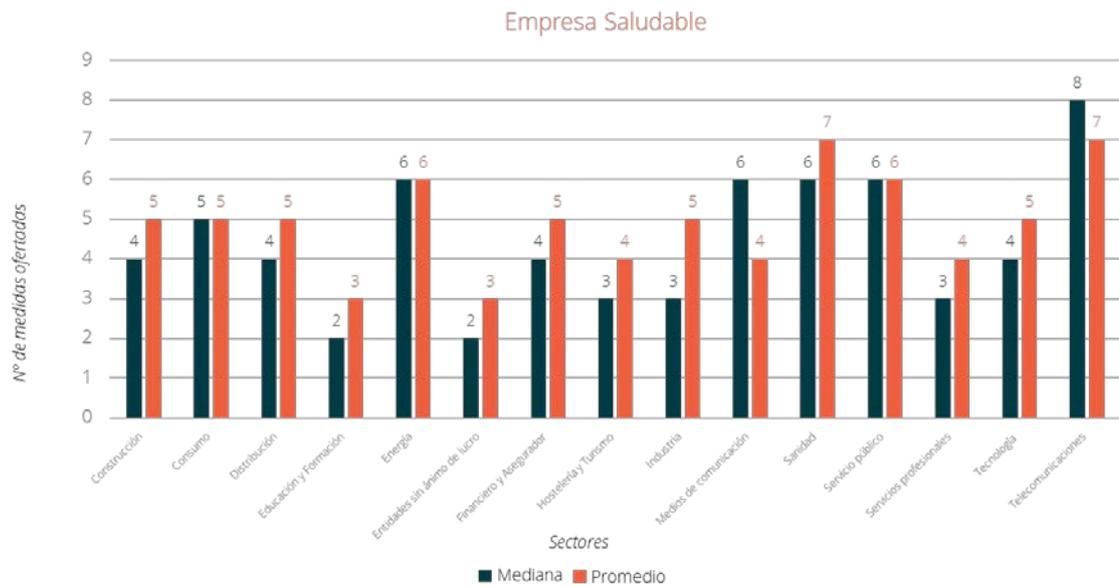
En la Familia de Empresa Saludable es importante destacar las diferencias entre mediana y promedio de oferta de medidas en el Sector Industria y Medios de Comunicación, ya que el salto entre ambas es mayor.

En el Sector Industria de las quince empresas participantes, dos son PYMES y ofertan en promedio 1,5 medidas, las trece empresas restantes son Grandes o Muy Grandes, ofertando en promedio 4,1 y 7,4 medidas respectivamente, por lo que hay una gran dispersión en la oferta de medidas.

En Medios de Comunicación tan solo 1 empresa es PYME y oferta una medida, el resto son Grandes que ofertan en promedio 7 medidas y las Muy Grandes 5, por lo que existe una dispersión en la oferta de medidas.

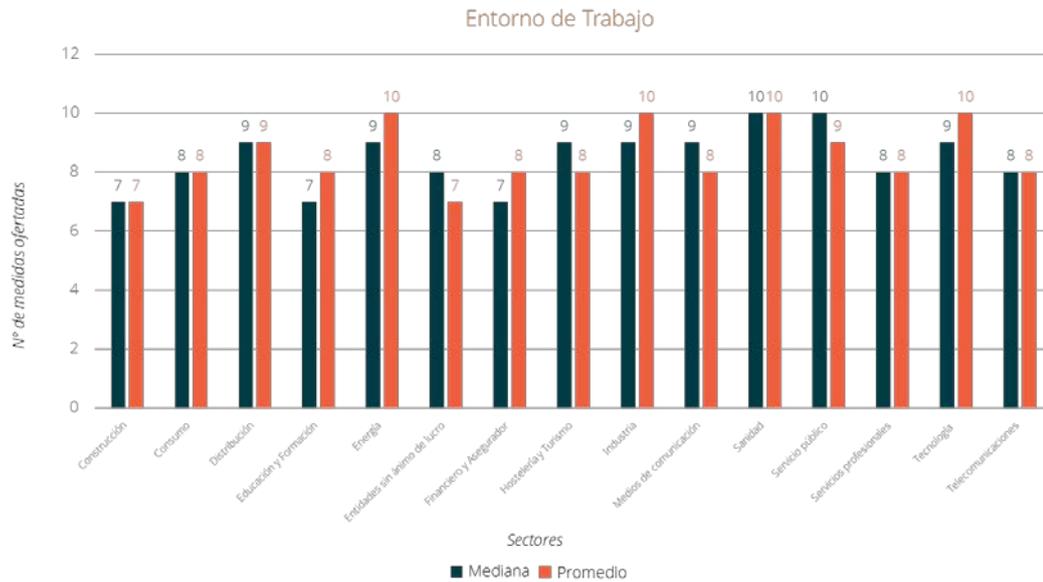
En Empresa Saludable, sucede lo mismo que en Beneficios Sociales ya que la dispersión entre mediana y promedio no es relevante.

Gráfico 27: Oferta Facial por Sector de Actividad



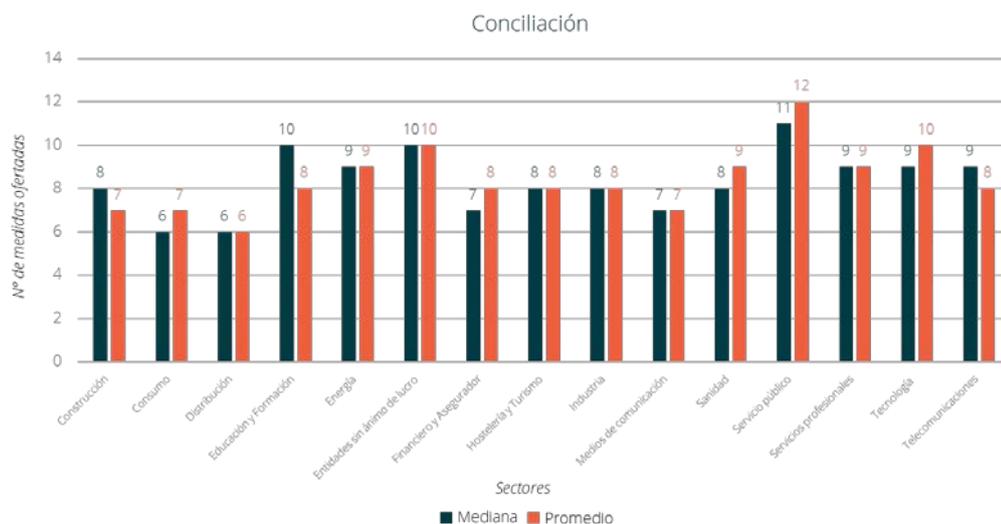
Respecto a Entorno de Trabajo, la ofertabilidad de medidas no está directamente relacionada con el sector de actividad de las empresas participantes

Gráfico 28: Oferta Facial por Sector de Actividad



En la Familia de Conciliación, cabe destacar el Sector Educación y Formación, cuya participación es de 5 empresas, siendo 4 empresas PYMES las que ofertan en promedio 9,25 medidas y 1 Grande que oferta de promedio 5, por si existe una dispersión en la oferta de medidas.

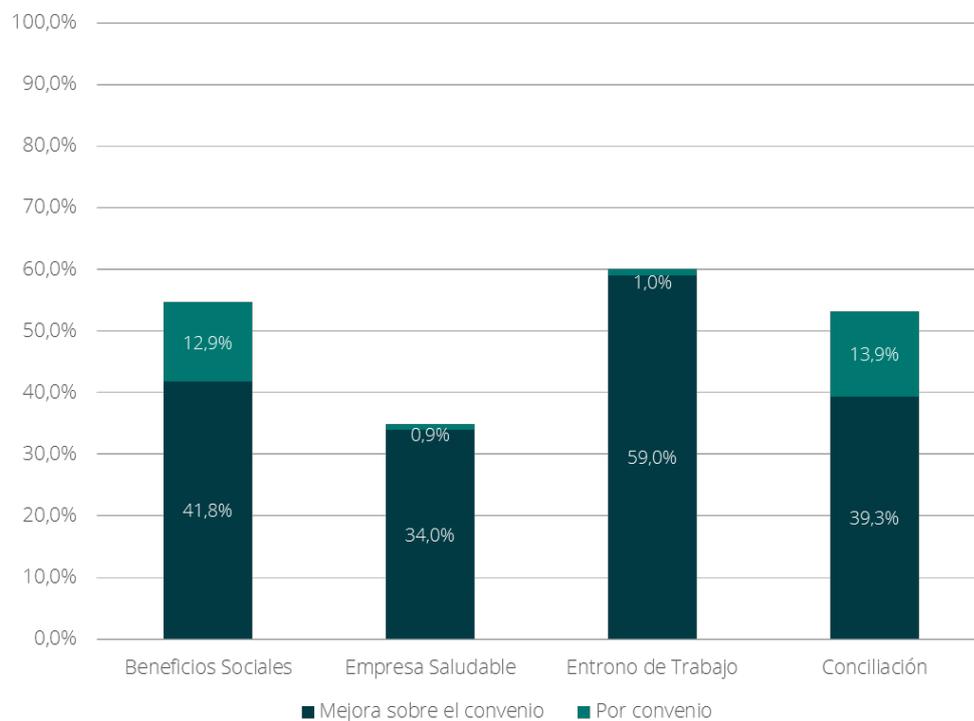
Gráfico 29: Oferta Facial por Sector de Actividad



#### 4.3.1.5. Oferta Facial por la Naturaleza de su Compromiso

La PVE es de carácter voluntario por parte de la empresa y no de obligatoriedad. Por ello, la PVE, ayuda a las organizaciones a definir qué tipo de profesionales quieren tener, así como el modelo de relaciones laborales que quieren seguir. Es decir, o bien “el café para todos” marcado por la imposición del Convenio Colectivo y por tanto no se personaliza ni individualiza la Propuesta de Valor al Empleado o por el contrario, apostar por la PVE abarcando temas más allá de la estricta protección del empleado tales como la Empresa Saludable o Entorno de Trabajo cuyas medidas no vienen reguladas por Convenio Colectivo.

Gráfico 30: Oferta Facial por Naturaleza de su Compromiso

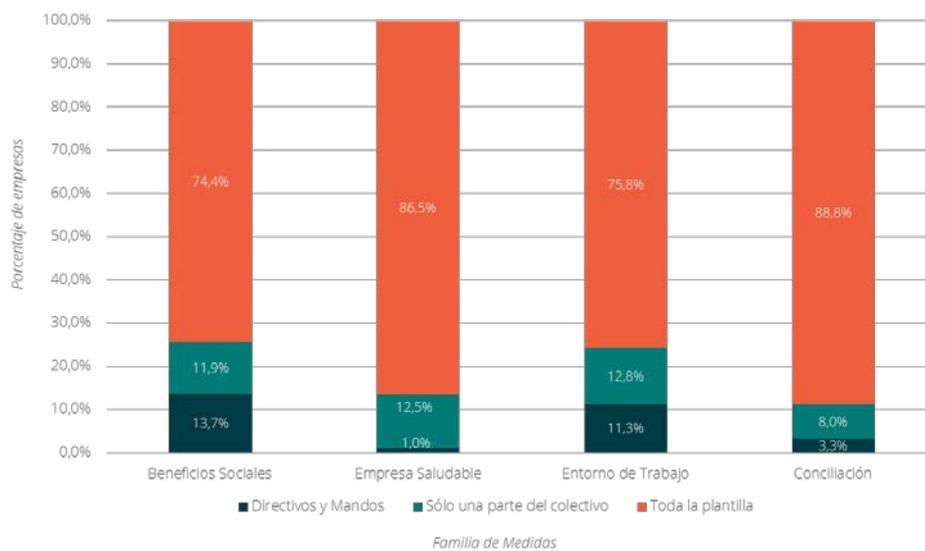


### 4.3.1.6. Oferta Facial por Alcance

Un Convenio Colectivo, por lo general, engloba medidas que alcanzan a toda la plantilla de la Organización. Sin embargo, al apostar por la PVE, hay medidas que afectarán a cierta parte de un colectivo ya sea por causas personales o de carácter jerárquico como pueden ser los directivos de una Organización.

Pese a que los compromisos de la empresa estén asumidos por mejora de convenio, podría parecer que se destinan sólo a un colectivo de la plantilla. Sin embargo, se aprecia que la mayoría de estas medidas se destinan a toda la Organización. Sobre todo aquellas relativas a Empresa Saludable y Conciliación.

Gráfico 31: Oferta Facial por Alcance

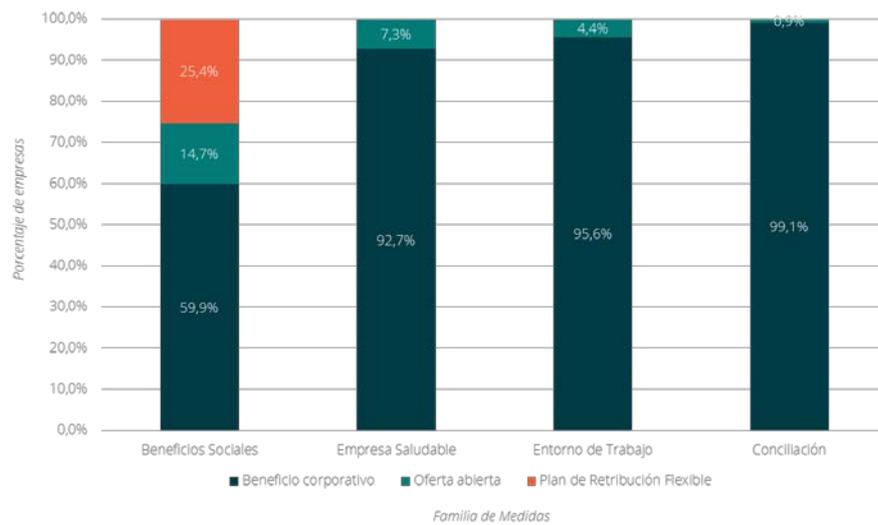


### 4.3.1.7. Oferta Facial por Instrumentación

La PVE no necesariamente tiene que estar compuesta por medidas y políticas que representen un coste directo para la Organización y aun así, el empleado puede verse beneficiado bien por la comodidad, descuentos o un tratamiento fiscal más beneficioso de los productos o servicios.

Los Beneficios Sociales donde claramente la individualización que atiende a necesidades personales ha descendido radicalmente en los últimos años y donde anteriormente existía “el café para todos” se aprecia como aparece una tendencia en términos de eficiencia retributiva que provoca que los Beneficios, puedan personalizarse a través del Plan de Retribución Flexible cuya financiación sigue siendo gestionada por parte de la empresa, pero a través del salario del empleado.

Gráfico 32: Oferta Facial por Instrumentación

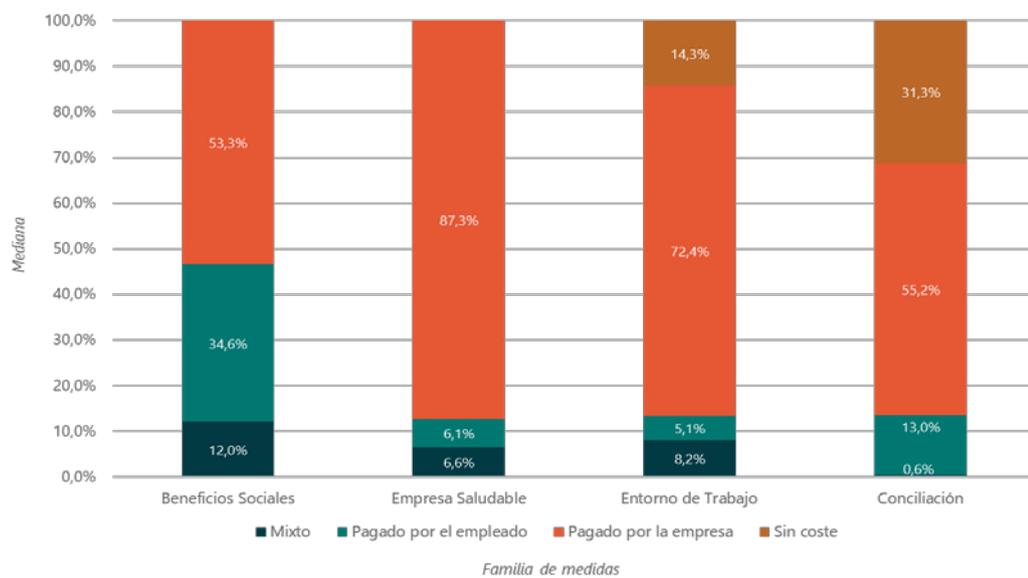


#### 4.3.1.8. Oferta Facial por Financiación

Se aprecia que hay muchas medidas que enriquecen la PVE y cuyo coste directo es cero tanto para la empresa como para el empleado. Por ello, introducir dichas medidas en la PVE supone una tasa de retorno muy positiva para la Organización.

Aun así, actualmente siguen siendo mayoritarias aquellas medidas y políticas referentes a Empresa Saludable y Entorno de Trabajo cuyo coste es asumido por la empresa ya que se percibe como una inversión. Sin embargo, las medidas englobadas en Beneficios Sociales se financian en menor medida por las Organizaciones y más a través de los sistemas de Retribución Flexible.

Gráfico 33: Oferta Facial por Financiación



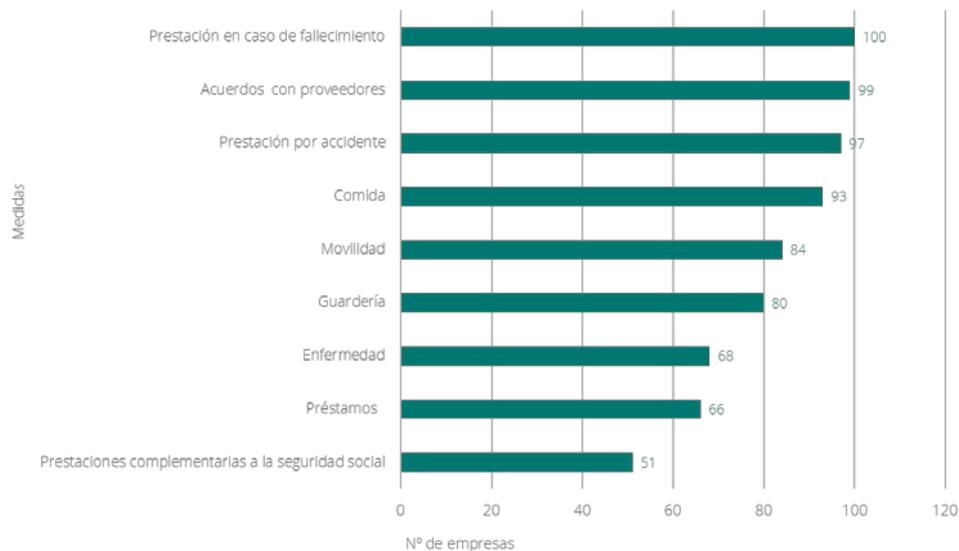
### 4.3.1.9. Ranking de Oferta por Familia

#### 4.3.1.9.1 Ranking de Oferta por Beneficios Sociales

Las medidas pertenecientes a la Familia de Beneficios Sociales se caracterizan por conllevar coste. Actualmente siguen siendo pioneras aquellas relativas a la protección del empleado que son ofertadas por norma general mediante Convenio Colectivo.

Cabe destacar que las empresas a día de hoy se están preocupando por aspectos tales como la manutención o transporte de sus empleados; medidas incluidas dentro del Plan de Retribución Flexible del empleado.

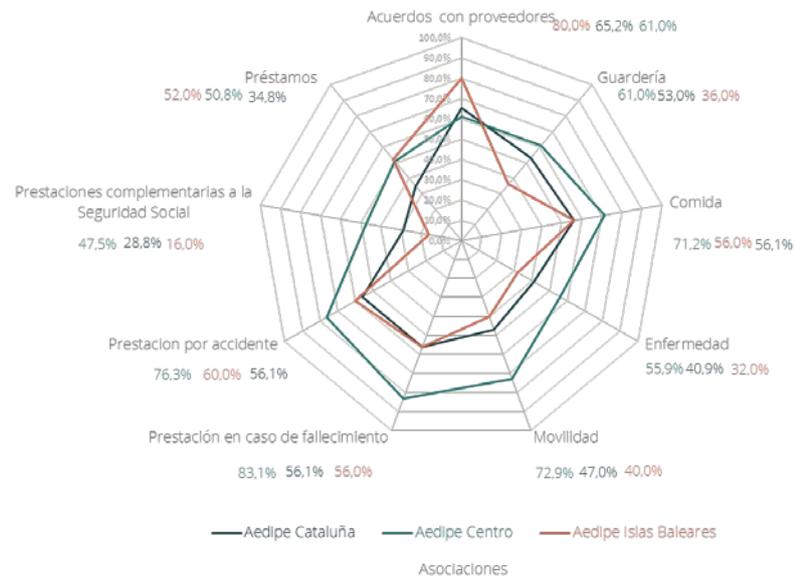
Gráfico 34: Ranking de Oferta por Beneficios Sociales



### 4.3.1.9.1.1. Ranking de Oferta por Asociación

Por Asociación, las empresas de Aedipe Centro son las que más Beneficios Sociales ofertan excepto en el caso de Acuerdos con proveedores, donde Aedipe Baleares despunta considerablemente.

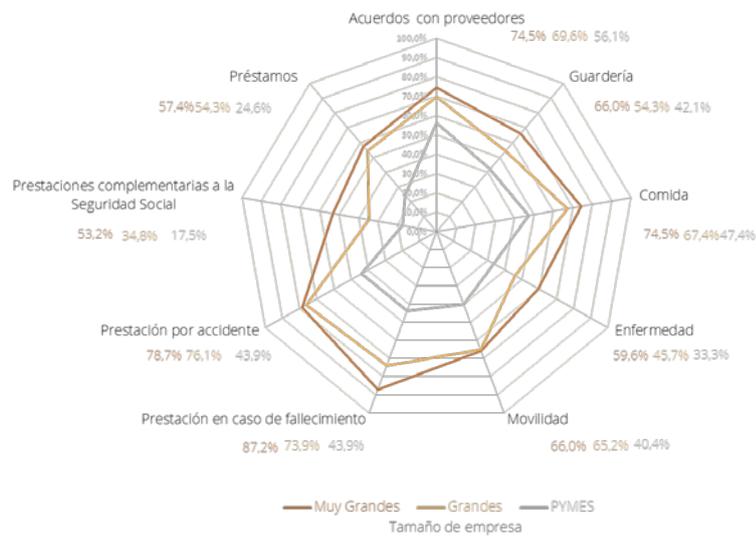
Gráfico 35: Ranking de Oferta por Asociación



### 4.3.1.9.1.2 Ranking de Oferta por Tamaño

Por Tamaño, aquellas empresas catalogadas como Muy Grandes son las que más apuestan por ofertar medidas relativas a los Beneficios Sociales seguidas de cerca por las empresas Grandes. Sin embargo, respecto a la PVE de las PYMES, si se aprecian diferencias significativas.

Gráfico 36: Ranking de Oferta por Asociación

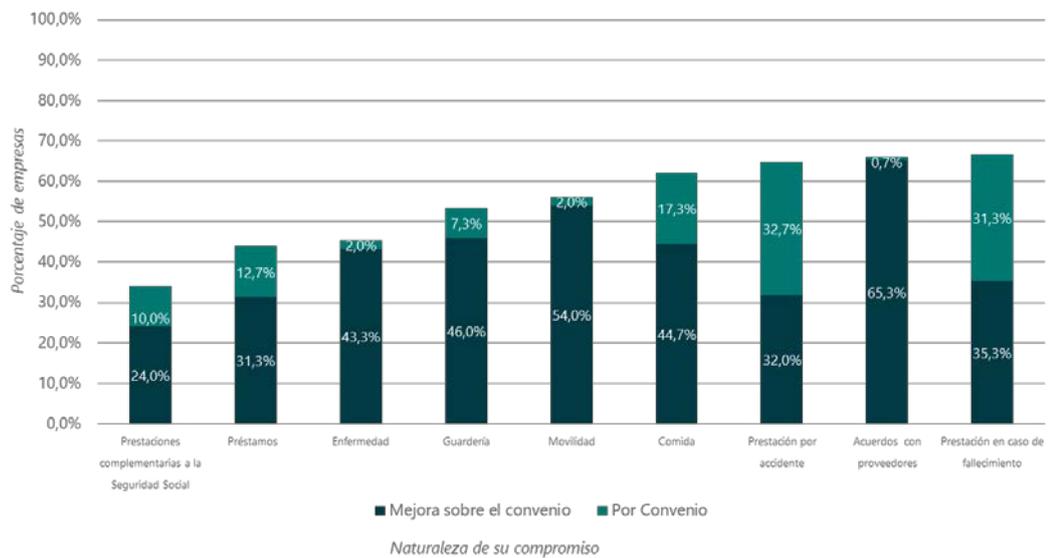


#### 4.3.1.9.1.3 Ranking de Oferta por Naturaleza de su Compromiso

La gran mayoría de medidas englobadas en Beneficios Sociales se ofrecen como mejora del Convenio Colectivo, ya que limitar las medidas o políticas a lo estipulado por ley, no supone una atracción ni retención del talento.

Gestionar la PVE implica ir más allá; el objetivo es brindar al empleado un conjunto de medidas y políticas que resulten decisivas para decantarse por una Organización u otra y que conlleve una mejora en su calidad de vida.

Gráfico 37: Ranking de Oferta por Naturaleza de su Compromiso



#### 4.3.1.9.1.4 Ranking de Oferta por Instrumentación

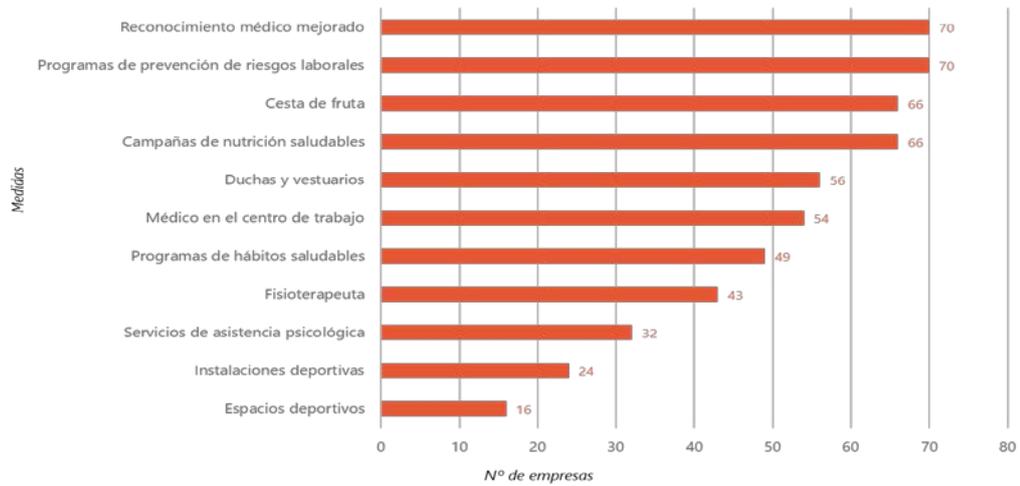
Se fusionan varias medidas cuyas particularidades son semejantes (*Ver Anexo IV*);

- Comida: Subvención comida, Tarjeta restaurante y Tickets comida.
- Movilidad: Coche de empresa y Tarjeta transporte.
- Enfermedad: Enfermedad del cónyuge, Enfermedad del empleado y Enfermedad de descendientes.

### 4.3.1.9.2. Ranking de Oferta por Empresa Saludable

La tendencia a día de hoy refleja que, poco a poco, la Empresa Saludable va ganando mayor relevancia en la PVE, ya que las Organizaciones se preocupan por las medidas de salud y bienestar más allá de lo estipulado por la Prevención de Riesgos Laborales y Convenio Colectivo.

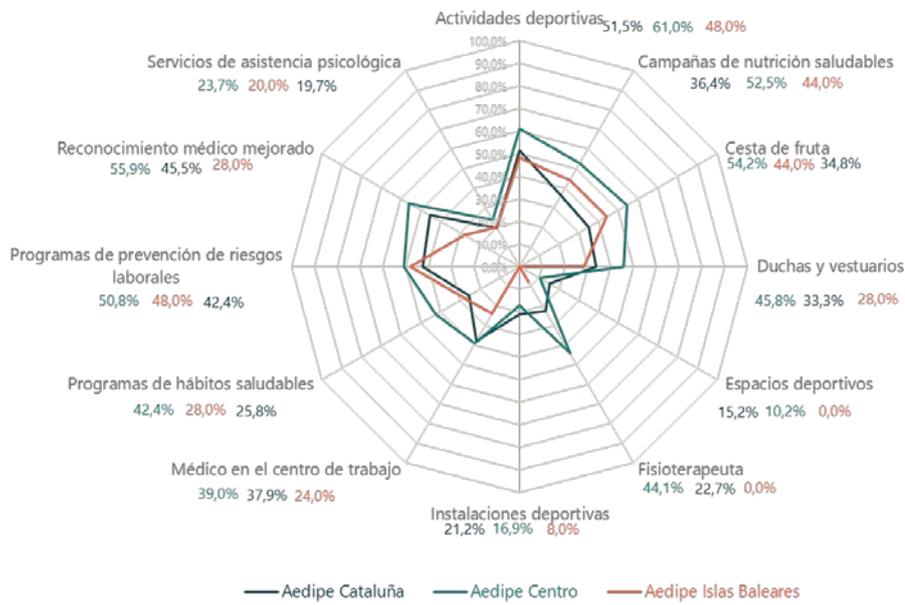
Gráfico 38: Ranking de Oferta por Empresa Saludable



### 4.3.1.9.2.1 Ranking de Oferta por Asociación

Las empresas que pertenecen a la Asociación Centro apuestan más por las medidas de Empresa Saludable. La tendencia actual es que las Organizaciones vayan invirtiendo cada vez más en este tipo de medidas.

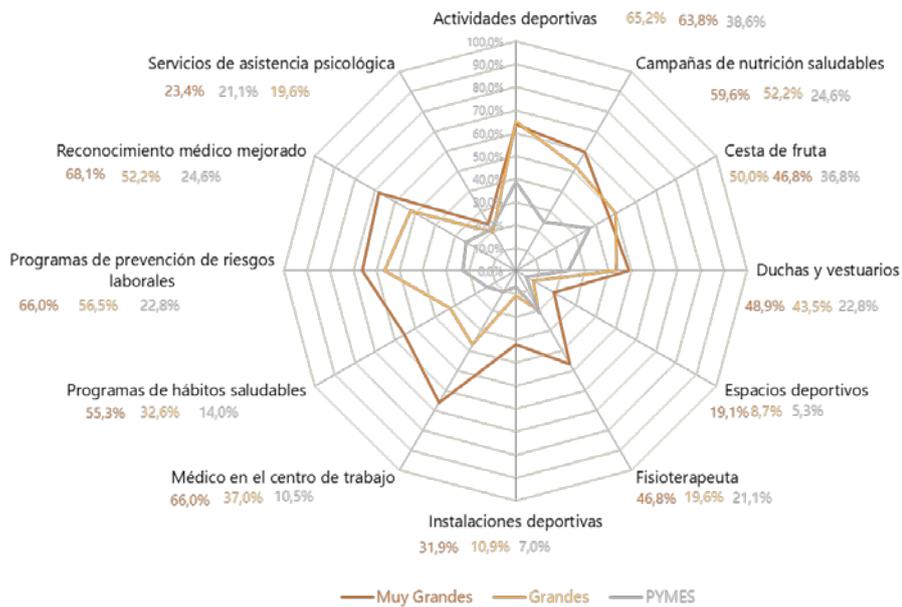
Gráfico 39: Ranking de Oferta por Asociación



### 4.3.1.9.2.2 Ranking de Oferta por Tamaño de empresa

Las empresas Muy Grandes son las que más invierten en estas medidas. Cabe destacar la inversión adicional de las empresas en la salud y bienestar de sus colaboradores (Reconocimiento médico mejorado y Médico en el centro de trabajo), donde las Organizaciones de mayor tamaño despuntan significativamente respecto al resto.

Gráfico 40: Ranking de Oferta por Tamaño de empresa

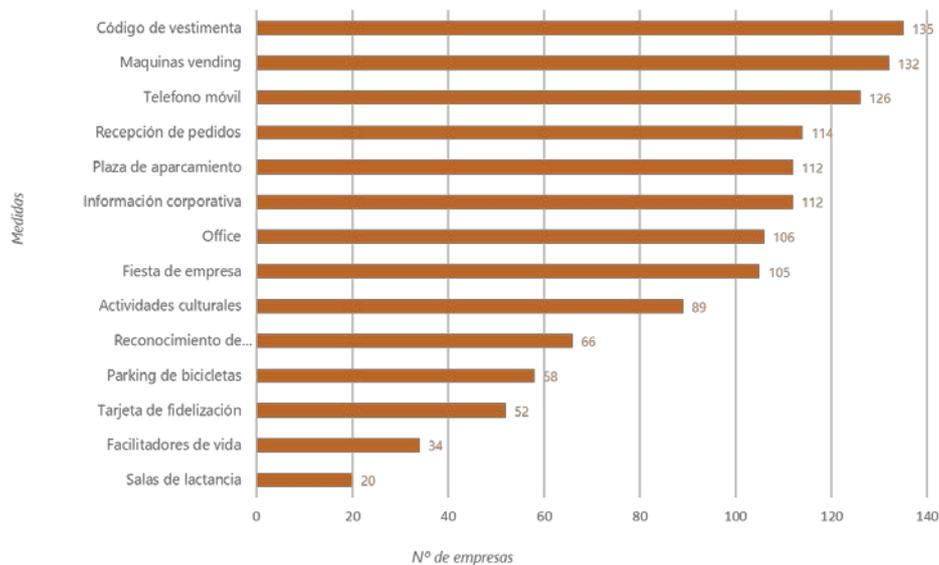


### 4.3.2.9.3 Ranking de Oferta por Entorno de Trabajo

El Entorno de Trabajo no siempre conlleva una mejora de la situación actual del empleado, sino que, en muchas ocasiones, es necesario ofertarlas por motivos de ubicación de la empresa ya que, si no, el empleado encontraría obstáculos para realizar sus tareas diarias en ausencia de servicios básicos en el entorno del centro de trabajo. Por ello, hay ciertas medidas de Entorno de Trabajo que no son consideradas como un plus, sino una necesidad. Mientras que otras claramente, suponen una mejora de la PVE del empleado independientemente de la ubicación empresarial.

Por ejemplo, si un empleado presta sus servicios en un centro de trabajo ubicado en un polígono industrial/parque empresarial caracterizado por la escasez de servicios de restauración y ocio, la empresa se ve en la necesidad de facilitar un comedor con el fin de que el empleado pueda satisfacer sus necesidades alimenticias.

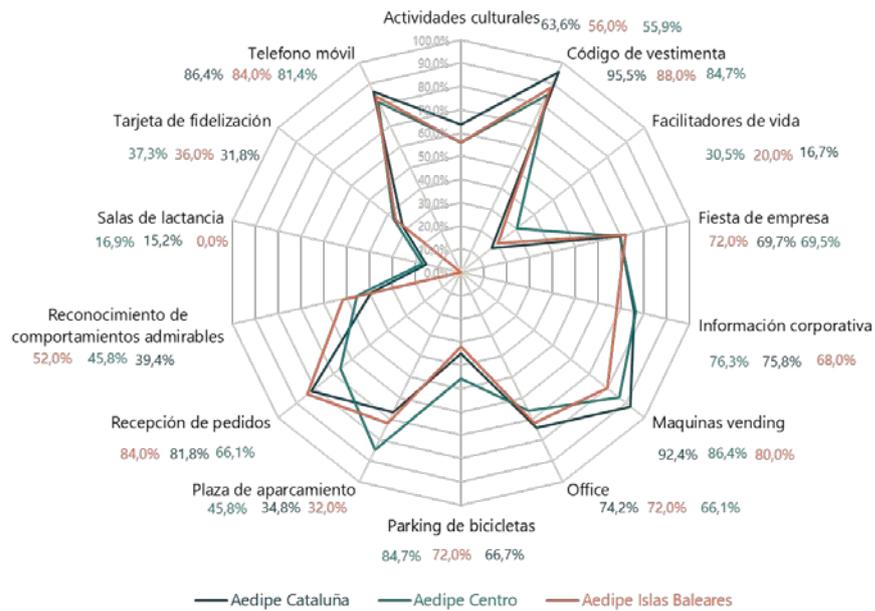
Gráfico 41: Ranking de Oferta por Entorno de Trabajo



### 4.4.2.9.3.1 Ranking de Oferta por Asociación

Respecto a las medidas de Entorno de Trabajo, existe una predisposición de las Organizaciones a invertir recursos para alinear las necesidades de la Compañía con las de sus colaboradores sin que afecte a la estrategia corporativa como, por ejemplo, la Recepción de pedidos o las Máquinas vending.

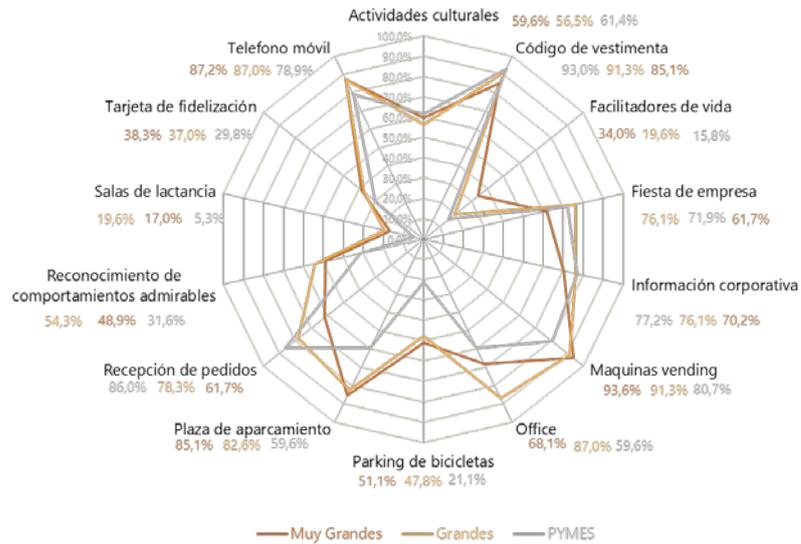
Gráfico 42: Ranking de Oferta por Asociación



#### 4.4.2.9.3.2 Ranking de Oferta por Tamaño de empresa

En este caso, son las Grandes empresas las que ofertan más medidas de Entorno de Trabajo seguidas por las Muy Grandes y finalmente por las PYMES.

Gráfico 43: Ranking de Oferta por Tamaño



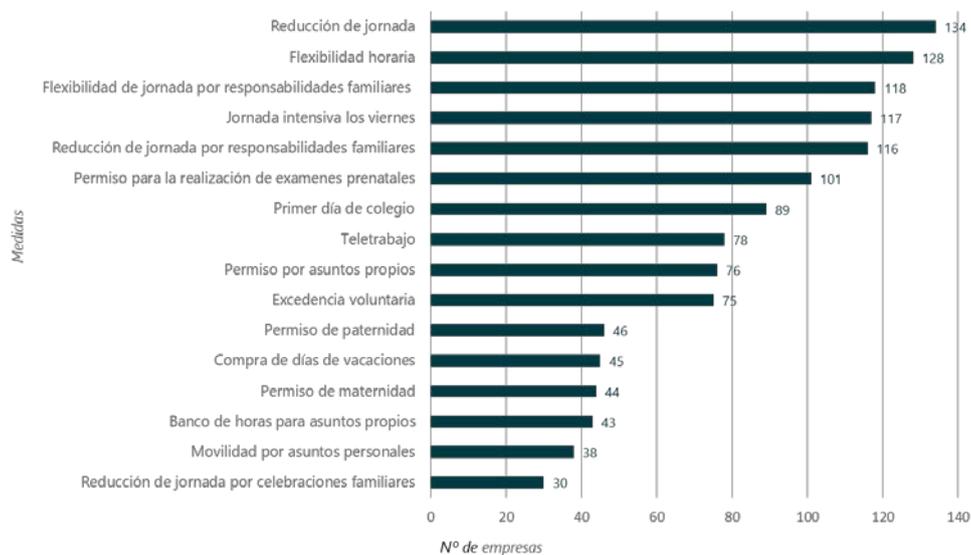
#### 4.3.2.9.4 Ranking de Oferta por Conciliación

Las medidas de Conciliación son cada vez más ofertadas en la PVE de los empleados, ya que son medidas de bajo coste para la compañía y cuyo impacto en la atracción y retención de talento es muy alto.

Actualmente, los empleados se inclinan por una Organización u otra atendiendo a la Compensación total. Por ello, las empresas tienden a ofrecer estas medidas o políticas para ser más competitivos en el mercado.

Por ejemplo, las PYMES consiguen ser competitivas frente a empresas de mayor tamaño ya que compensan su PVE a través de medidas de Conciliación que generalmente no conllevan coste directo.

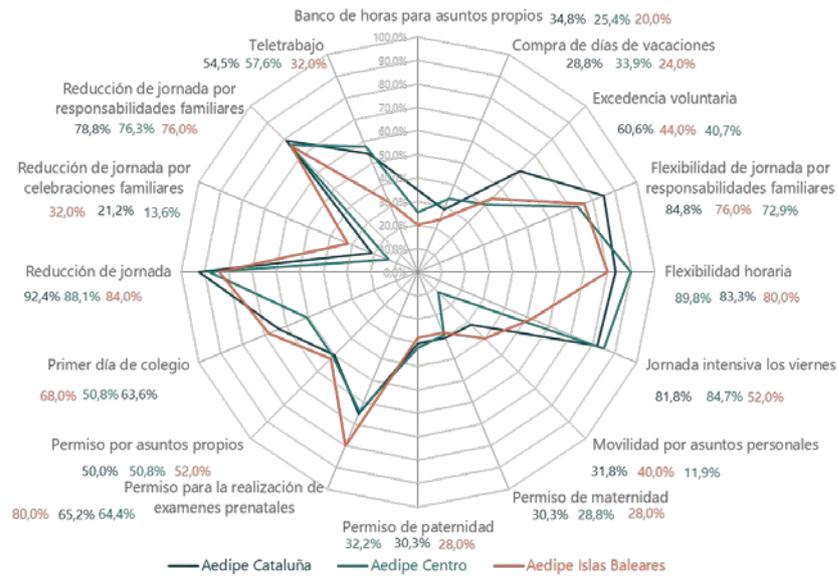
Gráfico 44: Ranking de Oferta por Conciliación



### 4.3.2.9.4.1 Ranking de Oferta por Asociación

Son las empresas de la Asociación Cataluña, cuyo tejido empresarial está compuesto en su gran mayoría por PYMES, las que más apuestan por este tipo de medidas.

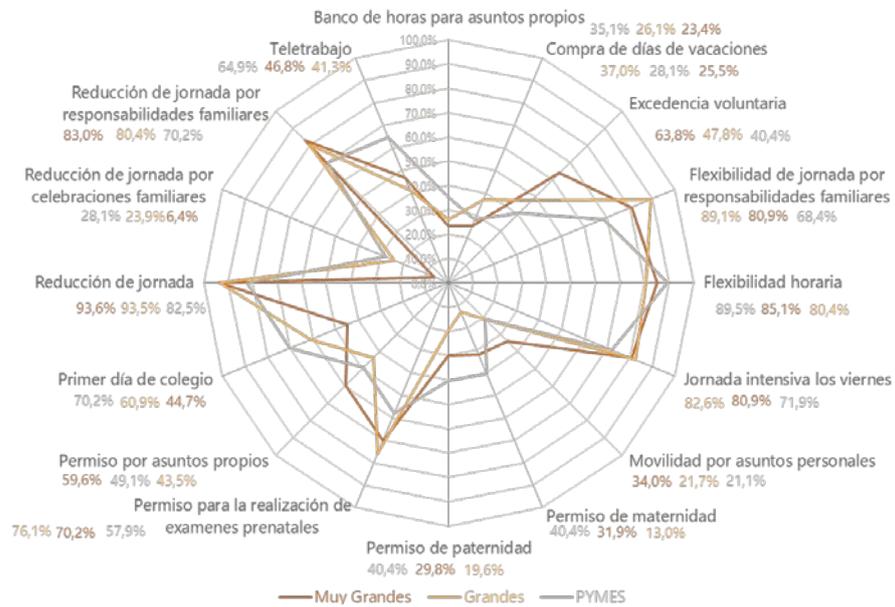
Gráfico 45: Ranking de Oferta por Tamaño



#### 4.3.2.9.4.2 Ranking de Oferta por Tamaño de empresa

Las empresas confían en incluir en su PVE medidas de Conciliación por lo que no hay grandes diferencias en función del tamaño de la empresa. Por ello, las empresas participantes consideran que mientras la estrategia de la Organización lo permita, el fomento de medidas de Conciliación no supone una bajada del rendimiento de sus colaboradores sino una forma de aumentar el compromiso y fomento del *Employer Branding* de su empresa.

Gráfico 46: Ranking de Oferta por Tamaño



## 05 | El futuro de la PVE



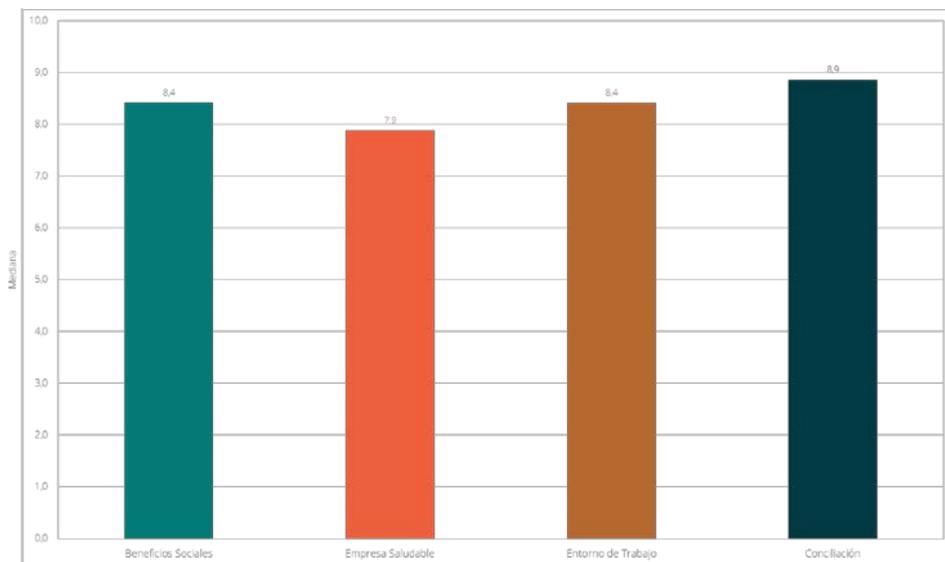
## 05. El futuro de la Propuesta de Valor al Empleado

### 5.1. ¿Qué importancia conceden a ampliar la PVE?

#### 5.1.1. Resultados globales

Las empresas encuestadas conceden una importancia similar a la ampliación de la PVE en las Familias Compensa analizadas no presentando diferencias significativas por Asociación ni por Tamaño excepto en el caso de las PYMES, que presentan un menor interés en la ampliación de las medidas de Empresa Saludable.

Gráfico 47: Importancia concedida a la ampliación de la PVE



## 5.2. ¿Disponen de Cuadro de Mando para conocer el uso de los elementos de la Propuesta de Valor?

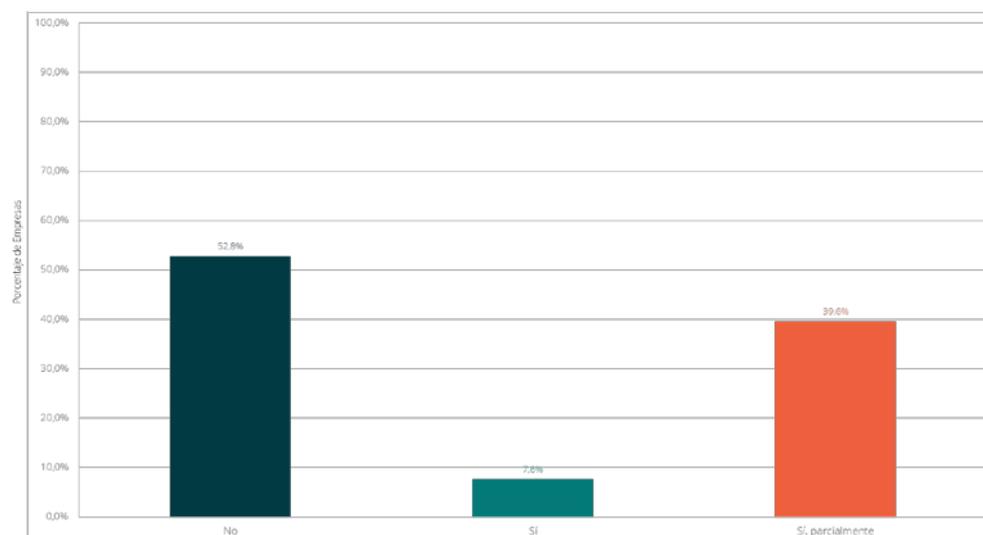
### 5.2.1. Resultados Conjuntos

Los Cuadros de Mando han ganado presencia en el ámbito de Recursos Humanos en las últimas décadas y se han posicionado firmemente como una herramienta imprescindible para la gestión estratégica de esta área.

Concretamente, el Cuadro de Mando de la PVE debe ir dirigido, en un primer nivel, a realizar un seguimiento individualizado del uso que los empleados están haciendo de las medidas ofertadas por la empresa. Sin dicha información, las Direcciones de Recursos Humanos difícilmente podrían identificar aquellas medidas que se están utilizando en niveles inferiores a los potenciales y que, en consecuencia, están perdiendo eficacia en su misión de motivación y fidelización de los empleados.

En este sentido, a pesar de la importancia que las empresas encuestadas le conceden al desarrollo de la PVE y del esfuerzo económico que están realizando, 1 de cada 2 empresas encuestadas (50% de la muestra) declaran no disponer de indicadores de uso de las medidas de la PVE y tan sólo un 7,6% de las empresas cuentan con un Cuadro de Mando integral de la PVE.

Gráfico 48: Cuadro de Mando en las Organizaciones



### 5.2.1.1. Resultados: Asociación

Por Asociación, las empresas de Aedipe Cataluña son las más han desarrollado un Cuadro de Mando de la PVE. En el otro extremo se encuentran las empresas de Aedipe Baleares, donde tan solo el 32% cuentan con información parcial del uso de la PVE (*Ver Anexo V*).

### 5.2.1.2. Resultados: Tamaño

No se aprecian grandes diferencias por tamaño. Esto resulta especialmente significativo en el caso de las PYMES, que no parecen aprovechar la ventaja propia de su tamaño en la medición del uso de las medidas de la PVE sin necesidad de realizar grandes inversiones tecnológicas (*Ver Anexo VI*).

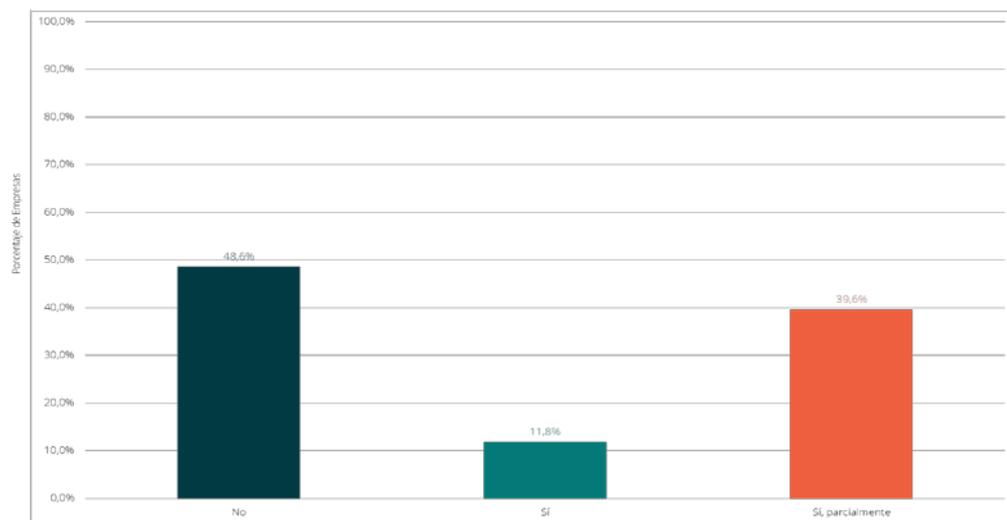
### 5.3. ¿Conocen la percepción económica que otorgan los empleados a la PVE?

#### 5.3.1. Resultados Conjuntos

De la misma forma que sucede con el Cuadro de Mando de la PVE, 1 de cada 2 empresas encuestadas declaran no conocer el valor económico que los empleados otorgan a las medidas incluidas en la PVE.

Este dato es impactante por lo que supone; la mitad de las empresas encuestadas desconocen si están obteniendo un adecuado retorno de la inversión realizada en la PVE.

**Gráfico 49:** Percepción económica otorgada por los empleados a los elementos de la PVE



#### 5.3.1.1. Resultados: Asociación

Por Asociación, las empresas de Aedipe Centro tienen un mayor conocimiento del valor económico que los empleados otorgan a las medidas de la PVE (*Ver Anexo VI*).

#### 5.3.1.2. Resultados: Tamaño

Por Tamaño, son las PYMES las que tienen un mejor conocimiento del valor económico de las medidas de la PVE (*Ver Anexo VI*).

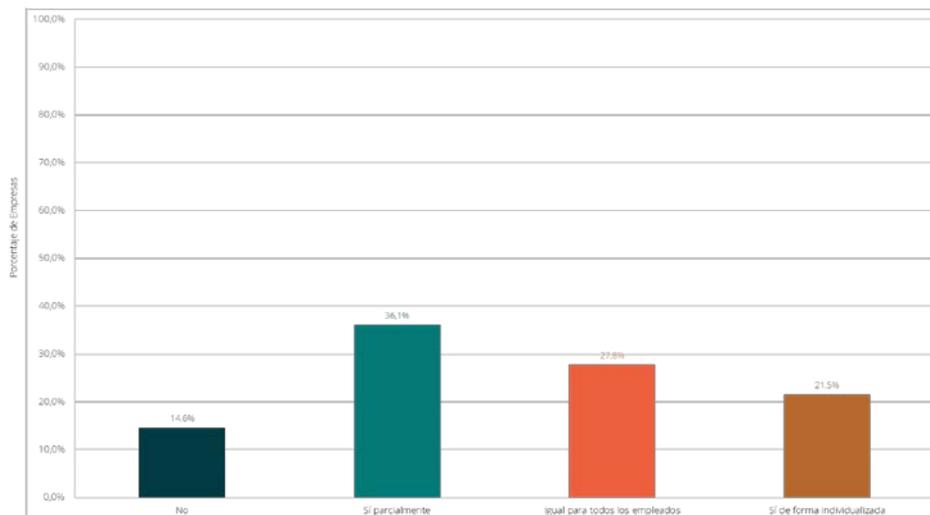
## 5.4. ¿Comunican a los empleados los elementos de la Propuesta de Valor?

La Comunicación individualizada de los elementos de la PVE es un requisito imprescindible para lograr que los empleados conozcan su existencia y las utilicen.

### 5.4.1. Resultados Conjuntos

Tan sólo 1 de cada 5 empresas encuestadas declaran realizar una comunicación individualizada de las medidas de la PVE. La gran mayoría de las empresas (63,9%) comunican su PVE de manera parcial o igual para todos los empleados sin considerar qué medidas puede disfrutar cada uno.

Gráfico 50: Comunicación de los elementos de la PVE a los empleados



#### 5.4.1.1 Resultados por Asociación

Por Asociaciones, las empresas de Aedipe Baleares son las que más comunican los elementos de la PVE (*Ver Anexo VII*).

#### 5.4.1.2 Resultados por Tamaño

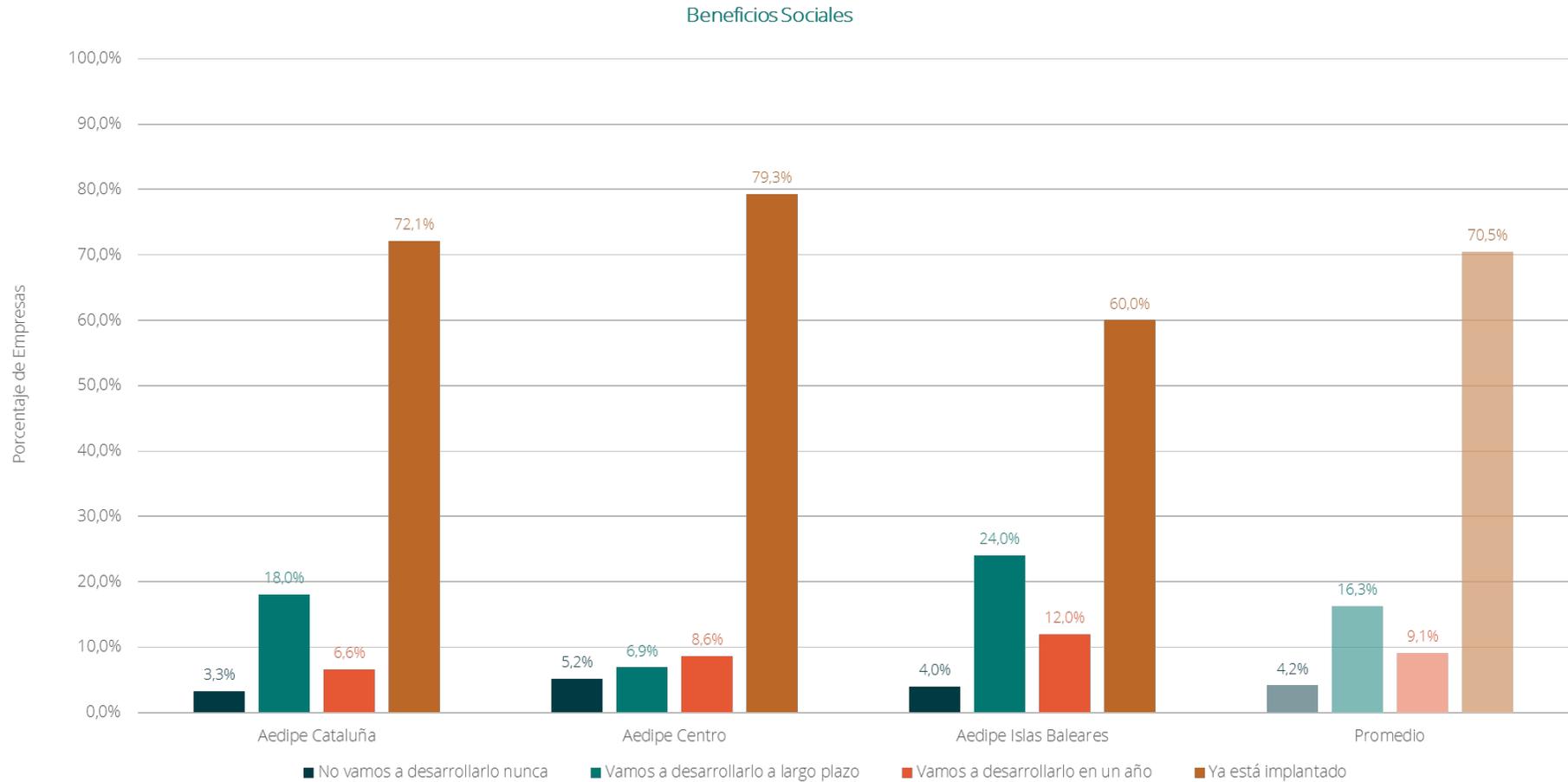
Por Tamaño, las PYMES son las que más comunican los elementos de la PVE tanto de forma igualitaria para todos los empleados como individualizada (*Ver Anexo VII*).



Anexos

Anexos

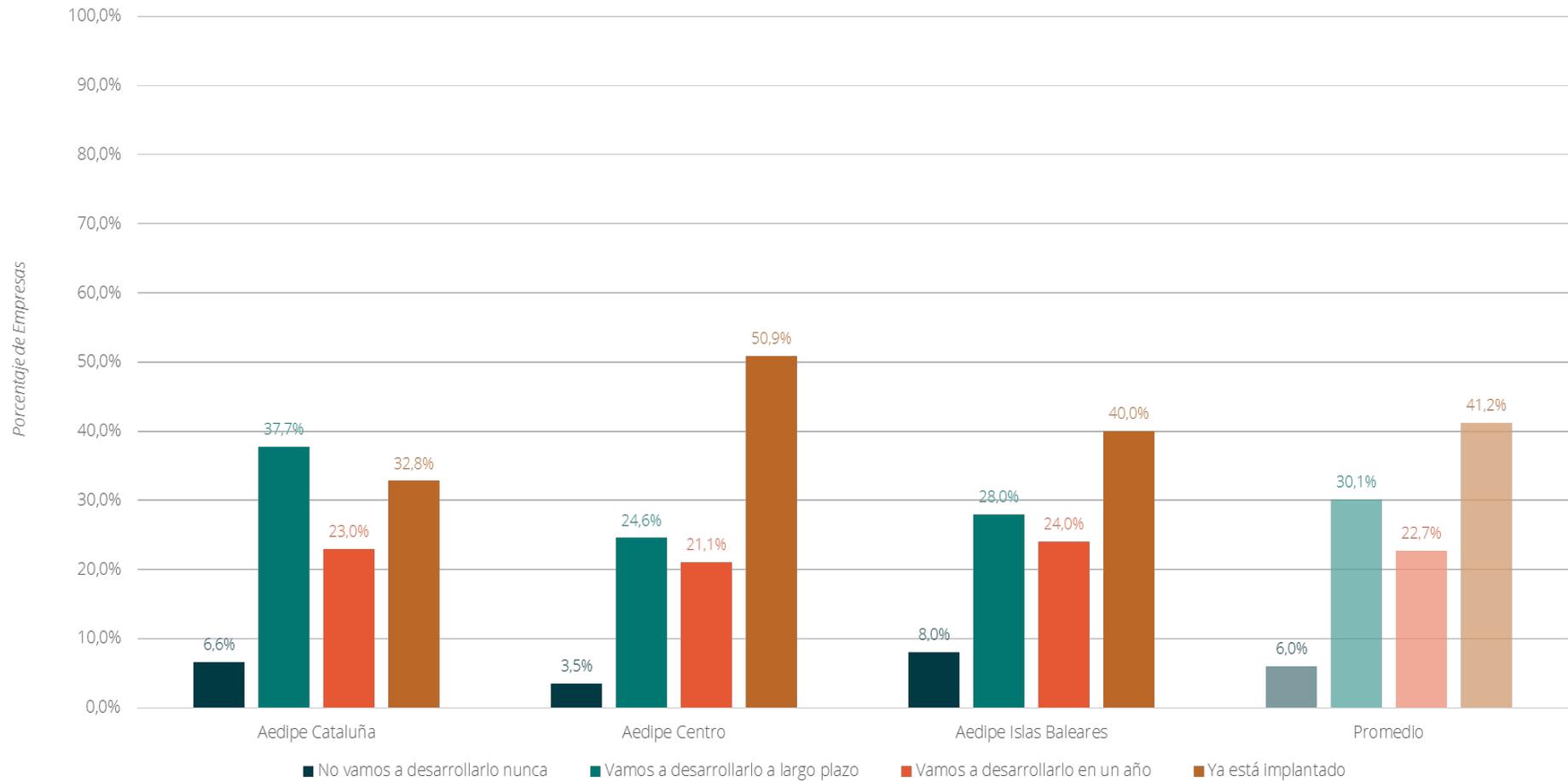
Anexo I: Situación Actual de la PVE por Familia y Asociación



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

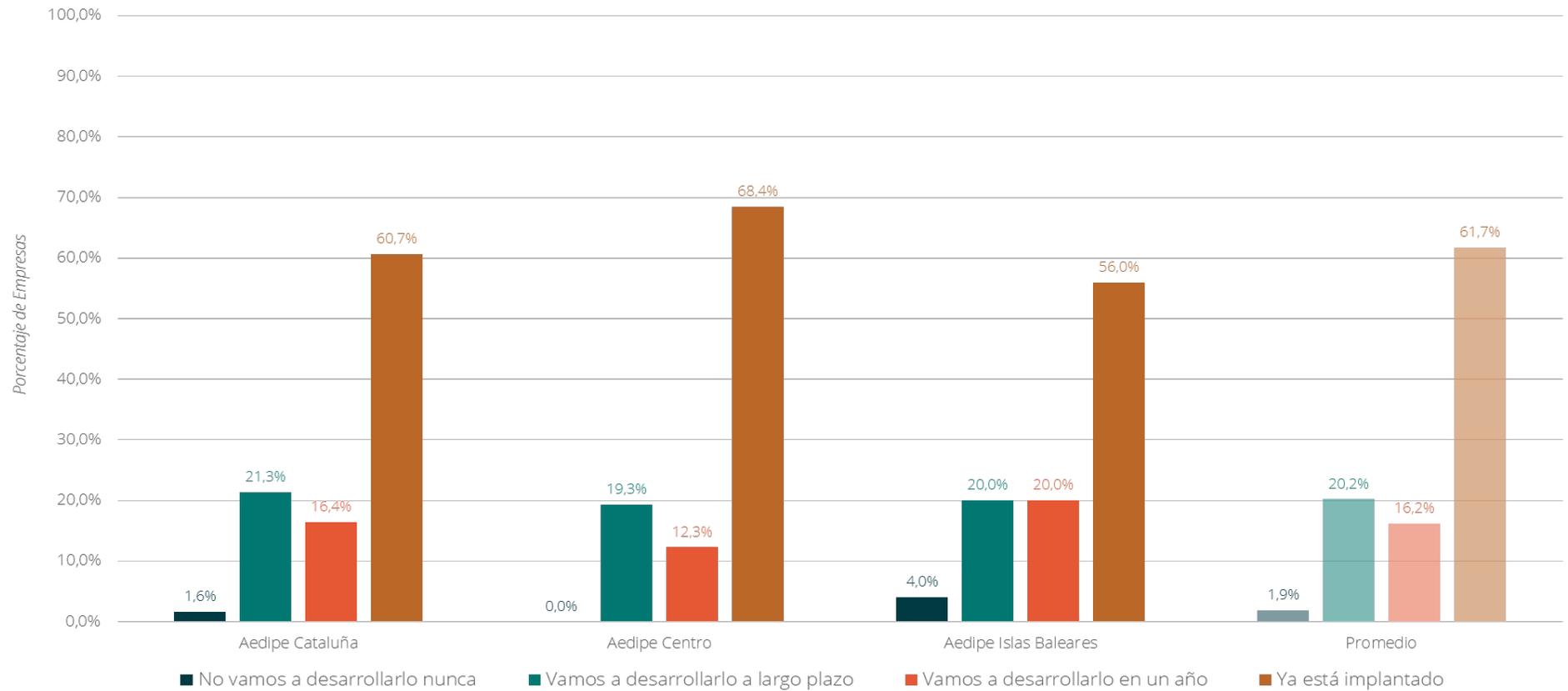
### Empresa Saludable



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

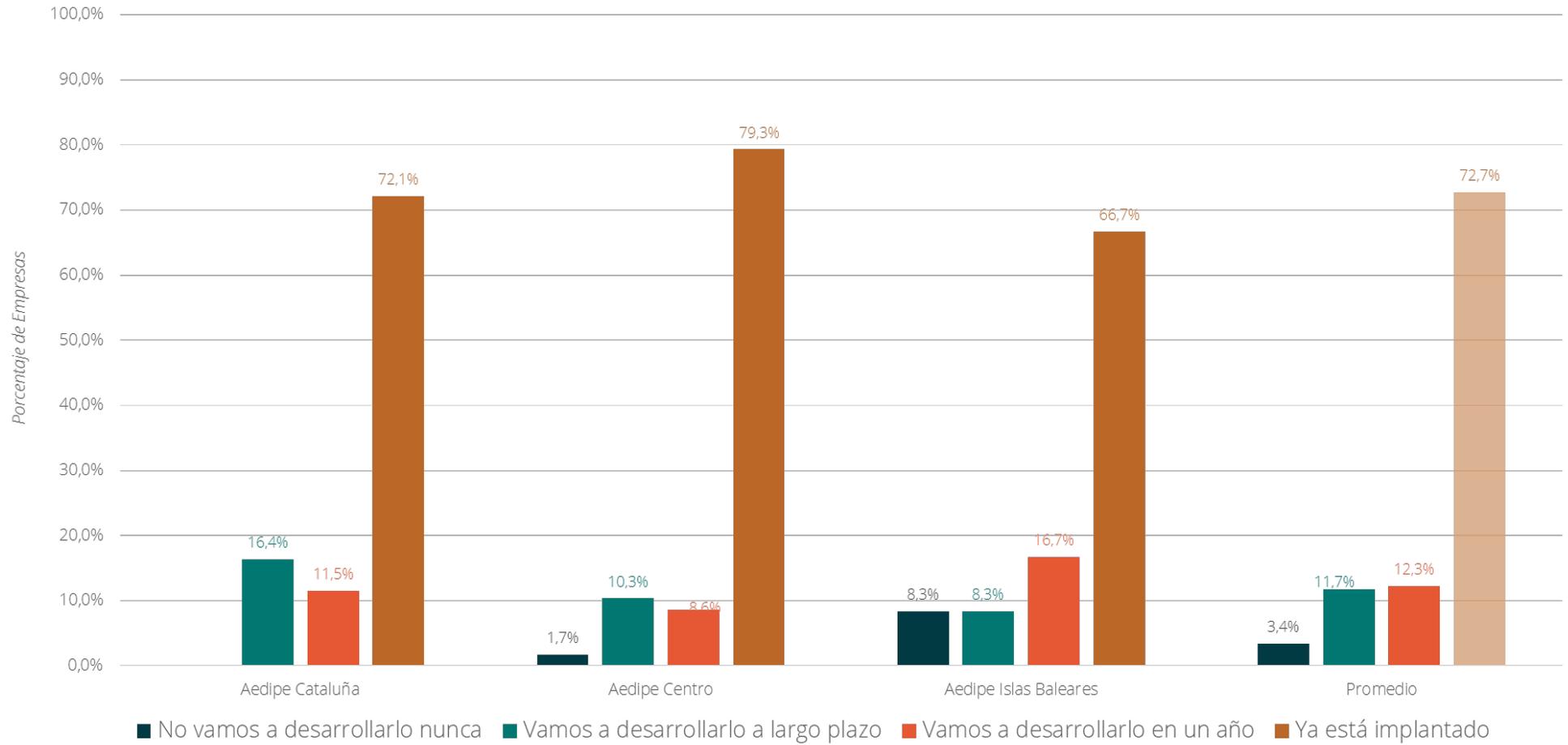
### Entorno de Trabajo



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

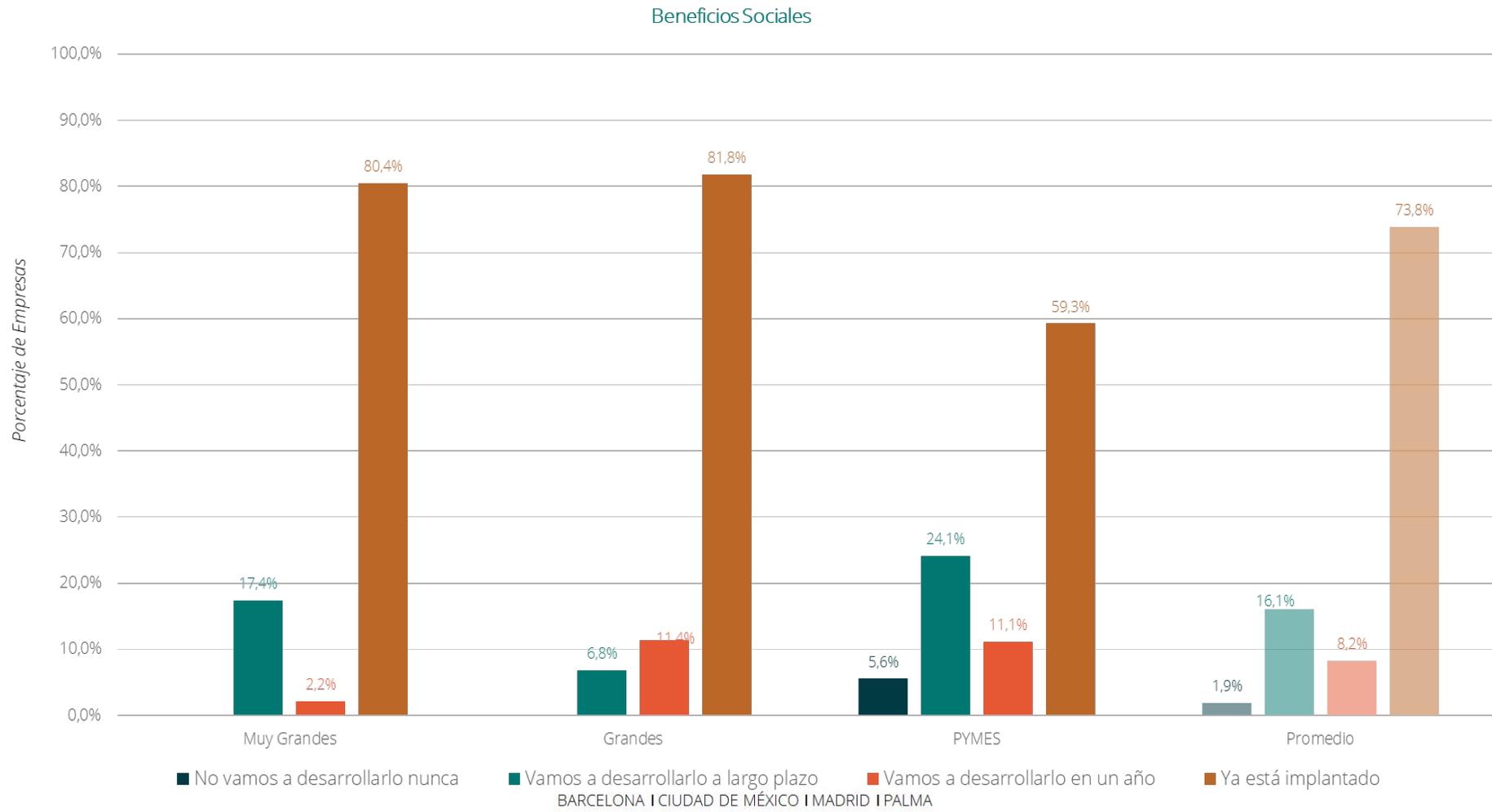
### Conciliación



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

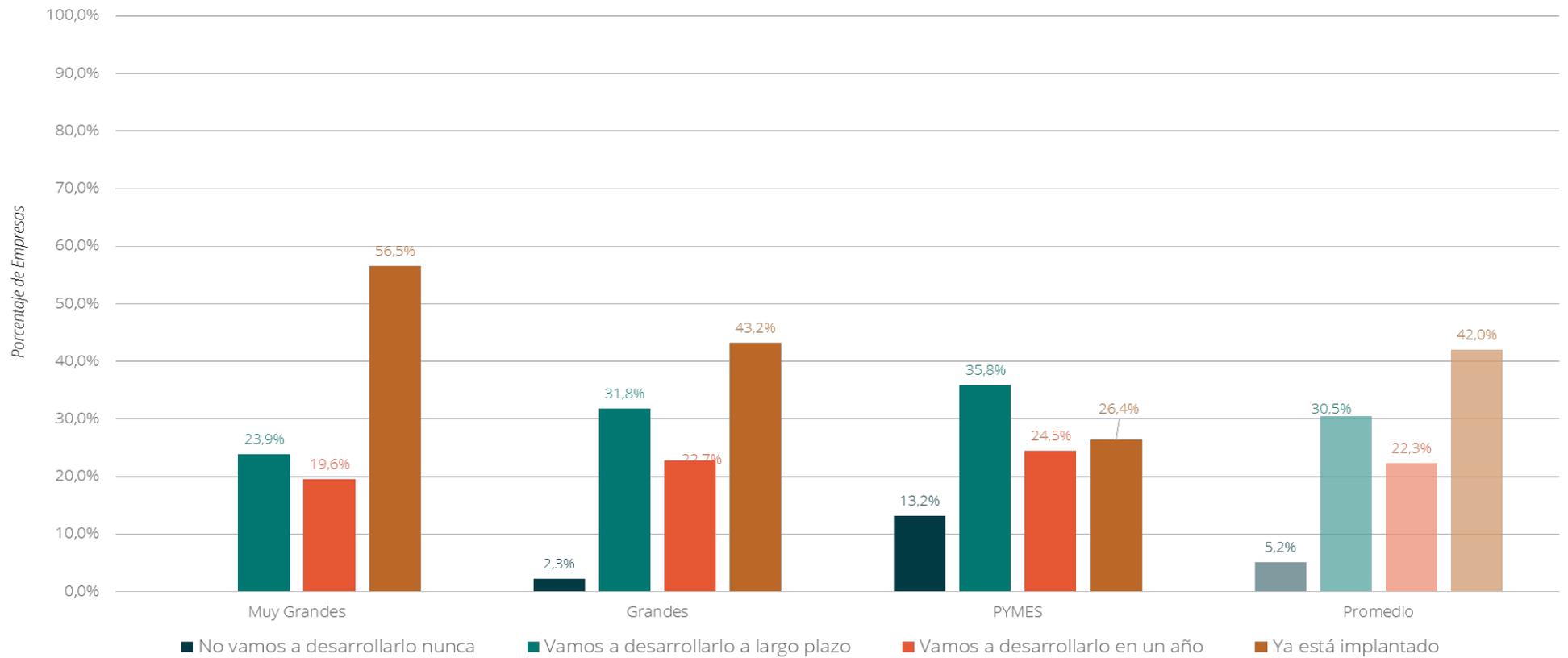
[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

## Anexo I: Situación Actual de la PVE por Familia y Tamaño



www.compensach.com

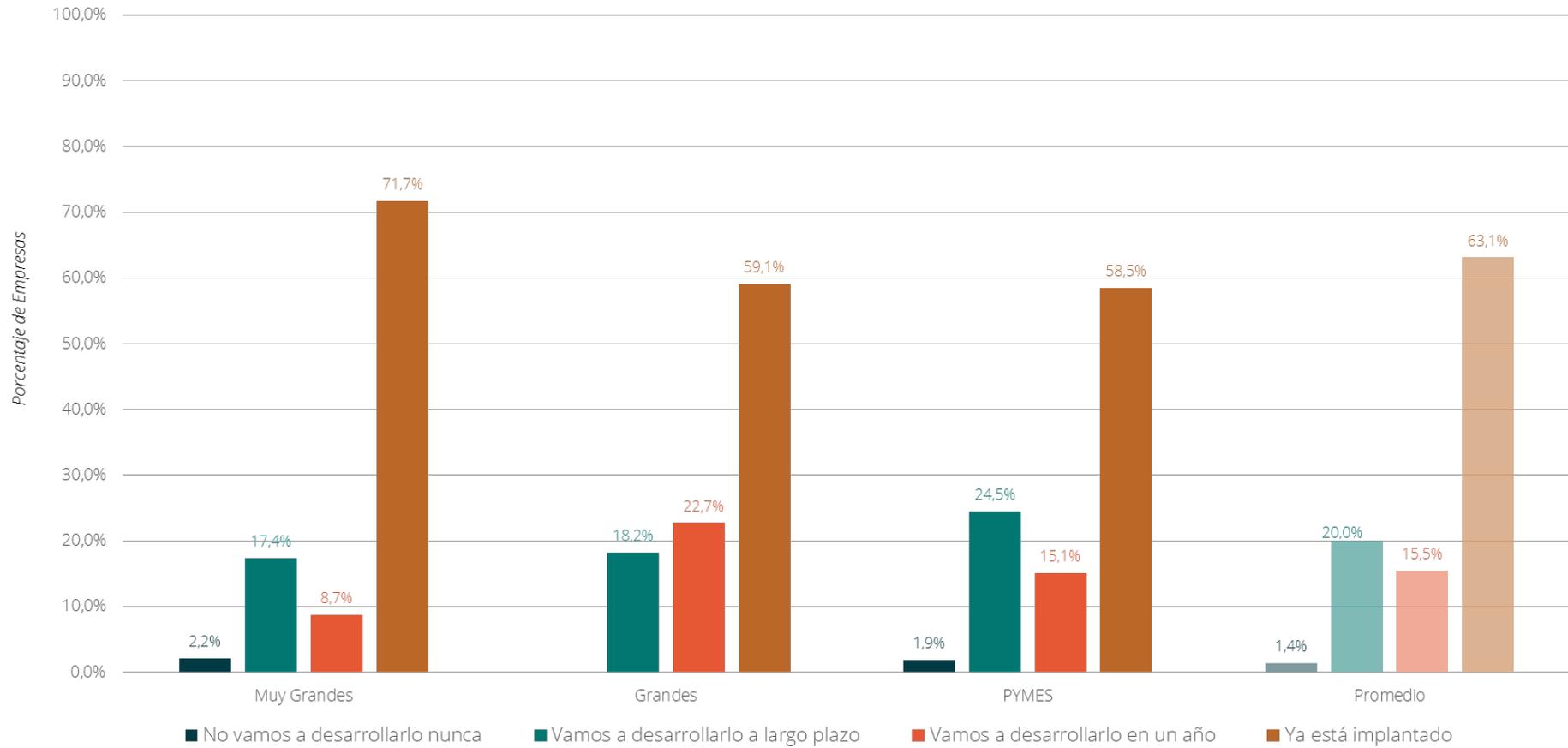
### Empresa Saludable



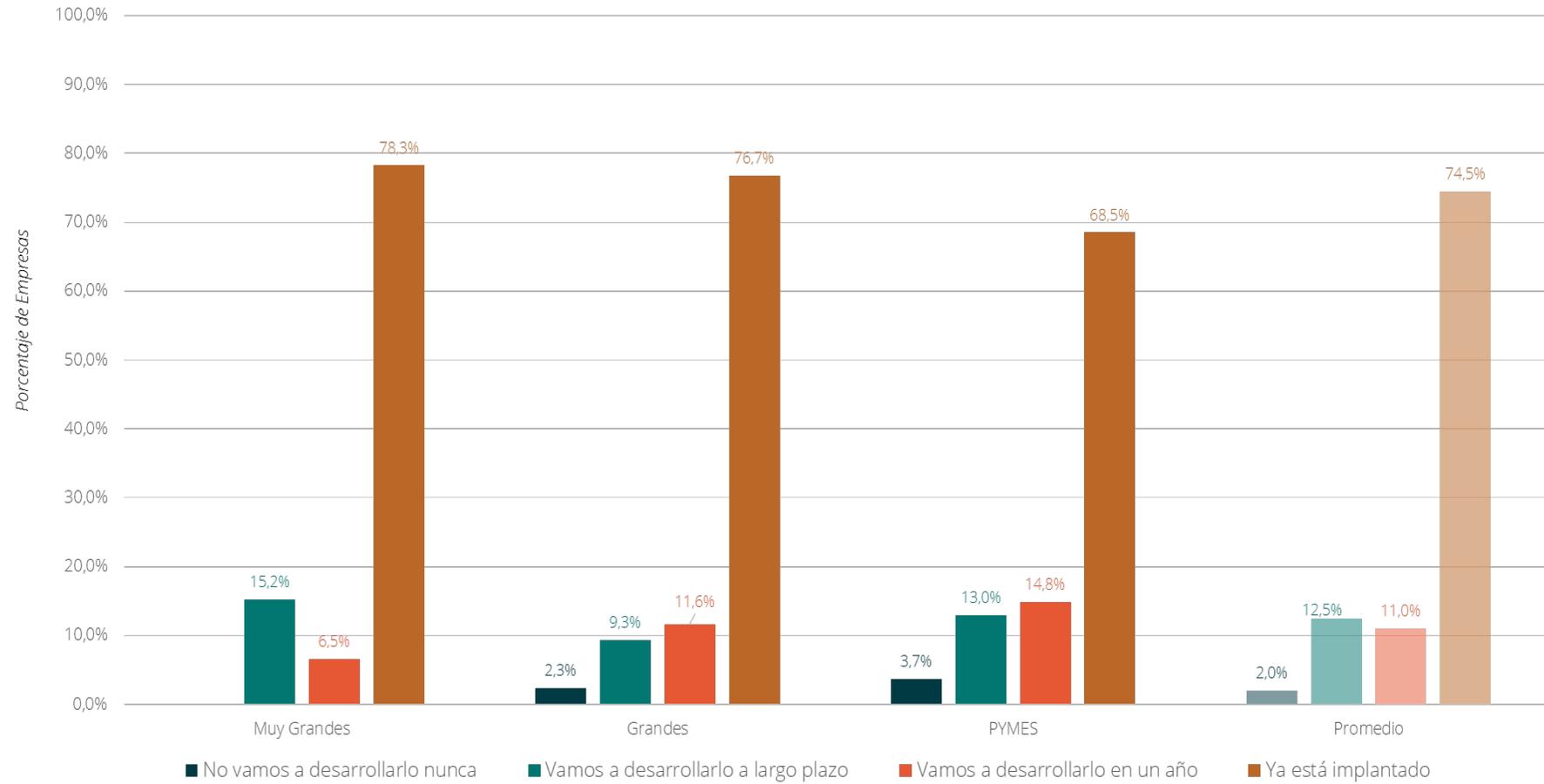
BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

### Entorno de Trabajo



### Conciliación

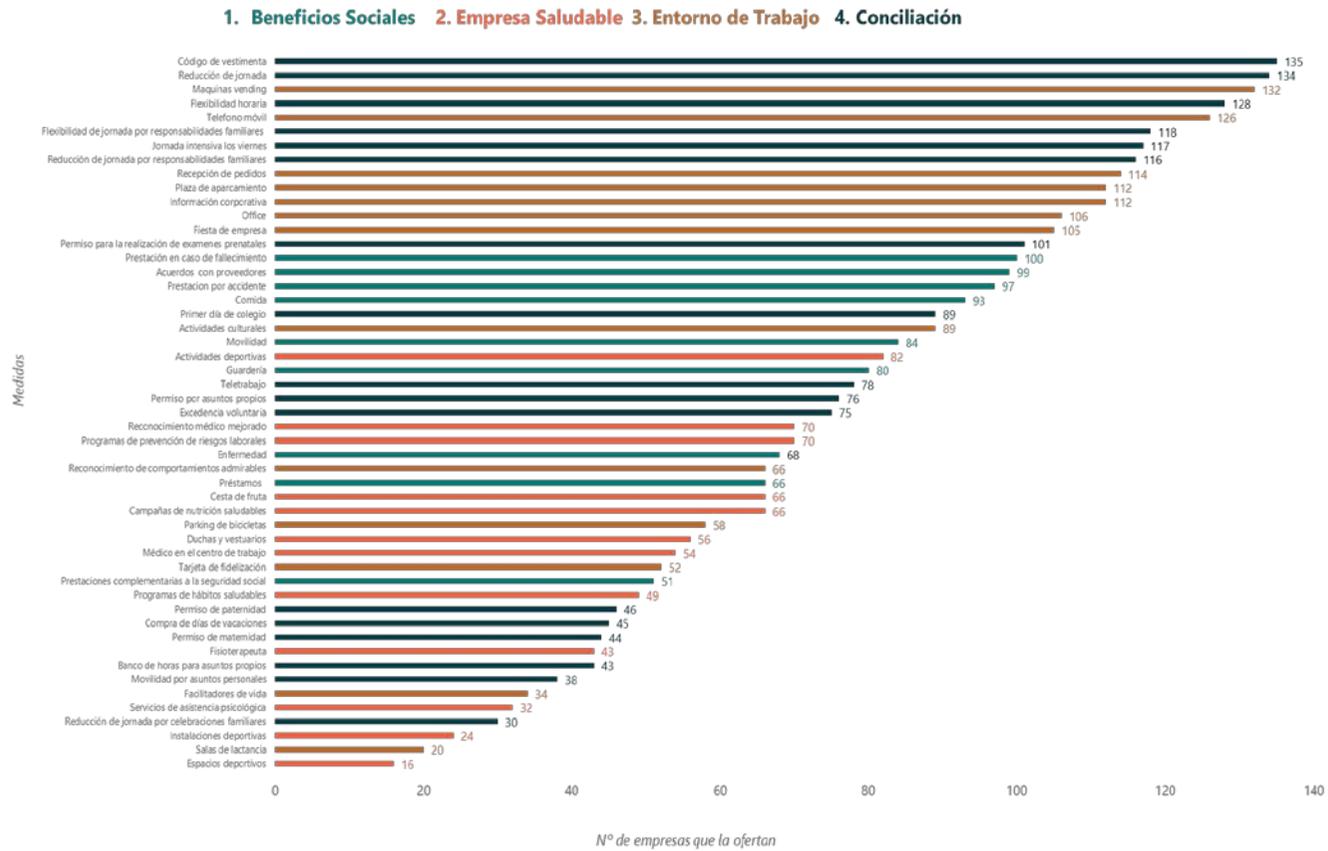


BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

## Anexo II: Ranking de oferta de medidas Global

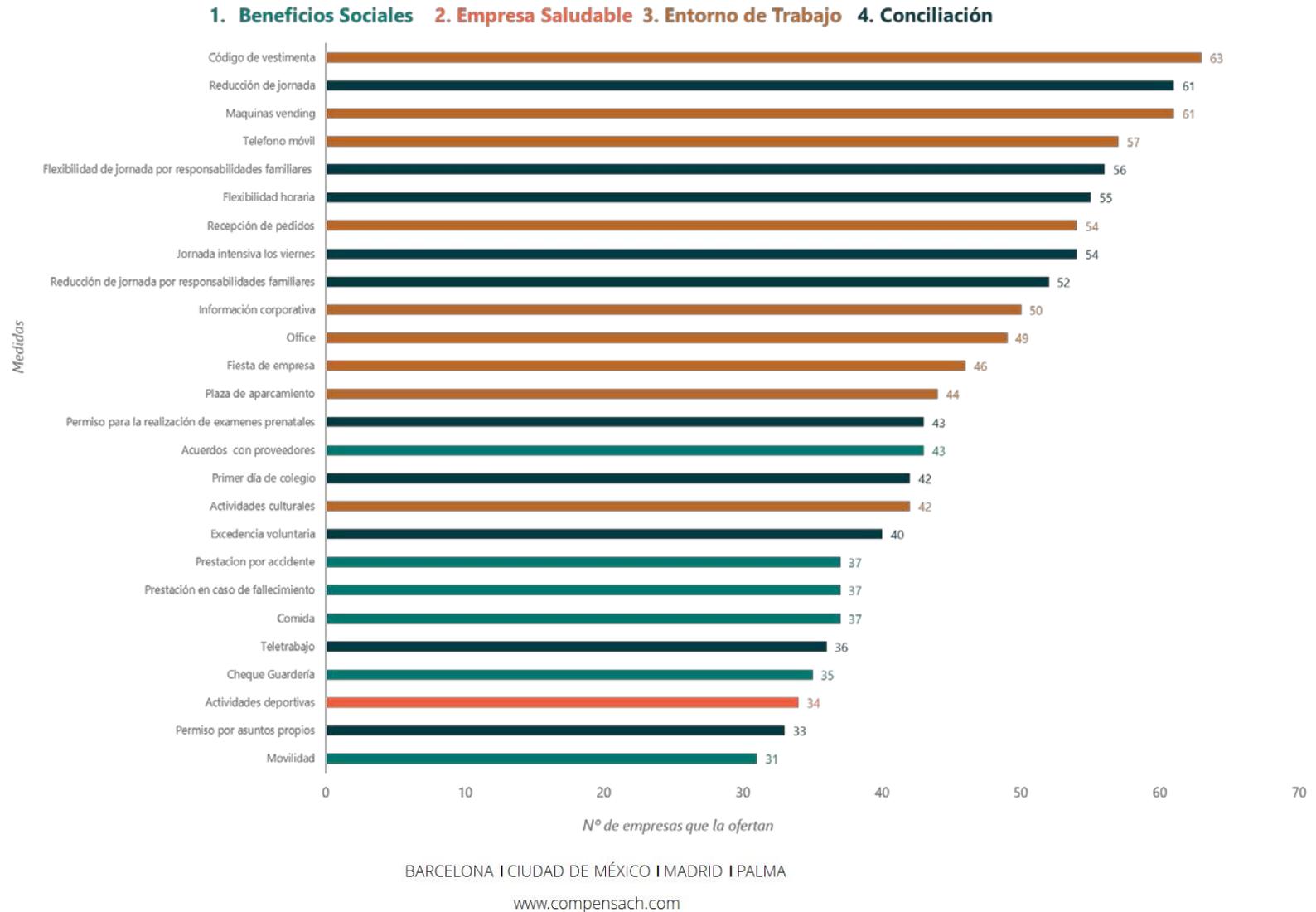
La gran mayoría de las empresas participantes con independencia de su Asociación, así como de su tamaño, creen en el impacto de invertir en la PVE de sus empleados siendo las medidas más ofertadas de la familia de Beneficios Sociales, así como de Conciliación.



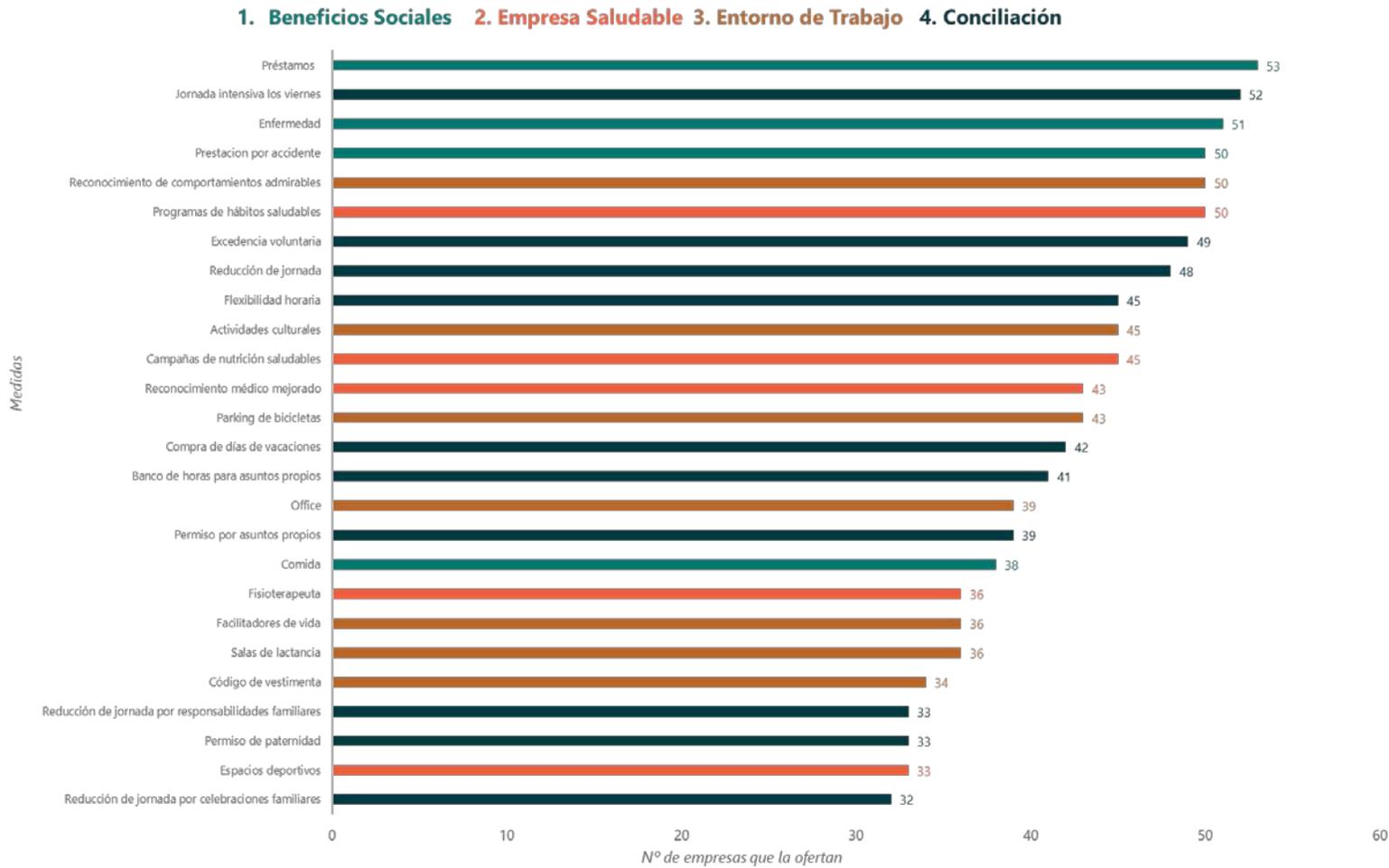
BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

www.compensach.com

## Anexo II: Ranking de oferta de medidas por la Asociación Aedipe Cataluña



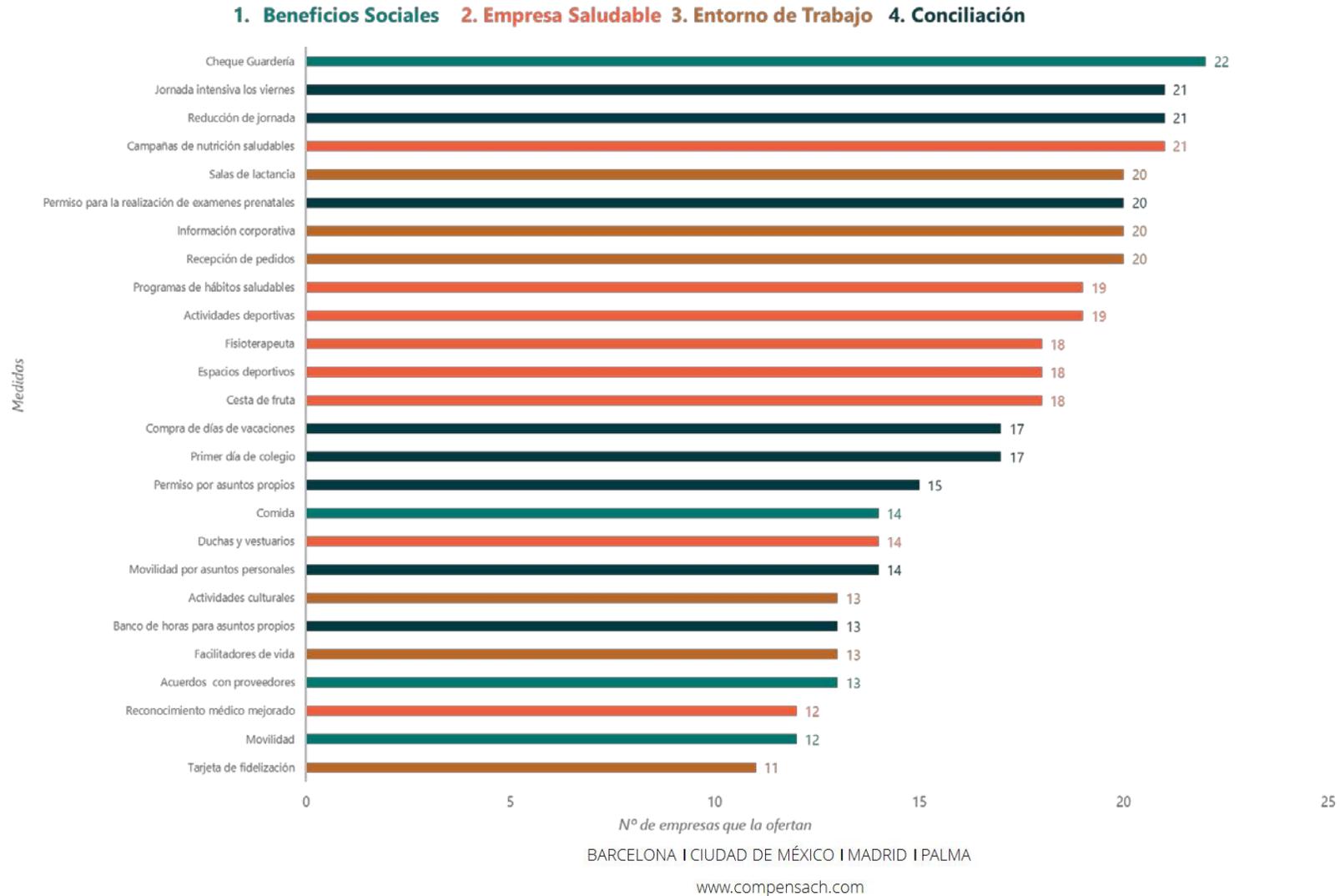
## Anexo II: Ranking de oferta de medidas por la Asociación Aedipe Centro



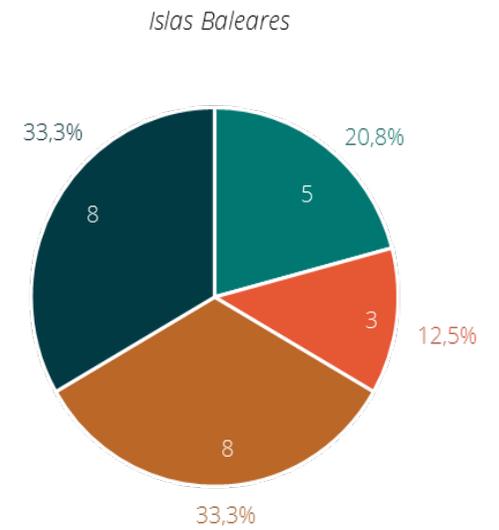
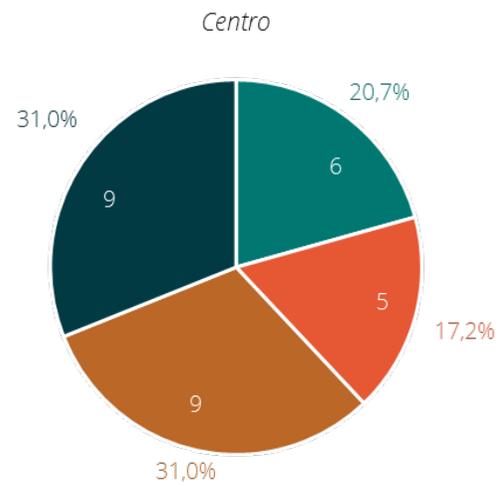
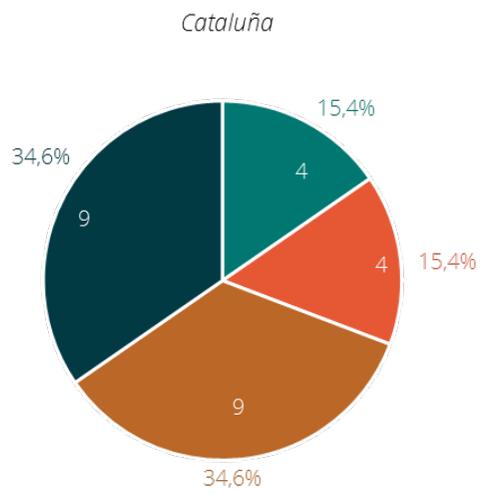
BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

## Anexo II: Ranking de oferta de medidas por la Asociación Aedipe Baleares



### Anexo III: Oferta Facial por Familia y Asociación

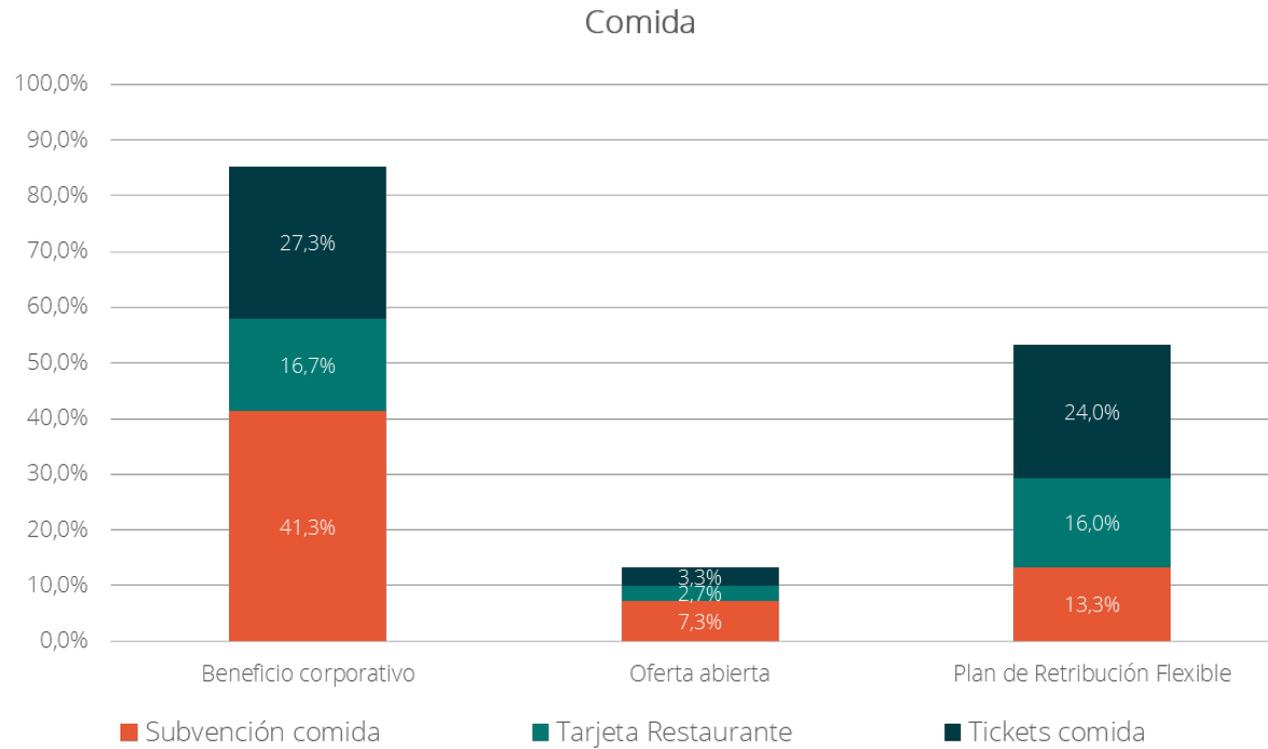


■ Beneficios Sociales    ■ Empresa Saludable  
■ Entorno de Trabajo    ■ Conciliación

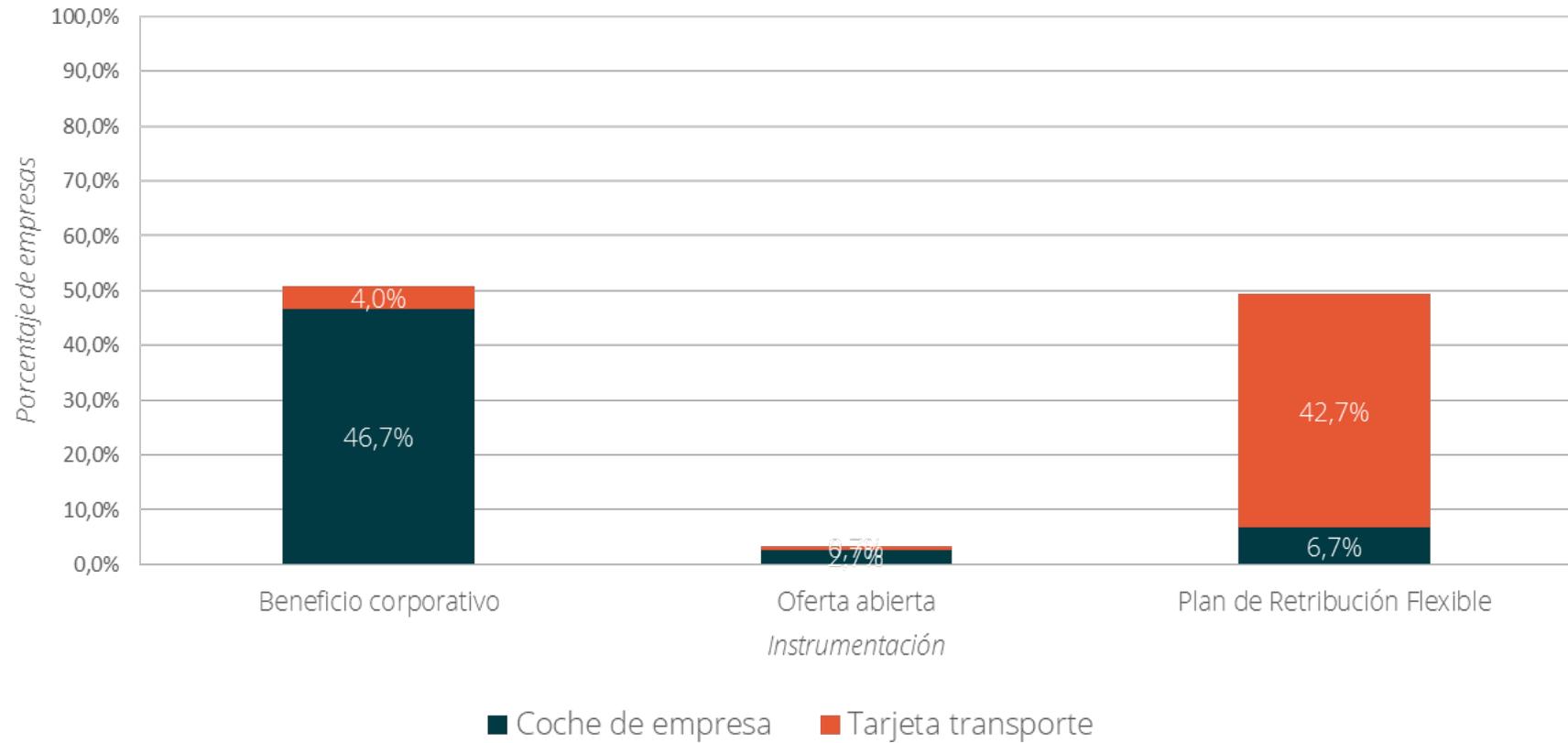
BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

## Anexo IV: Ranking de Oferta por Instrumentación



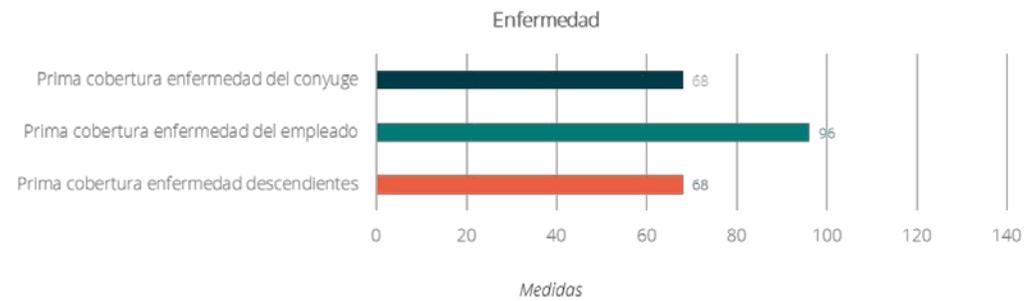
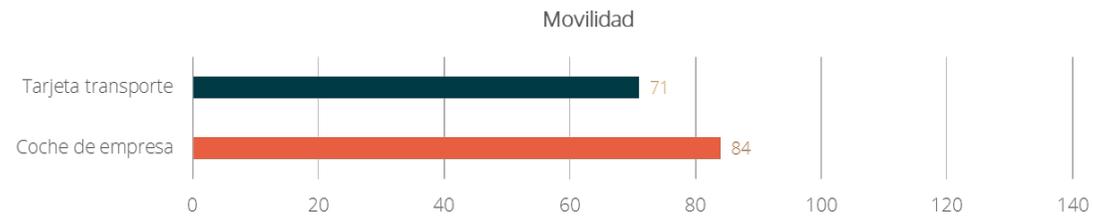
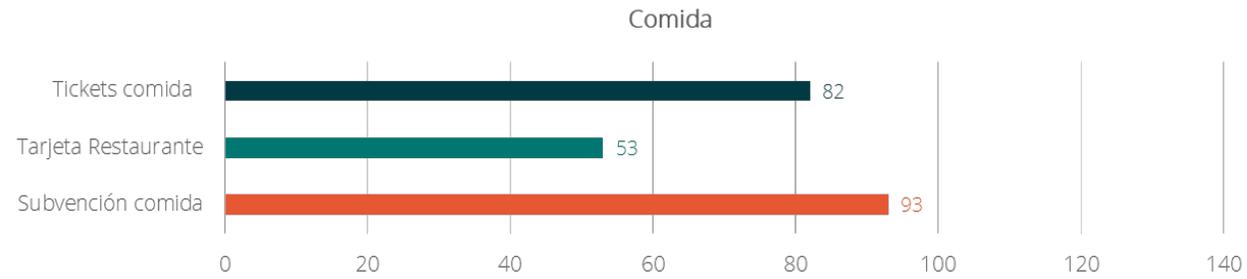
## Movilidad



### Enfermedad

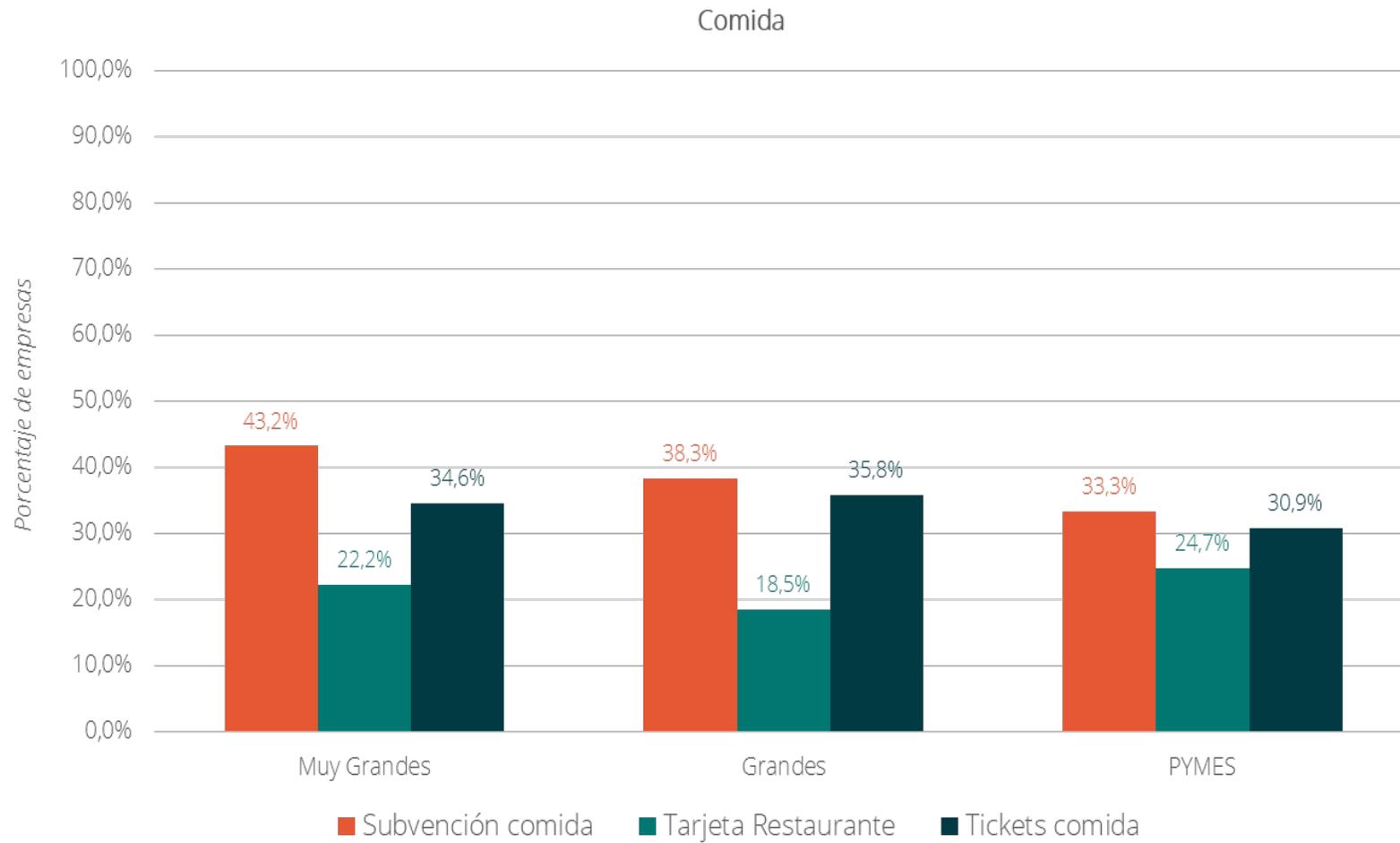


■ Prima cobertura enfermedad del conyuge ■ Prima cobertura enfermedad del empleado ■ Prima cobertura enfermedad descendientes



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

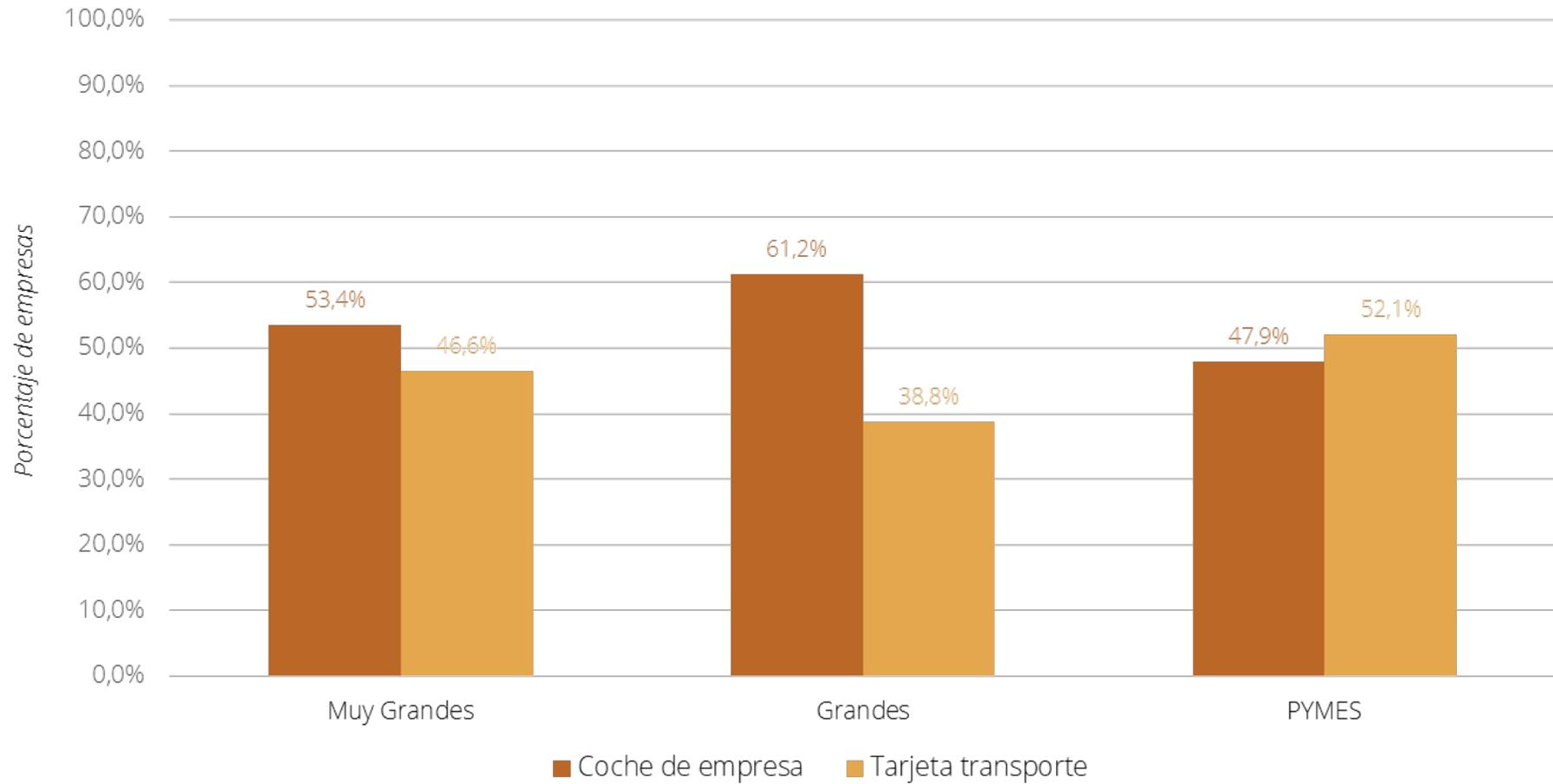


*Medidas*

BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

### Movilidad

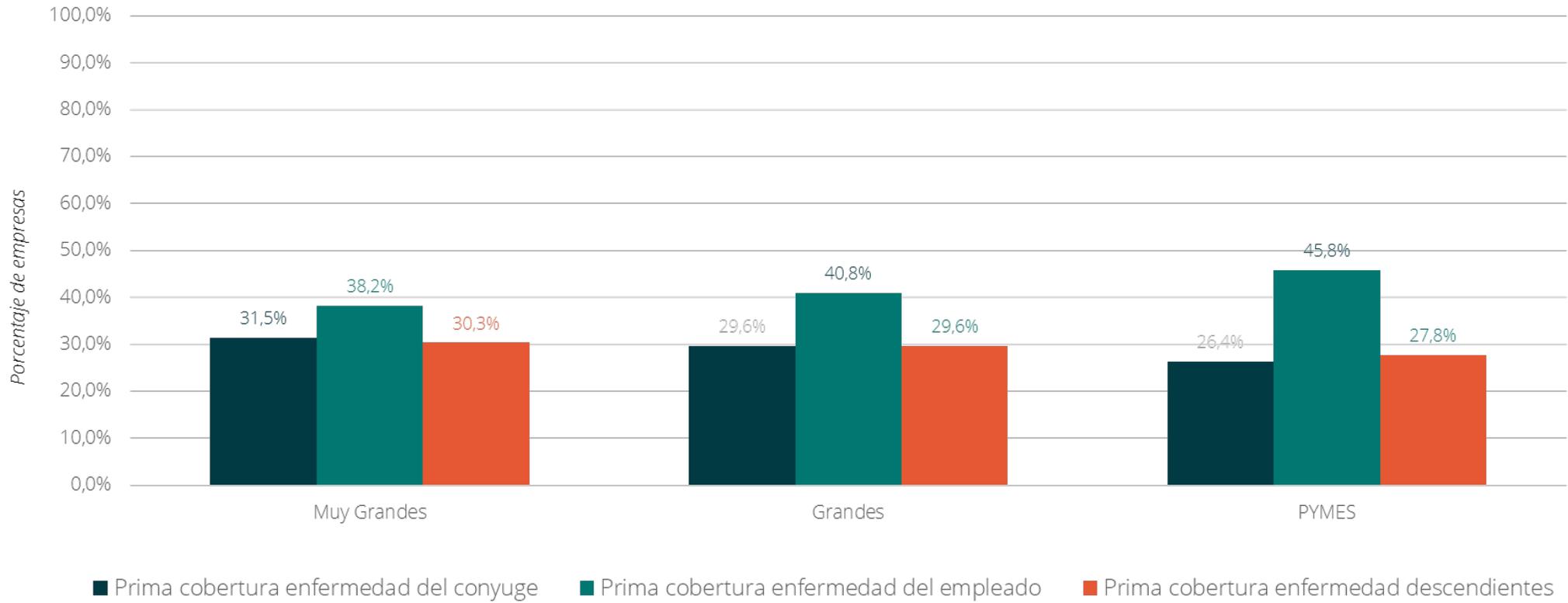


### Medidas

BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

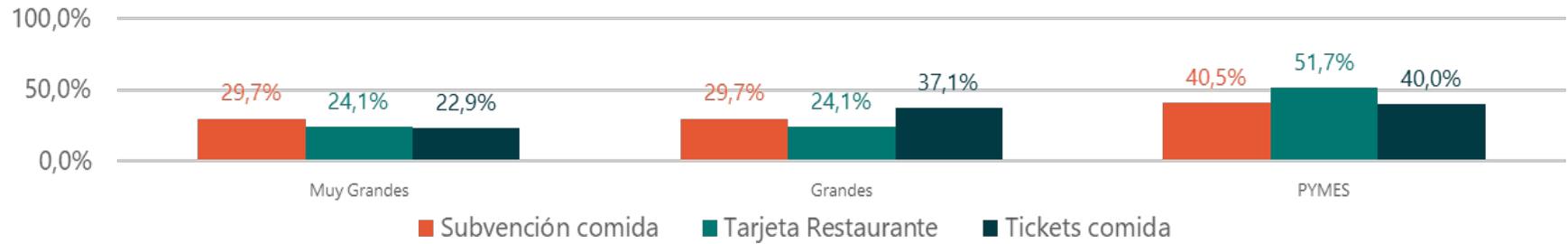
[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

### Enfermedad

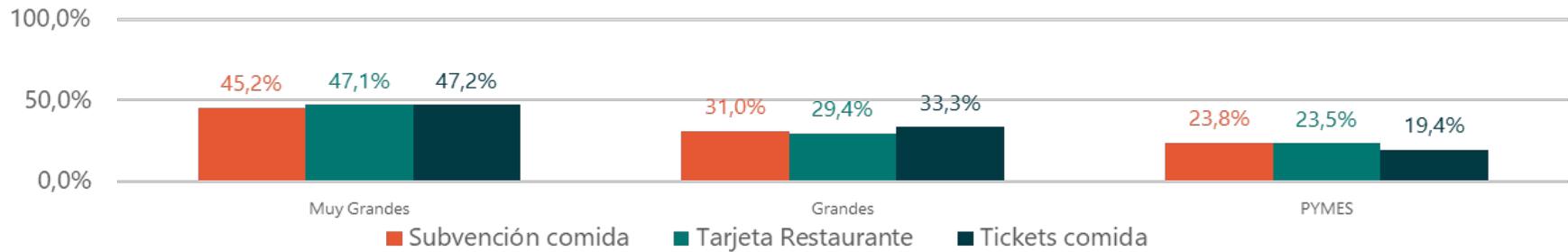


### Medidas

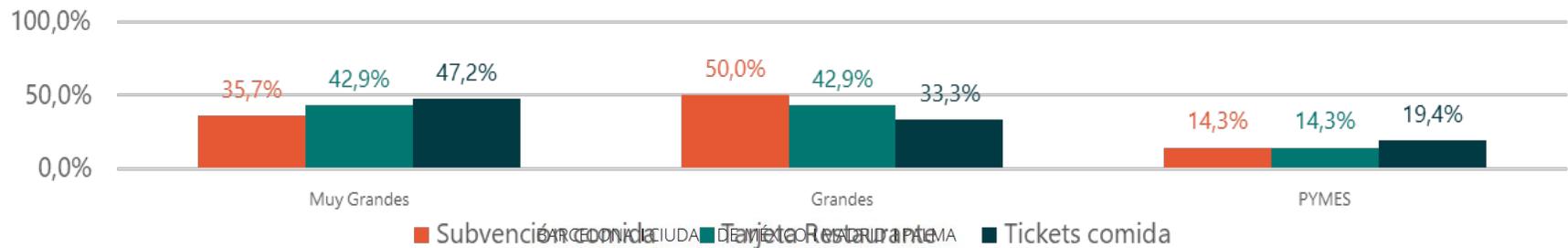
### Aedipe Cataluña



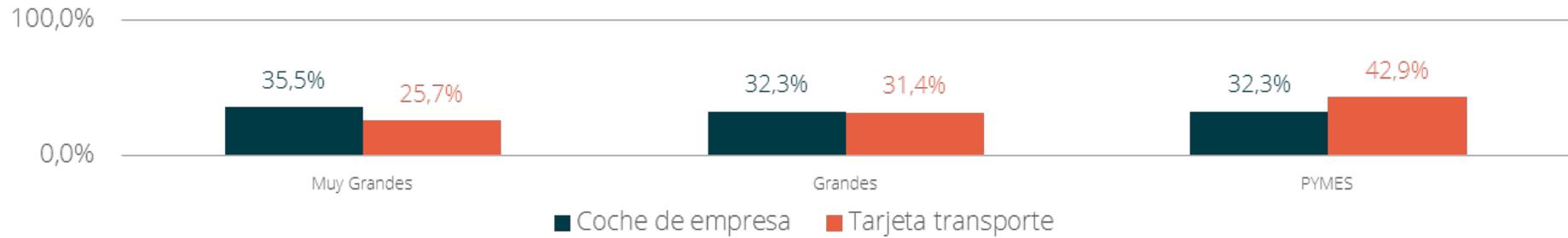
### Aedipe Centro



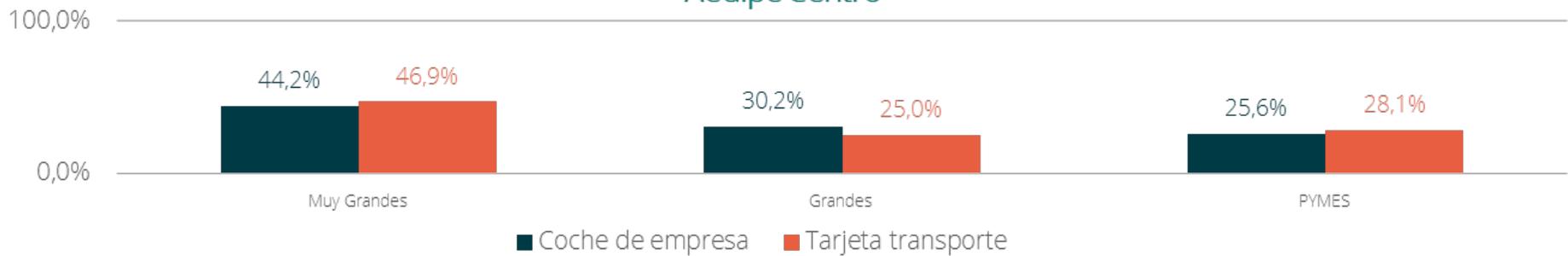
### Aedipe Baleares



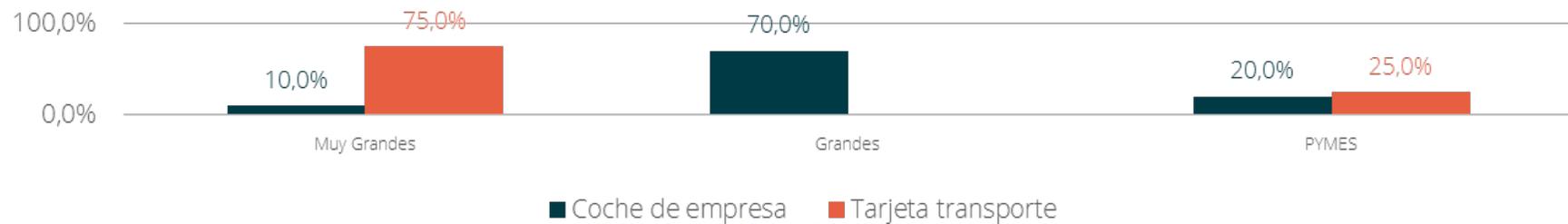
### Aedipe Cataluña



### Aedipe Centro



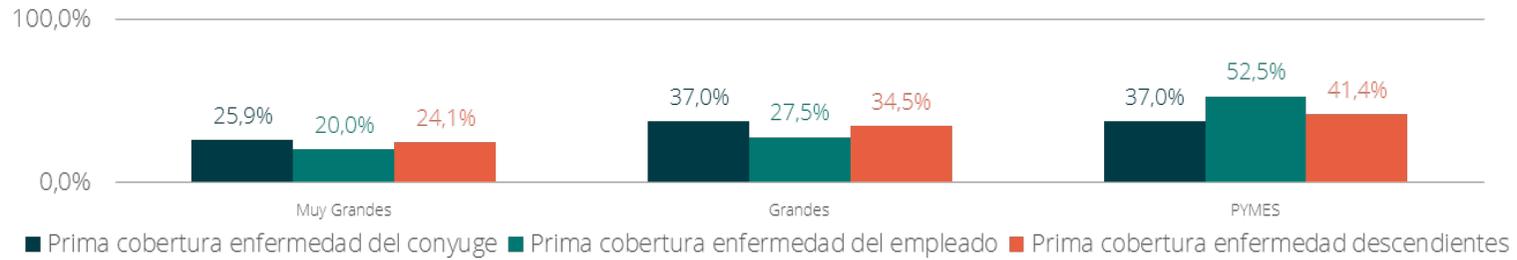
### Aedipe Baleares



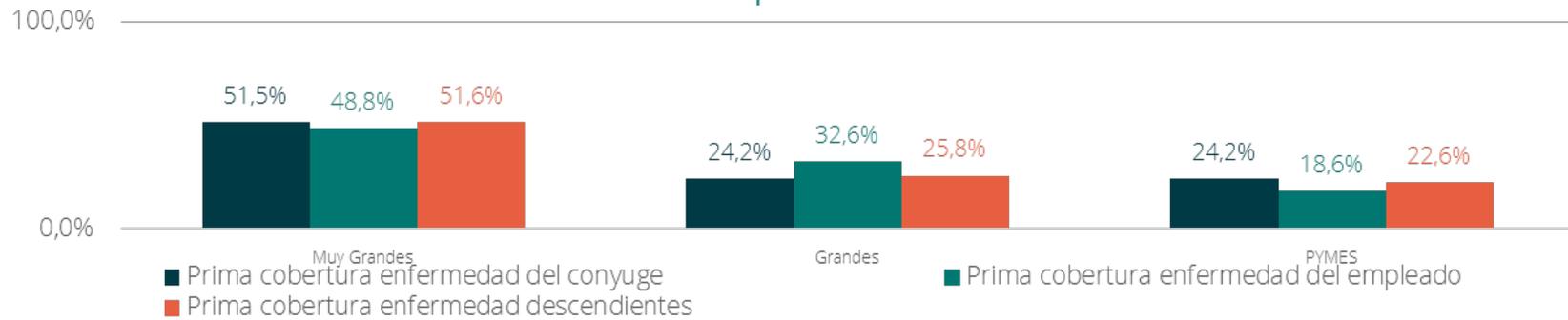
BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

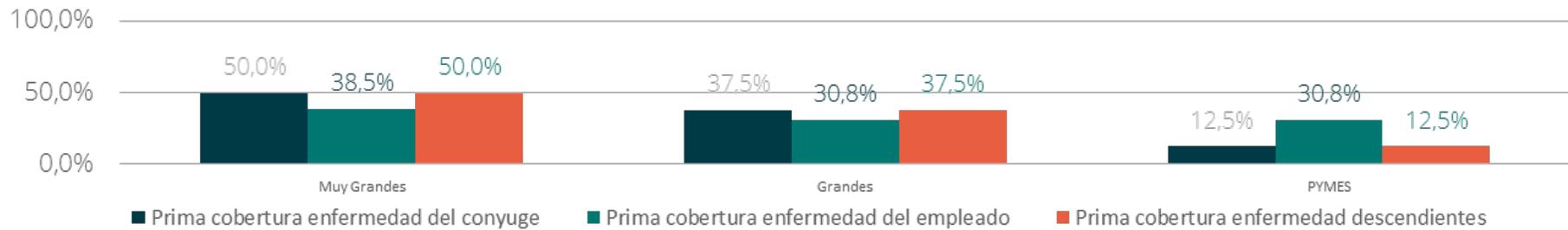
### Aedipe Cataluña



### Aedipe Centro

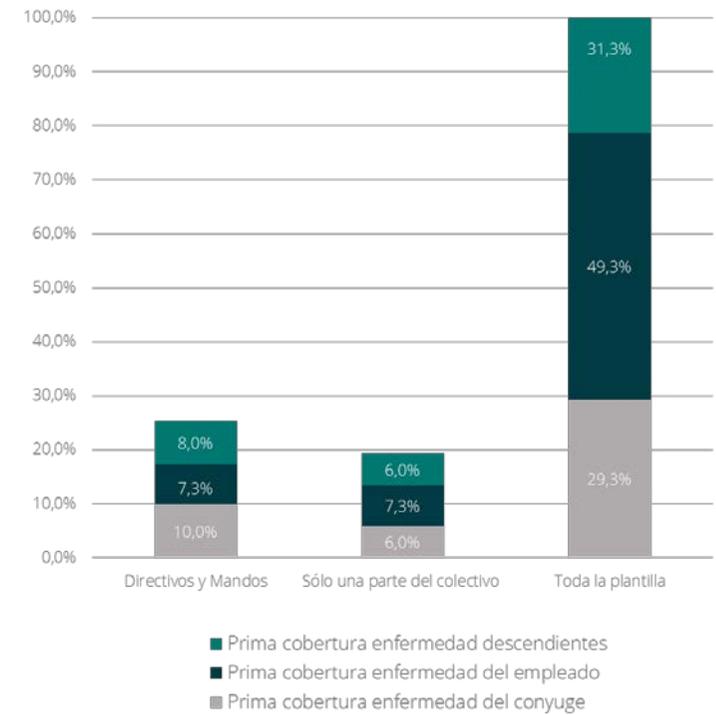
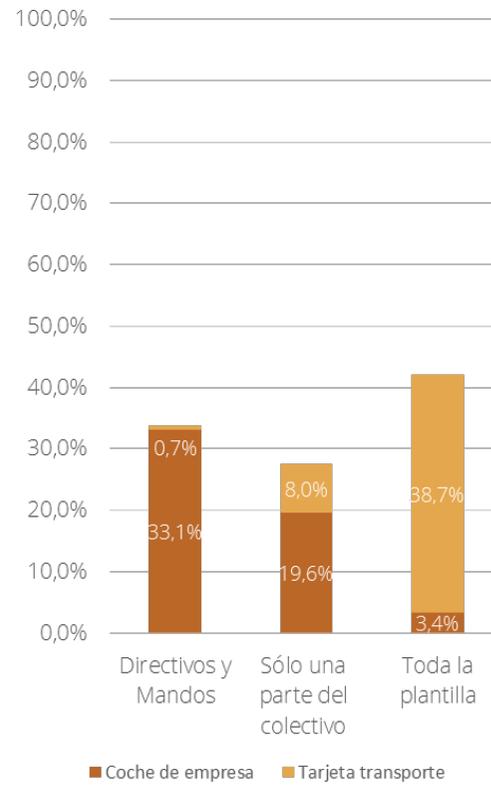
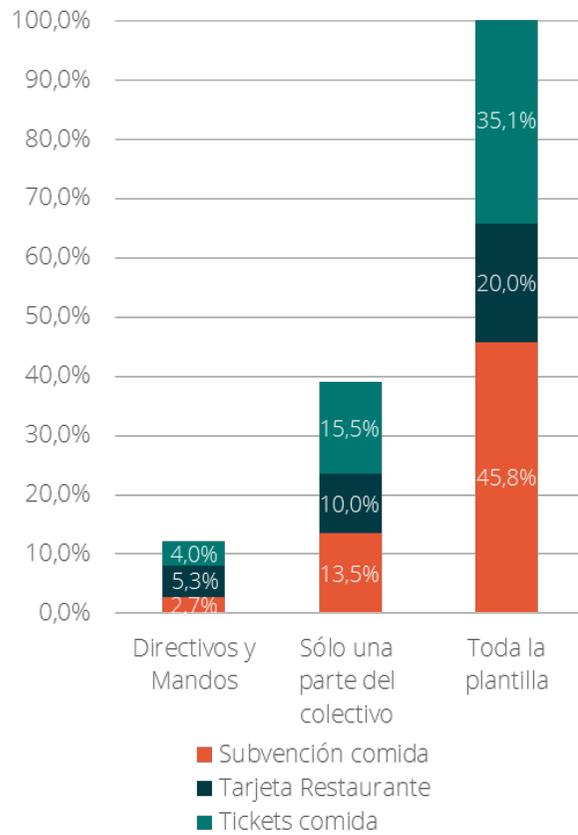


### Aedipe Baleares

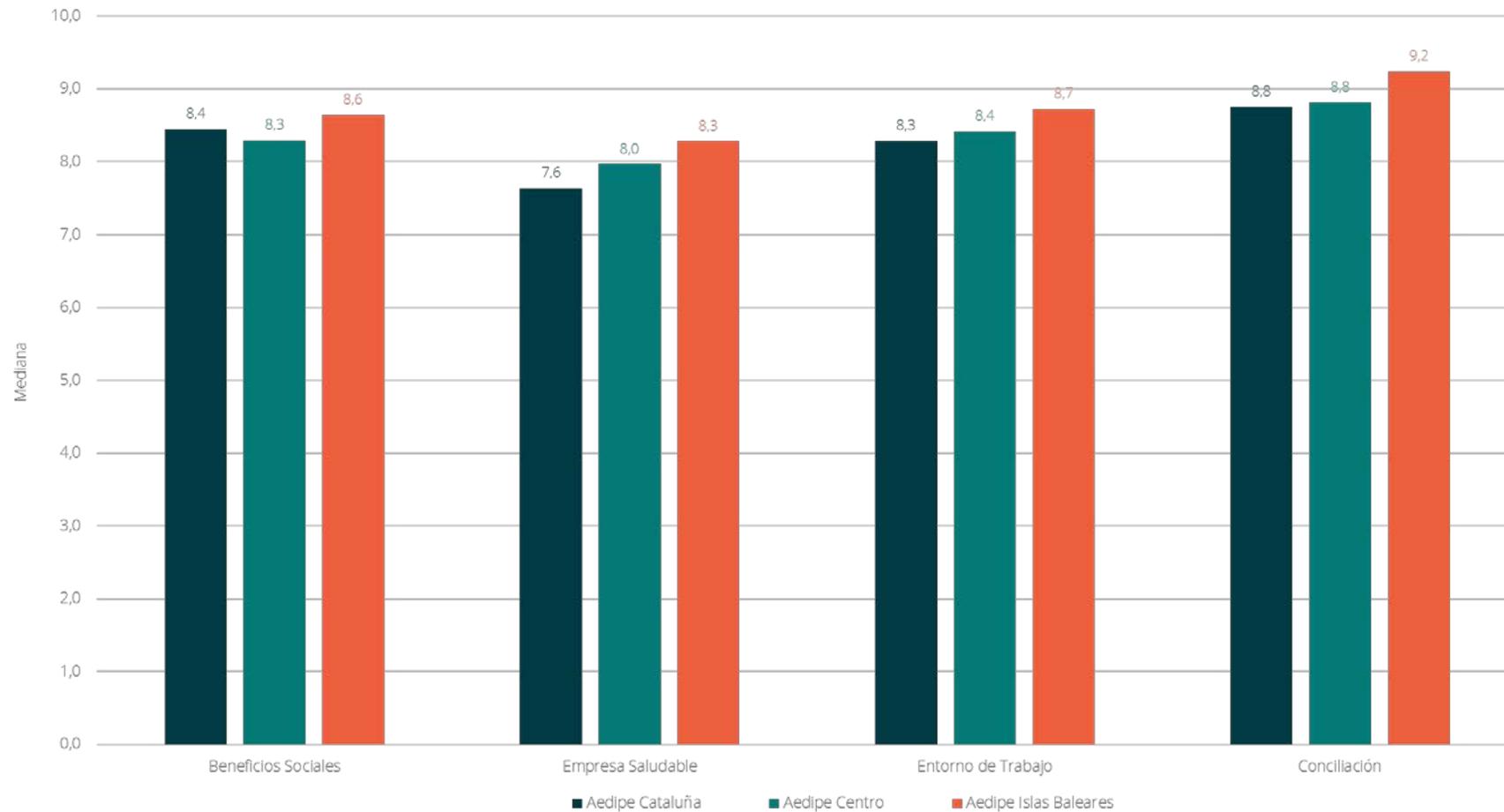


BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)



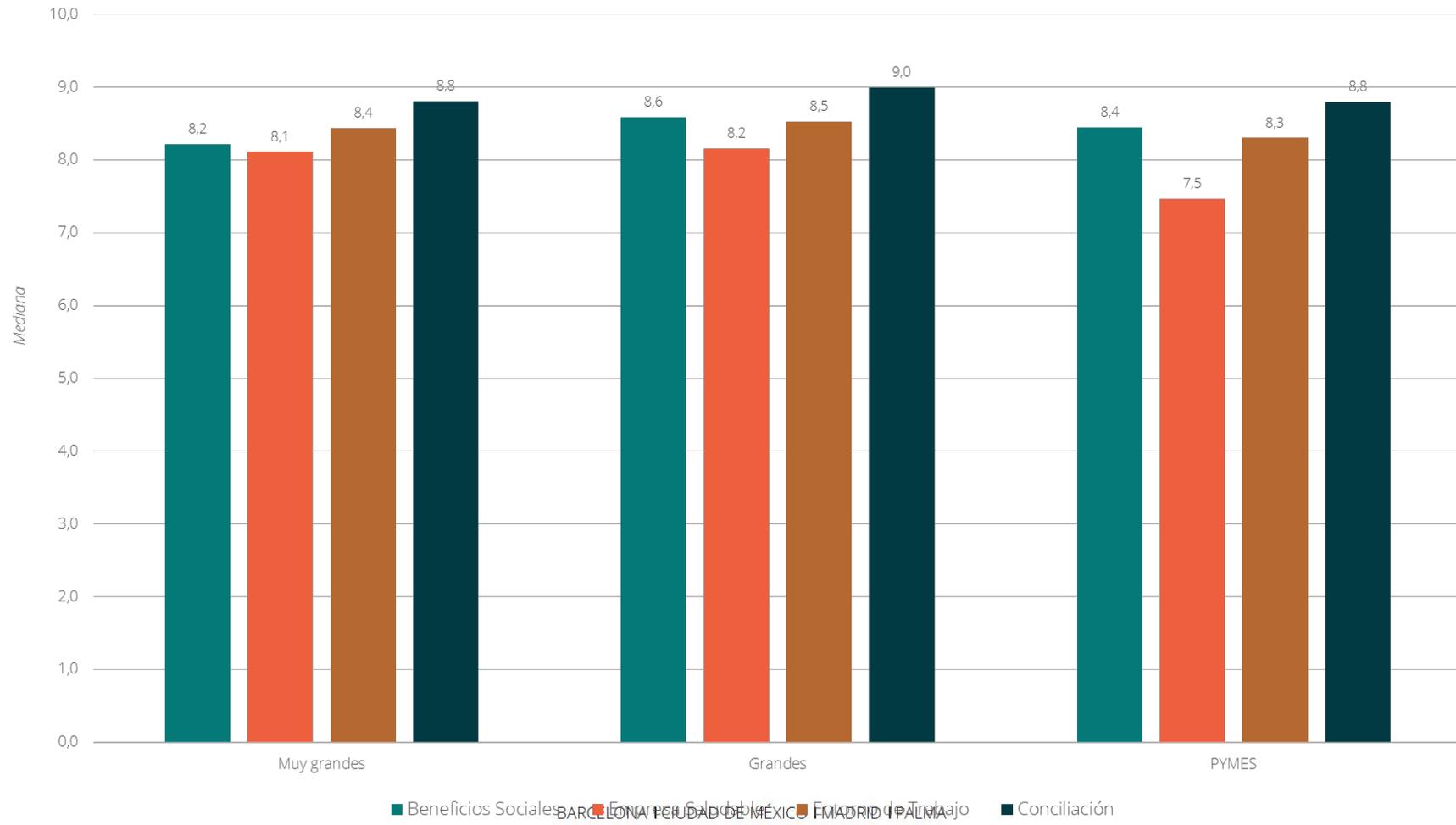
## Anexo V: Importancia a la ampliación de la PVE por Asociación



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

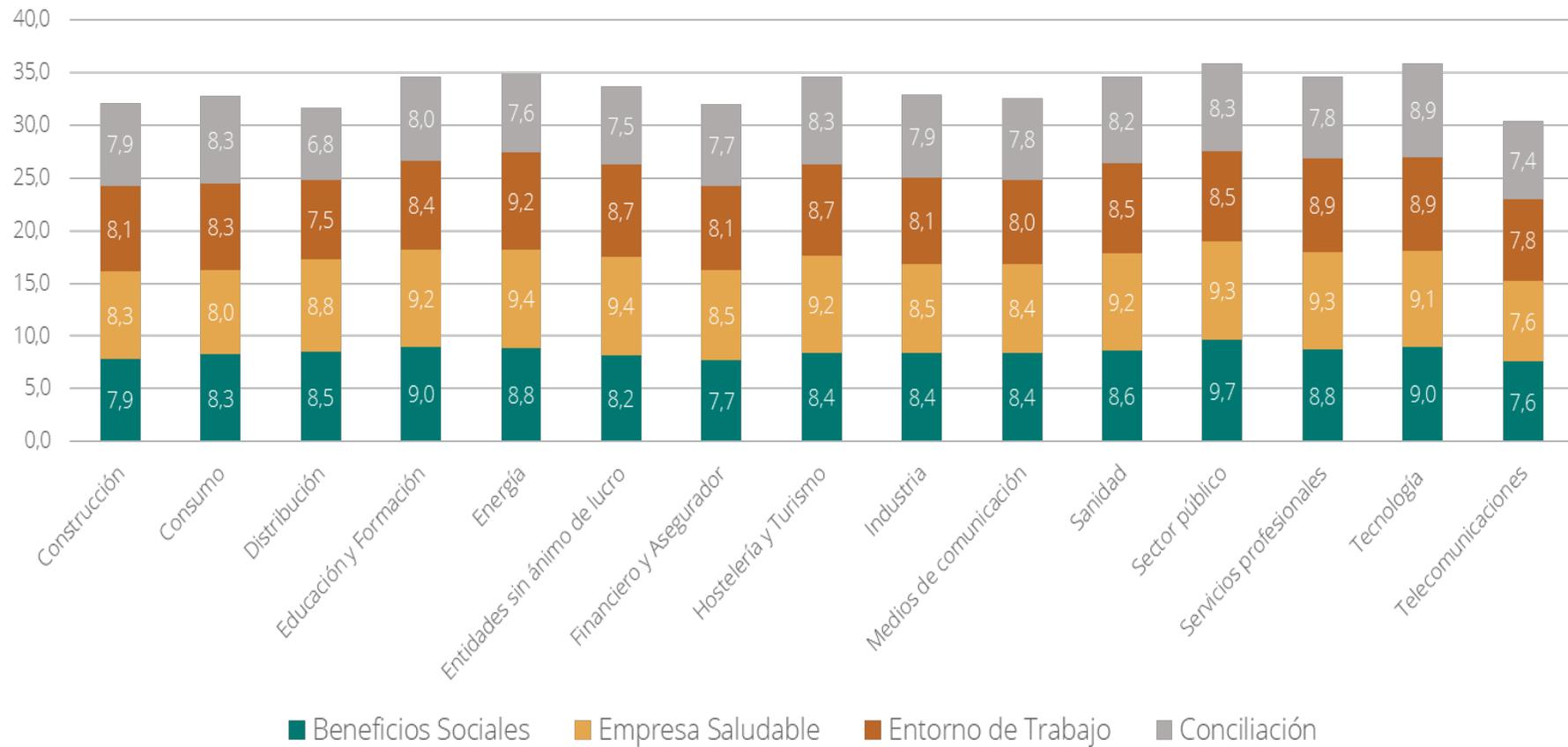
[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

## Anexo V: Importancia a la ampliación de la PVE por Tamaño



■ Beneficios Sociales ■ Empresas Sociales ■ Empleo de Trabajo ■ Conciliación

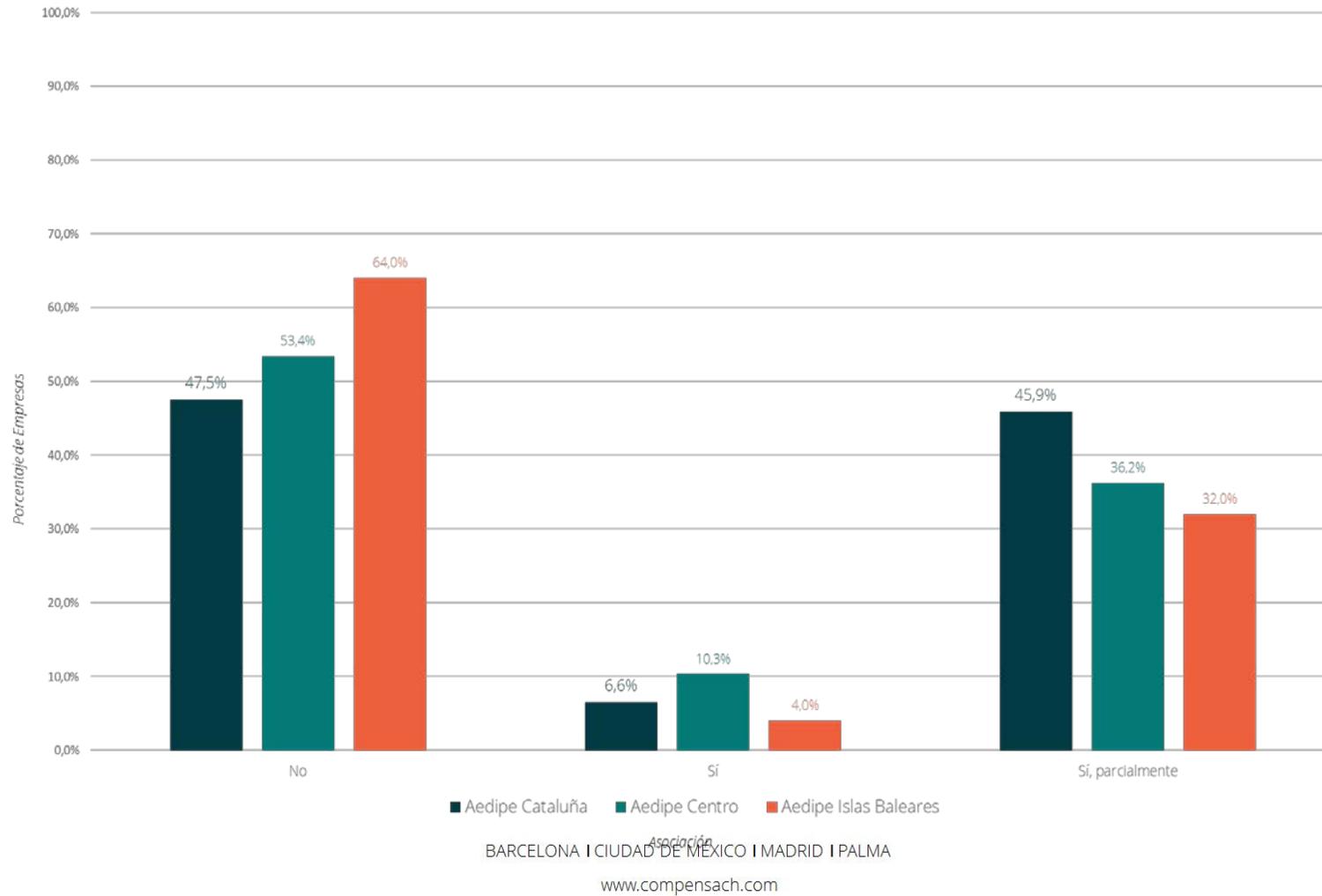
### Anexo V: Importancia a la ampliación de la PVE por Sector de Actividad



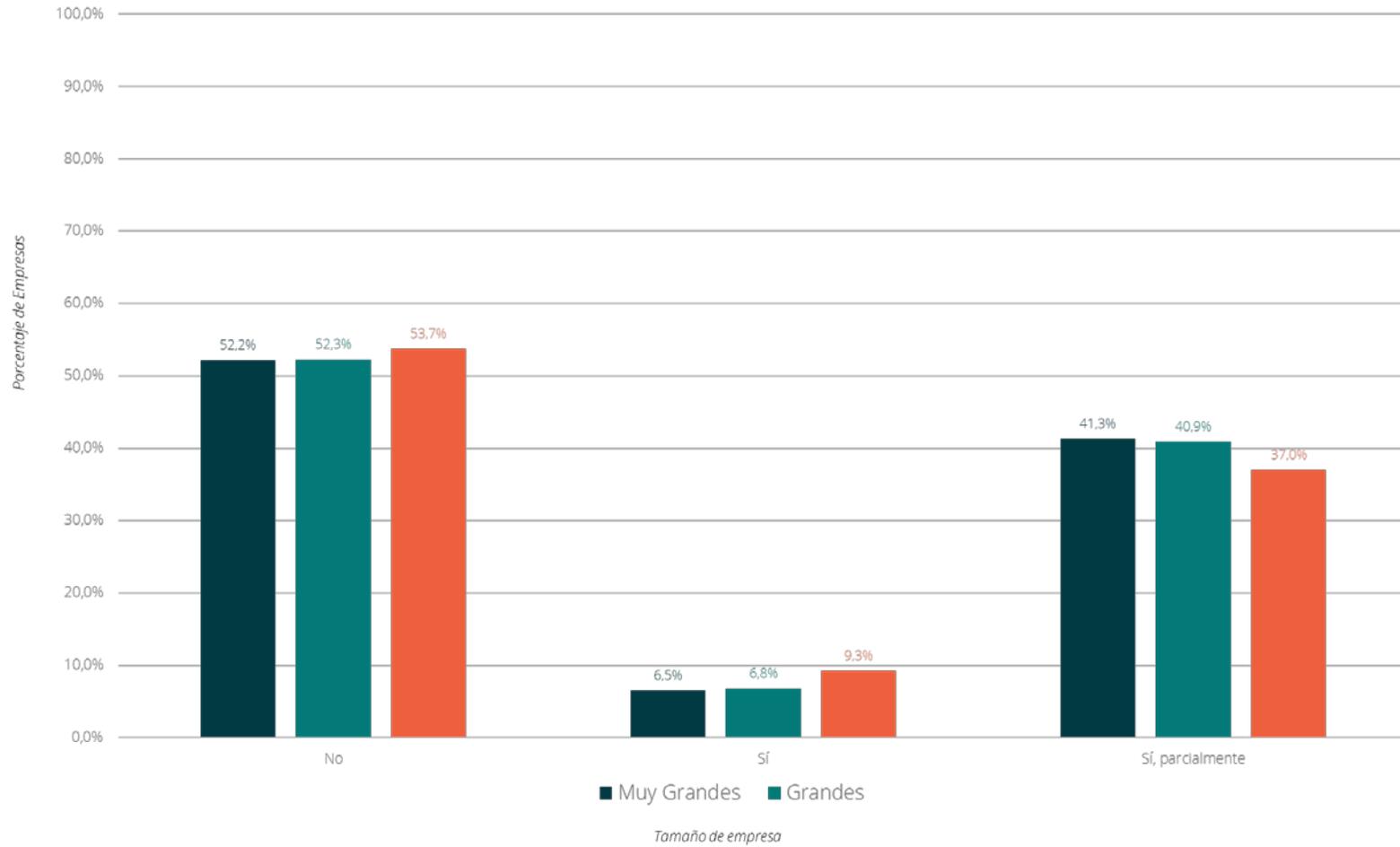
BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

## Anexo VI: Cuadro de Mando para conocer el uso de los elementos de la PVE por Asociación



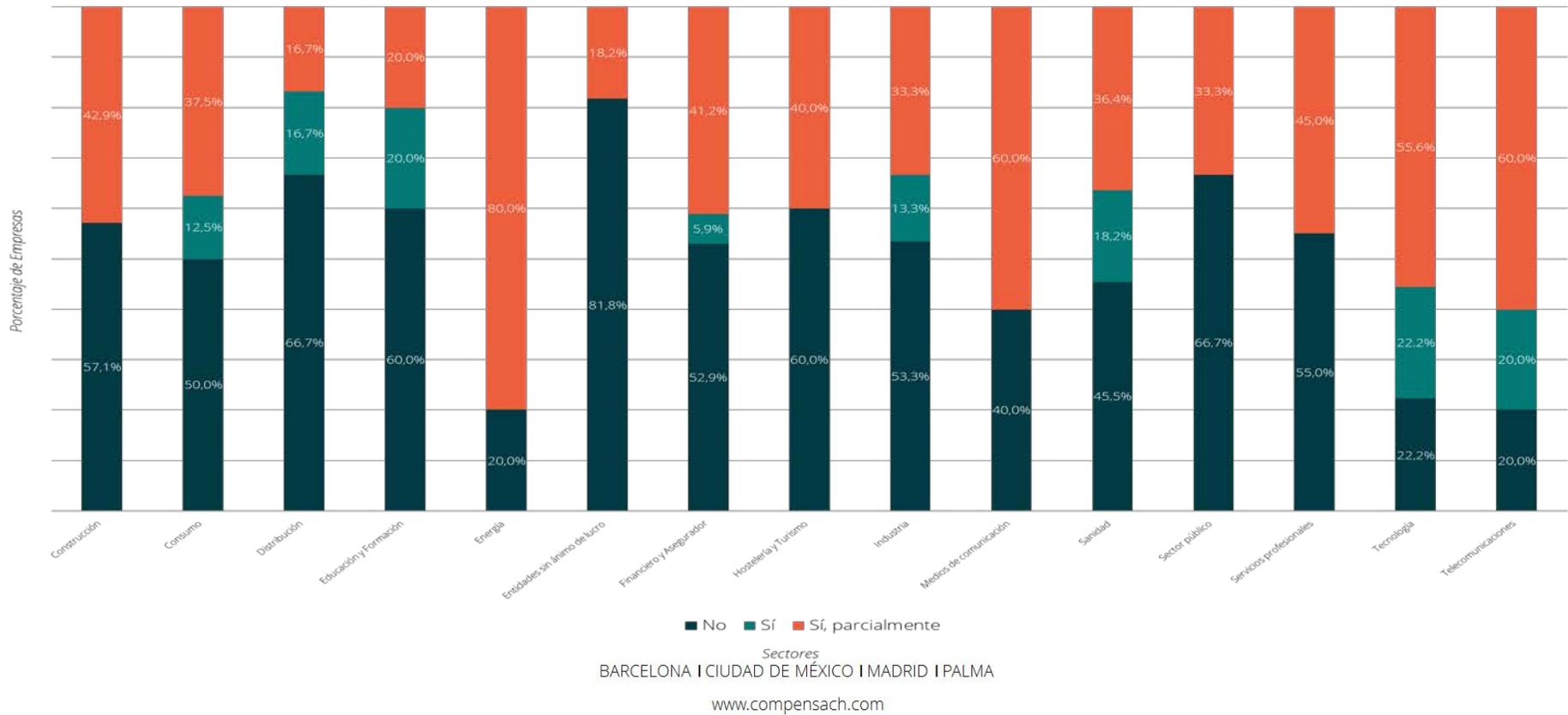
## Anexo VI: Cuadro de Mando para conocer el uso de los elementos de la PVE por Tamaño



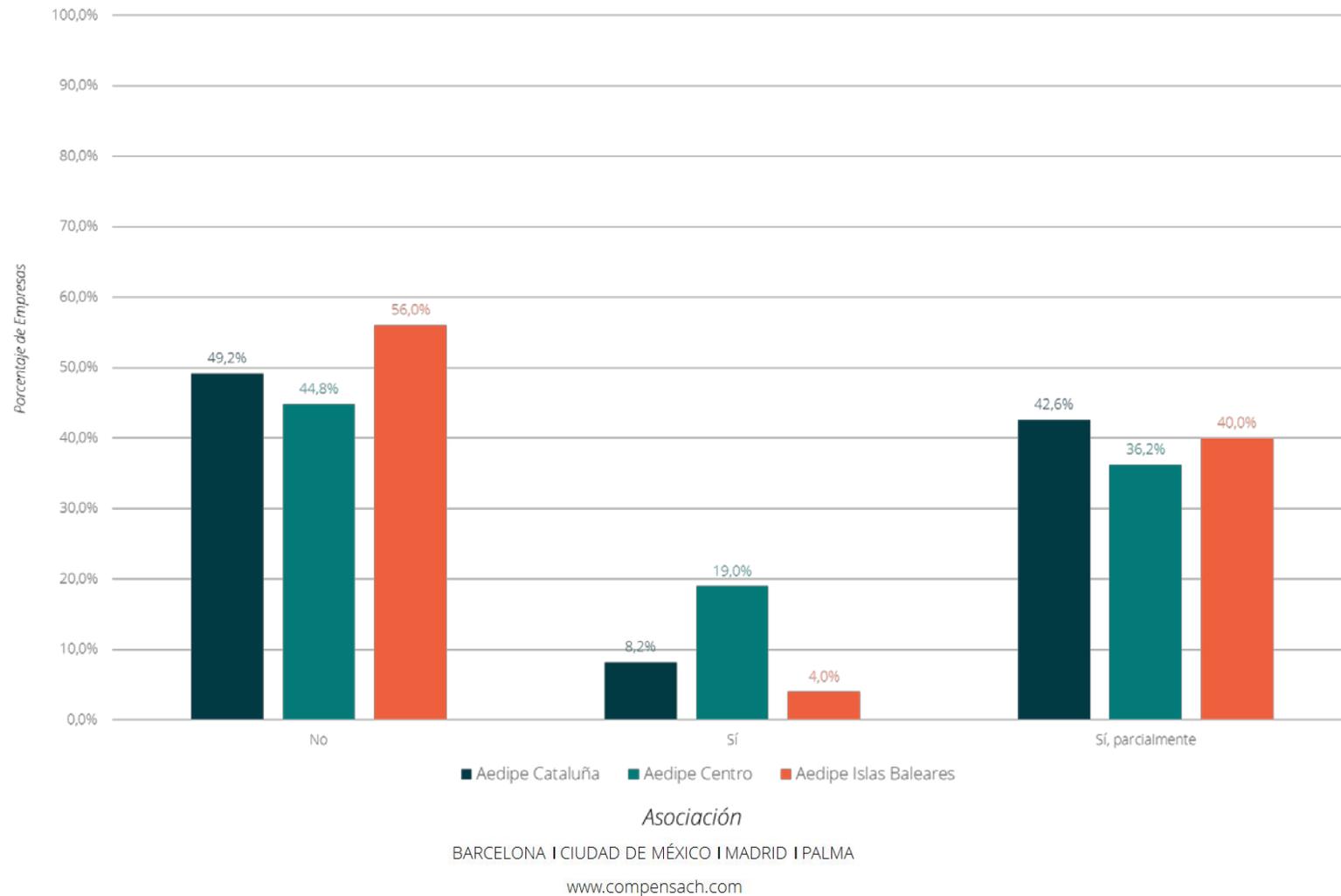
BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

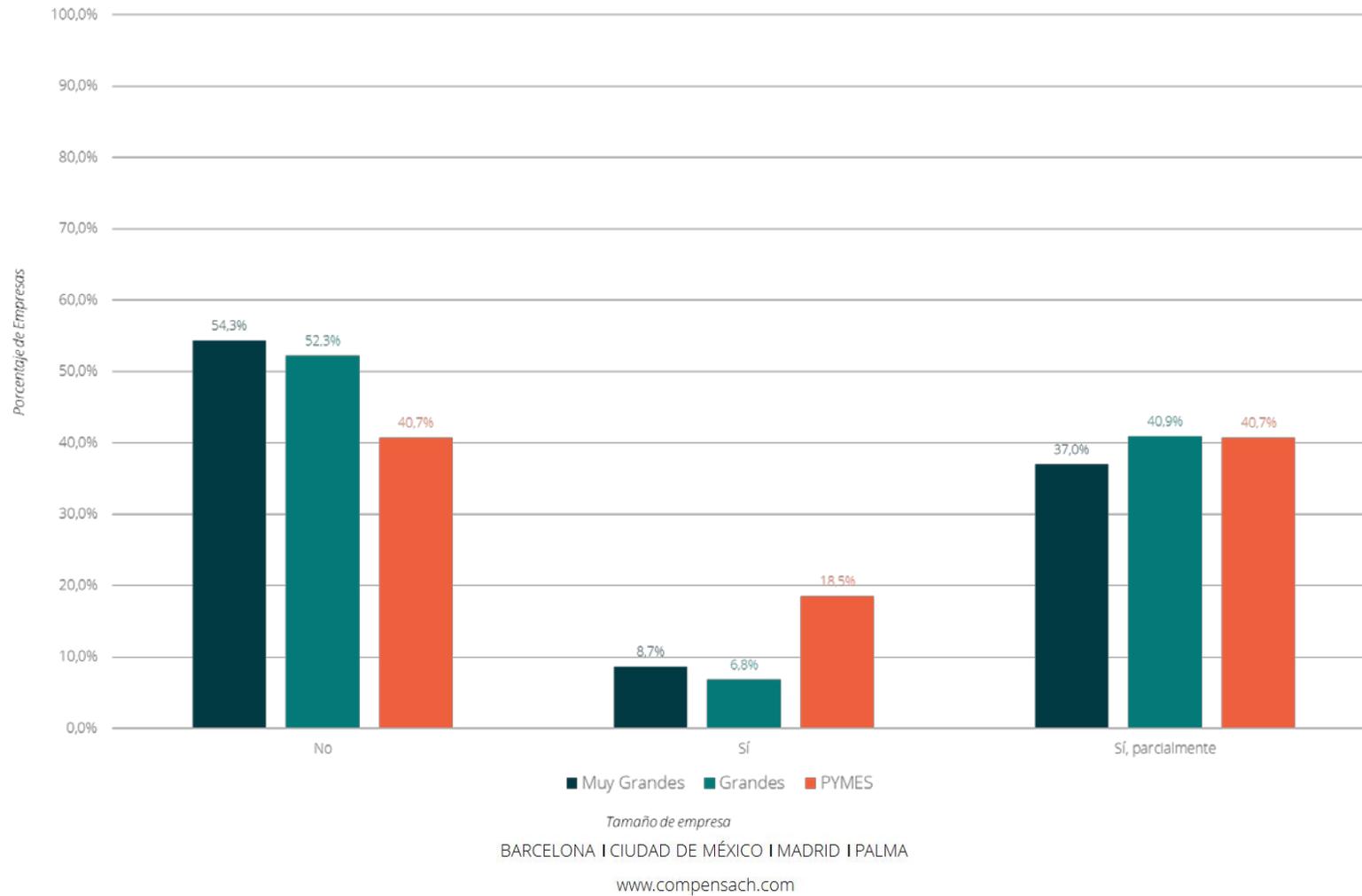
### Anexo VI: Cuadro de Mando para conocer el uso de los elementos de la PVE por Sector de Actividad



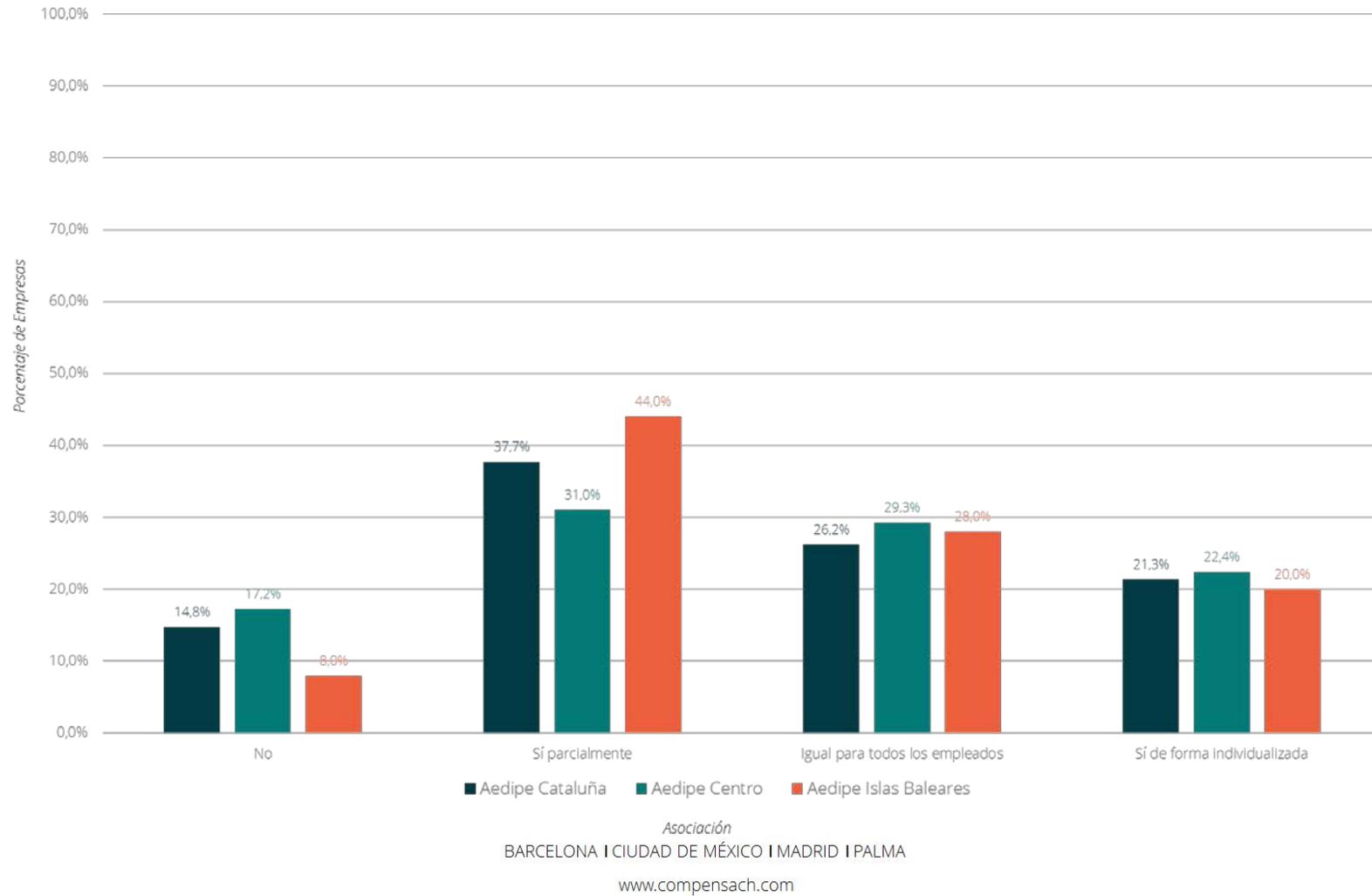
## Anexo VII: Conocimiento de la percepción económica de los elementos de la PVE por Asociación



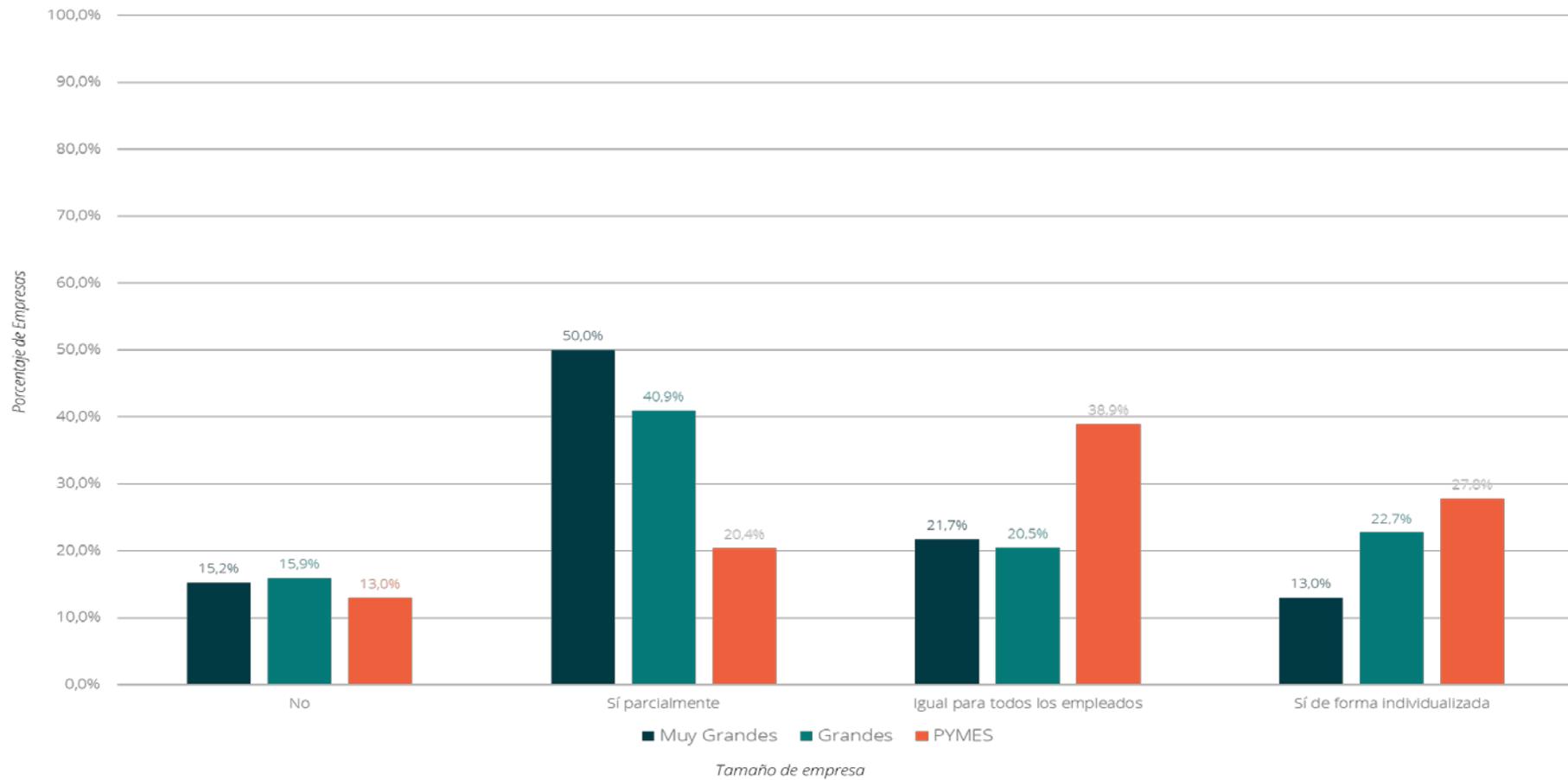
## Anexo VII: Conocimiento de la percepción económica de los elementos de la PVE por Tamaño



## Anexo VIII: Comunicación de los elementos de la PVE por Asociación



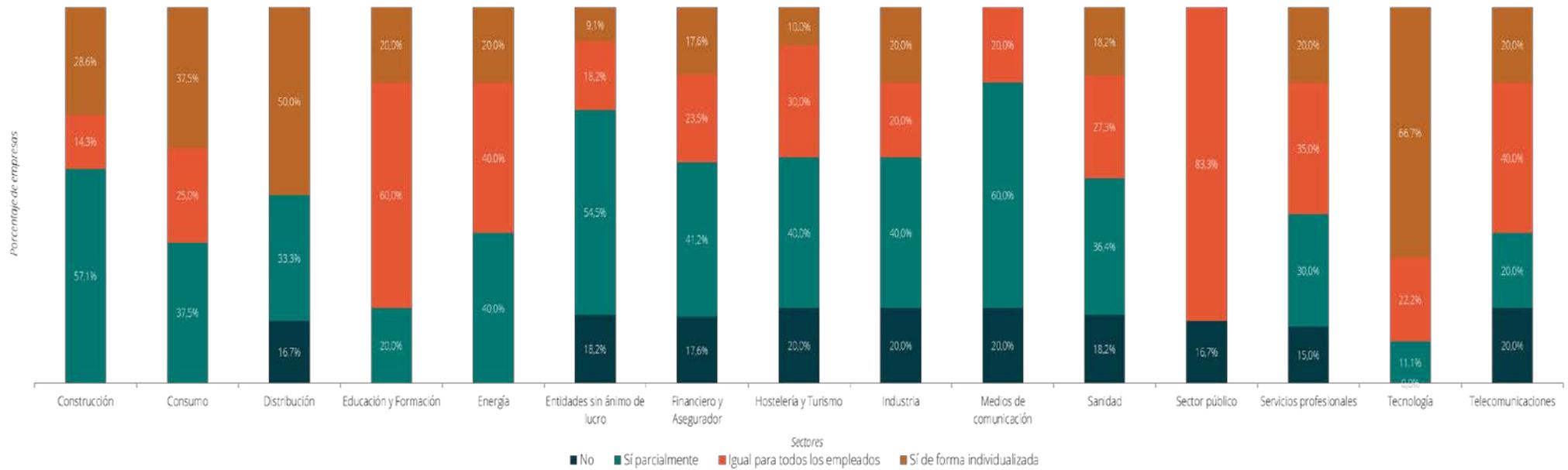
## Anexo VIII: Comunicación de los elementos de la PVE por Tamaño



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)

## Anexo VIII: Comunicación de los elementos de la PVE por Sector de Actividad



BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

[www.compensach.com](http://www.compensach.com)



**COMPENSA**  
CAPITAL HUMANO

BARCELONA | CIUDAD DE MÉXICO | MADRID | PALMA

