



Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados - Tendencias del mercado



Junio de 2014

Tutora: Paola De Simone

Alumno: Agustín García de Amorrortu

MBA – Intensivo 2012

AGRADECIMIENTOS

A mis hermanos, cuñados, sobrinos y amigos por estar siempre.

A mis padres por todo lo que me han dado para poder llegar hasta acá.

A María por ser mi luz.

A Eugenia y Francisco por el apoyo, el tiempo, la comprensión y el amor.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

RESUMEN

Actualmente para retener a los empleados no basta solo con abonarles un buen salario. Si bien este sigue siendo el punto más importante al elegir un trabajo, las personas, también exigen recibir beneficios los cuales contribuyen a mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar.

Hoy las personas buscan un balance de vida beneficioso entre su vida laboral y personal.

Las empresas están viendo esto y están empezando a trabajar para colaborar en esta búsqueda.

Vienen mejorando y actualizando sus políticas de Recursos Humanos en lo que hace a beneficios para retener a quienes trabajan en ellas y, a la vez, para ser más atractivas a quienes no.

El propósito de este trabajo fue ampliar el conocimiento sobre la tendencia que las empresas están tomando acerca de los planes de beneficios.

Hemos realizado entrevistas a 10 empresas, entre multinacionales y grandes empresas nacionales, todas radicadas en la Ciudad Autónoma y en la Provincia de Buenos Aires, las cuales nos aportaron datos de su trabajo en esta materia, de los beneficios que dan y de la modalidad de otorgamiento (Anexo 3).

A través de lo investigado pudimos observar que las empresas comprendieron que el tema de los beneficios es importante y necesario de trabajar y desarrollar internamente.

A su vez hicimos una encuesta vía *Internet*, destinada a empleados de diferentes empresas y perfil etario, para conocer y saber sus preferencias sobre el tema.

En su mayoría se volcaron a todos los beneficios relacionados con el tiempo (más días de vacaciones, *flex time*, etc.) y con la capacitación.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

En estos últimos años las empresas compensaron en parte la devaluación del salario real con beneficios ya que, en general, la inflación ha sido superior al ajuste salarial.

Los planes de beneficios bien trabajados y comunicados, gustan, ayudan, motivan, fidelizan y retienen y atraen a las personas.

PALABRAS CLAVES

- ✓ Salario
- ✓ Beneficios
- ✓ Retener a los empleados
- ✓ Balance de Vida

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

INDICE

Introducción.....	7
MARCO TEORICO.....	11
CAPÍTULO I: Nociones sobre los beneficios en el contexto empresarial.....	11
Salario.....	11
Tipos de beneficios laborales.....	12
Beneficios a los empleados: el aporte de la Doctrina.....	21
Diferentes tipos de generaciones: características principales.....	22
Cómo implementar un programa de beneficios.....	24
Todo se conjuga: triángulo de la sostenibilidad.....	25
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	28
CAPITULO II: Nuevos escenarios de los beneficios en las organizaciones.....	28
Beneficios y Lealtad.....	28
Tipos de empresas en relación a la modalidad en que otorgan beneficios.....	30
Beneficios Flexibles, una opción atractiva.....	35
Beneficios más otorgados por las organizaciones.....	36
El surgimiento de nuevos desafíos en las Empresas.....	40
El valor de los beneficios.....	44
Situación actual en Argentina.....	50
Conclusiones.....	54
Bibliografía.....	57
Anexos.....	59

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

INTRODUCCION

¿Las empresas trabajan activamente en la retención de sus empleados? ¿Qué relación hay entre beneficios y salario monetario? ¿Y entre estos dos conceptos y la baja rotación de empleados? ¿Son más atractivas para trabajar las empresas que combinan en su paga beneficios con salario monetario? ¿Y más exitosas a la hora de atraer y retener empleados?

Hace más de una década, las empresas están buscando responder estas preguntas. Si bien los proyectos son liderados y llevados adelante por las áreas de Recursos Humanos, el tema involucra a todos los sectores, principalmente al alto *management*. La búsqueda cada vez mayor por lograr un buen balance de vida de las generaciones del mercado laboral X e Y, hace que las empresas deban cambiar en sus métodos para ser atractivas, y que de esta manera las elijan como lugar para trabajar.

El tema de este trabajo es la relación entre el salario y los beneficios tanto para la retención de los empleados como para la atracción de personas a sumarse a las empresas que desarrollan planes de beneficios.

Las preguntas de la investigación a responder en este trabajo son:

¿Cómo impacta la relación entre salario y beneficio en la retención de los empleados?

¿Cuáles son los beneficios preferidos por las generaciones laborales *Baby Boomers*, X e Y?

El objetivo general de este trabajo es ampliar el conocimiento sobre la tendencia que las empresas están tomando acerca de los planes de beneficios en función a la búsqueda de las personas del balance entre la vida laboral y la personal.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- Conceptualizar las características de salario y beneficios.
- Analizar la relación entre estos dos conceptos.
- Describir como ésta combinación impacta en la retención de empleados.
- Analizar la importancia de los beneficios y cómo mejoran el negocio.
- Analizar la percepción de los empleados sobre la importancia de los beneficios.
- Conocer los beneficios que actualmente prefieren las personas de las distintas generaciones

Consideramos que el buen trato, la motivación, los incentivos, los beneficios a los empleados son factores muy importantes a la hora de buscar trabajo. Si bien el salario monetario sigue siendo fundamental, la presencia de beneficios no monetarios suele ser el factor clave para elegir cambiar o quedarse en un trabajo, ya que en su búsqueda de desarrollo, el empleado quiere lograr el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal.

La hipótesis central de este trabajo es que, si bien las empresas desarrollan sus planes de beneficios considerando que las personas buscan el balance entre vida personal y laboral, muchas los desarrollan parcialmente o se remiten a los aspectos legales de estos. Sin embargo, podemos ver que en el mercado, la tendencia apunta a que se otorguen cada vez más beneficios como parte de la estrategia de atraer y retener personas y esto hace que las empresas se involucren y desarrollen internamente el tema.

La recolección de los datos la hemos realizado en entrevistas a personas de Recursos Humanos de grandes empresas nacionales y multinacionales, todas con jurisdicción en el ámbito de la Ciudad Autónoma o en la Provincia Buenos Aires en la República Argentina. La muestra es de 10 empresas con método de muestreo aleatorio simple (Anexo 3).

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

El cuestionario tenía preguntas cerradas, semi cerradas y abiertas. Las mismas se realizaron entre los meses de enero y abril de 2014 (Anexo 4).

Para ver la opinión de los trabajadores, hicimos una encuesta a empleados de la República Argentina para poder identificar cuáles son los beneficios de su preferencia, si actualmente reciben o no beneficios por parte de su empleador y si éstos son de su agrado.

Esta encuesta fue respondida vía *Internet* por 283 personas durante el mes de abril y hasta el 4 de mayo de 2014. El cuestionario tenía preguntas cerradas y semi cerradas (Anexo 5).

Utilizamos fuentes primarias y secundarias.

El análisis tendrá foco en el impacto de los beneficios a nivel humano, su repercusión en lo social y las consecuencias que implica para las empresas la correcta implementación de los mismos.

La decisión de abordar el tema desde el personal que integra el área de Recursos Humanos es porque si bien, como dijimos anteriormente, este tema afecta a toda la compañía, es la gente de esta área quien diseña y elabora estos planes, quien los lleva adelante, quien los negocia interna y externamente, quien los comunica y finalmente quien mide los resultados obtenidos.

El tipo de investigación realizada fue descriptiva, y el diseño de la investigación no experimental.

Se definieron los conceptos: salario y beneficios desde el punto de vista legal en Argentina, como también se conceptualizó a los beneficios adicionales que no están amparados por Ley pero que son acordados entre las empresas y los empleados.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Se enunciaron los tipos de generaciones que conviven hoy en el mercado con sus principales características para entender a cada una, y para comprender las diferencias existentes entre ellas.

También analizaremos los datos relevados en las encuestas y entrevistas realizadas.

Este trabajo quiere contribuir a mostrar el resultado de algo tan actual como es el cuidado de las personas por parte de las empresas donde trabajan, los que hacen para cuidar y retener a sus empleados, hacia qué dirección va el mercado y como es la recepción por parte de los empleados cuando les dan un beneficios.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO I: NOCIONES SOBRE LOS BENEFICIOS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

En este capítulo vamos a definir el concepto de salario, describiremos los tipos de beneficios laborales y enunciaremos dos conceptos fundamentales y diferenciales que da la Doctrina en base a beneficios laborales recibidos por los empleados.

Daremos las características principales de las generaciones que actualmente conviven en el mercado laboral. Describiremos un ejemplo de los planes que dan las consultoras, asesoras en esta materia, para llevar adelante un programa de beneficios y por último, veremos el triángulo de sostenibilidad donde se ve al hombre como centro.

Salario

El salario es la paga periódica, generalmente mensual, que recibe un trabajador por el desempeño de su trabajo.

Desde tiempos antiguos, el hombre que realizaba un trabajo y no era esclavo, recibía una paga por su servicio. Esta paga se realizaba en sal, de ahí el término salario, el cual surge aproximadamente en el año 500 AC.

En Argentina, este concepto está establecido en el Art. 103° de la Ley de Contrato de Trabajo.

El mismo dice: “...(Concepto) - A los fines de esta ley, se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél.¹

Tipos de beneficios laborales

Actualmente, el hombre busca con su trabajo algo más que sólo desarrollarse profesionalmente y ganar dinero para vivir. Hoy quiere tener un balance de vida equilibrando su vida laboral y personal.

Por este motivo, las empresas están trabajando hace más de una década en satisfacer a los empleados que trabajan en ella otorgando no sólo el salario, sino también los beneficios.

En Argentina existen tres conceptos distintos de beneficios laborales:

1. Beneficios Sociales: son los que se encuentran definidos en el Art. 103 bis de la Ley de Contrato de Trabajo número 20.744.

2. Beneficios de la Seguridad Social: son los que se encuentran nombrados en el Art. 14 bis de la Constitución Nacional. A su vez, los mismos están amparados por ley.

Estos son: Régimen Previsional. (Ley 26.425)

Obras Sociales. (Ley 23.660)

Seguro de Desempleo. (Ley 24.013)

Sistema de Riesgo del Trabajo. (Ley 24.557)

Régimen de Asignaciones Familiares. (Ley 24.714)

3. Beneficios adicionales: estos beneficios son los que se acuerdan entre los empleadores y los empleados.

¹ Ley de Contrato de Trabajo - Nro. 20.744 – Art. 103.

Para más información leer de la misma Ley, Art. 104 (Formas de determinar la remuneración), Art. 105 (Formas de pago – Prestaciones complementarias), Art. 106 (Viáticos), Art. 107 (Remuneración en dinero), Art. 108 (Comisiones), Art. 109 (Comisiones colectivas o porcentajes sobre ventas – Distribución), Art. 112 (Salarios por unidad de obra) y Art. 113 (Propinas).

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

A continuación describimos a cada uno de ellos:

1. Beneficios Sociales

“...Art. 103° Bis (Beneficios Sociales) - Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

- a) Los servicios de comedor de la empresa.
- b) Los vales de almuerzo, hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación. (Derogado por la Ley 26.341 desde el 01 de enero de 2008).
- c) Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20 %(veinte por ciento) de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10 % (diez por ciento) en el caso de trabajadores no comprendidos. (Derogado por la Ley 26.341 desde el 01 de enero de 2008).
- d) Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacia, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- e) La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y el equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.
- f) Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 (seis) años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- g) La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador, otorgados al inicio del período escolar.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

h) El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.

El pago de los gastos de sepelio de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados con comprobantes. (Artículo agregado por Ley 24.700)”²

2. Beneficios de Seguridad Social

Los mismos están nombrados en el Artículo 14 Bis de la Constitución Nacional, y a la vez cada uno está amparado por una Ley. Estos beneficios son obligatorios.

El Art. 14 Bis establece en uno de sus puntos, que: “...El Estado otorgará los beneficios de seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable”

Estas leyes son:

Régimen Previsional. Ley 26.425

“... Art. 1° - Dispónese la unificación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones en un único régimen previsional público que se denominará Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), financiado a través de un sistema solidario de reparto, garantizando a los afiliados y beneficiarios del régimen de capitalización vigente hasta la fecha idéntica cobertura y tratamiento que la brindada por el régimen previsional público, en cumplimiento del mandato previsto por el artículo 14 Bis de la Constitución Nacional.

En consecuencia, eliminase el actual régimen de capitalización, que será absorbido y sustituido por el régimen de reparto, en las condiciones de la presente ley.

Art. 2° - El Estado Nacional garantiza a los afiliados y beneficiarios del régimen de capitalización la percepción de iguales o mejores prestaciones y beneficios que los que gozan a la fecha de la entrada en vigencia de la presente ley.”³

² Ley de Contrato de Trabajo - Nro. 20.744 – Art. 103 Bis.

³ Art. 1° y 2° de la Ley de Régimen Previsional número 26.425, sancionada el 20 de Noviembre de 2008.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Obras Sociales – Ley 23.660

“...Art. 8° - Quedan obligatoriamente incluidos en calidad de beneficiarios de las obras sociales:

- a) Los trabajadores que presten servicios en relación de dependencia, sean en el ámbito privado o en el sector público de los poderes Ejecutivo, o en sus organismos autárquicos y descentralizados; en empresas y sociedades del Estado, en la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y en el Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur;
- b) Los jubilados y pensionados nacionales y los de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires;
- c) Los beneficiarios de prestaciones no contributivas nacionales.

Art. 9° - Quedan también incluidos en calidad de beneficiarios:

- a) Los grupos familiares primarios de las categorías indicadas en el artículo anterior. Se entiende por grupo familiar primario el integrado por el cónyuge del afiliado titular, los hijos solteros hasta los veintiún años, no emancipados por habilitación de edad o ejercicio de actividad profesional, comercial o laboral, los hijos solteros mayores de veintiún años y hasta los veinticinco años inclusive, que estén a exclusivo cargo del afiliado titular que cursen estudios regulares oficialmente reconocidos por la autoridad pertinente, los hijos incapacitados y a cargo del afiliado titular, mayores de veintiún años; los hijos del cónyuge; los menores cuya guarda y tutela haya sido acordada por autoridad judicial o administrativa, que reúnan los requisitos establecidos en este inciso;
- b) Las personas que convivan con el afiliado titular y reciban del mismo ostensible trato familiar, según la acreditación que determine la reglamentación.

La Dirección Nacional de Obras Sociales podrá autorizar, con los requisitos que ella establezca la inclusión como beneficiarios, de otros ascendientes o descendientes por consanguinidad del beneficiario titular y que se encuentren a su

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

cargo, en cuyo caso se fija un aporte adicional de uno y medio por ciento (1,5 %) por cada una de las personas que se incluyan.”⁴

Seguro de Desempleo. Ley 24.013

“...Prestación percibida por toda persona con trabajo en relación de dependencia que es despedida.

Su objetivo es contrarrestar la caída abrupta de ingresos generada por la pérdida involuntaria del empleo, reducir el riesgo al desaliento y la desocupación de larga duración y, por lo mismo, ayudar a la búsqueda y selección de un nuevo trabajo.”⁵

Sistema de Riesgo del Trabajo. Ley 24.557

El objetivo de esta Ley, está descrito en el artículo 1° de la misma que dice:

“...Art. 1° - Punto 2: a) reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo; b) reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado; c) promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados; d) promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras.”⁶

Régimen de Asignaciones Familiares. Ley 24.714.

“...Las Asignaciones Familiares son sumas de dinero que abona ANSES a sus beneficiarios por sus cargas de familia, ya sean hijos menores de 18 años o hijos discapacitados sin límite de edad. También ante un matrimonio o adopción. Algunas Asignaciones Familiares son pagadas todos los meses y otras cuando se produce el hecho generador.

Cobran las Asignaciones Familiares los trabajadores que se desempeñan en la actividad privada y cuyos sueldos no superan el tope mensual máximo estipulado,

⁴ Art. 8° y 9° de la Ley Obras Sociales número 23.660, sancionada el 29 de Diciembre de 1988.

⁵ Fuente *Internet*. www.trabajo.gov.ar/seguroidesempleo/, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

⁶ Art. 1° de la Ley de Riesgos del Trabajo número 24.557, sancionada el 13 de Septiembre de 1995.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

los jubilados y pensionados nacionales y los beneficiarios de la Prestación por Desempleo...”⁷

“...La seguridad social protege contra riesgos o contingencias que aparejan la reducción o la eliminación del trabajo y del salario o cargas económicas adicionales (por ej., muerte, vejez, enfermedad, accidente de trabajo, desempleo, etc.); eventos que no son infortunios pero que también limitan la actividad y el salario u originan gastos suplementarios (por ej., maternidad, matrimonio); situaciones que exceden la capacidad de ingresos sin ser infortunios o eventualidades sino meras necesidades sociales (gastos de vacaciones o estudio). Se habla de cargas sociales para referirse a todos estos acontecimientos que provocan necesidades económicas requeridas de atención por disminuir o perder el trabajo o el salario o por provocar gastos adicionales. La seguridad social se convierte en una forma de liberación de la necesidad. De los beneficios en dinero se pasa a añadir otros auxilios (por ej., alojamiento, atención médica, etc.). El sujeto beneficiario de la seguridad social son todos los hombres. Aunque la seguridad social tiene una tendencia al bienestar, su objeto no es dar bienestar sino amparar necesidades que entorpecen el bienestar. Su amparo se desdobra en: a) la cobertura de trabajadores mediante un sistema contributivo, b) la atención de necesidades por independencia de que el beneficiario sea o no trabajador mediante la asistencia social, que es gratuita. Por lo tanto, la seguridad social abarca los trabajadores y, a través de la asistencia social, a las personas sin recursos...”⁸

3. Beneficios Adicionales

Si bien hay beneficios establecidos por Ley, como los Beneficios Sociales y los Beneficios de Seguridad Social descritos en los puntos anteriores, también existen beneficios en el mercado acordados entre el empleador y los empleados.

⁷ Fuente *Internet*. www.ansesresponde.anses.gob.ar, Plataforma de Respuesta Online de la Administración Nacional de Seguridad Social.

⁸ Dr. Montoro Gil, Gonzalo Vicente. Extracto de la Monografía sobre La Seguridad Social – El Seguro Social.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Estos, al igual que los Beneficios Sociales, no son obligatorios, sin embargo, la competencia y la creciente demanda de los mismos, principalmente por las nuevas generaciones, hace que sean necesarios para atraer talentos a sus equipos de trabajo y que luego estos trabajen el mayor tiempo posible en la empresa.

Beneficio Adicional es todo producto, servicio o alguna modalidad de gratificación en tiempo (ya sea horario flexible, *home office*, más días de vacaciones, etc.) que recibe el empleado de parte de la empresa en la que trabaja, adicional al salario establecido por Ley.

Los Beneficios Adicionales se suman a los Sociales y a los de Seguridad Social y muchas veces los complementan, ya que las empresas otorgan un plus a estos beneficios regulados por Ley.

El caso más concreto y más visto es el plus al beneficio de la Obra Social, donde las empresas abonan un extra cargo para que los empleados reciban un servicio más completo y con mejores prestaciones.

Adicionalmente a los beneficios, el reconocimiento y la autorrealización que el empleado logre en la empresa, junto con el crecimiento de esta, ayudan a su bienestar intelectual y a su balance de vida equilibrado. Estos conceptos y todo lo que hace a retribuciones emocionales son el llamado **salario emocional**.



Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

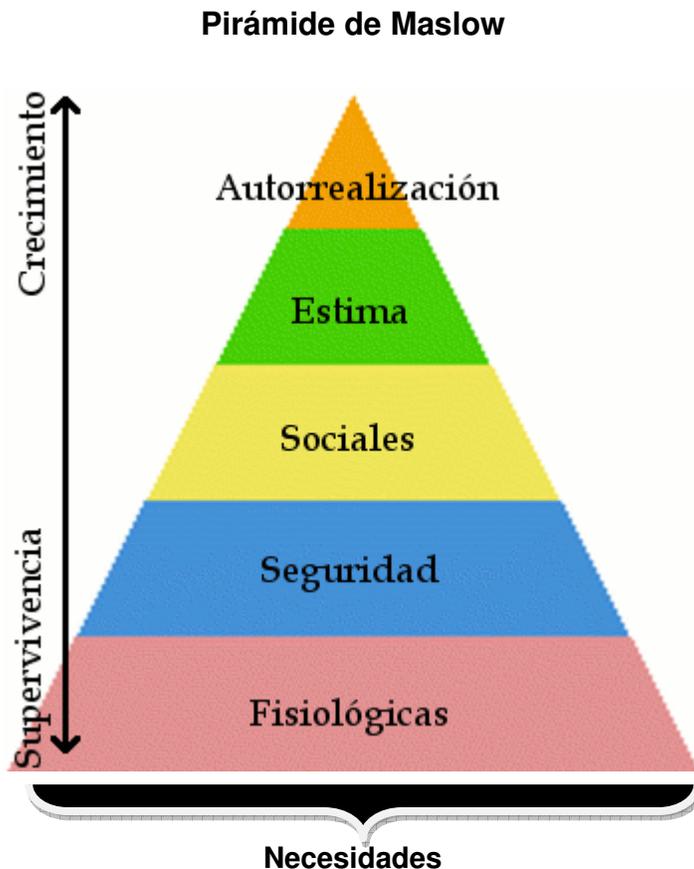
Al igual que los tres tipos de beneficios el fin de esta retribución también es mejorar la calidad de vida de los colaboradores, satisfaciendo sus necesidades personales, familiares y profesionales.

La base de estos tipos de compensación, ya sea de los beneficios o del salario emocional, es un salario monetario justo. De nada sirve hablar de ellos si la paga monetaria que recibe un empleado no es digna.

Podríamos hacer un paralelismo con la pirámide de Maslow, donde una persona que no tiene sus necesidades fisiológicas cubiertas, no va a estar pensando en cubrir las de seguridad y así, en cada etapa, para ir ascendiendo en la pirámide.

En este caso sucede lo mismo; ningún empleado va a estar pensando en los beneficios que puede recibir en una empresa o en el salario emocional que puede obtener en ella si su salario es muy bajo y no le alcanza para vivir de la forma que él pretende.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado



Fuente: *Internet* – <http://sintetia.com/>

“...En un contexto competitivo como el actual, retener en base al salario, tal como tradicionalmente se ha venido considerando, ya no es suficiente ni sostenible. Hay que abordar el paquete de compensaciones teniendo en cuenta el llamado “salario emocional”, que no es un concepto virtual o intangible, sino que se refiere a aquella remuneración en la que un componente fundamental es la calidad de vida del empleado.”⁹

Consideramos que la cita precedente ilustra claramente los conceptos antes mencionados.

⁹ Debeljuh, Patricia; Destéano, Ángeles y Chinchilla, Nuria. (2011). Hacia una empresa familiarmente responsable. Argentina. Universidad Austral.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Beneficios a los empleados: el aporte de la Doctrina

Es importante enunciar lo que dice la Doctrina sobre los beneficios a los empleados.

Los distintos profesionales que se explayan ampliamente sobre el tema de los beneficios con conocimiento y fundamento legal y social, dan algunos puntos como claves dentro de la doctrina de esta materia.

Por ejemplo, todos remarcan que los beneficios no sólo deben ayudar al empleado, sino que en gran medida, los mismos también se otorgan para mejorar la calidad de vida de todo el grupo familiar de quien los recibe.

“...Se trata de prestaciones que, si bien pueden traducirse -en algunos casos- en una ventaja económica, no son concedidas como contraprestación de servicios prestados u ofrecidos, sino con miras a la satisfacción de otras necesidades propias del trabajador y su familia, a la elevación de la calidad de vida del hombre que trabaja y su grupo familiar, o a la asunción por parte del empleador de determinadas contingencias sociales.”¹⁰

Otro punto que enuncia como importante la doctrina es que los beneficios no tienen como objetivo mejorar el nivel de vida de las personas sino que deben mejorar el género o calidad de vida de éstas. Su finalidad es dignificar al trabajador y a su grupo familiar como personas.

Esta dignificación, mejora a la sociedad toda ya que si dentro de una comunidad cada individuo tiene posibilidades de desarrollo y crecimiento personal, el resultado se ve a nivel global y la sociedad va a ser más perfecta.

“...La cuestión halla así su fundamento inmediato, no ya en la puesta a disposición del trabajo ni en el empleo mismo, sino en la satisfacción de lo que se ha denominado género o calidad de vida del hombre, en cuanto a elementos

¹⁰ Ackerman, Mario y Tosca, Diego Martín. (2005 – 2013). Tratado de Derecho del Trabajo Tomo III, Cap. XI por Caballero, Julio; Pico, Jorge; Carcavallo, Hugo y Tosca, Diego. Argentina. Rubinzal-Culzoni.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

cuantitativos (la enseñanza, los ocios, la familia, la comodidad, el hábitat, la higiene, la salud, la duración de la vida, etc.) y no ya cuantitativos (nivel de vida).”¹¹

Diferentes tipos de generaciones: características principales

Después de haber definido los beneficios que existen actualmente en el mercado, hablaremos de los diferentes tipos de generaciones que hoy conviven en las empresas y daremos sus características principales para poder entender por qué las empresas están trabajando tanto en el desarrollo de planes de beneficios.

Como se ha puesto en el tapete el tema de los beneficios por los jóvenes de la Generación Y, analizaremos cada una de ellas para entender la naturaleza de la concepción de beneficio como complemento del salario monetario.

Podemos decir que actualmente conviven tres generaciones en el mercado laboral:

Baby Boomers: es la generación nacida en el período inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial y hasta 1964.

Esta generación produjo cambios sociales muy grandes ya que en los años de postguerra llevaron adelante sus ideales de manera muy firme. Con el tiempo, todos estos cambios, llegaron al mundo de los negocios y de las empresas.

Laboralmente respetan las jerarquías, son organizados y planificados.

En su plan de carrera su objetivo es realizar una excelente carrera profesional y el éxito en la vida se manifiesta en el éxito en el trabajo.

Si bien, cronológicamente, muchos *baby boomers* ya están en edad de retiro son una generación que no quieren saber nada, por el momento, con dar un paso al costado a nivel laboral. Esto hace pensar que aún faltan años para que dejen de ser una generación laboral.¹²

¹¹ Ackerman, Mario y Tosca, Diego Martín. (2005 – 2013). Tratado de Derecho del Trabajo Tomo III, Cap. XI por Caballero, Julio; Pico, Jorge; Carcavallo, Hugo y Tosca, Diego. Argentina. Rubinzal-Culzoni.

¹² Mascó, Alejandro. Entre Generaciones y Melamed, Alejandro. Empresas más Humanas – (Texto elaborado, no es copia fiel).

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Generación X: esta generación es la nacida entre los años 1965 y 1982.

A nivel laboral son competitivos, individualistas y quieren tener autonomía y libertad de acción.

Si no tienen desafíos nuevos, sienten que se estancan.

Respetan a la autoridad cuando sienten que esta es profesional y que pueden aprender algo de ellos.

Son una generación que no se identifican con grupos de pertenencia o con posturas ideológicas.

Buscan un balance óptimo entre vida laboral y personal.¹³

Generación Y: es la nacida entre los años 1982 y 2000.

La diferencia cultural más importante que tiene esta generación con las anteriores es su relación con la tecnología. Es la primera generación que ha convivido siempre con la tecnología.

En su entorno laboral son muy exigentes e informales. Son creativos y conscientes de la importancia de la ecología. Desean pasarla bien en su trabajo y si no tienen o no encuentran desafíos se aburren y buscan cambiar rápidamente de empresa.

No les gusta perder el tiempo.

Al igual que la generación X respetan a la autoridad, no por su jerarquía, sino porque sienten que aprenden de esta.

Exigen un balance óptimo entre su vida laboral y su vida profesional.¹⁴

Las tres generaciones enunciadas tienen características muy distintas y deben hacer mucho para comprenderse, y de esa manera poder trabajar juntas y conformando equipo.

¹³ Mascó, Alejandro. Entre Generaciones y Melamed, Alejandro. Empresas más Humanas – (Texto elaborado, no es copia fiel).

¹⁴ Mascó, Alejandro. Entre Generaciones y Melamed, Alejandro. Empresas más Humanas – (Texto elaborado, no es copia fiel).

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Quienes conforman estas generaciones son los beneficiarios de todos los conceptos descritos en los puntos anteriores, y por quienes las empresas trabajan arduamente para atraerlos y mantenerlos.

La complejidad de tener tres generaciones trabajando actualmente en el mercado, hace difícil llevar adelante un programa de beneficios acorde a las expectativas y/o necesidades de cada uno de ellos. Veremos más adelante que por este motivo las empresas los segmentan, entre otros conceptos, por generación.

Cómo implementar un programa de beneficios

Algunas consultoras dan *tips* para llevarlos adelante. Son recomendaciones de gente especializada en el tema.

Dentro de la biografía existen varias opciones para esta implementación y muy pocas son coincidentes ya que no existen certezas en esta materia.

Describimos el ejemplo de una política de una consultora que nos pareció interesante y que consiste en cinco pasos a realizar:

1. “...Comunicar: más del 60% de los empleados expresan no conocer o no saber donde encuentran los beneficios de la empresa.
2. Atender la individualidad de cada colaborador: procurar que el programa tenga beneficios para todos los segmentos o perfiles de colaboradores.
3. Darle dinamismo al programa: constantemente incorporar nuevos beneficios y promover beneficios estacionales.
4. Generar espacios de diálogo en torno al programa: El boca a boca, sociabilización y viralización de las experiencias de los colaboradores, por ejemplo a través de una plataforma de comunicación interna.
5. Evaluar para mejorar: anualmente evaluar la satisfacción de los colaboradores con los beneficios y realizar los ajustes necesarios.”¹⁵

¹⁵ Fuente *Internet*. García, Juan Pablo <http://tecnomarketingnews.com/2013/04/5-tips-para-llevar-adelante-un-programa-de-beneficios-con-exito-recursoshumanos/>. Tecno Marketing News, (2013) – Empresa Golntegro.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

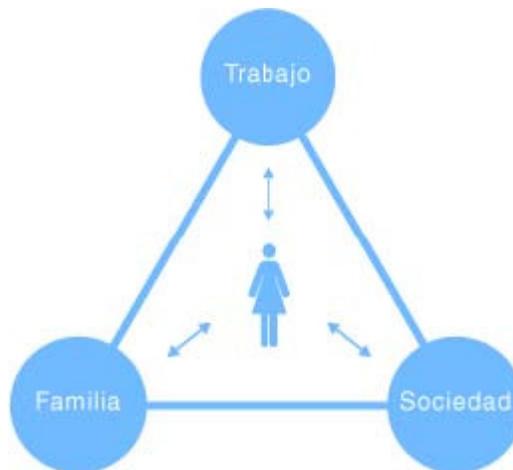
Estos pasos son importantes pero, como dijimos al comienzo de este punto, al ser el tema de los beneficios algo tan amplio, muchas empresas sólo toman algunos de ellos o los modifican de acuerdo a sus necesidades, presupuesto y objetivos. Donde sí todas las empresas coinciden es en llevar adelante una buena comunicación con sus empleados. Este paso contribuye, en gran medida, al éxito de los programas de beneficios.

Si un empleado recibe de su empresa un beneficio el cual está bien comunicado internamente, le gusta y le es útil, va a estar contento y esa satisfacción va a llegar también a su familia y a su sociedad.

Todo se conjuga: triángulo de la sostenibilidad

Relacionando todos los conceptos hasta aquí desarrollados, podemos decir que todo se conjuga y se complementa, como bien definen Nuria Chinchilla y Maruja Moragas en el concepto del triángulo de la sostenibilidad.

Triángulo de la sostenibilidad – Trabajo, Familia, Sociedad



Fuente: *Internet* <http://blog.iese.edu/un-nuriachinchilla/es/>
Triángulo de conciliación o sostenibilidad de Nuria Chinchilla

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

“...Este triángulo representa el estrecho vínculo que existe entre el Trabajo la Familia y la Sociedad y como lo que sucede en cada uno de estos ámbitos repercute en los demás y en la persona.

La persona está en el centro, ya que ella participa de los tres ámbitos que forman el triángulo.

Antes, el trabajo era considerado trabajo solamente y no una parte sustancial de la vida de las personas. La vida estaba separada en trabajo por un lado y la vida misma por el otro y, en general, cuánto mejor le iba en el trabajo a una persona peor le iba en su vida personal.

Ahora se busca que el trabajo y vida personal convivan en perfecta armonía, que no estén separados, sino que estén vinculados.

La vida de las personas está dividida en momentos. Éstas pasan momentos en cada uno de estos ámbitos. Momentos en familia, momentos en el trabajo y momentos en la sociedad.

Lo que pasa en la familia va a llegar al trabajo y viceversa.

En la vida siempre se debe empezar por la persona, para que luego esta vaya generando culturas positivas y duraderas en el tiempo, y el comienzo de todo esto es la educación. La educación que se da en la familia, en la escuela, en la universidad.

Si la persona aprende a pensar y descubrir, va a aplicar esto en forma positiva en los tres ámbitos. La gente debe liderar su vida. Si la persona es equilibrada su balance con él mismo y con los otros va a ser óptimo y positivo en la familia, en la sociedad y en el trabajo.

Si la familia es sólida, estas personas van a ser más productivas en las empresas y más humanas. Productividad y trabajar humanamente van de la mano. Son

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

sinérgicas y, a la vez, trabajar con personas más humanas nos da más competitividad, la misma competitividad que buscan las empresas.

Con más flexibilidad y no tanto por presentismo, se logra más productividad en las empresas.

Si la familia es más sólida, las empresas son más productivas y la sociedad es más sana. La sociedad con todo esto aumenta el capital humano y el capital social que es la capacidad que tiene una sociedad de tener relaciones de confianza.”¹⁶

En este triángulo todo hace a todo y el estar bien en el trabajo podrá hacer que la persona, tenga un balance equilibrado de vida.

Por lo tanto, el otorgar beneficios a los empleados por parte de las empresas donde estos trabajan, que gusten, que sirvan, que sean interesantes para ellos y de buena calidad, hace que la persona desarrolle mayor satisfacción en su trabajo y, a la vez, esta satisfacción también llega a su familia para luego llegar a la sociedad.

¹⁶ Dueños de nuestro destino, de Chinchilla, Nuria y Moragas, Maruja. Explicación del Triángulo de conciliación o sostenibilidad. (Texto elaborado. No es copia literal)

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO II: NUEVOS ESCENARIOS DE LOS BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES

Hoy las empresas se encuentran ante nuevos escenarios que, si se proponen trabajan en ellos, brindan ventajas diferenciales para atraer y retener personas.

En función a los resultados de nuestra investigación armamos una clasificación que contempla cuatro tipos de empresas de acuerdo a las diferentes modalidades de otorgamiento de beneficios. En base a este análisis, se definió y detalló la modalidad de entrega de beneficios, denominada Beneficios Flexibles.

Veremos los beneficios más otorgados en la actualidad, los desafíos que surgen en las empresas en cuanto a la comunicación de los planes que llevan adelante, y daremos un pantallazo de cómo viene el año 2014 en cuanto a la negociación de salarios y qué papel juegan los beneficios dentro de las paritarias.

Por último, analizaremos el valor que tienen los beneficios para quienes los reciben y cuáles son las preferencias generales y, a la vez, las de cada una de las generaciones laboralmente activas.

Beneficios y Lealtad

Los planes de beneficios han aumentado en importancia dentro de las compañías porque permiten aumentar la motivación de los empleados, y dan seguridad económica a ellos y a su grupo familiar. Hoy en día, en Argentina, también sirven para paliar la devaluación del salario, producida principalmente por la inflación y por el aumento de impuestos, para compensar diferencias entre personas que están fuera y dentro de convenio y también para atraer y retener empleados.

Uno de los motivos principales por los cuales las empresas otorgan beneficios, es para retener a sus empleados ya que de esta forma reducen los costos que se

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

generan al incorporar a una nueva persona y los costos de capacitación de quienes ingresaron.

Existen empresas en las cuales trabajar en ellas otorga una ventaja diferencial en el curriculum principalmente para estudiantes y jóvenes profesionales.

Estas incorporaban a estos estudiantes y jóvenes profesionales, les pagaban un salario reducido en comparación con el resto del mercado y además no los incluían en los planes de beneficios.

Fuimos a visitar a tres de estas compañías y, en todos los casos, nos informaron que esta modalidad la fueron cambiando porque sucedía que tomaban a los empleados, los instruían durante uno o dos años, y una vez que habían aprendido y ya tenía el diferencial en su curriculum, renunciaban para irse a otra compañía.

Si bien obtenía un beneficio económico por abonar un salario menor al del mercado estaban en constante búsqueda de personal y el costo de incorporación y de capacitación de la persona ingresada, era superior a la diferencia que podían ahorrar por abonar un salario menor.

Nos informaron que, están cambiando esta modalidad de contratación. Ahora trabajan para retener a estos jóvenes equiparándoles los salarios a los del mercado e incluyéndolos en los planes de beneficios existentes.

Los beneficios ayudan a las empresas a cuidar a sus empleados y los hacen más fieles y leales. Colaboran en afianzar esta relación y, de esta manera, también van a estar cuidando a sus clientes y a su negocio.

El cuidado de los empleados y el contar con ellos siempre es un trabajo a largo plazo. Ahora bien, contar con ellos en momentos de crisis es un valor agregado muy importante y difícil de reemplazar.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Al existir una relación laboral, tanto la empresa como el empleado asumen un compromiso y este será mayor cuanto mejor sea el entorno laboral en el que se trabaja. Usualmente, el empleado es más leal en entornos más “amigables”.

En general, los empleados ven a la lealtad como una acción de ida y vuelta donde su esfuerzo es recompensado por la empresa con su salario y también por los beneficios que la empresa ofrece y otorga. Estos beneficios ayudan a mejorar el ambiente laboral y a la vez, esta mejora hace que el rendimiento del empleado sea mayor. Cuando los empleados están motivados, desarrollan todo su potencial y son más leales.

Estudiosos del tema de la lealtad, como los profesores Frederick Reichheld y Charles Heckscher, la consideran un valor fundamental para desarrollar satisfactoriamente negocios y coinciden que un empleado leal y motivado va a trabajar mejor, pero también reconocen que la misma puede ser enemiga al cambio si no está acompañada por una política de Recursos Humanos activa y que busque constantemente mejorar.

Esta política es necesaria para que el empleado esté buscando siempre su progreso y su desarrollo dentro de la compañía y que la lealtad no sea para él hacer bien un trabajo siempre en el mismo lugar y en la misma posición sin encontrar su desarrollo profesional ya que si esto sucede el empleado, en algún momento, sentirá interés en desarrollarse profesionalmente en otra compañía.

Tipos de empresas en relación a la modalidad en que otorgan beneficios

En la Argentina de hoy un porcentaje importante de las Grandes Empresas y de las Multinacionales radicadas en la Ciudad Autónoma y en la Provincia de Buenos Aires trabajan activamente en la búsqueda del bienestar y de la fidelidad de sus empleados.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Generan y promueven planes de beneficios los cuales tienen como principal objetivo lograr que sus empleados estén mejor, y a través de estas acciones, reducir los índices de rotación.

En base a lo expresado y analizando la información recabada en las 10 entrevistas realizadas a multinacionales y grandes empresas nacionales radicadas en la Ciudad Autónoma y en la Provincia de Buenos Aires, podemos clasificar a estas compañías en 4 grupos, de acuerdo a las características y formas en que trabajan y en que otorgan a sus empleados cualquier tipo de beneficio.

Estos grupos son:

1. Las que tienen y trabajan activamente en el otorgamiento de planes de beneficios.
2. Las que otorgan beneficios en base a reglas regionales y donde la decisión local es mínima o nula.
3. Las que otorgan beneficios esporádicamente porque así lo indica el mercado, pero que no tienen planes ni desarrollo en esta materia.
4. Y por último, las que no otorgan beneficios.

Los describimos:

Grupo 1: Entre las empresas que trabajan activamente en este tema, hemos encontrado una gran motivación por el mismo y cada una de ellas lo trabaja muy abiertamente, lo comparten y analizan constantemente con otras empresas ya sea de su propio rubro o de otro, siempre con el propósito de mejorar lo existente y de ser más atractivas en lo que hace a beneficios.

Algunas tienen planes tan extensos que los dividen en categorías, como pueden ser la de Salud, Futuro, Desarrollo Personal, Familia, etc.

En Salud, incluyen todos los beneficios de cobertura médica, farmacias, gimnasio y actividades deportivas y recreativas.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

También, dentro de esta categoría, está el comedor en planta con opciones de menú light y campañas de nutrición. En síntesis, todo lo que ayuda a mantenerse sano y en forma.

En Futuro, incluyen beneficios como planes de ahorro para las familias, subsidios escolares para hijos, servicios bancarios sin costo, acceso a mejores tasas de interés en cuanto a créditos e inversiones, seguros de vida, etc.

Con respecto al Desarrollo Personal otorgan becas universitarias, organizan o dan descuentos para eventos culturales, beneficios por maternidad y paternidad.

En lo que hace a los beneficios para la Familia, organizan family days, anualmente festejan el día del niño, hacen regalos por cumpleaños y casamientos, canastas navideñas, colonia de vacaciones, planes de lactancia y todo lo que hace al tiempo ya sea viernes o lunes flexibles o personas que realizan su trabajo con la modalidad *home office* algunos días de la semana.

Estas empresas, además de realizar todo el trabajo previo para generar y otorgar beneficios, también hace un relevamiento de los beneficios que van otorgando y constantemente buscan mejorar lo que no haya estado tan bien y perfeccionar lo que haya sido bueno.

También trabajan mucho en buscar el equilibrio entre los beneficios que otorgan a los empleados que trabajan en las grandes Ciudades con los que trabajan en el Interior del País, ya que entre los beneficios que otorgan, hay algunos como pre estrenos de películas u obras de teatro, fiestas, actividades que se hacen en la Ciudad de Buenos Aires a los cuales no pueden participar quienes viven muy alejados de esta Ciudad. En esos casos compensan esas diferencias, otorgando algún beneficio solo para los empleados que trabajan en estas Ciudades o Localidades más alejadas.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

En estas empresas, toman a los planes de beneficio como un desafío, donde hay mucho por hacer y donde el bienestar de los empleados y sus familias son fundamentales. El tema es parte de la cultura de la empresa.

Es importante comentar que una de las empresas entrevistadas y que está en este grupo, ya que trabaja activamente el tema de los beneficios, los otorga a través de la modalidad de beneficio flexible, el cual describiremos más adelante.

Grupo 2: La característica de este grupo de empresas es que trabajan para otorgar beneficios, ya que los dan, y eso requiere dedicación, pero la decisión local sobre qué dar y muchas veces en qué fecha darlo es prácticamente nula porque todo lo que otorgan viene direccionado de sus oficinas regionales o de sus headquarters. Por este motivo, no hacen un análisis para saber si los beneficios otorgados fueron o no positivos porque saben que obtengan el resultado que obtengan no podrían cambiar nada.

Una de estas personas nos decía que anualmente en su empresa festejan y otorgan beneficios por el día de San Patricio y que sus empleados no le dan importancia a esa fecha ya que es una fiesta que no se festeja en Argentina. El obsequio que otorgan puede ser interesante para los empleados, pero pierde efecto ya que lo reciben en una fecha no festiva y lo que otorgan no tiene el resultado esperado o el resultado que se puede dar en países donde si celebran ese día.

Grupo 3: Luego están las empresas que solo dan algún tipo de beneficio porque así lo marca el mercado, pero que no terminan de abordar este tema con claridad. Esporádicamente dan algún obsequio pero sin preocuparse mucho en la real satisfacción de su gente ni en el efecto que lo otorgado pueda causar. En estas empresas, en general, lo que dan se corresponde con algún obsequio en alguna fecha importante.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Las empresas de este grupo, tampoco generan un vínculo con las familias de los empleados ya que los beneficios son obsequios pero difícilmente hagan una fiesta o reunión en la que puedan participar los familiares.

Lo que notamos, es que toman el tema de los beneficios como un problema, donde la negociación con los proveedores, el poner recursos a armar y organizar los planes, el comunicarlos de forma efectiva, el trabajar internamente para que el presupuesto de los mismos sea aprobado por el directorio y todo lo que hace a la existencia de los planes de beneficios son tomados como una carga y una molestia y por ende terminan siendo un problema para él área que trabaja en su otorgamiento. En una de las empresas nos han dicho que “otorgan los beneficios porque a eso lleva el mercado pero que, si fuera por ellos, no darían ningún tipo de beneficio más allá de los obligatorios principalmente por el costo y la demanda de trabajo que estos requieren”.

En estas empresas no creen, o por lo menos aún no han podido identificar, que los beneficios puedan mejorar la relación con los empleados ni bajar el nivel de rotación.

Grupo 4: Por último, están las empresas que no otorgan ningún beneficio, más allá de los obligatorios. Reconocen que están quedando fuera del mercado en este sentido y que les resulta muy difícil poder captar o retener talentos.

Por lo que pudimos observar es que varias empresas que están en el grupo 1, enunciado en este punto, han comenzado a trabajar proactivamente en el tema beneficios hace relativamente pocos años. Algunas hablaban de 3 años, otras de 5 y las que más tiempo llevan hablaban de 10.

Todas concuerdan en que esto mejora el negocio y que cada vez van a ser más las empresas que desarrollen este tema en forma proactiva ya que la exigencia de las personas y, del mercado en general, es cada vez mayor.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Beneficios Flexibles, una opción atractiva

Como nombramos en el punto anterior, una de las empresas que corresponden al grupo 1, otorga beneficios a sus empleados a través de Beneficios Flexibles. Esta modalidad es brindar la posibilidad de que los beneficiarios elijan entre distintas alternativas preestablecidas, lo cual es muy atractivo para ellos.

La misma, es muy utilizada en países como Canadá, Estados Unidos, Gran Bretaña y España, sin embargo, en Argentina sólo el 3% de las empresas lo ofrece. Los motivos principales por los cuales no se los utiliza mucho en el País son por la gran demanda administrativa que generan, el elevado costo y por trabas culturales y legales.

En esta empresa nos informaron que trabajaron mucho para poder armar su plan de forma flexible y que lo hicieron porque querían ofrecerles a sus empleados la posibilidad de que cada uno elija a su preferencia.

Para ello, han tenido en cuenta varios puntos. El más importante es que solo ofrecen a sus colaboradores los beneficios sociales que están enunciados en el artículo 103 Bis de la Ley de Contrato de Trabajo por ser estos de carácter no remunerativo. La idea es que los mismos no les sean reclamados en el pago de una indemnización o en cualquier otro concepto salarial.

No quieren correr ningún riesgo ni generar la posibilidad de reclamo ante alguna situación de despido o de acuerdo de salida de algún empleado y además, de esta forma, acotan la oferta que se les ofrece a los empleados lo que hace que llevar adelante este plan no implique costos tan elevados.

El formato en que los otorgan, es dándole a cada empleado una determinada cantidad de créditos o puntos mensuales que los canjean por beneficios ya establecidos. Estos pueden ser, reintegros por gastos médicos, vales de almuerzo,

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

reintegro por guardería, capacitación y/o ropa y accesorios de promoción comercial de la empresa.

Todo empleado que trabaja en esta empresa bajo relación de dependencia recibe, desde el momento en que ingresa, los créditos para gozar de este plan de beneficios cualquiera sea su jerarquía.

Para el empleado, la ventaja que tiene esta modalidad es la de poder elegir y cambiar los puntos a su gusto y necesidad.

Beneficios más otorgados por las organizaciones

Entre las empresas que hemos visitado y entrevistado han surgido beneficios sociales y beneficios adicionales que son otorgados por la mayoría de ellas y, de acuerdo a lo que nos han comentado, estas preferencias se repiten en gran parte del mercado.

Los principales son:

Jubilatorios: Al enunciar a este beneficio, hacemos referencia a todo lo adicional que otorgan las empresas y que suman al sistema de jubilaciones y pensiones obligatorio establecido por la Ley 26.425 del Régimen Previsional.

Es uno de los beneficios más atractivos ya que por la situación actual del país es muy difícil predecir el futuro jubilatorio.

Algunas empresas, brindan a sus empleados la posibilidad de ahorrar a través de un fondo de jubilación opcional con los cuales suman aportes adicionales.

Otras, acompañan psicológicamente y asesoran a sus empleados en los años previos a la jubilación y les organizan charlas con profesionales que los orientan legalmente y también los asesoran sobre actividades que podrían realizar en el futuro cuando dejen de trabajar bajo relación de dependencia.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Cobertura Médica: Las empresas ven la necesidad de ampliar la cobertura médica obligatoria y brindan a sus empleados diferentes opciones de obras sociales y prepagas. Muchas de ellas ofrecen el 100% de cobertura, otras la posibilidad de derivar aportes y pagar la diferencia.

El costo de la cobertura médica, en general, es bastante elevado para los empleadores, por lo tanto, está en las empresas el buscar un equilibrio interesante entre el costo y la cobertura que se les ofrece a sus empleados ya que este beneficio es sumamente importante y requerido por las personas.

Servicios y productos para el bienestar del empleado: hay gran cantidad de beneficios que ofrecen las empresas dentro de este rubro.

Los más comunes son:

1. Acreditación de sueldo en alguna entidad bancaria con paquete de productos sin cargo para el empleado. En general estos paquetes incluyen cuenta corriente, caja de ahorro, tarjeta de crédito y tarjeta de débito. Es uno de los beneficios más difíciles de comunicar a los beneficiarios como tal ya que lo más común es recibir la acreditación de sueldo en una cuenta abonada íntegramente por el empleador.
2. Máquinas de café. Hoy en día muchas son las empresas que ofrecen este tipo de beneficio. El mismo puede ser sin cargo o a bajo costo para el empleado.
3. Máquinas de golosinas y gaseosas. Al igual que las máquinas de café son muy ofrecidas por las empresas sin embargo, en este tipo de productos, es más común que los mismos sean otorgados a bajo costo aunque también existen empresas que los dan sin cargo pero con un límite diario.
4. Comedor en planta, donde el menú es hechos por nutricionistas y varían todos los días para que la alimentación sea nutritiva y completa. Adicionalmente a esto, se ofrecen opciones de comidas light, salad bar y frutas para, de esa forma, fomentar la vida sana y la buena alimentación.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

5. Regalos en fechas especiales como Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, donde se otorgan presentes acordes a la fecha. Para el Día del Niño una de las variables que nos han comentado es que, dentro de la semana de este día, se invita a los niños a pasar un día a la oficina con su madre o su padre.
6. *Home office*, horario laboral flexible, viernes flexible, jornada laboral reducida. El *home office* dependerá del puesto de trabajo. El horario laboral flexible se puede dar cuando se trabaja por objetivos. El viernes flexible, muchas empresas dan las tardes de los días viernes libre o, bajo esta misma modalidad, los lunes por la mañana y los empleados pueden ingresar al medio día.
7. Día de cumpleaños, se ofrece el día libre o bien retirarse antes de tiempo. Otras empresas le hacen un regalo al empleado, lo invitan a almorzar o una vez por mes hacen un festejo para agasajar a todos los que han cumplido años dentro de ese período.
8. Caja de Navidad, se le entrega a cada empleado una caja navideña para compartir con su familia.

Beneficios de desarrollo personal y familiar: a estos beneficios le dan mucha importancia las generaciones laborales X e Y por la búsqueda que tienen las personas de estas generaciones de un óptimo balance entre vida laboral y familiar.

Si bien todos los beneficios que se otorgan tienen un costo para las empresas los beneficios de desarrollo personal y familiar dan un equilibrio muy positivo entre costo y óptimo resultado ya que, en la mayoría de estos casos, el gasto para la empresa no va a ser tan elevado, sin embargo, el resultado de satisfacción en el empleado va a ser alto. Algunos de estos beneficios pueden ser:

1. “...La familia y el tiempo personal: planes de pensión, servicios accesibles para los empleados, posibilidad de permisos y tiempo para la familia otorgan tranquilidad al empleado.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

2. Desarrollo profesional: el bienestar laboral a través de un espacio de buenas relaciones entre pares y superiores.
3. Compensaciones psicológicas: autonomía en el desempeño sumado al sentimiento de utilidad y reconocimiento construyen sentido de pertenencia.
4. Valor añadido: las metas de la empresa, su filosofía, misión y visión suman puntos extra del empleado hacia su empresa.
5. Retribución variable y fija: la retribución en pago por objetivos.”¹⁷

Por último, están los Premios Remunerativos. Si bien estos no son considerados beneficios, es bueno nombrarlos ya que los mismos existen y hacen a lo atractivo de trabajar en una compañía.

En general, estos premios se otorgan de forma regular, por lo tanto, las empresas ya los tienen contabilizados en sus presupuestos a largo plazo, sin embargo, también son los primeros en quitarse en tiempos de crisis o en los períodos en los que el negocio no fue tan positivo.

Algunas formas de otorgamiento de estos premios pueden ser un medio aguinaldo sumado al medio aguinaldo obligatorio que abonan las empresas. De esta forma los empleados reciben una paga anual de 14 sueldos. Otra forma es otorgar bonos en períodos, generalmente anuales, en base a los resultados dados por el negocio.

El inconveniente que tienen en Argentina, hoy, estos tipos de premios es que se ven afectados por el impuesto a las ganancias. Por este motivo, en muchos casos, existe una gran diferencia entre el importe en bruto del premio y el neto que termina recibiendo el empleado.

¹⁷ Fuente *Internet*. <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/6.pdf> - Grandes Empleadores, Cap. 7, 2011

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

El surgimiento de nuevos desafíos en las Empresas

Otorgar beneficios trae consigo desafíos nuevos a las empresas los cuales surgen con el desarrollo de los planes. Estos desafíos pueden ser, la negociación con quienes proveen los productos o servicios a otorgar, tener el visto bueno del *management* para recibir el presupuesto necesario, relevar preferencias y resultados de cada uno de los planes desarrollados, etc., sin embargo, el mayor desafío que nos han comentado las empresas entrevistadas que trabajan en este tema, y donde todas coinciden, es en la importancia de la buena comunicación interna de los paquetes de beneficios.

Reconocen que tienen muchas falencias a la hora de comunicar internamente los beneficios disponibles, o los nuevos, y que aún tienen bastante trabajo por hacer para mejorarla.

Si una empresa puede comunicar en forma clara y continua todo el paquete de beneficios incluyendo también, los planes de carrera, la capacitación y cualquier otro aspecto que haga al desarrollo y al bienestar de la gente, logrará que sus empleados comprendan mejor cómo funcionan y que les den valor.

Es importante que la comunicación sea segmentada por jerarquía y, algunos puntos, hasta en forma personal.

La mayoría de las empresas comunica estos puntos por mail o por intranet. Si bien estos medios son positivos para transmitir información, la misma debe ser reforzada a través de las redes sociales, carteles internos, reuniones de equipo, reuniones personales y hasta charlas uno a uno.

Estas dos últimas modalidades dan mucha confianza por eso las empresas capacitan a sus gerentes en este tipo de comunicación para que la lleven adelante en sus equipos de trabajo.

A su vez, la importancia en capacitar a los gerentes es para que estos tengan las herramientas y el conocimiento necesario para ser efectivos en su rol de comunicadores internos.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Los tres puntos principales por los cuales le dan tanta importancia a la comunicación interna de todo lo que hace al desarrollo y bienestar de la gente, son:

Primero para que los empleados sepan de la existencia de los beneficios, de las posiciones internas a cubrir y de los cursos de capacitación disponible para que de esa manera puedan utilizarlos y aprovecharlos.

Nos han comentado casos donde invierten mucho dinero en todo esto y los empleados no saben que los tienen y que pueden gozar de ellos.



El segundo motivo importante, el cual hace a los beneficios adicionales, es la comunicación explícita de los mismos principalmente indicando el plazo por el cual se va a estar extendiendo ya que sino los empleados, pueden tomarlos como derechos adquiridos.

Dejando de lado los beneficios obligatorios que ya de por sí están incluidos en la compensación total de cada empleado, hay que aclarar que solo los beneficios sociales son no remunerativos como figura en el Art. 103 Bis de la Ley de Contrato de Trabajo. Los beneficios adicionales tienen carácter remunerativo y, si bien las empresas en su mayoría no lo hacen, deberían pagar cargas sociales cada vez que otorgan uno.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Es por esto que la comunicación debe ser transmitida por la oficina de Recursos Humanos pero confeccionada, en conjunto, con la oficina de Legales para que el beneficio no termine jugándole en contra a la empresa en caso que un empleado le reclame el importe de los mismos en el pago de una indemnización.

La mayor preocupación que demuestran las empresas es que algo que es una gratificación y que busca generar un mejor clima organizacional, además de la posibilidad de atraer nuevas personas a la compañía, termine jugando en contra y genere mal clima en la gente y que haga que, en lugar de fidelizar a los empleados, los desmotive o, peor aún, los haga analizar la posibilidad de cambiar de compañía.

El tercer motivo fundamental de la comunicación es que se valore y se conozca el trabajo y el esfuerzo que hacen las compañías en el otorgamiento de beneficios adicionales, en el desarrollo de planes de carrera y en dar posibilidad de capacitarse.

Es importante entender que los beneficios sociales y los beneficios adicionales, si bien no son obligatorios, su quita puede perjudicar considerablemente la relación con los empleados y la actitud de estos frente a la empresa. Todo beneficio que se quita, de alguna manera, afecta a quien lo estaba recibiendo.

Hay beneficios que se dan y, con el mismo, el empleado planifica su vida como el *home office*, el horario flexible, la devolución de gastos de guardería, etc. Quitar estos beneficios, pueden afectar el día a día de las personas y su vida personal y familiar. En este caso, el empleado puede llegar a no adaptarse al cambio y comenzar una búsqueda laboral donde le respeten el beneficio que tenía en su trabajo y que le han quitado. Este tipo de cambios pueden llevar a que el empleado renuncie a su trabajo.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

Por otro lado, hay beneficios que el empleado disfruta pero que no tiene su vida planificada en base a ellos como puede ser una maquina de golosinas o algún regalo que se le puede dar por alguna fecha importante como por ejemplo su cumpleaños. Sin embargo, si el beneficio es quitado, en algún punto va a afectar al empleado ya que si bien no va a renunciar porque no le den una golosina sin cargo sí puede llegar a pensar lo afectada que debe estar la compañía financieramente por ese pequeño beneficio que le han quitado.

Una de las empresas nos ha comentado que en épocas donde sus competidores suspenden gente ellos tratan de no hacerlo ya que la suspensión, por más que el empleado siga cobrando su sueldo o parte de él, lleva a pensar que pueden estar próximos a despedirlo o a cerrar la empresa. Por este motivo, en esta compañía, prefieren reducir la jornada laboral, quitar las horas extras o recortar de alguna forma el trabajo, pero sin llegar a la suspensión de personal.

Está claro que ninguna de las situaciones es la ideal, pero el mantener contacto con la empresa y el tener que seguir yendo a trabajar, deja más tranquilo al empleado ya que de esta forma, sigue manteniendo el contacto con la compañía, con sus superiores y con sus compañeros.

En otra empresa nos informaron que ellos nunca quitan un beneficio sin dar otro a cambio. Si detectan que un beneficio otorgado no es valorado o utilizado por los empleados, lo cambian por otro que entienden que sí va a ser más aceptado. Ahora, si por costos deben quitar un beneficio que es muy utilizado por la gente, lo cambian por otro que también tenga alta expectativa pero que a la empresa le genere menos dinero el otorgarlo.

Por eso, es muy importante dentro de las empresas la comunicación interna sobre cada beneficio que otorgan o que quitan para evitar malos entendidos, molestias o reacciones negativas entre los empleados. Ante un caso de quita de beneficio, es necesario ser claro con la gente, comunicarles la verdad de la situación y es bueno poder anticiparse a las reacciones que pueden llegar a tener,

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

principalmente con las personas o sectores que se van a ver más afectados por la modificación.

También es importante, previo a la quita, evaluar la relación costo-beneficio que se va a obtener al dejar de otorgarlo ya que posiblemente el malestar y la insatisfacción que esto puede producir va a ser más alta que el ahorro económico que se puede llegar a lograr.

Es necesario en todo esto mantener informado a los sindicatos y comunicarles a ellos todo movimiento a realizar antes que el mismo se haga, para que no sean sorprendidos por la noticia.

Es conocido el caso de Google Estados Unidos cuando en el año 2008, luego de una remodelación y cambio de proyecto educativo en su guardería infantil interna, quiso recortar este beneficio para los hijos de los empleados subiendo la cuota mensual en un 80%

Al comunicar esta decisión el malestar que se produjo en la empresa fue tal que debieron volver atrás con la medida y dejar las cuotas a la misma tarifa que venían manejando, haciéndose cargo de los costos extras que este nuevo proyecto generaba.

Además, como este tema salió publicado en varios lugares por la reputación que tenía y tiene Google de ser innovadora en el otorgamiento de beneficios, el malestar había traspasado las fronteras de la empresa y hasta los clientes dejaban sus mensajes de desacuerdo con la medida y en defensa de los empleados.

El valor de los beneficios

Todas las empresas entrevistadas, concuerdan en que la diferencia de generaciones existentes actualmente en el mercado hace que la percepción de los beneficios se valore de formas distintas.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

En general un *Baby Boomer* que trabaja hace varios años en la empresa, seguramente desde épocas en que no se otorgaban beneficios, va a valorar mucho más cualquier obsequio, reconocimiento o beneficio nuevo que se le otorgue. Lo recibe como algo adicional a su salario y tiene claro que puede ser o no otorgado por la empresa. Si bien existen casos, es raro que una persona de esta generación tome estos beneficios como un derecho adquirido.

Por su parte, la generación X está más acostumbrada a recibir beneficios. Si bien, al comienzo de sus carreras, no era algo muy desarrollado en Argentina y las empresas estaban comenzando a trabajar fuerte con este tema, ahora los reciben y les dan bastante valor.

Por último, quienes integran la generación Y tienen altas expectativas con respecto a los beneficios que le van a otorgar en la empresa en donde trabajan y, además de valorarlos, consideran que ya son parte de su ingreso. No contemplan la posibilidad de que su empleador deje de otorgarles alguno de los beneficios que se le brindaron inicialmente, o que negociaron al comienzo de la relación laboral.

De la investigación surge que, en la generación Y, habrá que estudiar cada caso en particular ya que si bien se dice que en esta generación al negociar el ingreso a una empresa hablan de los beneficios antes que del salario, cuando se les consulta, un 67% da prioridad al salario.

“...Pero, por otro lado, hay que tener cuidado con cómo incorpora el empleado el beneficio, que puede ser diferente de la percepción del departamento de Recursos Humanos. Por ejemplo, según Recursos Humanos, los jóvenes Y no están muy preocupados por el dinero y prefieren el *flex time*. Pero cuando se les pregunta a los Y, un 67% responde que una de sus prioridades es el salario de bolsillo. Así

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

los pre conceptos pueden jugar en contra a la hora de planificar una cartera adecuada según las diferentes generaciones.”¹⁸

En la encuesta realizada sobre las preferencias de los beneficios, respondida por 283 empleados de Argentina, nos debían decir si estaban o no conformes con los beneficios que recibían por parte de sus empleadores o si directamente la empresa donde trabajan no otorgaba beneficios (Anexo 5).

Existe la creencia que los empleados no le dan importancia a los beneficios, sin embargo, la respuesta fue bastante contundente ya que 207 personas nos han respondido que están conformes con lo que actualmente reciben. Las otras 76 nos han dicho o que no están conformes o que no reciben beneficios actualmente. Estas dos últimas categorías se han dividido las 76 respuestas restantes en partes iguales. Vemos estos resultados en el gráfico 1.

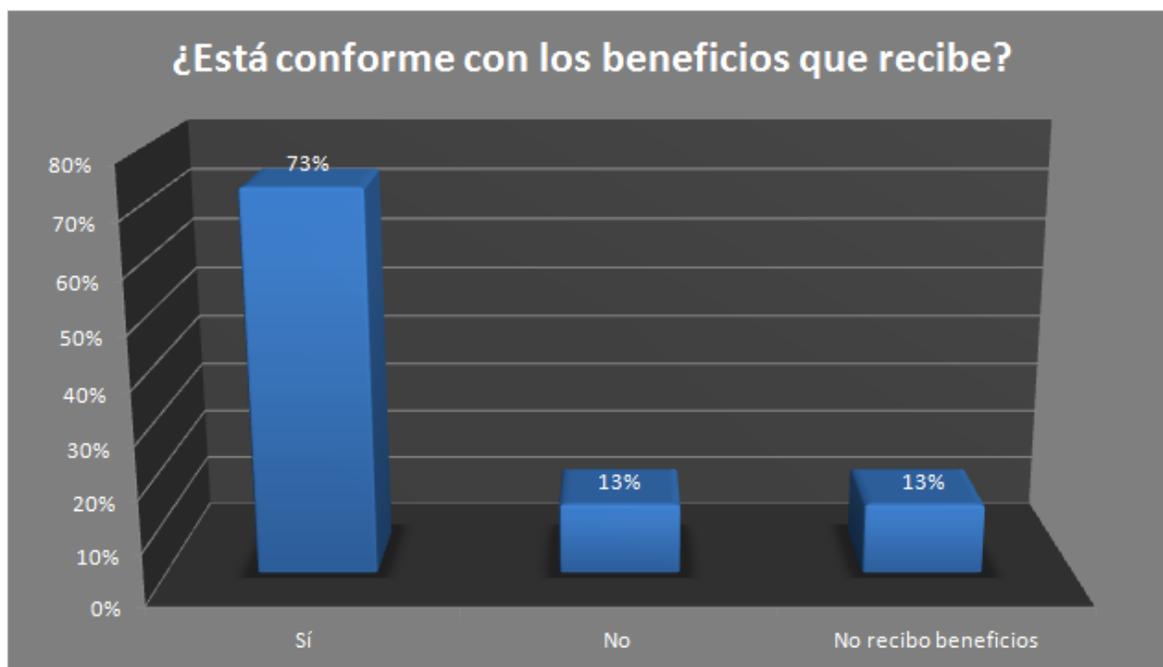


Gráfico 1 – Fuente Propia

¹⁸ Urien, Paula: Según las empresas, es un año para afilar la punta del lápiz. Diario La Nación, Argentina, Domingo 13 de Abril de 2014, pág. 10, Sección Economía y Negocios.

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

En la misma encuesta les consultamos cuáles son los beneficios de su preferencia. La idea era saber, no los beneficios que hoy dan las empresas, sino los de mayor agrado para la gente. Entre las siguientes opciones, podían elegir hasta un máximo de cinco:

1. Tarjetas o *vouchers* de compra.
2. Tiempo (más días de vacaciones, licencia por maternidad o paternidad más extensa, viernes por la tarde libre, etc.
3. Regalos (productos y/o servicios).
4. Capacitación (cursos o becas de estudio).
5. Becas para hijos en edad escolar.
6. Descuentos en distintos negocios.
7. Eventos que incluyan a la familia-*family day*, día de Reyes, día del niño, etc.
8. *Home office* u horario flexible.
9. Máquinas con golosinas, bebidas, café, frutas, etc.
10. Actividades deportivas/recreativas como gimnasio, yoga, masajes, etc.
11. Comedor en Planta.
12. Otro (especifique)

Sobre un promedio de casi 4 opciones seleccionadas por cada persona que respondió la encuesta, tuvimos 1109 beneficios elegidos y, en porcentaje de preferencia, los resultados fueron los siguientes:

Vida Personal y Laboral

Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

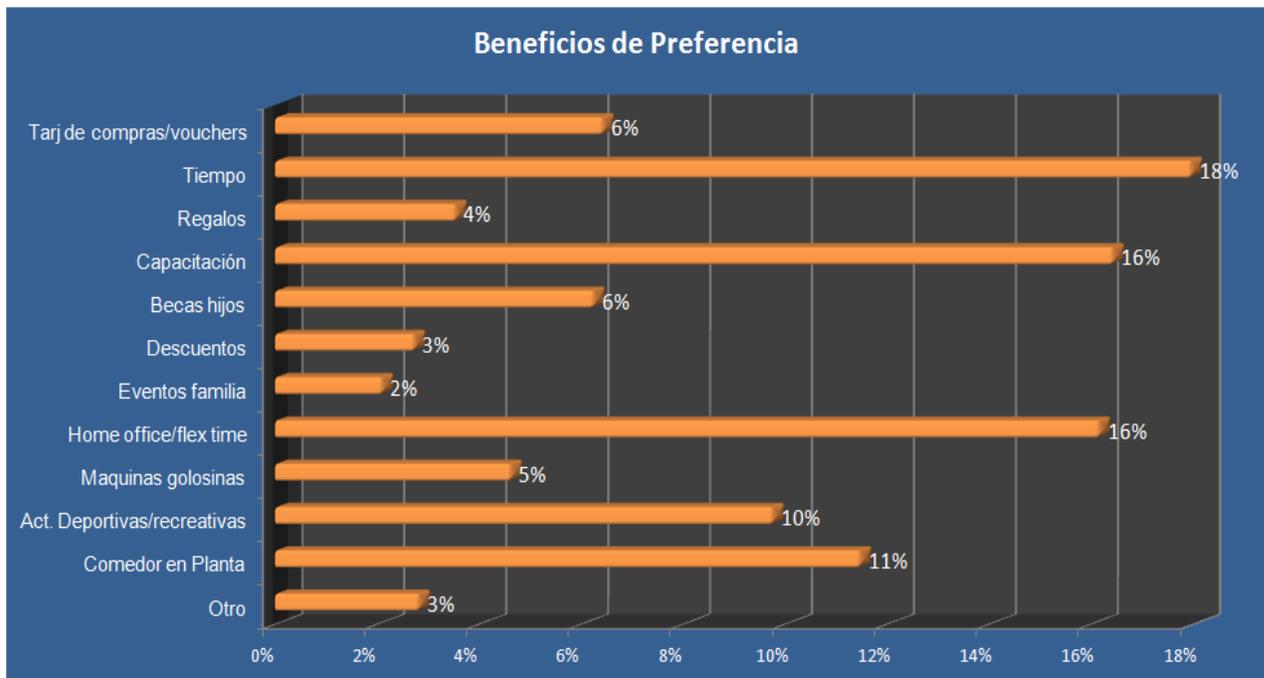


Gráfico 2 – Fuente Propia

Claramente se ve que hoy la gente elige las opciones de tiempo libre ya sea a través de más días de vacaciones, más días en las licencias que recibe por maternidad/paternidad, *home office* u horario flexible, como también las opciones de capacitación.

Ahora bien, si segmentamos estos resultados de acuerdo a las generaciones consultadas que han sido los *baby boomers*, X e Y, observamos algunas diferencias comparándolos con los resultados mostrados en el gráfico 2.

En el gráfico 3, veremos las preferencias de los beneficios por generación.

Vida Personal y Laboral
Beneficios para los Empleados – Tendencias del mercado

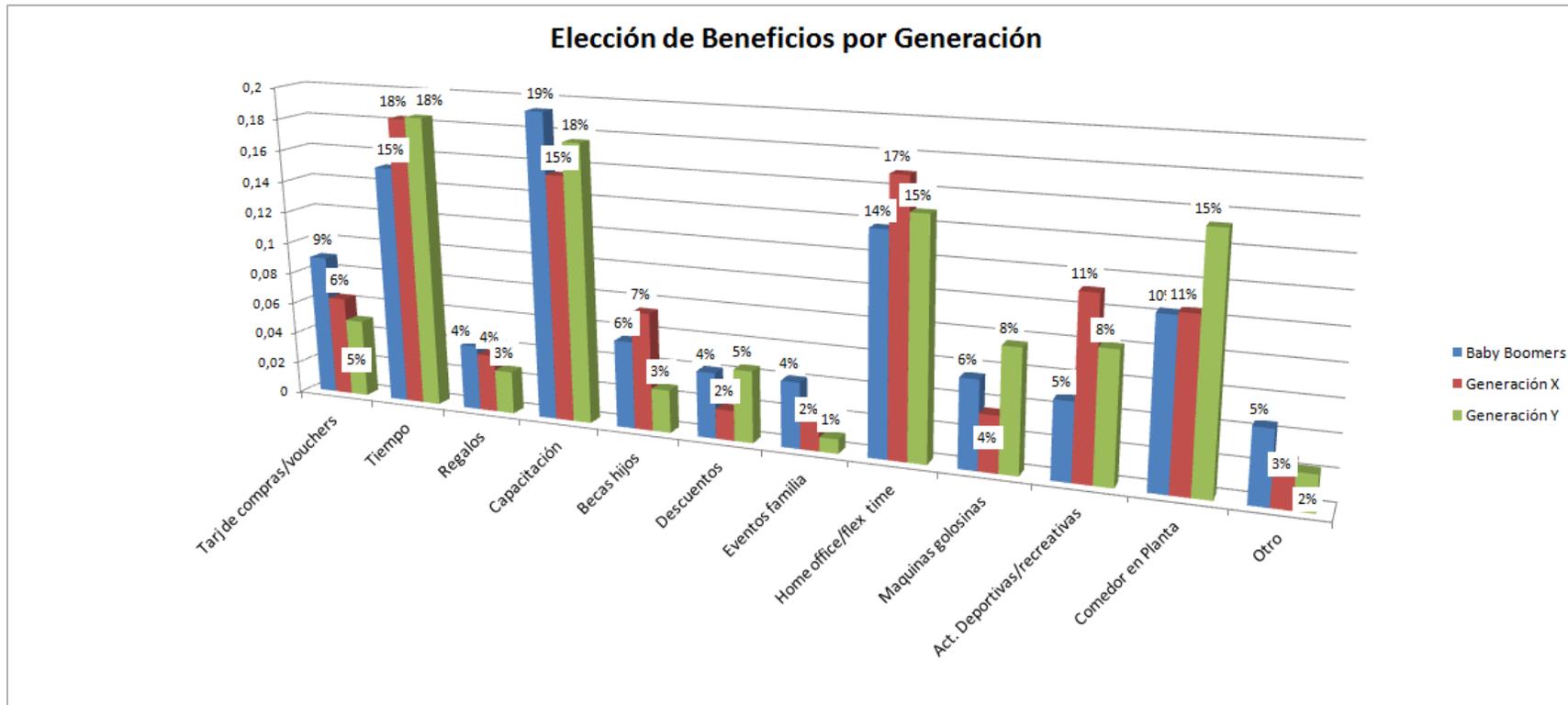


Gráfico 3 – Fuente Propia

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Una de las diferencias que vemos en este último gráfico es que la generación *baby boomers*, como veníamos hablando, elige como primera opción la capacitación, superando por 4 puntos a la de tiempo. Es sabido que esta generación quiere hacer una carrera excelente y le da prioridad a esto ya que el beneficio de la capacitación colabora en su desarrollo profesional.

Otra diferencia importante, se da en la generación Y, donde si bien los tres beneficios prioritarios que se muestran en el gráfico 2 siguen siendo los mismos, aparece como una opción fuerte el comedor en planta, incluso con el mismo porcentaje de elección que el *home office* y el *flex time*. Como esta generación busca pasarla bien en su trabajo, posiblemente esta elección aparezca por ese motivo ya que si la pasan bien en su empresa que mejor que almorzar o cenar con sus compañeros y donde el no tener que salir les permite, además, no perder tiempo buscando un lugar para comer que es otra característica de esta generación.

Situación actual en Argentina

A fines de 2013, las empresas pronosticaban un año 2014 complejo, con mucha incertidumbre e inflación pero nadie tuvo en cuenta que en el primer mes de este año iba a haber una devaluación que generó que muchas de los aspectos ya estimados y presupuestados deban ser analizados nuevamente y en base a ese análisis, en muchos casos, modificados y/o re negociados.

Los porcentajes barajados y presupuestados a fines del año pasado ya no son tenidos en cuenta para el incremento salarial del año en curso, y en la gran mayoría de las empresas están trabajando para modificar estos valores.

Esta modificación salarial es denominada como “ajuste por inflación” más que “aumento de sueldo” ya que el mismo se da para compensar la inflación que está afectando a nuestro País en estos años.

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

“...En 2013 el presupuesto para 2014 contemplaba aumentar un 25% el salario del personal fuera de convenio, en acuerdo con las casas matrices, después de la devaluación de enero y la inflación todo quedó bajo análisis. “Hay que tener en cuenta que no estamos aumentando los salarios, sino haciendo ajustes por inflación”, dice Marcela Angeli, Directora del área de Gestión del talento y Compensaciones de Tower Watson. “En los últimos 12 o 15 años no se dieron aumentos por encima de la inflación al personal fuera de convenio”, dice...

...Con este panorama en mente, el 34% de las empresas (sobre una muestra de 230) está revisando el presupuesto de incrementos salariales y tiene el objetivo de negociar con la casa matriz un ajuste; 38% revisará el presupuesto sólo si el mercado se mueve por encima de lo presupuestado; 16% revisará el presupuesto sólo si los resultados del negocio son favorables, y hay un 12% que no va a revisar el presupuesto salarial para el 2014. En total, un máximo de 3,5 puntos adicionales se otorgarán por encima de lo ya presupuestado...

...Ante el escenario inflacionario y la escasez de recursos para alcanzar la inflación, algunas de las acciones de las empresas son: mejorar el portfolio de beneficios existentes y generar nuevos; mejorar la política de incentivos de corto plazo; incrementar la cantidad de revisiones salariales realizadas durante el año y respetar el presupuesto...”¹⁹

Lo que hemos relevado en las empresas entrevistadas, se condice con lo expresado por Paula Urien ya que siete de ellas nos dicen que los beneficios los utilizan, en gran parte, para compensar la desvalorización del salario frente a la inflación y que sin bien año a año se aumentan los sueldos, siempre es por debajo de la inflación real lo que hace que el salario de bolsillo vaya perdiendo valor.

Hoy los gremios están pidiendo, a través de las paritarias, un piso del 35% de aumento. Los motivos de este pedido es la devaluación producida en el mes de enero del 20% más una inflación que se estima para el 2014 cercana al 40%.

¹⁹ Urien, Paula: En tiempos de alta inflación, el sueldo de los jefes será la variable de ajuste. Diario La Nación, Argentina, Domingo 6 de Abril de 2014, pág. 10, Sección Economía & Negocios.

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Adicionalmente piden negociaciones durante el año en base a como se vaya presentando este.

Sin embargo, los empresarios no quieren ir más allá de un 25% de aumento.

Además del pedido de los gremios, en el mercado, el hecho de revisar los salarios más de una vez al año se está escuchando cada vez más frecuentemente. Las empresas vienen dando aumentos en el mes de abril de cada año, pero para el 2014 exista la posibilidad que también haya una revisión salarial en el mes de octubre.

Por todos estos motivos, es que algunas empresas vienen, desarrollando su política de beneficios y cuando miran hacia atrás se dan cuenta de los cambios y mejoras que han tenido en esta materia en los últimos años.

Anteriormente ya otorgaban beneficios, pero los años 2006 y 2007 han sido disparadores en las empresas para rever las políticas que venían manejando en este sentido, y desde ahí comenzaron a buscar mejorar en todas los aspectos que ofrecían a sus empleados adicionales al salario. Fueron años donde las empresas del grupo 1 (enunciadas en la página 25) comenzaron a diversificar y a armar planes más completos e interesantes e incluso en muchos casos, planes que incluían a la familia del trabajador ya que esto no se hacía.

Adicionalmente a estas mejoras, hay empresas que aumentan los salarios a través de sumas no remunerativas. Muchos de los acuerdos que se han firmando en lo que va del año incluyen estas sumas las cuales, como todo, tienen sus ventajas y desventajas. Para el empleado, tienen la ventaja que el dinero que les queda neto es superior ya que no tiene retenciones, sin embargo, como desventaja está el hecho que no suma para el aguinaldo, vacaciones, horas extras y, ante un despido, tampoco suma en el pago indemnizatorio.

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Por el lado de las empresas empleadoras, la ventaja es que esta modalidad hace que deba abonar menos impuestos, pero tiene el inconveniente que puede recibir juicios por reclamos de parte de sus empleados.

Cabe aclarar que el pago a través de sumas no remunerativas, es considerado inconstitucional por la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

CONCLUSIONES

Todo lo que hemos podido analizar a lo largo de este trabajo nos ayuda a ver lo amplio que es el tema de los beneficios que dan las empresas a sus empleados y las distintas alternativas que hay sobre los mismos.

Algunas empresas lo hacen y trabajan fuertemente en ellos, otras hacen poco y sólo para quedar bien con sus empleados y otras directamente no otorgan ningún beneficio.

Es un tema complejo a nivel legal ya que solo los beneficios sociales enunciados en el Art. 103 Bis de la Ley de Contrato de Trabajo son no remunerativos, con todo lo que ello significa. Los obligatorios ya están, de alguna manera, incluidos en el salario y luego están los beneficios adicionales que al no estar enunciados en la Ley de Contrato de Trabajo, son remunerativos.

La realidad es que si bien esto es así, son muy pocas las empresas que lo tienen en cuenta y que pagan las cargas sociales correspondientes cada vez que dan algún beneficio, asumiendo el riesgo de que algún empleado se los solicite legalmente en caso de despido o incluso en el pago de aguinaldo, de vacaciones, o de cualquier concepto cuya base es el salario remunerativo. El importe de las cargas sociales de los beneficios adicionales engrosaría las cifras a cobrar por el empleado, por ende el dinero a pagar de parte de las empresas.

También nos parece importante haber visto la convivencia de tres generaciones tan distintas en el ámbito laboral actual, lo que hace que los responsables por los planes de beneficios de las empresas deban estar atentos a varias necesidades y segmentar no sólo de acuerdo a la jerarquía o al género, sino también a los distintos requerimientos que tienen con respecto a la generación a la que pertenecen los empleados.

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Más allá de todo, consideramos que existe una realidad en el mercado laboral actual importante que hace que las empresas no deban descuidar el desarrollo de los planes de beneficios para poder, de esta manera, ser atractivas para sus propios empleados y para el resto de la gente que está en el mercado y que puede mirar a una determinada empresa con ganas de trabajar en ella.

Coincidimos en que las empresas que no prestan atención a este tema, en algún momento van a tener que hacerlo ya que si no van a quedar fuera del mercado para atraer a los mejores.

Entendemos que estas empresas aún no comprendieron que el dar beneficios no es un gasto sino que es una inversión aunque sea difícil de poder cuantificar el beneficio económico que significa para la empresa el poder:

- Retener a su gente
- Lograr mayor fidelidad de los empleados
- Resultar ser una empresa atractiva para trabajar
- Seducir talentos para su incorporación a la empresa

Un talento que se considere como tal, está en una búsqueda permanente. Es ambicioso, sabe que el mercado laboral lo busca y por este motivo, se hace valer. Expresa sus necesidades e inquietudes y escucha y está abierto a nuevas propuestas laborales.

Como dijimos anteriormente, el tema de los beneficios sigue creciendo en importancia y ya no es algo que demandan solamente los empleados. La competencia que se ha creado en el mercado para atraer profesionales y trabajadores talentosos, hacen que haya que ser cada vez más competitivo también en el ofrecimiento de planes de beneficios.

Consideramos que toda política que apliquen las empresas buscando que los empleados se sientan más a gusto va a hacer que estos se esfuercen más en sus

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

tareas. Este mayor esfuerzo es una ventaja diferencial, la cual, no es posible medir económicamente pero sin duda existe y se refleja en la mejora del negocio.

El trabajar a gusto implica también que la gente se quiera quedar en la empresa donde se siente bien y esto hace que el índice de rotación disminuya ya que la persona busca no cambiar de empresa.

A la vez, la baja de este índice reduce los costos de incorporación y capacitación de los nuevos empleados. Estos costos sí se pueden medir y, sin duda, su reducción son un aporte tangible para la compañía.

Es importante dar beneficios adicionales atractivos, es importante segmentar la entrega de los mismos y es importante la buena comunicación interna transmitiendo en forma clara lo que se va a estar haciendo en esta materia.

Cumpliendo estos tres pasos en forma correcta, el éxito de un plan de beneficios otorgado por cualquier compañía es altamente posible.

Consideramos que todo esto debe ser sustentado con un buen salario. De poco puede servir que se otorguen gran cantidad de beneficios si el salario monetario no es interesante para el empleado.

Un salario inferior a la media del mercado por más que sea compensado con buenos beneficios hará que el empleado no esté conforme y mire otras empresas para trabajar.

De esta forma, el empleado nunca va a ser fiel con la empresa como para dejar de estar atento a otras opciones laborales.

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

BIBLIOGRAFIA

Libros.

Debeljuh, Patricia; Destéano, Ángeles y Chinchilla, Nuria. (2011). Hacia una empresa familiarmente responsable. Argentina. Universidad Austral.

Ackerman, Mario y Tosca, Diego Martín. (2005 – 2013). Tratado de Derecho del Trabajo Tomo III, Cap. XI por Caballero, Julio; Pico, Jorge; Carcavallo, Hugo y Tosca, Diego. Argentina. Rubinzal -Culzoni.

Molinari, Paula. (2011). Turbulencia generacional. Argentina. Temas Grupo Editorial S.R.L.

Young, Peter. (2001). El nuevo paradigma de la PNL. España. Ediciones Urano S.A.

Yunus, Muhammad. (2006). El banquero de los pobres. España. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Buber, Martín. (1942). ¿Qué es el hombre? México. Fondo de Cultura Económica SA de CV

Melamed, Alejandro. (2010). Empresas + humanas. Argentina. Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.

Mascó, Alejandro. (2012). Entre generaciones. Argentina. Temas Grupo Editorial S.R.L.

Varela, Daniel. (2008). Marketing – Enfoques y estrategias. Argentina. Aplicación Tributaria S.A.

Ries, Al y Trout, Jack. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing. España. Impresos y Revistas S.A.

Reich, Robert. (1991). El trabajo de las Naciones. España. Javier Vergara, Editor S.A.

Cuadernillos.

Reichheld, Frederick. (1999). El poder de la lealtad. Argentina. HSM

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Dr. Montoro Gil, Gonzalo Vicente - Extracto de la Monografía sobre La Seguridad Social – El Seguro Social.

Diarios.

Urien, Paula: Un abismo de 10 puntos separa el reclamo gremial de la oferta de los empresarios. Diario La Nación, Argentina, Domingo 9 de Marzo de 2014, pág. 10, Sección Economía & Negocios.

Urien, Paula: En tiempos de alta inflación, el sueldo de los jefes será la variable de ajuste. Diario La Nación, Argentina, Domingo 6 de Abril de 2014, pág. 10, Sección Economía & Negocios.

Urien, Paula: Según las empresas, es un año para afilar la punta del lápiz. Diario La Nación, Argentina, Domingo 13 de Abril de 2014, pág. 10, Sección Economía y Negocios.

Internet.

Fuente *Internet*. www.trabajo.gov.ar/seguroidesempleo/, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Fuente *Internet*. www.ansesresponde.anses.gob.ar, Plataforma de Respuesta Online de la Administración Nacional de Seguridad Social.

Fuente *Internet*. García, Juan Pablo <http://tecnomarketingnews.com/2013/04/5-tips-para-llevar-adelante-un-programa-de-beneficios-con-exito-recursos-humanos/>. Tecno Marketing News, (2013) – Empresa GoIntegro.

Fuente *Internet*. <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/6.pdf> - Grandes Empleadores, Cap. 7, 2011

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta de Tema para la Tesis, MBA Intensivo 2012

Tutor: Paola De Simone

Alumno: Agustín García de Amorrortu

30 de Noviembre de 2013

- 1) Título Tentativo: Vida personal y laboral: balance beneficioso para los empleados y el negocio.

- 2) Planteamiento del Problema de la Investigación.
 - a. Enunciado del Problema: En la actualidad, la mayor parte de los empleados de las empresas, buscan, cada vez más, tener una mejor relación entre su vida personal, familiar y profesional (Life Balance). Esto hace que las empresas tengan que focalizarse más en satisfacer ciertos “deseos” de sus empleados no sólo para atraerlos a trabajar en ellas, sino también para lograr que estén motivados y de esa forma, poder retenerlos.

En el mercado laboral actual, existe una demanda mayor de empleos en posiciones de técnicos y profesionales, las cuales requieren candidatos talentosos para mejorar la rentabilidad del negocio, lo que hace más difícil la retención de estos empleados ya que los mismos son seducidos constantemente por otras organizaciones. Para reducir este impacto, las compañías deben mejorar las compensaciones a través de salarios competitivos y, a la vez, desarrollar beneficios atractivos que respondan a las necesidades particulares y generales de sus empleados.

El tema de los beneficios se transformó en un problema para las compañías: además de las demandas de los empleados, está la fuerte competencia que existe entre las mismas para llegar a ser la mejor en lo que respecta a beneficios otorgados, como también el hecho de minimizar el impacto para el negocio que implica buscar soluciones que no sean costosas.

Pensar sobre los beneficios dejó de ser un tema solo y exclusivo de la Gerencia de RRHH para ser un tema del negocio: incluye al management de la empresa en todos sus niveles. Ya no es un gesto menor o circunscripto a las fiestas o al día de la empresa, sino que es un desafío dinámico que las empresas deben tener en cuenta en términos de costos y resultados.

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

b. Formulación del Problema:

¿Es importante desarrollar un plan de beneficios dentro de una gran empresa o de una multinacional en la Ciudad o en la Provincia de Buenos Aires?

¿Qué desafíos surgen junto con este desarrollo?

¿De qué manera estos planes benefician el negocio?

3) Objetivos.

a. Objetivo General: analizar la importancia que la gerencia de recursos humanos le da a los planes de beneficios en relación al beneficio del negocio y describir las variables que hacen que los planes de beneficios deban ser cada vez más completos, segmentados y actualizados.

b. Objetivos Específicos: Describir los planes de beneficios.

Analizar la importancia dentro del negocio.

Comprender cómo el desarrollo de estos planes de beneficios mejoran el negocio.

4) Justificación y Delimitación de la Investigación: Debido a la complejidad que fue adquiriendo el área de recursos humanos en la actualidad (convivencia de diferentes generaciones en el mercado) y la manifiesta preocupación de la escasez de talentos, esta tesis es importante ya que el tema de los Beneficios que otorgan las grandes empresas nacionales o las multinacionales está tomando una dimensión de importancia mayor para el desarrollo y retención de talentos en función de mejorar el negocio. En este sentido, comienza una preocupación y ocupación por parte de las compañías en llevar a la práctica este tipo de políticas.

Si bien el salario es una parte fundamental valorada por el empleado, los beneficios entendidos como “salario emocional” están siendo muy valorados para poder satisfacer el balance entre vida personal y laboral de los colaboradores.

El universo que delimitaremos son las gerencias de recursos humanos de grandes empresas nacionales y multinacionales, ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires.

5) Marco de Referencia.

a. Antropológico – Filosófico: La combinación entre la vida laboral y el tiempo libre fue un proceso histórico que se fue desarrollando desde los griegos en el siglo V AC hasta la actualidad. El ocio fue demostración de riqueza y poder en la antigüedad hasta el siglo XIX. Los pobres trabajan, los ricos no. El desarrollo del trabajo como factor de riqueza buscó suprimir el ocio en todas las clases para generar mayor productividad. Con la lucha sindical iniciada en el siglo XIX y desarrollada en el XX, se buscó regular la actividad laboral incorporando legislación en las condiciones de trabajo y permitiendo vacaciones. El descanso

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

pasó a ser posible en las clases bajas y evitado en las altas: más trabajo, más riqueza. En los comienzos del siglo XXI con la complejidad del entramado social, se ve una tendencia a buscar ese equilibrio que siempre se polarizó en la historia. Los beneficios serían, a mi entender, un indicador importante a investigar en este sentido.

- b. Teórico: me focalizaré en analizar multinacionales y grandes empresas nacionales de diversos sectores de la industria tanto de la Ciudad de Buenos Aires como de la Provincia de Buenos Aires. Sólo se consultará a Recursos Humanos. Así mismo, hemos descartado las pequeñas y medianas empresas por ser entidades que no tienen un desarrollado amplio sobre el tema beneficios o directamente no los realizan.

Revisaré la bibliografía en este tema y puntualizaremos en Argentina.

Realizaré un mínimo de 10 entrevistas en profundidad y encuestas con cuestionario con preguntas cerradas y semi cerradas para el área de Recursos Humanos.

Las entrevistas se realizarán a personas de recursos humanos ya que si bien la implementación y el proceso de los planes de beneficios involucran a toda la compañía, en este sector están las personas que los elaboran, los llevan adelante y los miden al final de cada etapa obteniendo los resultados de cada plan.

El tiempo de recolección de datos será entre diciembre 2013 y abril 2014.

- c. Conceptual: Definiré que entendemos por Beneficios y separaremos el concepto de salario.

Definiré qué es atraer y retener talentos, qué entendemos por empresa grande, por multinacional y las variables de las hipótesis como así también conceptos clave que iré aclarando en el marco teórico de la tesis.

- 6) El tipo de Investigación será Exploratoria / Descriptiva.

- 7) Hipótesis.

Los planes de beneficios aumentaron en importancia para las empresas porque les permiten aumentar la motivación de los empleados y la atracción y retención de talentos. Estos planes generan desafíos para las empresas en términos de minimizar costos y contribuir a mejorar el negocio.

- 8) El diseño de la Investigación será no experimental.

- 9) Población y muestra.

La población será las Grandes empresas Nacionales y las Multinacionales radicadas o con sede en la Ciudad de Buenos Aires y/o en la Provincia de Buenos Aires.

Vida Personal y Laboral

Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

La muestra será como mínimo de 10 empresas con método de muestreo aleatorio simple.

10) Fuentes de información y procesamiento de la información.

Haremos entrevistas en profundidad, cuestionario con preguntas cerradas y semi cerradas, bibliografía existente impresa y en internet.

El análisis se hará en primer lugar sobre la bibliografía existente y luego sobre las entrevistas y encuestas.

11) Análisis y discusión de los resultados.

Esperamos conocer más sobre los beneficios que otorgan las empresas y el verdadero sentido de ellos, tanto para los empleados como para el negocio.

También queremos observar la importancia y el desarrollo que le dan las empresas como diferencial ante sus competidores y ante el mercado en general.

12) Bibliografía consultada.

Cuadernillo de Seminario “El Poder de la Lealtad” del Sr. Frederick Reichheld.

“Dueños de nuestro destino”, de Nuria Chinchilla y Maruja Moragas

“El trabajo de las Naciones” de Robert Reich

“El Banquero de los Pobres” de Muhammad Yunus

“Turbulencia Generacional” de Paula Molinari

“Las 22 Leyes Inmutables del Marketing” de Al Ries y Jack Trout

“Empresas más humanas” de Alejandro Melamed

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Anexo 2

Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

Al hablar de beneficios no obligatorios y del salario emocional que brindan las empresas en la actualidad, el tema nos lleva directamente a relacionarlo con el concepto de Responsabilidad Social Empresaria.

Como se desprende en la definición que da la Comisión Europea en su Libro Verde publicado en 2001, la Responsabilidad Social Empresaria “es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”... “Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores”.

Al igual que los beneficios adicionales, las empresas no tienen la obligación de practicarla sin embargo, esta RSE le devuelve a la Sociedad lo que ésta le da a las empresas y se convierte en un círculo virtuoso, donde el tener mejores empleados, nos permite tener una mejor empresa y a la vez tener una mejor sociedad.

La RSE conjuga la posibilidad de buscar y lograr el objetivo económico que tienen las empresas con la generación de beneficios para la sociedad en la cual está establecida.

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Anexo 3

Empresas entrevistadas:

- ✓ DHL Express (Argentina) S.A.
- ✓ Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.
- ✓ OSDE
- ✓ Correo Oficial de la República Argentina S.A.
- ✓ Johnson Controls Automotive Systems S.R.L.
- ✓ Volkswagen Argentina S.A.
- ✓ Meta4
- ✓ Zucamor S.A.
- ✓ Apache Argentina S.A.
- ✓ Accenture Service Center S.R.L.

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Anexo 4

Formulario utilizado a en las entrevistas realizadas

Tesis: Vida personal y laboral: balance beneficioso para los empleados y el negocio.

Entrevista.

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Tamaño:

Nacionalidad:

1) Otorga su empresa planes de beneficios a sus empleados?

- 1) Si, a pregunta 3
- 2) No, a pregunta 2
- 3) Ns/Nc

2) Cuál es el motivo por el cual no lo hace?

- 1) Consideran que no son efectivos
- 2) Por tema de costos
- 3) Por política de la empresa
- 4) Otro...
- 5) Ns/Nc

3) Importancia que se le da a estos planes de Beneficios.

- 1) Mucha importancia
- 2) Importancia media
- 3) Importancia baja
- 4) Comentario (opcional)
- 5) Ns/Nc

4) Que desafíos considera que surgen con estos planes?

Comentario...

5) Cuál es la finalidad de los planes de beneficios hacia los empleados?

- 1) Mejorar la relación con los empleados
- 2) Buscar mayor fidelidad de los empleados
- 3) Mejorar el balance de vida de los empleados
- 4) Otro...

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

- 5) Ns/Nc
- 6) Considera que los planes otorgados cumplen con la finalidad pretendida?**
- 1) Sí, completamente
 - 2) En parte
 - 3) No, para nada
 - 4) Comentario (opcional)
 - 5) Ns/Nc
- 7) **Considera que estos planes benefician al negocio? De qué manera?**
Comentario...
- 8) En qué consisten los beneficios otorgados?**
- 1) Tiempo
 - 2) Productos o servicios
 - 3) Dinero
 - 4) Otro...
 - 5) Ns/Nc
- 9) Analizan el resultado que dan estos planes?**
- 1) Si, a pregunta 10
 - 2) En parte, a la pregunta 10
 - 3) No, a pregunta 11
 - 4) Ns/Nc a la pregunta 11
- 10) En que se basa ese análisis?**
- 1) En el índice de rotación?
 - 2) En los comentarios de las personas que los reciben?
 - 3) En el presupuesto anual otorgado para estos beneficios?
 - 4) En resultados analizados previamente por su Área
 - 5) Otro...
 - 6) Ns/Nc
- 11) Que variables hacen que los planes deban ser cada vez más completos, segmentados y actualizados? Conoce sobre los beneficios flexibles?**
Comentario...

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

12) Utilizan los planes de beneficios para captación de nuevos talentos?

- 1) Si
- 2) No
- 3) Otro...
- 4) Ns/Nc

13) Analizan que hace la competencia en relación a este tema?

- 1) Si, a pregunta 14
- 2) No, a pregunta 15
- 3) Ns/Nc a la pregunta 15

14) Toman acciones en base a lo hecho por la competencia?

- 1) Si
- 2) No
- 3) Comentario...
- 4) Ns/Nc

15) Por último, estos beneficios los otorgan solo para determinadas fechas como día de la madre, del padre, día del trabajador, Navidad, etc. o ya son parte del “salario emocional” otorgado por su empresa?

- 1) Solo en fechas festivas?
- 2) Son parte del “salario emocional”?
- 3) Ambas cosas?
- 4) Otro...
- 5) Ns/Nc

16) Observaciones adicionales

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

Anexo 5

Preguntas de la encuesta realizada por *Internet*.

1. ¿Cuál es su género?

- Femenino
 Masculino

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Mayor de 69 años
 entre 50 y 68 años
 entre 33 y 49 años
 entre 18 y 32 años

3. Tipo de empresa en la que trabaja.

- Gran empresa
 Empresa mediana
 Pequeña empresa
 Multinacional
 Organismo oficial
 Otro (especifique)

4. Cargo en su empresa.

- Presidente/Director/Gerente General
 Gerente/Jefe
 Administrativo o similar
 Ejecutivo Comercial o similar
 Analista o similar
 Operario o similar
 Joven Profesional/Pasante
 Otro (especifique)

Vida Personal y Laboral
Balance Beneficioso para los Empleados y el Negocio

5. ¿Los beneficios que recibe de su empleador, son de su utilidad y agrado?

- Sí
- No
- No recibo beneficios de mi empleador

6. ¿Independientemente de los beneficios que recibe de su empleador, cuales son de su preferencia y utilidad? (Máximo 5 opciones)

- Tarjetas o vouchers de compra.
- Tiempo (más días de vacaciones, licencia por maternidad o paternidad más extensa, viernes por la tarde libre, etc).
- Regalos (productos y/o servicios).
- Capacitación (cursos o becas de estudio).
- Becas para hijos en edad escolar.
- Descuentos en distintos negocios.
- Eventos que incluyan a la familia (family day, día de Reyes, día del niño, etc).
- Home office* u horario flexible.
- Máquinas con golosinas, bebidas, café, frutas, etc.
- Actividades deportivas/recreativas como gimnasio, yoga, masajes, etc.
- Comedor en Planta.
- Otro (especifique)

Listo