



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado



DIRECCION ESTRATÉGICA DE RRHH
TESIS DE MAESTRIA

“Beneficios laborales:
Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos”

Autora: Lic. Mariana La Torella
Tel.: 155 969-4621
lic.marianalatorella@gmail.com

Tutor: Lic. Javier Serrano
Tel.: 4789-9069
serranoconsultores@fibertel.com.ar

2014

Agradecimientos:

Mi mayor agradecimiento y distinción a todas las personas que, de una u otra manera, han colaborado en la consecución de un logro tal como la presentación de este trabajo.

A mis padres y hermanos (Armando, Anna, Alejandro y Leonardo):
Por la certeza de poder contar con ellos siempre.

A mis amigos y a mis compañeros, especialmente a quienes hoy se han convertido en amigos; junto a todos los que de alguna manera, colaboraron con este proyecto.

Al Lic. Diego A. Fernández: Por su confianza en mi trabajo, sus apreciaciones, aportes y paciencia durante el desarrollo de este proyecto.

A mi tutor: El Lic. Javier Serrano, que de manera comprometida acepto mi petición de tesis, aportando enseñanzas más allá de lo académico.

A la Lic. Ethel Zulli: Por permitirme ser parte de su equipo docente y hacer de la enseñanza una oportunidad para el aprendizaje permanente.

Y por último, en el más sentido recuerdo, agradezco al Lic. Roberto Mazzanti; quien como profesor, nos enseñó ni más ni menos que a trabajar con personas; y como persona, fue un digno promotor de esas prácticas humanas.

¡Sinceras gracias a todos!
Lic. Mariana La Torella

Índice

Agradecimientos.....	2
Introducción.....	4
Aporte.....	6
Alcance del estudio.....	7
Justificación y viabilidad.....	9
Antecedentes.....	11
Estado del arte.....	16
Estructura metodológica.....	19
Marco teórico.....	28
Presentación de resultados.....	56
Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	67
Anexos.....	69

Introducción

La retribución económica, entendida como dinero y solo dinero, ha dejado de ser la moduladora por excelencia en la atracción o retención de empleados valiosos. Por lo que el valor nominal de la paga, per se y únicamente, ha perdido su poder de estímulo como principal condicionante de la disposición de la fuerza de trabajo.

Frente a problemáticas actuales de empleo, donde los especialistas deben desarrollar y tender estrategias de convocatoria y retención exitosas, es dable preguntarse si se puede atraer a aquellos candidatos de excelencia, tan solo con posicionarse por sobre la media de mercado.

En este sentido, y a la hora de indagar cómo retener o atraer a las personas más allá de una contraprestación onerosa, empiezan a jugar elementos tan diversos e intrínsecos como trabajadores a compensar haya. Lo que invita a pensar el salario ya no como un factor íntegramente monetario y únicamente ceñido a la legalidad en materia de prestaciones.

Adentrarse en el mundo de los beneficios laborales significa ir más allá de la satisfacción que siente el empleador o el empleado por remunerar o ser remunerado a un nivel competitivo o superador de mercado; exceder o superar la normativa vigente en materia de beneficios sociales, es vislumbrar que existe un punto de inflexión propio de cada trabajador, donde el dinero ya no marca la diferencia, la pertenencia o la motivación; y en contraposición a esto, sí lo hacen aspectos no pecuniarios y emocionalmente valorados como el tiempo libre, la seguridad, el desarrollo, los servicios adicionales o la generación de experiencias o vivencias personales que fortalezcan y optimicen la calidad de vida laboral.

Conocer cómo opera esta dinámica, permite disponer de elementos de gestión efectiva en materia de RRHH frente a la rotación, la desmotivación y la falta de compromiso; contribuyendo a la consolidación de una imagen y cultura organizacional, como símbolo de pertenencia o como un tentador elemento para aquellos potenciales colaboradores que pueden reportar valor para la empresa; administrando aspectos que asoman a pesar, o más allá del dinero.

De modo que, entender a la construcción del esquema de beneficios como parte del planeamiento estratégico de la organización, resulta beneficioso no solo para lograr una

política de remuneraciones efectiva que contribuya al valor organizacional, sino también para resguardar el poder de conquista de la organización frente a su activo más codiciado, conociendo la valencia de la aportación que hacen los beneficios en la valoración global de la posición de trabajo por parte de los empleados o potenciales candidatos.

En concreto, dentro del paquete remunerativo, el dinero alcanza a satisfacer o retribuir una parte de la aportación que hacen los empleados, o dicho de otra forma, tan solo una porción de las expectativas que depositan a cambio de su contribución.

La escalabilidad de estas instancias arroja como resultado, que hay aspectos motivacionales, emocionales y extra monetarios que juegan una importante dialéctica con el programa de beneficios de la empresa o con lo que se dará en llamar el “salario emocional”.

Por esto, por la centralidad que cobra, por como dice Dominique Meda¹, su función social y su valor moral en la vida de las personas, porque la compensación asume un poder determinante en la auto percepción de los trabajadores y en la valoración de su entorno y porque es necesario indagar en la motivación que encuentran en su tarea o lugar de empleo; el objetivo de este trabajo apunta a conocer de qué manera los beneficios laborales actúan sobre las personas como instrumento de retención y atracción, entendiendo esta práctica como una estrategia competitiva respecto a la conservación y convocatoria de los talentos. Pues de esa forma; y siempre conservando el respeto por la perspectiva del trabajador, convertirán al programa de beneficios en un instrumento efectivo de gestión.

¹ El trabajo: Un valor en peligro de extinción. Dominique Meda, Gedisa 1998

Aporte

Encuestas llevadas a cabo en Francia y publicadas por J. Fourastie, sostienen que el 95% de los consultados, frente a la pregunta de “¿por qué trabajan?”, responde “para ganar dinero”². Pero esta es una respuesta, que bien califica Fourastie, superficial.

La realidad, desde hace ya varios años, nos muestra que la remuneración es un factor de importancia, pero que indefectiblemente requiere soporte de otros elementos vinculados a la satisfacción personal, tal como lo sustenta el abundante desarrollo en teorías motivacionales.

De modo que, de plano, el presente trabajo se propone versar sobre aquellas cuestiones que potencian el efecto retributivo desde una perspectiva emocional; aportando conocimiento sobre los aspectos valorados en lo que respecta a beneficios sociales y contribuyendo a develar los pilares sobre los que deben erigirse estos programas para que, verdaderamente, actúen como un instrumento de atracción o retención.

De este modo, la contribución estriba sobre la profundización y el conocimiento de los efectos de los beneficios en materia de gestión de talentos, como así también en el poder dinamizador de este instrumento, en tanto su composición reporte una vinculación concreta con los aspectos valorados y las aspiraciones propias de los trabajadores.

En este sentido, el trabajo se propone ampliar el conocimiento desde una perspectiva doble, por un lado, es necesario conocer cuáles son las expectativas de los trabajadores, respecto a los beneficios a los que aspiran o dotan de valor significativo; y por el otro, es importante identificar cuáles son las premisas que rigen la provisión de beneficios para el personal, desde la empresa. Alineando estos dos aspectos, asistimos al paso principal para convertir al esquema de beneficios es una herramienta competitiva, efectiva y sustentable.

Como último aporte, este trabajo busca legar al avance de la disciplina en estudio, un instrumento más de consulta a la hora de coleccionar elementos que sustenten la importancia de una correcta composición de un esquema de beneficios estratégicamente competitivos, frente a lo que sólo puede llegar a ser un cúmulo de “descuentos y prestaciones” que no reporten un valor sinérgico para los empleados.

²¿Por qué trabajamos?, Jean Fourastie. Eudeba, 1996

Alcance del estudio

El presente estudio se encuentra enmarcado en un esquema de investigación exploratorio. El mismo, tiene por finalidad la especificación de las cuestiones involucradas en la correcta composición de un programa de beneficios para el personal; pudiendo lograr desde la pertinencia del plan, no solo la sustentabilidad por parte de la organización, sino la valoración de efectividad y el posicionamiento tanto en los empleados como en los potenciales colaboradores de la empresa; convirtiendo de esta manera a los beneficios, en una herramienta estratégica en materia de gestión de talento. En este sentido, el estudio pretende relevar la dinámica de la práctica de los beneficios en empresas, teniendo en cuenta la percepción de puestos medios y altos; recorte necesario, dado que la sensibilidad para percibir este tipo de aportes que no se desprendan de dinero específicamente, arriba o se percibe con mayor claridad, una vez satisfechas y superadas las necesidades básicas, a las que si hace un soporte directo la retribución monetaria.

Es decir, se parte de un nivel medio contemplado en jefaturas, liderazgo de proyectos, responsables de áreas, etc.; donde empiezan a surgir aspiraciones superadoras, que contemplan otros aspectos relacionados al desarrollo, la calidad de vida, las vivencias enriquecedoras y determinados símbolos asociados al estatus conforme la jerarquía.

Estructurar la investigación en base a este tipo de diseño, tiene su finalidad en que el objetivo es indagar, conocer y vincular la valencia que las personas asignan, tanto en sus actuales o futuros empleos, al acceso a un programa de beneficios o más bien, a la pertinencia del mismo para con sus necesidades. De allí, que se busca comprender sobre qué criterios, las empresas estructuran el diseño y sobre qué expectativas, operan los trabajadores. Puesto que, evidentemente, existe una representación subjetiva de los beneficios; tanto para el personal, como para la empresa, por eso es que resulta un imperativo técnico abordar el tema con algún criterio de construcción, aplicación y sustento del programa de beneficios. Pues de lo contrario, se estaría asistiendo a un mecanismo relativamente paliativo de gestión y no a una herramienta de gerenciamiento efectivo.

Para ello, se hará lugar a una primera instancia de recolección de datos, que serán posteriormente analizados en rigor de los fenómenos determinados en la investigación; y que una vez depurados, servirán para vincular aspectos que a priori desconocemos, en función a cómo operan los beneficios, en la atracción y retención del talento en las

organizaciones.

En última instancia, el estudio propone indagar si los beneficios como tal, frente a nuevas oportunidades de empleo o ante la valoración del actual puesto de trabajo, tienen un poder de incidencia relativo y competitivo en comparación al valor de la remuneración directa, teniendo en cuenta para esta observación el rol que ocupa la población escogida.

De modo que ante lo expuesto, el estudio exploratorio permitirá conocer con mayor profundidad los componentes y fenómenos que entran en juego a la hora de tornar efectivos los esfuerzos que la organización sistematiza para atraer y retener personal, más allá de lo que implique la retribución monetaria; permitiéndole a las empresas contar con un instrumento más de decisión, basado en la percepción de los propios trabajadores; logrando así un aporte al conocimiento de carácter dual, que alcanza no solo a la percepción de los trabajadores, sino también al criterio de empleadores en materia de beneficios laborales.

Justificación y viabilidad

La estrategia empresarial orientada a la gestión de RRHH constituye una mera expresión de deseos, si no se comprende cabalmente que las personas son los actores fundamentales de su consecución.

Como tal, se debe reparar fundamentalmente, no solo en la administración de recursos, sino en el gerenciamiento inteligente de la carrera laboral de los colaboradores de la organización, potenciando su motivación y resguardando la calidad de vida de nuestros no recursos, sino, generadores de recursos.

Teniendo esta premisa como punto de partida, se puede aventurar una administración con buenos resultados. Aunque el libro de los beneficios aun no este escrito,³ resulta crucial para RRHH profundizar el conocimiento de esta disciplina, formalizar la práctica y encontrar criterios técnicos que la validen; integrando la percepción de los trabajadores de la organización, más que replicando prácticas exógenas de mercado.

De cara a este objetivo, nace este proyecto con la propuesta de desarrollar el tema, profundizando el conocimiento y generando ciencia para el aporte al gerenciamiento y las buenas prácticas del área; construyendo herramientas que nos permitan pensar en la gestión estratégica de personal, que no solamente comprende cuestiones vinculadas a la equidad y competitividad de las remuneraciones, sino también integra la consideración de aspectos no pecuniarios de alto impacto emotivo a la hora de tender estrategias de atracción y retención.

En este sentido, las remuneraciones efectivas, inteligentes o competitivas; no solo saldan deudas económicas, sino cumplen contratos psicológicos y apuntan a diversos factores de desarrollo.

Uno de estos factores, tema de estudio en el presente trabajo, son los Beneficios al personal, lo que compone una herramienta de fidelización del talento; en la medida que estén desarrollados e ideados atento a las expectativas del público objetivo, cubran una necesidad y reporten al empleado un valor agregado superior al de disponer del dinero en mano.

Así, y según lo expuesto, cobra relevancia el desarrollo estratégico del esquema de

³<http://latam.mercer.com/articles/encuesta-salario-emocional-2012>

beneficios, logrando una oferta funcional no solo a las expectativas de los empleados, sino también a la sustentabilidad de las organizaciones; convirtiendo de esta forma a los beneficios en una herramienta de gestión y en un instrumento fortalecedor de las relaciones a largo plazo, basadas no sólo en la permanencia, sino también en la potenciación de la productividad.

De modo que el presente trabajo, viene a indagar sobre la temática planteada, ponderando la importancia de diagramar un esquema de beneficios vinculado a criterios efectivos y desestimando la funcionalidad de un cúmulo de descuentos u ofrecimientos que responden a acuerdos que no se sostienen en el tiempo, no reportan una ventaja para el empleado o no se corresponden con las expectativas de la composición etnográfica del personal.

Fundamentalmente, el trabajo en cuestión se propone replantear los pilares sobre los que las empresas trazan los programas de beneficios, profundizando en la comprensión del efecto que estos provocan en los miembros de la organización, en función de su percepción, ya sea ante la existencia, frente a la ausencia y en situación de un esquema de beneficios que no reportan un carácter atractivo como tales.

En cuanto a la factibilidad del proyecto: Presenta un alto grado de viabilidad, ya que los beneficios, no son una cuestión reservada celosamente por las empresas, ni estratégicamente medular en los procesos; por el contrario, son aspectos que se difunden, apelando a ellos como un instrumento más de atracción.

Por otro lado, la información necesaria es de fácil recolección, no requiere de un costo operativo ni económico elevado y la temporalidad de la información, junto a la disposición y uso de la tecnología existente, permite acceder a ella sin problemas.

Antecedentes

Aunque ya establecimos que no profundizaremos sobre el aspecto más pecuniario de las compensaciones, es necesario encuadrar nuestro término clave, el salario emocional, dentro del concepto de remuneración, el cual no es precisamente, un término de la modernidad, ya en el más antiguo conjunto de leyes que se haya descubierto, el código Hammurabi, se encontraban regulados los salarios de profesiones de la época.

Con lo cual, podemos decir que, afortunadamente, el trabajo no se presume gratuito desde hace miles de años; por lo que en este sentido, el concepto de remuneración fue tomando forma y tal como el trabajo, se convirtió en una categoría radicalmente presente en la sociedad; Y este es solo el principio de la historia, porque luego de la gestación de estos preceptos basados en una concepción propia del homo economicus⁴, el hombre va ampliando sus necesidades y comienza a requerir más allá de lo que pueda satisfacerle la posesión y acumulación de dinero.

Abraham Maslow , como se ha descrito en tantas oportunidades, aportará con su escala de necesidades, la idea de que cada instancia de satisfacción tiene una capacidad determinada y agotable, que cumplida, da paso a la siguiente; hasta completarse; y así van conformando una pirámide de necesidades basadas en la escalabilidad, que no solamente contempla aspectos vinculados a las posesiones materiales.

O en todo caso, lo que aumentará, una vez completa la escala, tanto en grado de sofisticación como en variables, es el nivel del satisfactor; y para esclarecer este concepto, apelaremos al aporte de Manfred Max Neef, quien define como satisfactor a las diferentes formas, objetos, bienes y acciones con los que se satisfacen las necesidades. Sobre estas últimas, Max Neef dirá que son pocas, finitas y clasificables. Esto mismo ratifica al escribir sobre el carácter meramente económico de la satisfacciones, o sobre la premisa de que el dinero es lo único anhelado por quien trabaja; el citado autor dice que : “Una política de desarrollo orientada hacia la satisfacción de las necesidades humanas, entendidas en el sentido amplio que aquí les hemos dado, trasciende la racionalidad económica convencional porque compromete al ser humano en su totalidad” , pues entonces, postulamos lo que inicialmente dio origen a este trabajo, el carácter no solamente económico de la remuneración, sino la aparición o presencia de factores extras, que son moduladores de la satisfacción y que van más allá del dinero. El siguiente párrafo concentra la síntesis de esta tesis:

⁴ Homo economicus: es el concepto utilizado en la [escuela neoclásica](#) de [economía](#) para modelizar el comportamiento [humano](#). Esta representación teórica se comportaría de forma [racional](#) ante estímulos [económicos](#) siendo capaz de procesar adecuadamente la [información](#) que conoce, y actuar en consecuencia.(Wikipedia)

“El trabajo

constituye mucho más que un factor de producción: propicia creatividad, moviliza energías sociales, preserva la identidad de la comunidad, despliega solidaridad, y utiliza la experiencia organizacional y el saber popular para satisfacer necesidades individuales y colectivas.

El trabajo tiene, pues, una dimensión cualitativa que no puede explicarse por modelos instrumentales de análisis, ni por estimaciones econométricas de funciones de producción”⁵

Finalizando con una frase contundentemente gráfica, lejos de un abordaje semántico, en el sentido estricto del concepto sociológico del trabajo, dice:

“El trabajo, más que un recurso, es un generador de recursos”.

La forma en que se fue gestando socialmente esta idea, empieza a tomar color con el cambio de paradigma respecto a la motivación del hombre. Los estudios de Elton Mayo y el nacimiento de la escuela de las relaciones humanas son el pasaje entre el paradigma base del Taylorismo y el nacimiento de las necesidades sociales como una poderosa fuente de motivación. De aquí, que el hombre en situación de trabajo, deja de considerarse un individuo “de fuerza” para pasar a ser un sujeto inmerso en una actividad social, que adquiere necesidades particulares, producto de esta interacción.

La economía también aborda este tema y provee un soporte técnico vinculado a la idea de que la retribución económica es sólo un eslabón de la cadena de sucesos que motivan al hombre a trabajar. Y que por más cuantioso que sea el salario, su atractivo es relativo cuando comienzan a operar otras variables de referencia, u otros aspectos, como el tiempo libre.

En este sentido, se impone la sustitución del concepto de “homo economicus” por el de “homo social”⁶ de allí que es natural comprender que el hecho de que un trabajador decida permanecer vinculado a una empresa o defina incorporarse a una nueva, puede

⁵Manfred Max Neef, Desarrollo a escala humana.

⁶ Sociología de la empresa. Antonio Lucas Marín. Ibérico Europea de Ediciones S.A, 1992. Pág. 62

no estar totalmente asociado a la propuesta económica; aunque si bien se encuentran vinculados a la retribución, pueden sopesar otros aspectos que operan con cierto grado de trascendencia, convirtiéndose en el corolario de la decisión de permanencia o de ingreso.

Por lo que vale decir, que al momento de decidir o evaluar una propuesta de trabajo o la posibilidad de iniciar una nueva búsqueda, se enrolan aspectos motivacionales, afectivos y de otras índoles que se asocian a este tema y terminan por definir el futuro no solo de los trabajadores, sino del esquema de competencias de las empresas.

Los antecedentes que marcan este fenómeno, vienen dados por los aportes que se han hecho respecto a los factores motivacionales del empleo, y por otra parte, en cuanto a lo que respecta a la gestión de las empresas, por el marketing interno, o de RRHH.

Si bien no hay un sólido desarrollo de la cuestión, el cumulo de conocimientos que contemplan la temática de estudio, pueden encuadrarse en aquellas disciplinas que coadyuvan en la integración de las expectativas personales, con los fines organizacionales.

Para poder plantearnos hoy, cual es el impacto de los beneficios respecto de la valoración de la remuneración, fue necesario desplazar el paradigma que pondera la primacía de la disposición de fuerza de trabajo, únicamente a cambio de dinero y adentrarnos en la idea de que las personas, en tanto alcancen a cubrir aspectos básicos, encuentran su motivación en un estadio similar al que propone la jerarquía de necesidades humanas; ampliando el margen de situaciones que refuerzan no solo la disposición de la fuerza de trabajo, sino el compromiso con la organización.

Y así es que Frederick Herzberg elaboro la teoría de los dos factores⁷, una clasificación de los aspectos que influyen sobre la satisfacción, motivación y por ende desempeño de las personas; estableciendo los factores higiénicos y motivadores. Siendo los primeros aquellos que se vinculan con necesidades básicas y que son considerados imprescindibles por las personas; mientras que los restantes, son aquellos que encuentran relación con lo que A. Maslow expuso en su jerarquía de necesidades, es decir, una serie de factores que trascienden la satisfacción de las necesidades básicas y que acompañan la aparición de necesidades superadoras, como ser, aspiraciones más

⁷ El comportamiento de las personas en las organizaciones. L. Pérez Van Morlegan / Juan Carlos Ayala. Edit. Pearson 2011. Pag. 211

elevadas atadas a deseos de crecimiento, desarrollo y realización.

Por supuesto que hay que conservar el pensamiento de que este crecimiento se va dando conforme se vayan solventando las necesidades básicas, y conjuntamente el individuo vaya transitando un camino de crecimiento, desarrollo, superación y sofisticación de sus necesidades.

Conforme a esto, la población de estudio se circunscribe a puestos medios y altos; como una manera de garantizar que las necesidades básicas, literalmente hablando, estén cubiertas y por otro lado, con la certeza de que esas personas han comenzado o consolidado un camino de desarrollo profesional, que tendrá un impacto directo en la diversificación de necesidades, o como dice M. Max Neef, en la diversificación de los satisfactores de esas necesidades.

Pero, no obstante, las personas perseguimos a lo largo de nuestra carrera, distintas aspiraciones que también se correlacionan con diferentes momentos de vida; por lo que es imprescindible contemplar este aspecto a la hora de pensar en proveer beneficios representativos; dando lugar a la segmentación, concepto que viene a servir a recursos humanos desde el campo del mercadeo, junto a la creación del concepto de marketing interno⁸, que también allanó el camino que hoy nos conduce a reparar en la importancia de dinamizar la concepción de los recursos humanos, pues estos ya no son colectivos estáticos, sino consumidores querellantes para con la organización y fieles guardianes de la integridad de su contrato psicológico⁹ (ver marco teórico) con la misma.

Por lo que frente a este panorama, y en vistas de que la complejidad del mundo del gerenciamiento va en aumento, las remuneraciones ya no pueden ser consideradas ni asociadas a la idea de una suma de dinero; sino más bien, deben ser entendidas como un instrumento complejo, que aporte no solo cuantía económica, sino un diferenciado valor agregado emocional, que marque la diferencia, incremente el compromiso y provoque la permanencia.

Por último, y como explícito corolario, se cita la investigación desarrollada por Compensa, una consultora especializada en remuneraciones estratégicas, que posa su mirada en la construcción de un esquema de compensaciones basado en la retribución emocional;

⁸ Marketing interno: www.jaimepereira.es

⁹ Término aportado por Edgar Schein, definido como un conjunto de expectativas que el empleado celebra emocionalmente con la empresa, pero que no se encuentran formalizadas en ningún instrumento contractual.

donde no solo se pone de relevancia el concepto y su peso relativo, respecto del valor nominal del salario; sino también se comprueba la importancia de la segmentación de los programas de beneficios, su impacto en la aceptación o renuncia de determinados puestos y aquellos beneficios que resultan mayormente valorados por los candidatos a los que todas las empresas desean conquistar.

Esto no significa que el campo de estudio no haya sido abordado, pero la realidad es que con el tema de los “beneficios laborales”, sucede que hay más práctica que teoría; en adelante, se expondrá lo que provoca esto en la dinámica de crecimiento que toma el área y cómo se gestiona sin teoría y desde una operacionalización individualizada según cada empresa.

Estado de arte

Si bien el tema de estudio es incipiente y particular, la temática de los beneficios laborales y su efecto en la gestión de las personas fue abordada desde varias perspectivas que contribuyen y suman valor a la presente investigación.

Más allá de la normativa o jurisprudencia conceptual sobre los beneficios; es dable nominar los aportes más significativos que contextualizan el presente trabajo.

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas en conjunto con el CONICET publicó un estudio denominado “Los beneficios sociales y su significado: Un estudio de caso”, donde se hace referencia a la valoración que las personas hacen, en términos de interpretación simbólica, sobre los beneficios sociales. Un valioso aporte con el que cuenta este trabajo, permitiendo vincular la manera en que son percibidos los beneficios por el personal, acercando una aproximación a la significación que estos últimos le atribuyen.

CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) publica un informe titulado “El salario emocional como herramienta para retención del cliente interno”; poniendo énfasis en la construcción de una herramienta de gestión a través del marketing interno y a través del desarrollo de un salario emocional que opere con la misma efectividad con la que una táctica comercial logra fidelizar a los clientes. El estudio ahonda sobre lo que las personas reciben de sus empresas y sobre aquello que les gustaría recibir, reconociendo en ese desfasaje la fuente de aparición de las razones que harían permanecer en, retirarse de o aceptar un nuevo empleo.¹⁰

La prensa especializada en temas de empleo, ha publicado una investigación sobre el salario emocional como estrategia de fidelización de empleo. El artículo publica la importancia relativa de la retribución económica, por sobre el resto de los factores que las empresas pueden proveer y que son altamente valorados por los trabajadores, aumentando así no solo la motivación sino la permanencia. Más allá de esto, aporta un nuevo viraje sobre el tema, versa sobre profesionales de entre 30 y 45 años, lo que refuerza la idea de que a la hora de indagar sobre las expectativas, no es posible pensar en que apuntamos nuestra estrategia a un público estático, de aspiraciones homogéneas y de demandas estandarizadas; más bien todo lo contrario, puesto que en materia de motivación hay una sólida diversificación, a la cual habrá que abordar para comprender y

¹⁰ <http://www.cladea.org/home/DOC/track5-6.swf>

obrar en consecuencia.¹¹

Ghidini Rodil¹², consultora dedicada a la gestión de los recursos humanos, ha desarrollado un importante aporte sobre la temática denominado: Los beneficios como herramienta diferenciadora para retener y atraer al personal “Los beneficios flexibles y la tercerización de su administración”, incorporando a la gestión de beneficios, el diseño y la administración externa. Ghidini Rodil resalta en este trabajo la importancia de reconocer las necesidades divergentes de los empleados, dando lugar a una composición de beneficios flexibles, que logre que cada empleado perciba en mayor medida su valor. Como se ha hecho mención anteriormente, el punto de partida de un programa de beneficios efectivo debe contemplar, cuanto menos, aspectos generacionales, segmentaciones de perfiles, expectativas del personal y otras cuestiones; incluida la viabilidad económica. Muchas veces, no se cuentan con las herramientas, los recursos o el soporte técnico para encarar este proyecto, en ese caso y con miras a un trabajo a conciencia, que represente un verdadero resultado de impacto en la atracción y retención; es recomendable que consultoras especializadas en el desarrollo de estos instrumentos asuman el desafío. Siempre y cuando, la empresa no deje de prestar colaboración en el armado y atención en la fase de testeo, pues se requiere de su compromiso en todas las instancias de desarrollo e implementación del plan.

Por otra parte, “La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados”¹³ es el nombre del importante trabajo publicado en Daena: International Journal of Good Conscience, por José Barragán Codina, Jorge Castillo Villarreal y Pablo Guerra Rodríguez quienes hablan de la importancia de apoyar a los empleados en situaciones personales, o atender a cuestiones que trasciendan las necesidades básicas y los sueldos, comprometiendo en estas acciones a la alta dirección; no en vano, sino en pos de que la estrategia empresaria se nutra de estas acciones e impacte directamente en la productividad.

La reconocida firma de consultoría Mercer, elaboró un informe titulado “Salario emocional.

¹¹<http://www.eempleo.com/colombia/News/NewsFromElEmpleo.aspx?ekp=kTimsN9Zkdi1FqTZxI2alRTBEKhhv4DI OF2J0y2WjVyr83STgSJjmbwSiyCk40cD0IFd6Fp/t4BQkck2+VUBlqw6z4/GC5zKBynqGjyIb0aNid2cmys/siTuD4cCHb/aW2ZlbaEW4JK3vz+nl48Zh9+vZTEgOV5>

¹²https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:h7P4EpXV69EJ:www.ghidinirodil.com.ar/files//Novedades/Informe05%2520Benef%2520Flex.pdf&hl=es&gl=ar&pid=bl&srcid=ADGEESjn_wUzSfIJtq9nGtVLuMlv4niO4ILxXAJGoT30bsSTKMclfMLhrsrgSu3UIQ9A74-Pdm8UrZEkcWN20Fx8XPqcQg5iAFPDC0FgTeOHk1U4VJRr6GkPh7BvdhU64u5tNAnASv6y&sig=AHIEtbSeeG7dAR-d70rEJ_IFo5knhhaV_g

¹³ [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)

Un extra que vale oro”, justamente para ratificar la importancia de una prestación más allá de los billetes. Con esta premisa, habla de la importancia de elaborar un programa de beneficios que sea percibido como un valor agregado para el empleado y que a la vez, frente a la ausencia de una política clara en este sentido, las empresas de vanguardia sean un elemento rector y de referencia en la materia, convirtiéndose en la plataforma de lanzamiento de estas buenas practicas a conciencia.

Y en esta tónica existen otros trabajos que rubrican el mencionado leivmotiv del presente estudio, confirmando el punto de partida de esta investigación.

En la era posterior a la del “homo economicus” y ante el advenimiento de un nuevo modelo retributivo las empresas, independientemente de su tamaño, pueden aprovechar a desarrollar iniciativas directamente vinculadas con las necesidades y/o expectativas de su personal; tal como lo indica un informe de “Great place to work” ¹⁴(México) ; en el cual se hace referencia a la ventaja competitiva que las empresas pequeñas tienen por sobre las grandes, focalizando lo antes dicho, en la posibilidad del contacto cara a cara, las diferentes alternativas que se pueden ofrecer en el marco del marketing estratégico frente a presupuestos no tan holgados y diversos recursos que hacen mella en el costado mas humano y sentimental de los colaboradores, como una carta de agradecimiento o salutación, la apertura y promoción de espacios de interacción social y las vivencias y experiencias junto a los directivos de rango mayor; sirviendo como un factor que aumenta el compromiso de los colaboradores.

Ya no es posible escindir al trabajo de la categoría de actividad social; dada la centralidad del mismo en la construcción de identidad del ser humano.

Las personas, en situación de trabajo conforman un entramado social que cobra vida y al cual, ya sea como líderes de equipos o administradores de recursos, resulta imperativo atender

¹⁴<http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/664-beneficios-de-las-pequenas-y-medianas-empresas>

Estructura metodológica

- Universo de estudio

Basaremos la aplicación del cuestionario semiestructurado en empresas radicadas en la provincia de Buenos Aires, que cuenten con programas de beneficios activos, diferenciando entre aquellas empresas de capitales nacionales y aquellas organizaciones de presencia transnacional; como así también rubro y dimensión de las mismas.

El acotamiento metodológico en este caso se propone a través de la posición de trabajo que detenta la población sujeto a estudio, reduciendo la administración del cuestionario para la presente investigación únicamente a personas que detenten una posición media a superior.

- Población

La administración de la herramienta de recolección de datos estará orientada a trabajadores/as que se encuentren vinculados a esas empresas y cuya posición sea de nivel medio o alto; es decir, supervisores, líderes de proyecto o equipos, jefes, responsables de sector o proyectos, otras denominaciones, gerentes, CEO's, presidentes, country managers y demás posiciones de línea media o superior.

El objetivo de esta segmentación en la población, es garantizar que sus necesidades mínimas estén cubiertas, y de esa forma, obtener una apreciación de los beneficios más concreta en relación a su finalidad.

- Metodología

La investigación se inicia con una primera revisión de fuentes secundarias sobre la temática, lo que nos dará un panorama de aplicación a nivel global y regional, en segundo lugar, se propone la composición de un estudio de carácter exploratorio; basando esta decisión en la escasa presencia de material sólido sobre el tema, y en la necesidad de conocer, indagar y difundir los aspectos que a nivel compensaciones parecen tener lugar solo en grandes empresas.

Los estudios exploratorios conjuntamente con un responsable análisis de los datos recabados, permiten consolidar información en un campo poco investigado; es en este punto que podemos lograr inferencias relativas sobre las vinculaciones existentes entre el fenómeno de estudio y la población seleccionada; a partir de lo cual, se podrá conocer en mayor medida y con mayor profundidad, con qué nivel de incidencia operan los aspectos

no pecuniarios en la atracción y retención del personal en las organizaciones, fundamentalmente en posiciones de mandos medios y jerárquicas.

Pasada la primera instancia de revisión y depuración de material, se da lugar a la recolección de datos a realizarse a través de un cuestionario anónimo, semi estructurado, que se administrará en forma virtual a través del sistema de gestión de encuestas de Gmail. El cuestionario estará alojado en un espacio virtual, al cual se accederá a través de un link que será difundido vía e-mail y desde el cual el participante del estudio, podrá responder de manera anónima.

Se realizarán inicialmente la toma de 300 encuestas, que servirán para dar lugar a un proceso de análisis de información y contrastación de datos, en este sentido, es probable realizar alguna categorización cuantitativa que requiera de triangulación metodológica; en ese caso, se recurrirá al método, siempre resguardando el carácter cualitativo del proyecto.

- Instrumento de medición

El instrumento de medición y recolección de información será el cuestionario semiestructurado; lo que permitirá concentrar información precisa y en común a todos los encuestados y ampliar en aquellas preguntas que ameriten la extensión de las respuestas o que conlleven una riqueza de información pertinente al estudio.

El diseño propuesto aportará, al momento del análisis, información relevante para la conclusión del presente trabajo y permitirá conocer en un grado de mayor amplitud cuestiones propias de la temática abordada. Dicho cuestionario se encuentra estructurado de manera tal que se podrán contextualizar las características de la empresa, aspectos personales y sobre todo, se podrá conocer cuál es la situación real del encuestado respecto al acceso a prestaciones laborales, a la participación o nivel de injerencia que tuvo en la composición de las mismas, al nivel de equidad que observa en el otorgamiento y en base a ello, se podrá indagar sobre su percepción en relación a los beneficios.

A efectos explicativos, se desarrollan las categorías detalladas en el instrumento.

Categorías

Work life balance

Es una expresión relativamente joven que se refiere al logro de una adecuada estrategia de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar o personal. Sustentará esta categoría, el aporte de Alejandro Melamed, quien en su libro “Empresas más humanas”¹⁵ hace referencia a este vocablo como “life balance”, aduciendo que la vida es una sola; por lo que debemos hablar de un balance integral que contemple al trabajo como parte de nuestra vida, no como algo ajena a ella. En este sentido, las empresas tienen un gran margen de maniobra respecto a la implementación de políticas o estrategias que contemplen este precepto; tal es así, que existe una categorización de los ejes que otorgan la posibilidad de intervenir la gestión con prácticas de conciliación; como así también la posibilidad de certificar el programa en principio, mediante un diagnóstico llamado Social Due Dilligence. El mismo autor, habla de la trascendencia que irá cobrando esta temática, no solo porque se convierte en una excelente herramienta de gestión, sino también porque en el futuro, los consumidores valoraran esta práctica y comprarán únicamente productos de empresas que posean la certificación de equilibrio entre vida laboral y extra laboral.

Si bien Melamed cita ejemplos de medidas de conciliación que trascienden las iniciativas referidas a la regularización del tiempo en que el empleado trabaja o dispone libremente de sus horarios, en este trabajo y con fines metodológicos, el término de referencia se circunscribe a acciones que, como política, otorguen mayor tiempo libre o, al menos, provean la posibilidad de disponer de espacios temporales a los empleados. Fundamentalmente: horario flexible, trabajo remoto, permisos y licencias extra a los regulados legalmente, día de cumpleaños libre, etc.

Viáticos y traslados

La categoría hace referencia a la provisión o afrontamiento por parte de la empresa de prestaciones vinculadas al traslado de los empleados hacia su lugar de trabajo. En este sentido, se contemplan acciones como cobertura de viáticos, servicio de combi/Charter, otorgamiento de auto de la empresa, y/o estacionamiento gratuito. Es dable destacar que las citadas prestaciones no solo proveerían un alivio económico para las personas, sino

¹⁵ Empresas (+) humanas. Alejandro Melamed, editorial Planeta 2010

también una solución sumamente ecológica en materia de tiempo, preocupaciones y seguridad. Sobre todo, cuando se tratan de plantas distantes, de zonas no urbanas o de lugares de difícil acceso.

Sin dejar de considerar el déficit de tránsito y transporte que hoy en día sufre no solamente la Ciudad de Buenos Aires, sino también, sus localidades vecinas; con su consecuente efecto sobre los trabajadores que frecuentemente se ven afectados por demoras, piquetes, paros de transporte, accidentes, etc. De modo que atento a lo expuesto, y a la tacita necesidad de las personas de llegar en tiempo y forma al empleo, la provisión de este tipo de servicios se convertiría en una solución altamente valorada, constituyendo en la satisfacción de las necesidades su utilidad.

Tecnología y conectividad

Consiste en el otorgamiento de dispositivos tecnológicos que puedan utilizarse a nivel personal, con fines que no sean estrictamente laborales, pero con ciertos resguardos en el uso. Comúnmente la empresa en concomitancia con la provisión de equipos, eroga los abonos correspondientes; quedando bajo responsabilidad de los usuarios la administración de los mismos. El uso responsable de estos dispositivos es un tema controversial, pero a grandes rasgos, es dable mencionar que en la medida en las personas cuiden de los equipos y se mantengan en el uso legal y responsable, la empresa no solicitará más que la devolución en condiciones en caso de cesación de la relación laboral.

Cuidado personal

En estos últimos años, se ha posicionado la salud integral como tendencia de bienestar. En este sentido, cobra importancia en la sociedad la actividad física, la alimentación saludable y las buenas prácticas vinculadas al consumo y uso de productos que resguarden esta característica. Cobran relevancia los productos “light” (o livianos), el cuidado personal no solo como un fin estético y la promoción de la salud; teniendo en cuenta este concepto como una construcción social. Ya en el año 1948 la OMS (Organización Mundial de la Salud) define que: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” dicha declaración no fue modificada desde entonces; por lo que en materia de responsabilidad empresarial respecta, es cuanto menos beneficioso, que las

empresas resguarden el estado de salud de los trabajadores, comprendiéndolos como un ser bio-psico-social y que con arreglo a este fin, dispongan acciones tendientes a promover hábitos saludables.

Experiencias

La experiencia de usuario es el conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario, con un entorno o dispositivo concretos, cuyo resultado es la generación de una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo.

La empresa puede encontrar en este campo un amplio margen para constituir experiencias de alto impacto emotivo, siempre que lo haga a conciencia y con el debido respeto que amerita estos sucesos que son fácilmente aceptables por las personas.

Si bien el término es acuñado desde una perspectiva vinculada al desarrollo de software y diseño de dispositivos que contemplen la interacción con el humano; la descripción nos ayuda a definir el concepto como el resultado al que se puede llegar, en la medida en que se tenga en cuenta la respuesta del usuario; pudiendo coleccionar y relevar esas experiencias “testigo”, es posible diseñar actividades que provean satisfacción, sensaciones positivas, motivación y un valor agregado con la provisión gratuita de las mismas.

Formación

Los programas de formación incluyen o contemplan no solo el pago de la educación formal provista por universidades o instituciones educativas de enseñanza oficial, sino también actividades, programas o cursos que sean impartidos a los empleados, ya sea en el marco de una necesidad concreta o como recurso dinamizador dentro de la organización. Las actividades de formación, instrucción y desarrollo formal de competencias, habilidades o aptitudes son parte de esta categoría. En este sentido, cobran un valor dual ya que de ser afrontadas por la empresa, no solo eximen al beneficiado de su pago, sino que le provee un recurso superador que hará propio.

Incentivos económicos

Más allá de la remuneración y de cualquier concepto que se desprenda de la obligación del empleador de resarcir la disponibilidad de fuerza de trabajo del empleador; existen

prácticas empresarias destinadas a mantener la competitividad salarial, promover la retención y reconocer el desempeño que toman forma bajo los incentivos económicos que se viabilizan a través de bonos, premios y sumas de dinero eventuales que se adicionan al sueldo. Más allá del sueldo que se acuerda, los incentivos o bonos se han convertido en un instrumento más de negociación a la hora de acordar condiciones tanto de ingreso como permanencia laboral.

Descuentos

Aprovechar las ventajas competitivas de las compras corporativas, desarrollar un esquema de precios preferenciales para empleados, generar convenios con determinados proveedores de servicios o productos o viabilizar algún descuento en comercios o actividades particulares son acciones que se enmarcan en el logro de precios diferenciales que generen un significativo ahorro en la percepción de productos y/o servicios. Este beneficio consiste en que se hace efectivo conforme exista el consumo, por lo que su viabilidad debe ser prolijamente estudiada para que se de en un contexto de representatividad respecto del consumo y del nivel de descuento.

Sistema de puntos

El sistema de puntos consiste en un esquema personal de registro de puntos, logrados a través del cumplimiento de objetivos, alcance o desempeño de determinadas posiciones o roles, comisión o no de actos específicos y/o ejes o situaciones planteados con anticipación; que hacen posible la sumatoria del puntaje. Frente a un esquema tabulado, con determinada puntuación se podrá acceder al canjeo de ese puntaje por una serie de beneficios (productos, experiencias, cobertura de gastos, etc.); dando como ventaja algún grado de personalización en la obtención del beneficio.

Cuestionario administrado

1. La empresa en la que trabajas es de origen: ***2. El área de negocios es: ***

Ej.: petrolera, medios, tecnología, etc.

3. Según tu año de nacimiento, perteneces a la generación: *

Marca la opción que contemple tu año de nacimiento, para poder identificar las características de tu generación

4. En tu empresa, la dotación de personal se encuentra entre:

- 1 y 10 personas
- 11 y 50 personas
- 51 y 250 personas
- 251 o mas personas

5. Indica por favor tu género**6. ¿En tu empresa, se otorga algún beneficio de los listados a continuación? ***

Indica si se otorga, si no se brinda, o si se da pero no posees el beneficio

	Si, existe el beneficio	NO, no existe el beneficio	Se otorga, pero no lo poseo
Flex time, viernes corto, home office, vacaciones extras o algún programa tendiente a work life balance			
Comedor en planta, desayuno, tickets o vouchers de descuento, gastos de almuerzo, delivery de frutas, refrigerios, etc.			
Medicina prepaga (superadora de la cobertura de obra social)			
Gastos de transporte, viáticos, combi, estacionamiento, retribución de combustible, vehículo de la cía., etc.			
Programa de puntos para canjear por diversos artículos, objetos o premios			
Descuentos en gimnasio, peluquerías, comercios, convenios con clubes deportivos, accesos a establecimientos, etc.			
Reintegro de gastos			

	Si, existe el beneficio	NO, no existe el beneficio	Se otorga, pero no lo posee							
	como colegios de hijos, planes médicos, préstamos de dinero, bonos, stockoptions, etc.									
	Experiencias de viajes, reuniones periódicas con agasajos, eventos corporativos, regalos por días festivos, fechas o acontecimientos									
	<p>7. ¿Recibís algún otro beneficio que no este nombrado? Detallalo/s por favor. (Podés agregar los que vos percibas como un beneficio)</p>									
	<p>8. ¿Encontrás o percibís inequidades, injusticias o situaciones arbitrarias en la prestación o acceso a esos beneficios? (Por ejemplo: que solo accedan los que tengan auto, los que viven en un zona determinada, exceso de beneficios para una determinada edad, etc) . Contesta por si o por no, y en caso afirmativo, por favor, explica el porqué</p>									
	<p>9. Antes de que se otorguen los beneficios ¿Los empleados fueron consultados sobre qué beneficios les resultaba mas interesante; o se ha validado el esquema de beneficios con los empleados? ¿Bajo que herramienta (Encuesta, consultas, mail, etc.) ? * Responde por si o no, y por favor detallá si hubo un relevamiento sobre los beneficios o un testeo de su funcionamiento, e indicá como se llevo a cabo</p>									
	<p>10. ¿Consideras que el paquete de beneficios que te ofrece tu empresa, es realmente significativo para vos, según tus intereses? *</p> <p><input type="radio"/> si</p> <p><input type="radio"/> no</p> <p><input type="radio"/> no del todo</p>									
	<p>11. Según tu interés personal, ¿qué beneficios de los listados a continuación desearias tener en tu empleo? * Ordenalos según tu preferencia, siendo 1 el mas importante y 10 el menos importante. (Cada uno debe tener una puntuación diferente de 1 a 10)</p>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Experiencias (jornadas outdoors, retiros, actividades en grupo, eventos, etc.)									
	Flex time en todas sus variantes (home office, vacaciones extras, horarios de verano, día de cumpleaños libre, etc.)									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Provisión de comestibles (refrigerios, viandas, frutas, comedor en planta, desayuno, helado, etc.)										
Medicina preparada (plan superior al obligatorio por ley)										
Gastos de guardería, colegio de hijos, útiles, apuntes de facultad, pago de universidades, etc.										
Regalos de cumpleaños, ocasiones especiales, etc.										
Provisión de tecnología como propia: Ipad, celular, laptop, etc.										
Planes de desarrollo, carrera, formación en el exterior, programas de entrenamiento, coaching, etc.										
Stockoptions, bonos, participación en las utilidades, etc.										
Descuentos y beneficios en locales, pases, accesos a diversos establecimientos (indumentaria, belleza, salud, espectáculos, etc.)										

12. En general ¿Preferirías ganar más dinero, sin tener beneficios en el empleo? *

Es decir, preferirías que los beneficios no se otorguen, pero se calculen en tu remuneración

- si
- no

Marco Teórico

“Cuando trabajáis, sois una flauta a través de cuyo corazón,
el murmullo de las horas se convierte en música”

El profeta, Jalil Gibrán

El concepto de remuneración

Tal como se ha anticipado, el presente trabajo pretende abordar el tema de las remuneraciones en su expresión menos visible, por lo que para dar inicio al cumplimiento de su propósito, se debe comprender con precisión qué significa el concepto de las remuneraciones, sus alcances, sus componentes y propiamente dicho, el término compensación.

De esta manera, daremos inicio al camino que nos llevará a conocer de qué forma son percibidos los beneficios laborales en el marco de la retribución. Pues, reiterando el propósito original del proyecto, consideramos que el dinero que compone un salario no tiene el suficiente poder de cancelación al momento de hablar de expectativas, necesidades personales, aspectos motivacionales y desarrollo.

Etimológicamente, la palabra proviene de los términos en latín

cum y pensatio, que significa “pensar en otro”¹⁶

¹⁶ <http://www.econlink.com.ar/concepto-de-compensacion>

No obstante lo antes dicho, es bien concreto que los beneficios poseen un carácter secundario en la composición del salario; su valor esta concretamente en el efecto que provocan; por tanto con el objeto de indagar el concepto que los contempla y bajo el propósito de contextualizar el siguiente desarrollo, se aborda la conceptualización del salario.

Pues aunque pareciera que hay un estable y relativo acuerdo sobre su significado y alcance, en tanto uno profundice los preceptos básicos que sustentan su esencia, se encuentran diferentes posturas que alcanzan diversas dimensiones según la visión que aporten:

- Para los economistas, el salario o la remuneración no son otra cosa que el precio del trabajo dependiente, o el rédito obtenido por los subordinados, noción que repugna a los juslaboralistas que reivindican la idea de que el trabajo no puede ser considerado una mercancía.²
- Para los filósofos, el tema salarial se circunscribe a la noción del salario justo, conceptualización receptada constitucionalmente bajo la figura del salario mínimo, vital y móvil y el principio de igual remuneración por igual tarea.²
- Para los expertos en sociología empresarial, tiene importancia la retribución psicológica, concepto que los juristas no desconocen e invocan, en forma indirecta, cuando se critica el perjuicio moral que puede causar, por ejemplo, un uso indebido de la potestad de modificar las condiciones de trabajo, o sea del ius variandi (art. 66, ley de contrato de trabajo).²
- Como corolario de conceptos, el art. 11 (hoy 10) de la ley 18.037, que define a la remuneración como “todo ingreso que percibiere el afiliado en dinero o especie susceptible de apreciación pecuniaria, en retribución o compensación o con motivo de su actividad personal”²

- Finalmente, para los estudiosos de los textos legales, el salario no será otra cosa que la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo (art. 103, ley de contrato de trabajo), noción amplia y generosa que ha permitido abarcar tanto prestaciones dinerarias como en especie y rubros a los que, dificultosamente, puede atribuirse la noción de contraprestación por la puesta a disposición de la capacidad de trabajo. ²

En tal sentido, y aunque no sea menester de esta investigación adentrarse en el carácter meramente tributario, entendemos que los beneficios resultan parte de la contraprestación que se da en ocasión de trabajo, por lo que aunque no se reciban directamente como consecuencia de la labor (ni tampoco de la disposición de la fuerza de trabajo), son un componente remunerativo que constituye el instituto de estudio y que nace en el marco de la relación contractual.

La remuneración, en tanto dinero y solo dinero, ¿lo es todo?

Con una población económicamente activa más demandante, con mayores precisiones acerca de sus expectativas y con un espíritu querellante del comportamiento de las organizaciones, la motivación y el compromiso no es algo que pueda asegurarse con dinero. Prueba de ello, es la creciente tendencia a nivel empresarial de la revalorización de los beneficios, la profundización en su diseño y la ponderación de estos por parte de los empleados.

Aunque las limitaciones que tiene la moneda de cambio no son meramente actuales, se asiste a una profundización de este movimiento, que no solo cobra relevancia en las empresas, sino que cada vez se difunde más entre los empleados o potenciales colaboradores. Ya no es extraño que la gente además de consultar cuál será su sueldo, pregunte qué beneficios recibirá además de la remuneración. Tampoco es raro, que finalmente sea el candidato quien negocie que prestaciones obtiene más allá del dinero.

Se está buscando que las prácticas sean efectivas y
que tengan impacto en la satisfacción de los colaboradores,
así como también en la fidelización de los mismos, pero también que sean eficientes.

“Beneficios para empleados, no siempre **más** es mejor”

Por Omar E. Gennari, Diario **Clarín** 17 de enero de 2014/ Postulantes¹⁷

Por lo que bien podría pensarse, que aquellos responsables por la generación de estrategias de atracción y retención de personal valioso, no sólo deben limitarse a luchar por un mayor presupuesto a distribuir en su estructura de remuneraciones, sino, deben empezar a considerar aspectos que comienzan a vislumbrar, conforme el metal ya no pueda impactar en resultados, aunque se trate de cuantiosas sumas.

Frente al tópico de los beneficios laborales, el derecho ha versado en cuestiones inherentes a su naturaleza y aplicación:

“Vale remarcar en este punto que el otorgamiento, y por ende el diseño, afrontamiento o disposición de los beneficios, no pueden estar sujetos a la disposición de la fuerza de trabajo del empleado, ni vincularse con la acción u omisión de determinada conducta. Acá es donde se materializa la diferencia troncal del concepto y la sinalagmaticidad de los contratos. En este sentido, Los beneficios sociales han sido definidos como aquellos:

"Bienes o servicios puestos por una empresa a disposición de todos sus dependientes, en forma voluntaria **o por acuerdo de partes**, destinados al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador **y de su familia**, y que no tienen por fundamento la contraprestación que percibe el empresario"

¹⁷ <http://articulos.empleos.clarin.com/beneficios-para-empleados-no-siempre-mas-es-mejor/>

"Son ventajas que, al margen de la remuneración convencional, otorga la empresa, asumiendo la responsabilidad social delegada, como instrumentadora de una política social que apunta más a lo cultural y a la participación integradora del hombre a la sociedad que a la política de rentas".

O, con palabras de otro autor, "son aquellas prestaciones no monetarias y graciabiles, pero no revocables, que el empleador otorga a sus dependientes o a sus familiares, con el objeto de propender, fuera de la relación estrictamente laboral, al mejoramiento de sus niveles de educación, salud, alimentación o cualquier otro que contribuya a su dignificación como persona"³

Las empresas no desconocen estas implicancias, como así tampoco dejan de lado la rentabilidad necesaria; de aquí en más, su labor consiste en la alquimia de los elementos para volverlos en todos sus aspectos competitivos, logrando un delicado equilibrio que conjuga las necesidades del personal, lo imperativo de sostener al personal calificado y la esencia de las empresas, ser rentables.

Atraer, retener y motivar¹⁸

El atractivo central de una compañía se resume en su imagen, definida por un conjunto de elementos: El proyecto, las marcas y el paquete de retribución, compuesto por el salario básico, la compensación efectiva y los beneficios.

Bernardo Hidalgo. Remuneraciones inteligentes (2011)

A nuestros efectos, vale como suficiente lograr identificar la sutil y delicada línea que existe entre la remuneración como concepto dinerario inserto en una estructura y política salarial, por sobre la remuneración que está compuesta de un esquema de beneficios que conlleva características propias por fuera de lo meramente pecuniario y que en última instancia, pone de relevancia la obligación ética y moral de las empresas de propender a la mejora de la calidad de vida no solo de sus dependientes sino de la comunidad en la que está inserta, tal como lo dejan en relevancia los conceptos en boga de la

¹⁸ Remuneraciones inteligentes. Bernardo Hidalgo, editorial Granica 2011

Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

En este sentido y por tanto, adoptamos la siguiente definición de beneficios sociales que provee el Art. 103 bis de la LCT (Ley de Contrato de Trabajo):

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 por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Bajo el concepto rector de mejora en la calidad de vida, y sujeto a la insustituibilidad¹⁹ de los mismos en dinero, los beneficios componen un concepto amplio que va desde reintegro de gastos médicos y de guardería, provisión de uniforme y útiles, hasta reintegro o pago de actividades de formación o sepelios de familiares a cargo del trabajador. Aunque estos sean reglamentados por ley, no son limitantes de las variables que las empresas puedan incorporar a su portfolio de beneficios, siempre y cuando se mantengan sus características de base. De hecho, hoy en día los beneficios laborales comienzan a entenderse como un elemento superador de esta regla; el problema fundamental, es que se debe aprender a diferenciar lo que es un esquema competitivo de beneficios de lo que se requiere para que su implementación se vuelva operativa y funcional.

En concordancia con lo planteado, Ethel Zulli, autora del capítulo “Remuneraciones. Compensación total” del libro La gestión moderna en Recursos Humanos, dice: Que “El término compensación en su sentido amplio integra: el salario, los beneficios, premios, pagos variables, recompensas, gratificaciones extraordinarias e incentivos”.²⁰ En este mismo tenor, agrega, que un sistema de remuneraciones pretende atraer y retener a los mejores o más idóneos colaboradores y por último, menciona, que para que un programa de remuneraciones provoque un efecto dinamizador en el trabajador, debe estar bien planteado.

¹⁹ La insustituibilidad refiere a la existencia en todo orden constitucional de ejes esenciales y definitorios del mismo, que si llegasen a ser reformulados, afectarían la identidad de la Constitución, convirtiéndola en un texto distinto. <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/C-288-12.htm>

²⁰ La gestión moderna en recursos humanos. Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala (coordinadores) editorial Eudeba 2012 - Cap. VIII, Pag. 226

En el caso de Alfredo Sackman Bengolea y Miguel A. Suarez Rodríguez en “Administración de recursos humanos – remuneraciones” aportan la definición de beneficios que se cita a continuación: “Los beneficios son un conjunto de aportaciones de carácter social, organizadas y reglamentadas adecuadamente y voluntariamente ofrecidas por el empleador más allá de sus obligaciones legales ,otorgadas gratuita o semigratuitamente a sus trabajadores y en forma eventual, a sus familiares, con el objeto de satisfacer necesidades de diversa naturaleza.”²¹

Complementando esta definición, Ethel Zulli habla del objetivo de la compensación adecuada y dice “El objetivo de la compensación adecuada es garantizar una mejor productividad, con el beneficio empresarial de atraer, mantener y retener el potencial necesario, con la satisfacción e involucramiento de toda la fuerza laboral”²². En este sentido, el concepto de remuneración cobra un carácter dual, por un lado en su sentido directo abarca lo meramente pecuniario, y en su sentido indirecto, todo lo que el hombre pondera sin necesidad de que sea monetario o de que incremente su sueldo; a la vez que se debe resguardar el criterio de rentabilidad y viabilidad económica que persigue el empresario.

Estas palabras, que subyacen el propósito de la presente investigación, ponen de manifiesto el pilar fundamental de nuestro trabajo, pues solamente entendiendo que los beneficios representan un componente de la remuneración, y que merecen por tanto, un diseño y esquema de igual desarrollo y nivel de atención; lograremos también obtener resultados, a través de ellos.

Volviendo a resaltar la diferenciación pasible de aplicar a la remuneración respecto de los beneficios, se establece conceptualmente y según la caracterización de los mismos, que los beneficios laborales:

1) No se originan ni retribuyen la contraprestación de servicios (prestados u ofrecidos), sino que se conceden en función de las necesidades del trabajador y su familia.

Es decir: que los beneficios no tienen como finalidad retribuir la puesta de la capacidad laboral a disposición del empleador para colaborar en el proceso productivo, sino

²¹ Administración de recursos humanos – Remuneraciones. A. Sackman Bengolea y M. Suarez Rodriguez, ediciones Macchi, 2000

²² La gestión moderna en recursos humanos. Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala (coordinadores) - Cap. VIII, Pág. 227

concederle al trabajador (y/o a su familia) una ayuda especial para hacer frente en forma total o parcial a una necesidad que está a su cargo, o bien brindarle la posibilidad de acceder a prestaciones o servicios para mejorar la calidad de vida.

De allí que, aunque sean obtenidos en el marco del contrato de trabajo, e impliquen una cierta ventaja económica, no revisten carácter económico porque no se conceden a título de contraprestación del servicio, sino a modo de redistribución social del ingreso empresario y en función de una necesidad. E por esto que, aunque sean obtenidos en el marco del contrato de trabajo, e impliquen una cierta ventaja económica, no revisten carácter salarial porque no se conceden a título de contraprestación del servicio, sino a modo de redistribución social del ingreso empresario y en función de una necesidad.

2) En segundo término, se ha hecho hincapié en la causa-fin del beneficio, en cuanto orientada a la satisfacción de necesidades del trabajador (vinculadas a mayores cargas de familia, contingencias de nacimiento, enfermedad, muerte, etc.), o a posibilitar el acceso a determinados servicios, ventajas o condiciones (servicios de comedor, servicio de transporte, economatos, cursos de perfeccionamiento profesional, acceso a un club de empresa, facilidades de carácter turístico, acceso a información, baños y vestuarios, etc.), todo ello con total prescindencia del aporte económico del trabajador al proceso productivo, es decir de su "productividad individual".

En tal sentido, se ha señalado que cabe distinguir entre el salario de rendimiento, que tiene en cuenta el trabajo, y el salario social que considera la persona del trabajador, y está conformado por el otorgamiento de beneficios no estrictamente remuneratorios que contribuyen a la mejora de las condiciones de vida del trabajador y de su familia. Se trata - señala el autor- de los servicios sociales, que son reputados actualmente como prestaciones de la seguridad social (Declaración Iberoamericana de Seguridad Social de Buenos Aires, 1972, nº 5), por lo que no resulta lógico que su costo sea además gravado como fuente de recursos para la financiación de aquélla.

3) Por último, se ha resaltado que los beneficios están orientados a la satisfacción de necesidades que trascienden un mero contenido económico, y que -por ello- los tornan difícilmente mensurables. Así, por ejemplo, la provisión del servicio de comedor no puede ser considerada dentro del aspecto cuantitativo como una simple forma de saciar el hambre, sino -a la vez, y fundamentalmente- como un medio para la realización de otros

valores: fomentar la comunicación humana, la integración a la comunidad de trabajo, propender a la eliminación de desigualdades entre compañeros de trabajo, valores todos éstos que apuntan a la dignificación de la persona humana. Otro tanto podría decirse de la atención de necesidades de salud, o de la organización de colonias de vacaciones para los hijos de los trabajadores, o de la posibilidad de acceso a un club deportivo, de la entrega de juguetes, etcétera.

Habiendo recalcado la doble y complementaria particularidad de la remuneración (la retribución monetaria vs. la compensación no onerosa) nos adentramos en conceptos de esta segunda dimensión, entre los cuales encontramos apreciaciones de corte jurídico como marco de referencia para nuestro tema de estudio. Pues el instituto en cuestión cuenta con un versado desarrollo que alcanza la producción de destacados juristas; ampliando el bagaje normativo de los beneficios, estableciendo la siguiente caracterización sobre los mismos: "Costos laborales en el Mercosur"

a) Son prestaciones que se otorgan con total prescindencia del principio de conmutatividad propio de la relación individual de trabajo; no apuntan a retribuir servicios, sino que se conceden en función de las necesidades del trabajador y/o su grupo familiar.

b) Como consecuencia de lo anterior, se otorgan sin discriminación al personal de la empresa, cualquiera sea el cargo o jerarquía que ocupe y con independencia del aporte que cada uno efectúe al proceso productivo.

c) Son prestaciones específicas, orientadas a la satisfacción de necesidades concretas; a diferencia de la remuneración que constituye para el trabajador un ingreso de libre disponibilidad, susceptible de ser invertido en lo que él decida.

d) Los destinatarios específicos pueden no ser sólo los trabajadores de la empresa, sino también (conjunta y aun exclusivamente) los miembros de su familia e incluso trabajadores retirados (jubilados o pensionados) que al momento de percibirlos no mantienen ninguna vinculación con el empresario.

e) Su implementación debe asegurar el goce efectivo del beneficio, evitando desviaciones que permitan trasmutar su naturaleza a través de la percepción de dinero en efectivo de libre disponibilidad.

f) Son generalmente potestativos para el empresario (salvo cuando están establecidos en un convenio colectivo), a diferencia de la remuneración, cuya existencia y regulación es siempre imperativa, ya sea por ley o por convenio colectivo.

Tal como se ha observado, los beneficios sociales componen un instrumento complejo a la hora de convertirlos en herramienta de gestión. El principal abordaje que se les debe dar no debe abrazar la idea de que son una alternativa frente a otras falencias, por el contrario, su desacertada, injusta e irresponsable implementación son un arma de doble filo para el clima, la retención y la motivación; a causa de la sensación de injusticia que, mal administrados, provocarían.

A continuación, y desde un aspecto más técnico, la creencia rectora que motiva esta investigación será desarrollada conforme a conceptos de la economía, que muestran como la valencia del salario, comienza a decrecer conforme se incrementa la puesta a disposición de la fuerza de trabajo, y conforme el tiempo de ocio del que dispone el trabajador se va acortando.

La curva de trabajo que se vuelve negativa

Como rúbrica de lo antes dicho, a continuación se hace referencia a un concepto de índole económica, que en conclusión, muestra que un salario más alto, a priori, podría tentar a quienes desean ganar más dinero y a cambio de ello, ceder tiempo de ocio. Pero, a determinado momento, luego de aumentar en algún grado el salario, finalmente, esa curva ascendente en el eje de la “disponibilidad de fuerza de trabajo”, adopta un quiebre negativo, que hace que esa disposición cese y disminuya, mostrando que por más que se aumente el salario, las personas no estarán dispuestas a “intercambiar”, el tiempo de ocio, por mayores ingresos que le impliquen aumentar el tiempo de trabajo. A continuación, una descripción técnica.

El postulado vinculado a la retribución económica como única moderadora de la disposición de fuerza de trabajo encuentra resistencia en el siguiente planteo que trae la economía y que refrenda la posición central de esta investigación.

En palabras de Varian, el salario no es solo el precio del trabajo sino el precio del ocio, en ocasiones se utiliza la expresión que menciona que el salario es el costo de oportunidad del ocio.

Microeconomía intermedia: un enfoque actual

En este sentido, la elección que hace el trabajador, abrirá un juego sobre las variables intervinientes como “consumo” y “ocio”, donde el valor que tiene para el individuo el consumo adicional que puede obtener trabajando algo más, tiene que ser igual al valor del ocio al que debe renunciar para obtener ese consumo¹.

Así es que, el salario real es la cantidad de consumo que puede comprar si renuncia a una hora de ocio, poniendo de manifiesto el carácter relativo de las mencionadas variables. Continúa Varian explicando que “cuando sube el salario se encarece el ocio”²³, puesto que el ocio es un bien normal, se puede predecir que una subida del salario

²³ Microeconomía intermedia: un enfoque actual. Hall R. Varian, editorial Antoni Bosch 1999

provoca una reducción en la demanda del ocio, es decir un aumento en la oferta de trabajo por parte de los trabajadores.

Vinculado a esto, y según se desprende de la ecuación de Slutsky, el aumento del salario aumenta la renta, esto impacta en la demanda de ocio; aunque el aumento del salario provoca un aumento de la renta y por lo tanto, la posibilidad de comprar ese ocio “cedido”.

En un mismo sentido, según Varian, la realidad indica que los individuos, frente al incremento de salarios, pueden decidir trabajar más o menos; por lo que estamos frente a una ambigüedad que se explica de la siguiente manera:

La suba del salario, provoca un aumento de las horas trabajadas para sustituir ocio por consumo, pero a la vez, provoca un aumento de la renta adicional, que puede destinarse al consumo de ocio adicional; a esta altura, la primacía de una variable por sobre otra (según el efecto más importante), es algo que debe definirse a través de las decisiones reales de cada individuo en relación a la oferta de trabajo.

Vinculando la exposición anterior con nuestra idea matriz acerca de la potestad limitada del dinero en relación a la disposición de la fuerza de trabajo, Varian explica lo siguiente:

“El caso en que una subida del salario provoca una reducción de la oferta de trabajo se expresa mediante una **curva de oferta de trabajo que se dobla hacia atrás**. La ecuación de Slutsky nos dice que este efecto es más probable que se produzca cuanto mayor sea la oferta de trabajo”. Es decir, cuando el salario y la oferta de trabajo son iguales, el individuo solo consume ocio; por lo que una subida del salario, da lugar a un efecto-sustitución puro y, por lo tanto, a un aumento de la oferta de trabajo. Pero conforme aumenta esta, cada subida del salario proporciona al consumidor más renta a cambio de todas las horas que trabaja, por lo que tras pasado un determinado punto puede muy bien ocurrir que decida utilizar esta renta adicional para “comprar” ocio adicional, es decir, reducir su oferta de trabajo.

En otras palabras, la teoría microeconómica sustenta la idea de que ante determinada situación de trabajo y salario, si el trabajador es “tentado” a trabajar más tiempo por más salario, acepta, pero este incremento es finito; puesto que llegado un determinado punto el trabajador (Aunque el salario se incremente) valorara más el ocio “sustituido” por horas de trabajo que la propia renta que le sumaria trabajar algunas horas extras. Por lo que decidirá, volver a intercambiar horas de trabajo por ocio, es decir, reducirá su oferta de

trabajo, aunque el salario vaya en aumento.

Este es identificado como el verdadero punto de partida del presente trabajo. El camino que allana el dinero, ahora ya no es fértil para ser cultivado con moneda de cambio, sino con prestaciones que el trabajador valorara por sobre la retribución estrictamente monetaria. Acá, donde el incremento de dinero ya no compite, los beneficios laborales pueden jugar un verdadero impacto emocional.

Que esta sutil instancia marque una diferencia, dependerá de cuan pulido este el tema; es decir, del nivel de profesionalización de los programas de beneficios, del grado en que se releven y conozcan las expectativas de los trabajadores, del compromiso organizacional con estos temas y fundamentalmente, del contexto que se le genere a estas condiciones.

Profundizando ya en el componente resaltado de las remuneraciones, que será nuestro tema de desarrollo, encontramos que tal como se postuló inicialmente, la retribución económica, como dinero y solo dinero, no es un factor excluyente en la atracción y retención; y que por otra parte, no completa el campo de acción con el que cuenta la empresa no solo para lograr su propósito en cuanto a la rentabilidad, sino también a la hora de asumir su rol de mejorador de la calidad de vida.

Entre lo económico y lo emocional. Del contrato formal al Contrato Psicológico

El nexo vinculante entre el campo de acción del salario propiamente dicho y la cancelación de expectativas emocionales referidas al empleo, se da en el marco de la idea que plante Edgard Schein con el término “Contrato psicológico”²⁴.

Dicho instrumento representa una serie de expectativas que se tejen en toda relación laboral, en relación a la otra parte; tanto desde el empleado, como desde el empleador y la empresa. Estas expectativas o aspiraciones no están observadas en ningún instrumento contractual, sino más bien, forman parte de las aspiraciones que el individuo conserva y que lo vincula sincréticamente con la organización, como así también hacen a lo que la organización espera de él, respecto a la contribución para el logro de objetivos o aporte de valor.

El contrato psicológico no se firma, se construye y valida en tanto se sepan mantener vigentes las expectativas que ambos erigieron, por el contrario, en tanto no logren sostenerse, se quiebra el compromiso, provocando la crisis del instrumento.

La aceptación mutua

Edgard Schein, definió al contrato psicológico como el símbolo de un proceso de negociación entre la empresa y el empleado, que persigue la aceptación mutua. Dicho proceso, permite a ambos comprobar si la relación puede darse o continuar con algún nivel sustentable de congruencia y emprender un camino de crecimiento e influencia mutua. Cabe destacar que este proceso se da fundamentalmente de manera implícita, y es alimentado por suposiciones iniciales y el resultado del sopesamiento de lo que se dice abiertamente por sobre las situaciones concretas que se dan en el desarrollo de la carrera.

Aunque hablemos de un movimiento de características psicológicas ambiguas e implícitas, el contrato psicológico es real; puesto que es innegable que tanto la empresa (es decir, los jefes, el grupo de trabajo, etc) así como el empleado, han generado expectativas sobre el otro en función de las aspiraciones de cada uno y la manera en que se amalgaman y se negocia o logra que estas sean compatibles.

²⁴ Dinámica de la carrera empresarial. Edgar Schein,, Fondo Educativo Interamericano 1982

De esta manera, y conforme la persona avanza en su carrera, es esperable que, tanto ella como la empresa, experimenten nuevas necesidades, por lo que el contrato psicológico es pasible de ser modificado; esto no significa una ruptura o quiebre del contrato, si es que ambas partes concilian este nuevo (o nuevos) requerimiento (s). El contrato psicológico, como instrumento contenedor de expectativas, también se irá ampliando a través de diversos signos de “aprobación” o reafirmación tanto por parte de la empresa, como del empleado. Aunque también puede ser renegociado libremente o finalmente, rescindido.

Señales de aceptación y la desilusión

También dice E. Schein que después de este movimiento, y en la medida que no se generen suficientes situaciones para que ambas partes se “prueben” o el dialogo no se facilite y/o no se promueva en condiciones de información certera, surge la principal amenaza del contrato psicológico que es la imposibilidad de verificar el “encajamiento potencial” entre las necesidades de la organización y la del empleado.

Así como ambas partes inician un camino implícito de acuerdo y conciliación de expectativas que manifiesta su acuerdo con diversos signos como el otorgamiento de tareas desafiantes o la aceptación de tareas “desagradables” de manera temporal. También las mismas partes están por igual sujetas a sufrir una desconfirmación o desilusión de las creencias que mantenían activo ese contrato. La disonancia de expectativas, el incumplimiento o la imposibilidad de renegociar o conciliar los deseos del empleado en relación a las necesidades de la empresa, configuran un escenario de frustración que iniciara a manifestarse con empleados con bajo nivel de contribución, motivación y aportes, experimentando una sensación de injusticia respecto a reconocimientos, recompensas o trabajo en sí. La desilusión se manifiesta desde que ni la empresa, ni el empleado están dispuestos a enfrentar una situación de insatisfacción mutua.

Con la siguiente frase, Schein grafica cabalmente el punto de inicio de un camino de insatisfacción, desmotivación y falta de compromiso, que desalienta cualquier contribución provechosa y que sólo sostiene la permanencia en el lugar de trabajo, con el único objetivo de mantener los ingresos:

“Se mantiene al empleado con la vaga esperanza de que mejorara, mientras que este se aferra al trabajo con la vaga esperanza de que el futuro se volverá más interesante y estimulante. Es esta evasión mutua lo que crea el personal inútil”

Edgar Schein “Dinámica de la carrera empresarial” 1982

El ciclo de la vida

Comprender y vincular el ciclo de la vida en la conformación de beneficios laborales, es fundamental para que haya al menos una conexión entre aquello que ofrece la empresa y lo que necesita el empleado según su momento biológico, personal y laboral.

Las fuerzas que actúan en las personas o las situaciones que les toca vivir, coexisten e interactúan entre sí; aunque tengan un conjunto de orígenes diferentes, pueden claramente identificarse en espacios comunes.

Claro está, que esto no agota los aspectos que deben observarse en la configuración de las prestaciones para que sean efectivas, pero al menos, se puede lograr reducir el nivel de descalce (¡o aumentar el nivel de pertinencia!); en el encuadramiento de las necesidades de las personas, conforme el ciclo que atraviesa; pues según Edgar Schein¹ estos ciclos conforman categorías con algún nivel de regularidad, que pueden identificarse en tres aspectos.

En primer lugar, Edgar Schein emplaza a aquellos momentos vinculados al proceso de envejecimiento biológico y social; luego surgen aquellos aspectos que enmarcan las relaciones familiares; y por último, aparecen asuntos relativos al trabajo y a la conformación de una carrera laboral.

En este sentido, estos ejes conforman una interacción que no puede ser ignorada. Sobre todo, si se busca generar algún impacto desde la arista laboral, situación que es transversal al resto de los ejes personales.

En mayor detalle, para el primer aspecto, se observan una serie de cambios predecibles en nuestro cuerpo y en la química de estos que serán los responsables de periodos como la pubertad o la menopausia. Así también, podemos contraer enfermedades crónicas, o ir avanzando en el deterioro orgánico que nos llevará a la muerte. Schein postula que estos

cambios están vinculados a nuestras emociones, y que por tanto, están conectados biológicamente y aceptados socialmente, tal es así, que culturalmente existe el consenso sobre qué debe esperarse de un niño respecto a su comportamiento emocional, al igual que de un adolescente con su periodo de impulsividad, de un adulto con su característica responsabilidad o de un anciano, que comienza a ser más lento. Esto, según el autor, conforma el ciclo biosocial; es decir, el aspecto del ciclo vital conectado con el autodesarrollo de la persona.

Estas mismas características, son las que no pueden hacerse a un lado a la hora de diseñar o disponer un beneficio. Si no se contemplan las necesidades propias de cada periodo, las posibilidades de que el beneficio sea utilizado y más aún, de que genere algún impacto emotivo que haga mella en la identificación y atracción, son mínimas y aleatorias.

Continuando con la arista de las relaciones familiares; y bajo la misma lógica explicada anteriormente sobre el consenso social de los diversos acontecimientos esperables, emergen las situaciones vinculadas con la familia, que en primer lugar se darán en el marco del seno materno/paterno y luego vendrán los periodos de independencia, la posible conformación de una pareja, el eventual nacimiento de los hijos, quizás el paso por una ruptura o divorcio y el juego de interrelaciones que comienza a darse entre requerimientos y necesidades de nuestras familias de origen, la constituida y el impacto de esto en nuestro trabajo o viceversa. También es casi imposible hacer caso omiso de estas circunstancias al contemplar las necesidades a cubrir con un programa de beneficios.

Como se ha dicho anteriormente, mientras la persona, atraviesa por estas nuevas situaciones en forma de “periodos”, el trabajo continúa ahí, en paralelo a todas estas nuevas y movilizadoras experiencias que cada individuo deberá enfrentar, sortear o resolver en forma personal. Es en este espacio donde pueden operar los beneficios, de allí que es preciso poder identificar las necesidades de cada momento en particular, y generar un valor agregado que sea percibido como significativamente positivo.

En este sentido, emana el tercer eje que tiene que ver con el trabajo y la formación de la carrera; si bien este ciclo comprende y alcanza a toda la sociedad (pues es el trabajo remunerado el eje del sustento económico) tiene particularidades que el resto de los ciclos no poseen. Como dice Schein, este aspecto si bien es integral al resto de los

asuntos, es apartable de los otros ciclos, dado que la mayoría de restricciones y oportunidades que se generan desde este espacio, no están relativamente bajo el control del individuo, sino están más vinculadas con aspectos económicos, estructurales, culturales y finalmente, cuestiones propias de las políticas de empleo de las organizaciones.

Más allá de esta disgregación, también en este punto se reconocen imágenes ocupacionales iniciales, es decir, los periodos de formación, una vida de trabajo con muchas subetapas y finalmente el retiro. También en este ciclo, se da un juego de interacción con el resto de las etapas mencionadas. Si bien se ha dicho que el curso de este periodo está relativamente fuera de control del individuo, es claro que la etapa final de trabajo, marca al trabajador con sensaciones, aspiraciones, emociones y fundamentalmente, requerimientos.

Esta también es una etapa propicia para otorgar prestaciones asociadas a esas necesidades, por lo que contemplar los aspectos de esta etapa e indagar sobre los requerimientos particulares, acorta sin duda la conexión entre aspiraciones y beneficios; lo que de plano, acerca el logro del objetivo.

Los cambios biológicos relacionados con la edad y las normas culturales no agotan las incontables situaciones que pueden atravesar los trabajadores, pero Schein ha tratado de organizar, conforme a generalidades, un ciclo de vida que de alguna manera, establece cierta coherencia entre lo que se espera del mundo de las organizaciones (y el desempeño del individuo dentro de ese mundo) y como se conjuga esto con el desarrollo vital de las personas. Este marco ayuda a contemplar ciertas categorías a atender al momento de componer esquemas de beneficios o de diseñar prestaciones que sean útiles, y sobre todo coherentes, con el ciclo que se atraviesa.

- En primer lugar aparece la etapa que va desde la adolescencia hasta los últimos 20 y los primeros 30 años del individuo

Este ciclo comprende sucesos tales como el alejamiento de la casa y del establecimiento por cuenta propia en el mundo adulto. Se comienzan a forjar relaciones, carrera y familia. Es un periodo en el que si bien se experimenta mucha seguridad, los compromisos son de algún modo provisionales y serán revisados en las próximas décadas.

Este periodo es difícil, de desafíos y de esfuerzo, a la vez que se goza de energía para

afrontarlo.

- La transición hacia los años 30

Este momento representa el primer periodo revisor de los ideales de la persona, se reexaminan los compromisos y se asiste a un periodo o de estabilización o de reorientación importante. Los sucesos y decisiones que empiezan a tomar forma en este periodo, hacen que se asuman compromisos más permanentes, comúnmente se lo denomina como “echar raíces”.

- En los últimos 30 y los primeros 40

Aparecen en la mayoría de los casos ciertas “crisis” o transición de la vida media. Se han hecho compromisos sólidos, que ahora se contrastan con los sueños, esperanzas y ambiciones de tiempos anteriores. Lo que impone esta auto confrontación es el reconocer nuestra propia mortalidad y el hecho de haber transcurrido al menos, la mitad de nuestra vida.

La persona no solo debe aprender a hacer elecciones, sino a vivir con las consecuencias de esas decisiones pasadas. Las personas aprenden a conocer a sus hijos como adolescentes y adultos, reviviendo sus conflictos, para luego lograr un mayor equilibrio producto de una mayor auto aceptación.

- En los años 40 y primeros 50

Surge el “nido vacío” y las personas deben afrontar estas consecuencias. El crecimiento y alejamiento de los propios hijos, el cambio en el rol de madre sin (o con) empleo a adulta potencialmente ociosa, la necesidad de establecer nuevos patrones de intimidad en la vida conyugal, etc.

Conforme se van resolviendo estas cuestiones, deberían crecer la auto aceptación y la satisfacción, sabiendo que la vida es propia responsabilidad, y transitando un periodo de

conformidad y estabilidad.

La persona se suaviza, valora cosas esenciales, pero a la vez, empieza a preocuparse por las habilidades declinantes, los problemas de salud, la competencia de personas más jóvenes y otros síntomas de “envejecimiento”.

Se puede experimentar la sensación de que se acaba el tiempo, es también momento de que la persona se vaya preparando para el retiro y el cambio potencial de estilo de vida, ya sea respecto a interacción social, status económico, etc.

- Los 60 hasta la muerte

Implica situaciones importantes como el retiro, que pueden manejarse de mejor o peor forma según la persona esta financieramente preparada para eso.

Surgen mayores problemas de salud, cambia el estándar de vida y la persona se enfrenta a situaciones como la muerte de amigos o su propio cónyuge.

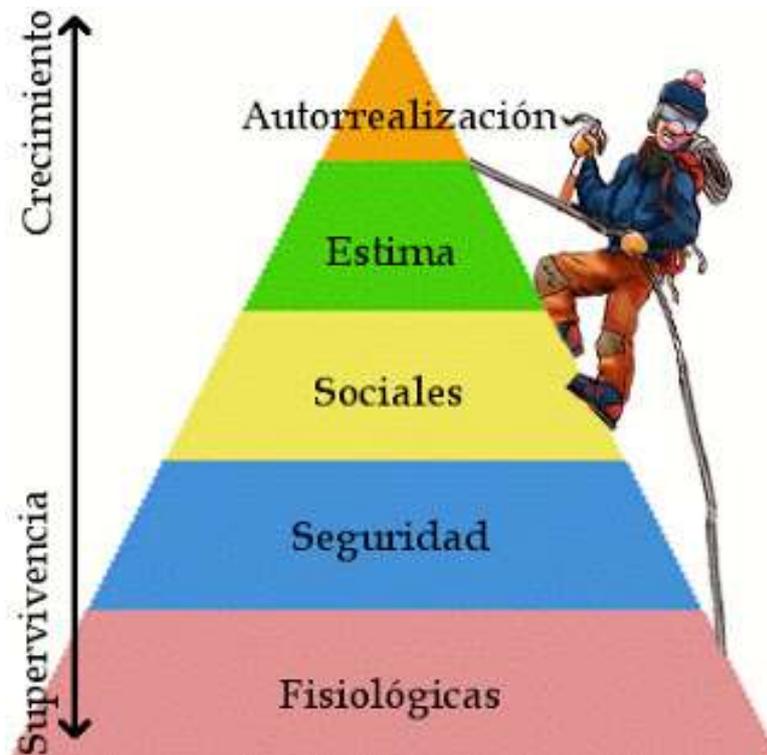
Mientras la persona paso su vida construyendo su independencia, ahora parece ir en camino a hacerse dependiente de nuevo. La muerte se hace más presente y la rutina gira en torno a la administración de nuestra salud.

Si la persona aprende a comprender e identificar los logros, la sabiduría y la experiencia por sobre el decline de las habilidades, puede prepararse para la muerte con un sentimiento de integración y satisfacción. Pero es importante destacar que no hay un momento en el que uno pueda detenerse. Contemplando las limitaciones, las personas deberían aprender a evaluar las tareas pendientes y enfrentarlas.

La jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow ha aportado esta difundida teoría de la motivación, cuyo aspecto más conocido es la pirámide que grafica la escala de necesidades del ser humano, estableciendo una jerarquía interdependiente entre ellas; tal como lo muestra el gráfico siguiente.

Ahora bien, detrás de las necesidades que se enuncian, existe un contexto que desarrolla en el libro "Motivación y personalidad", sobre el cual, se han extraído las siguientes ideas principales y rectoras del concepto mencionado.



Los medios y los fines

Si examinamos los deseos que por término medio tenemos en la vida cotidiana comprobamos que tienen una característica importante, son generalmente medios para alcanzar un fin, más que fines en sí mismos. Queremos dinero, para comprar un coche, queremos un coche porque los vecinos tienen uno, y no deseamos ser menos, para conservar nuestro respeto y ser amados y respetados por los demás.

Maslow establece una analogía entre los deseos y los síntomas en las psicopatologías, entendiendo que a ambos casos, no se los puede analizar lineal y conscientemente; pues en última instancia responden a otras cuestiones vinculadas de forma tal que no se manifiestan en la esfera volitiva.

En este sentido, Abraham Maslow Dirá: “El estudio de los síntomas por si solos, es irrelevante, pero el estudio de su significado dinámico resulta importante”²⁵. Importante en torno a la comprensión de la motivación personal.

Lo que el autor de referencia subraya como particularidad en las necesidades, es que normalmente, no se aprecian en la media de las personas directamente, sino que resultan como una especie de derivación conceptual de los múltiples deseos específicos consientes. En términos de Maslow, “El estudio de la motivación debe ser, en parte, el estudio de los fines, de los deseos o de las necesidades últimas del ser humano”. Así es como cobra sentido, la premisa de Jean Fourastie, que sostiene que la mayoría de las personas, ante la pregunta de “por que trabajan”, responden “para ganar dinero”; esto sería a priori una justificación consiente de la motivación de quien todos los días dispone su fuerza de trabajo, pero atento al esquema que expone Maslow, si queremos analizar responsablemente esa motivación, conocerla e incentivarla, no podemos no profundizar en la conexión que existe entre ese fin manifiesto y las subvariables a las que responde, según cada ser humano.

A. Maslow asocia esta dinámica conforme los conocimientos que le provee el psicoanálisis, sobre la relación entre un deseo consiente y su fin último inconsciente, cuyo vector no es para nada directo.

Tal es así, que si solamente se considerara el aspecto consiente de los deseos, una misma finalidad, que se satisface según distintas culturas, de manera diferente; sería considerada como diversa, cuando en verdad, ambas están respondiendo a la misma motivación.

Si por ejemplo, se observa el caso planteado por Maslow, sobre el “estima”, uno puede

²⁵ Abraham Maslow. Motivación y personalidad, Díaz de Santos S.A. 1991

hallar que en una determinada sociedad, tal condición se logra a través de ser un buen cazador y en otra, al ser un buen curandero. Maslow encuentra en esta situación, que más allá de las definiciones que alcanza a condicionar la cultura, los seres humanos son más parecidos de lo que se piensa y en base a esto, se podría hablar de una universalidad de los deseos.

La satisfacción como motor de las nuevas motivaciones

“El ser humano es un animal necesitado” según Abraham Maslow, y en esta definición por naturaleza, se entiende que rara vez alcanza un estado de completa satisfacción. Más bien, se encuentra inserto es un esquema provisional, donde conforme se satisface una necesidad, aparece otra, y donde esta es saciada, una nueva se coloca en primer plano; lo que implica que el abordaje del estudio se debe dar a través de la comprensión de las relaciones de todas las motivaciones entre sí, dejando de lado las unidades motivacionales aisladas.

Frente a lo expuesto Maslow dice: “La aparición del impulso o deseo, las acciones que produce y la satisfacción que se consigue de alcanzar el objeto final, al ser consideradas en conjunto, nos proporcionan un ejemplo artificial, aislado, único y fuera de la estructura total de las unidades motivacionales. Esta aparición depende prácticamente siempre, del estado de satisfacción o insatisfacción de las restantes motivaciones que el organismo entero pueda tener, que es la base sobre la que tales y tales otros deseos predominantes han obtenido estados de relativa satisfacción”

Es decir, que el traspaso de necesidades o motivaciones viene dado en función del grado de satisfacción que haya alcanzado la necesidad que esté operando al momento, o el conjunto de necesidades. Bajo este esquema interrelacional, es dable pensar que, tal como ejemplifica Maslow, nunca quisiéramos componer música, decorar nuestra casa o establecer sistemas matemáticos, si permanentemente tuviéramos hambre.

En relación a este punto, se enumeran dos aportes de Maslow:

1) El ser humano nunca está satisfecho, sino de una forma relativa o previsional, en tanto experimente una nueva necesidad

2) Esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio.

En tal sentido, Maslow dice que no se puede concebir a las necesidades bajo un inventario que enumere los impulsos, pues estos no se ordenan a sí mismos bajo una suma aritmética de miembros aislados, se ordenan, más bien, bajo una jerarquía de especificidad; donde las necesidades no son categorías separadas, sino grandes categorías que se van subdividiendo.

El entorno

La motivación es un elemento condicionante de la conducta, pero también lo es el entorno. La realidad, el contexto y las determinaciones culturales no pueden apartarse si se estudia la motivación; puesto que no se puede comprender la acción de ningún elemento sin considerar el campo en el que actúa, y las interacciones que se dan en este.

En este apartado, Maslow dice que no se debe perder el foco en este estudio y no se debe llevar el análisis a un desarrollo de la teoría situacional, pero a la vez, se debe considerar, pues tanto la motivación intrínseca como la forma en que esta se vincula con el afuera, complementan los resultados.

La posibilidad de realización

Maslow, citando a Dewey y Thorndike, habla de la posibilidad de autorrealización y de lo que ocurre conforme van sucediendo las cosas. Dice, anhelamos aquello que se puede alcanzar en la práctica, es decir, que habría una relación directa entre los deseos y motivaciones respecto a la percepción del logro. Según aumentan los ingresos, la gente desea y se esfuerza por cosas que nunca hubiera soñado. El libro versa sobre los deseos del ciudadano americano, diciendo que desea coches, televisores y heladeras... pero no desea yates o aviones, porque entiende que no están a su alcance. Este punto, habla de la necesidad de reparar en el "factor de posibilidad", para entender las distintas clases de motivaciones, también, conforme a los condicionamientos del entorno.

La dinámica de la jerarquía

Ya se expresó como se organizarían las necesidades, conforme surjan y se vayan saciando. Es decir, en tanto se satisfagan determinadas demandas, surgen otras superiores, teniendo en cuenta las que ya se han resuelto. Esta es la lógica de la jerarquía de predominio. De esto se desprende que la gratificación se convierte en un concepto de igual importancia que la privación; porque el primero libera al organismo de necesidades fisiológicas, permitiendo experimentar necesidades más sociales. Es decir, si a las necesidades más inferiores, se las gratifica permanentemente, dejan de operar como condicionantes, y se avanza a una necesidad superior. Excepto que sean frustradas, y surjan nuevamente. Así es como se asiste al segundo estadio, que corresponde a las necesidades de seguridad.

Seguridad

Maslow identifica con la categoría de seguridad al grupo de aspiraciones que tienen lugar en primera medida, luego de satisfechas las necesidades fisiológicas. Dentro de esta clasificación, surgen las necesidades de estabilidad, protección, etc. y cobran la misma

rutina que las necesidades anteriores, aunque dice Maslow que en menor medida, se pueden convertir en condicionantes de la motivación y erigirse como organizadores casi exclusivos de la conducta contando con todo el organismo en búsqueda de la seguridad; y este posicionamiento de la necesidad condiciona la percepción del resto de los requerimientos, en un esquema de jerarquías, todo parece menos importante que la seguridad, incluso las necesidades fisiológicas, que satisfechas, ya se desestiman como motivadores.

Cuando se habla de necesidades de seguridad a nivel social, se habla de entornos macro, es decir, que una sociedad, en líneas generales vera satisfecha este requerimiento conforme se vea rodeada de personas pacíficas, este a resguardo de animales salvajes, no este expuesta a temperaturas extremas y demás.

El sentido de pertenencia y las necesidades de amor

Replicando la misma lógica que se ha expuesto en la dinámica de las anteriores necesidades, cuando la seguridad esta sostenidamente satisfecha, surgen las necesidades de pertenencia y amor. Pues aunque no se tiene mayor información científica sobre el sentido de pertenencia, existe una tendencia humana a agruparse, y es un tema recurrente como provocador de consecuencias graves en situaciones de destierro, traslados, falta de identidad, etc., tal es así, que como contracara de lo expuesto, la falta de satisfacción de estas necesidades se convierte en el foco de los casos de inadaptación social. Prácticamente todos los teóricos de la psicopatología han destacado las frustraciones de la necesidades de amor como algo básico en el cuadro de la inadaptación.

Por último, cabe destacar que amor no es sinónimo de sexo; sino que comprende muestras de cariño; y esto implica tanto el brindarlas, como el recibirlas.

Las necesidades de estima

Todas las personas, salvo excepciones, requieren a nivel personal y social una valoración alta de sí mismos. Esta categoría, podría subdividirse en lo que podrían ser deseos personales privados como fuerza, logro, competencia, confianza ante el mundo e independencia; y aquellos más vinculados con la reputación o prestigio, el estatus, la fama, la gloria, el reconocimiento, la dignidad, el aprecio, etc. En ambos casos, la autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, fuerza, valía, capacidad y percepción de ser necesario. Pero la no satisfacción o frustración de estas necesidades, se convierte en sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

La necesidad de autorrealización

Aun cuando todas las necesidades precedentes estén cubiertas, es esperable que surja una nueva inquietud, a menos que el individuo este haciendo aquello para lo que esté capacitado, es decir, que logre lo que se llama la autorrealización.

Teniendo en cuenta el sentido que le atribuye Maslow, se refiere a la autosatisfacción, a la tendencia en la persona de hacer realidad, lo que ella es en potencia. Esta característica tomará diversas formas de expresión según lo que deseen ser, se traducirá en algún caso en ser un padre excelente, o un atleta o para otros un buen pintor, etc.

A esta altura, dice Maslow, las diferencias o el abanico sobre el que estriban las diversas aspiraciones son muy grandes. Lo que sí es común, es que la necesidad de autorrealización, aparece conforme se hayan saciado los requerimientos anteriores.

Grados de satisfacción

Respecto al esquema planteado, y tal la dinámica que se le ha atribuido al esquema de necesidades, se podría pensar que si una necesidad no es satisfecha al 100%, no surgiría una nueva aspiración; y la realidad, es que conforme lo que dice Maslow, existen grados relativos de satisfacción, que permiten vislumbrar o aparecer a la siguiente necesidad, sin que se haya satisfecho por completo el nivel anterior. Dirá el autor, que en nuestra sociedad, todos los miembros más o menos normales, están parcialmente satisfechos y parcialmente insatisfechos; y es en ese contexto en el que van escalando necesidades.

Cabe destacar que la aparición de una nueva demanda no es algo repentino, o inmediato; sino son necesidades que van surgiendo en forma paulatina y tomando diversas graduaciones.

El papel del amor

Cuando Maslow termina de explicar la jerarquía de estas necesidades, habla del amor en las personas auto realizadas, implantando la idea de que es determinante para un esquema de relativa salud mental la oportunidad de amar y ser amado. No solo a través de una pareja, sino a través de experiencias de filiación, de afecto grupal, familiar, de grupos de pertenencia, etc. Vinculando esto a un aspecto más espiritual, en este sentido, el amor altruista es una condición que antes no se asociaba con el humano por sus connotaciones teológicas, pero se podría decir que aquellas personas auto realizadas, estarán más cerca de experimentarlo, practicarlo y difundirlo. Y así ocurrirá con la creatividad y con las aspiraciones que de ahora en más, experimente el ser completo.

Necesidades a escala humana

Manfred Max Neef, con una visión política y económica de las sociedades con mayor o menor grado de desarrollo, retoma el asunto de las necesidades que experimentan las personas y trabaja sobre estos postulados que desarrollaremos a continuación, profundizando el concepto que aporta A. Maslow.

Indicadores de desarrollo, calidad de vida y necesidades humanas.

Cuando Max Neef habla de desarrollo, se refiere a las personas, y no a los objetos; en este sentido, plantea cuestionamientos sobre cómo identificar qué desarrollo es mejor que otro, o como evaluar ese nivel de crecimiento.

Así posiciona al PBI (Producto Bruto Interno) como un indicador del crecimiento cuantitativo; pero observando que solamente contempla a los objetos y que dicho índice de crecimiento puede no trasladarse a las personas; es decir, lo que resta es definir o acordar indicadores que cualitativamente representen el crecimiento de los individuos.

Por lo que frente a la necesidad de indagar sobre ejes que evidencien el desarrollo cualitativo y social, Max Neef propone, que este o estos indicadores tendrían que ver con los aspectos que eleven la calidad de vida de las personas; y a su vez, esta crecerá cuanto más se encuentren satisfactoriamente satisfechas las necesidades humanas. Sobre esas necesidades humanas Max Neef dice que:

“Se ha creído que las necesidades tienden a ser infinitas, que cambian, que varían según la cultura y que son distintas según el periodo histórico observado.”²⁶

Al respecto de la frase precedente, en el desarrollo de referencia, el autor considera que tal apreciación es un error; que deriva de no diferenciar claramente lo que son necesidades de lo que representan los satisfactores de esas necesidades.

Lo mencionado, no descarta que las personas son seres de necesidades múltiples e interdependientes; y en este sentido, se interpreta a las necesidades como factores que interactúan y se interrelacionan en un esquema que pone en juego un proceso dinámico de satisfacción de necesidades; donde intervienen simultaneidades, complementariedades y compensaciones.

Lo que puede ser desagregado según plantea el autor, en categorías existenciales y categorías axiológicas. Esto habla de las necesidades de que por un lado engloban el ser, estar, tener y hacer; y por el otro, aquellas que comprenden la subsistencia, protección, afectos, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

²⁶ Manfred Max-Neef. Desarrollo a escala humana, editorial Icaria 1994

Hasta este punto del desarrollo, es importante reparar en el aporte que hace el autor, sobre la clara división entre necesidades y satisfactores. Lo que resulta imprescindible para comprender los siguientes postulados sobre las necesidades:

- Las necesidades humanas elementales son finitas, pocas y clasificables
- Las necesidades humanas elementales son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos
- Cada necesidad puede satisfacerse a distintos niveles y con distintas intensidades, dichas necesidades operaran en su satisfacción a tres niveles; en relación con uno mismo, en relación al grupo social y en relación al medio ambiente.

En última instancia, lo que cambia a través del tiempo o las culturas, es el medio para la satisfacción de dichas necesidades.

Presentación de resultados

A continuación, se presentara el resultado de las encuestas administradas en ocasión del presente trabajo.

En base a la producción de los participantes, se irán estableciendo reflexiones vinculadas al desarrollo precedente sobre los beneficios, y se tomará como base empírica para direccionar de algún modo el curso de acción de las empresas, logrando promover la profesionalización de la temática en cuestión; conforme a parámetros comunes que lleven (o al menos, coadyuven) a la competitividad, efectividad y sustentabilidad del programa de beneficios laborales.

Cabe destacar que más allá de lo legislado, no hay un cuerpo teórico sólido respecto a la conformación de un programa de beneficios. Este es fundamentalmente el punto que otorga el carácter exploratorio al trabajo; pues no encontramos, concretamente sobre los beneficios, más que ensayos o notas de actualidad sobre la creciente tendencia del instrumento como enriquecedor de la compensación dineraria.

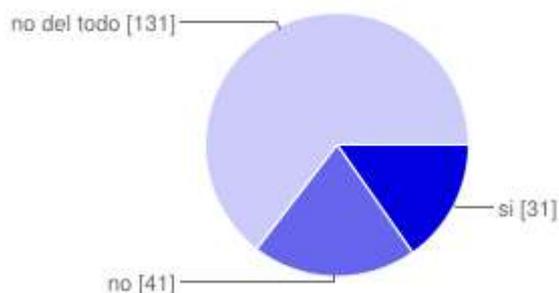
Mas también es cierto, que los trabajadores valoran positivamente el instituto de estudio, convirtiéndolo en un atributo de negociación del que hacen un valiente uso. Lo que convierte al tema en un verdadero campo fértil (y a la vez casi inexplorado) con el que cuentan las empresas para detentar herramientas de gestión efectivas orientadas a la motivación, el compromiso y el posicionamiento como marca empleadora.

- Percepción subjetiva de los beneficios laborales

Cuando hablamos de percepción subjetiva de los beneficios, hablamos de como los empleados valoran o interpretan el significado de dichas prestaciones, sobre todo, en cuanto al papel que juegan en el paquete retributivo, en relación al salario compuesto en dinero.

De esa valoración, resulta el siguiente grafico que muestra que los encuestados están en su mayoría, no del todo satisfechos con los beneficios, siguiendo en porcentaje aquellos que no están satisfechos.

¿Consideras que el paquete de beneficios que te ofrece tu empresa, es realmente significativo para vos, según tus intereses?



Este punto resulta ser el más crítico, puesto que este nivel de disconformidad (o de relativa conformidad), puede verse impactada no solo porque los beneficios no sean representativos, sino porque haya alguna diferencia o valoración de injusticia frente a todos los beneficios que se otorgan vs. quienes pueden acceder a ellos. Cuestionando no solo el sí están dentro o fuera del nivel que los tiene habilitados, sino también si son prestaciones que no son de relevancia para el empleado.

En empresas donde coexisten generaciones, teniendo en cuenta el rango etario, se ha observado mucha disconformidad entre grupos destinatarios de los beneficios.

Personas de más edad consideran que los jóvenes tienen mayores opciones, que los “jóvenes profesionales” son más “premiados” o que su portfolio de beneficios es más representativo.

Y lo mismo ocurre entre géneros, se evidencia una percepción desfavorable entre la equidad de beneficios respecto del género y los momentos particulares de la vida, como por ejemplo, la maternidad (o paternidad).

Como rúbrica de lo mencionado, se resaltan fragmentos de las encuestas:

.....

“Existe el beneficio de jardín maternal y jardín de infantes hasta los 4 años para los hijos de las madres que trabajan en la compañía pero no para los empleados de sexo masculino que fueron padres.”

“Si, los ticket de estacionamiento solo son provistos para quien tiene auto, ese beneficio no se compensa a quienes no posean movilidad propia”

“Si, a decir verdad la empresa no presenta un plan de beneficios acorde a la envergadura de la misma.”

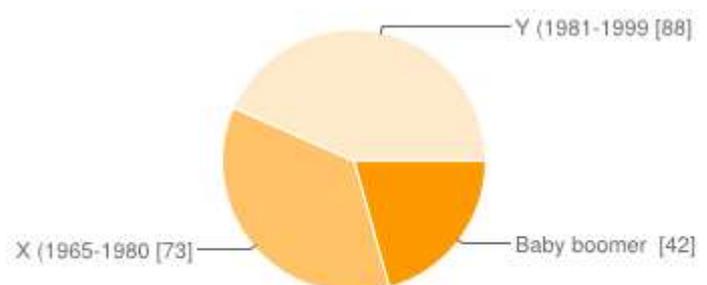
“Si, se da cobertura de gastos de movilidad y asignación de auto compañía a todo el personal de ventas por política global, sin embargo personas de otros sectores con mayores requerimientos de movilidad no disponen de tales beneficios (sólo reintegro de gastos en algunos casos).”

“Sí. Hay muchos descuentos pensados para jóvenes que recién se incorporan. Las vacaciones extras las ofrecen para atraer a jóvenes profesionales de la generación Y, no me parece justo.”

.....

Observando el grafico, se evidencia la participación mayoritaria de personas correspondientes, según su año de nacimiento, a generaciones más demandantes del tiempo libre, las posibilidades de desarrollo y la permanente evaluación de sus expectativas sobre la perspectiva que le ofrece la empresa. Podría haber alguna vinculación entre el hecho de que la mayoría sean jóvenes y atraer y mantener motivados a los jóvenes se convierta en el principal objetivo de las empresas. Este esfuerzo, según muestran las encuestas, es percibido por el resto de las generaciones y lo asumen como una injusticia.

Nivel de participación en la encuesta, según rango etario



- La relación de inequidad

Basándonos en el relevamiento de información y conforme a los datos provistos por los encuestados, las empresas en las que trabajan, proveen los siguientes beneficios listados a continuación. (Ver gráfico adjunto).

Se ha hecho un desglose entre aquellas empresas que proveen el beneficio y el encuestado accede y aquellas que aun prestando el beneficio, el encuestado no tiene acceso a ellos; encontrando que el beneficio más castigado en relación a su restricción de acceso es el denominado “transporte”, seguido por el “reintegro de gastos” y finalmente por “flex time”.

El nivel de disparidad alto, permite inferir que a mayor cantidad de personas que no pueden acceder a un beneficio que si está presente en la compañía, mayor será el nivel de percepción de inequidad e injusticia. Máxime si se trata de gastos de transporte, algo que no resulta prescindible para la vida cotidiana.

En según lugar, respecto a reintegro de gastos, también hay una disparidad elevada que hace que se perciban como injusticias o restricciones, donde lo que impacta negativamente no es solo que la empresa no provea un beneficio, sino que lo haga, pero en forma restringida.

En cuanto al flex time, el nivel de dispersión es menor, pero si consideramos los resultados sobre la disconformidad de los beneficios, y teniendo en cuenta que el Flex time es el aspecto más valorado a la hora de aspirar a beneficios laborales, está más que claro que este nivel de disparidad resulta pernicioso en vistas a conquistar la permanencia, generar la atracción o mantener la motivación.

Beneficio	Empresas que lo proveen y el encuestado accede	Empresas que lo proveen y el encuestado NO accede	Nivel de disparidad en el acceso*
1- Comedor	150	5	3,23
2- Medicina prepaga	148	13	8,07
3- Experiencias	140	15	9,68
4- Descuentos	116	8	6,45
5- Flex time	115	13	10,16
6- Reintegro de gastos	93	30	24,39
7- Gastos de transporte	85	56	39,72
8- Programas de puntos	69	6	8,00

*El cálculo se realizó tomando el valor de la columna NO, dividiéndolo por la suma de ambas columnas, y luego multiplicándolo por 100

- Deseo Vs. Realidad

Comparando entre los beneficios que reciben las personas encuestadas en relación a los que, las mismas personas, estiman con mayor grado de importancia, encontramos el siguiente cuadro que nos permite inferir que existe un descalce entre la orientación de las empresas, en relación a las demandas o expectativas de los empleados.

Este desajuste, probablemente sea la base del nivel de disconformidad que muestra el punto de percepción subjetiva de los beneficios.

No es menor, que esta investigación arroje como principal aspecto valorado por las personas el flex time, y en consonancia con ese descalce, las acciones vinculadas a esta temática se encuentren dentro de los aspectos con mayor grado de disparidad en su acceso (teniendo en cuenta las empresas que proveen iniciativas orientadas a este tema). El nivel de disonancia también se mantiene en aspectos como descuentos y experiencias. Observándose una única correlación en el beneficio medicina prepaga.

De modo que, el punto central de este trabajo, es ayudar a vislumbrar estos aspectos con el objetivo de propender a nivelar o alinear esas expectativas o valoraciones en relación a aquellas prestaciones que se hacen efectivas en las compañías.

En la medida que esa brecha sea reducida, estimamos se incrementara la pertenencia de los empleados y el nivel de disconformidad se verá reducido. Como permite deducir esta representativa frase extraída de las encuestas:

.....

“Si, porque los beneficios implican una no erogación monetaria por parte del trabajador, por ende, siempre que la empresa los brinde, será bien vista por los trabajadores y sin duda, generará pertenencia y compromiso para con la misma”

.....

*Deseo vs. Realidad

Ranking de beneficios provistos por las empresas donde trabajan las personas encuestadas

- 1- Comedor
 - 2- Medicina prepaga
 - 3- Experiencias
 - 4- Descuentos
 - 5- Flex time
 - 6- Reintegro de gastos
 - 7- Gastos de transporte
 - 8- Programas de puntos
-

Las personas encuestadas desearían tener en sus empleos...

- 1-Flex time
 - 2-Medicina prepaga
 - 3-Planes de desarrollo
 - 4-Provisión de tecnología como propia
 - 5-Gastos
 - 6-Bonos/ stockoptions
 - 7-Comestibles
 - 8-Experiencias
 - 9-Descuentos y beneficios
 - 10-Regalos
-

- ¡El dinero no lo es todo, ni todo lo puede!

Como aporte fundamental de este trabajo, resaltamos el hallazgo que ratifica la sensación que a priori y a simple viste puede observarse.

El contexto dinámico de las organizaciones, la multiplicidad de tareas, la creciente dependencia de la tecnología y la barrera cada vez más desdibujada entre los tiempos y espacios de trabajo en relación a los momentos de ocio, crean un escenario coherente con lo que las personas encuestadas manifiestan en sus respuestas.

Su principal aspecto a valorar en la escala de beneficios, está vinculado a iniciativas de flex time; entendiendo como posibles acciones el viernes corto, las vacaciones extras, las acciones de work life balance y demás alternativas tendientes a armonizar el tiempo de presencia en el trabajo por sobre el tiempo libre. Replicándose la situación en la pregunta donde se investiga si los beneficios cumplen un rol excluyente al momento de evaluar una propuesta y si es así, que beneficios.

Esto que permite descubrir el sondeo, está económicamente descrito en el marco teórico; el ocio, hoy comienza a ser más valorado que los aportes económicos que puedan enriquecer la remuneración meramente pecuniaria y da lugar a un nuevo aspecto de la compensación; el resguardo de la calidad de vida laboral y el logro del equilibrio o balance entre trabajo y vida personal.

De lo que se desprende que, la gestión exitosa del employ branding²⁷ y sus técnicas retentivas, no solo deben atender a la segmentación de los gustos, deseos y expectativas generacionales, sino a una creciente tendencia de revalorización del bienestar, como cultura promotora de la calidad de vida, que pondera las demandas aspiracionales de la fuerza de trabajo y deja de conformarse con una mirada simplista que incrementa proporcionalmente las unidades monetarias retributivas.

²⁷ Concepto de Marca empleadora, como término que engloba la atracción de la empresa entre quienes desean trabajar en ella

13. Cuando evalúas una oferta de trabajo ¿Los beneficios juegan un papel importante?
¿Qué beneficios influirían de manera notable o excluyente en la aceptación de la propuesta?

.....

Sí. los más importantes son: flexibilidad de horarios / home office –

Si. Los horarios flexibles para ir a la facultad son importantes.

Si inciden. Me interesa principalmente la posibilidad de tener flexibilidad en los tiempos. Trabajar por objetivos, no por horas. Incorporar tecnología que ayude a implementar formas de trabajo flexible en cuanto a los tiempos

Los viernes más cortos y horarios flexibles

Si. El home office

Si, tener más días de vacaciones es algo que siempre negocio.

Si, principalmente el flex time en todas sus variantes, bonos y beneficios vinculados con capacitaciones y crecimiento profesional

Sí. MEDICINA PREPAGA, FLEX TIME. PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA

Prepaga plan Osde 410 Flex time Pago del colegio para mis hijos. Cochera o transporte.

.....

Conclusiones

Una notable cuota de coherencia se observa a través del desarrollo del presente trabajo. Lo que en forma teórica sirven anticipadamente los citados autores, hoy se convierte en criterios evaluadores de los propios programas de beneficios laborales. Pues antes de sopesar la utilidad o no de un beneficio, las personas cuestionan aspectos centrales vinculados a la paridad en el acceso, a la equidad en su asignación, a la relación entre calidad de la prestación y alcance de la empresa, etc.

Y en este sentido, es bien entendible, que seguido a esto, surjan opiniones personales y disimiles, en tanto se forman desde la percepción propia de cada empleado.

Los resultados del presente trabajo pueden concentrarse en una sola apreciación. Estamos frente a un tema de estudio joven que requiere desarrollo a la vez que, habilita un ingente campo de acción.

No obstante lo antes dicho, y atento a la recurrencia en la expresión de los encuestados, es posible enumerar aspectos centrales cuya consideración previa, van más allá de la prestación en sí y hacen al éxito, o cuanto menos a la valoración del programa de beneficios, con su correspondiente correlato en los resultados.

Dichos aspectos, contemplan la difusión, la equidad, la representatividad y el acceso a los beneficios de manera responsable; siendo los principales puntos críticos que, desatendidamente gestionados, pueden desestabilizar un programa de beneficios:

- Consulta previa al otorgamiento o implementación
- Difusión permanente y acorde
- Control en la utilidad o representatividad del beneficio (no solo entre los hábitos de los empleados, sino también en la relación envergadura corporativa vs. Calidad de la prestación)
- Transparencia en su negociación u otorgamiento
- Paridad en el acceso o compensación en caso de no acceso
- Equidad y representatividad entre los beneficios y los segmentos poblacionales
- Beneficios en relación a la envergadura de la empresa
- Beneficios pasibles de ser aplicados universalmente, o compensación en su defecto

Las características precedentes, son evaluadas por los beneficiarios, al margen o más que el beneficio en sí. Por lo que el éxito, aprobación e impacto de la implementación de un programa de beneficios contempla desde la concepción y la gestión, mucho más que la conformación de un esquema de descuentos y concesiones, la asignación de una partida presupuestaria y la difusión del programa.

Hoy en día, la retribución asume un carácter dinámico, integral e inteligente; y estas características son las que vuelven a la empresa competitiva para librar la batalla referida a la caza de talentos.

Ponderar los resultados de esta investigación, de alguna manera, debería servir para “tutorear” los sondeos que las empresas hacen en busca de estrategias retentivas, desde el empirismo propio del ensayo y error, moviéndose a través del amplio campo de acción que ofrece la temática. Si el tema de los beneficios intenta esbozar un mínimo de rigurosidad metodológica en su aplicación, es innegable que debe atender a aspectos relacionados a la composición del personal, los sucesos vinculados a la edad biológica que atraviesan las personas, el género, las expectativas, los aspectos valorados dentro de su contrato psicológico con la organización, cuestiones que no revisten cuantificación económica y fundamentalmente, el diseño de un marco de aplicación que contemple acceso, restricciones y situaciones dables; convirtiéndolo en pilar rector para su aplicación y sustento en el tiempo.

Sin lugar a duda, la consideración del resultado del presente trabajo, que encuentra correlato con investigaciones lanzadas a la comunidad profesional, representa el punto de partida de las demandas de los empleados, basadas en la estimación de sus propias necesidades y su ferviente propósito: el desarrollo de la carrera laboral, sin que esta actúe en desmedro de su vida personal.

Por consiguiente, las máximas aspiraciones de los empleados y el máximo campo fértil con el que cuenta la empresa, se circunscribe a las prácticas tendientes a la flexibilidad laboral, las acciones de calidad de vida y la concepción emanada del work life balance. Un instrumento de gestión, no una práctica de lujo, que hoy sirve a los fines de no solo atraer o retener personal, sino también con el objetivo de preservar la capacidad productiva de los empleados y resguardar su integridad psicofísica.

En este sentido, numerosas investigaciones (ver anexos) hoy tienden a confirmar que, sobre todo con el advenimiento de las nuevas generaciones, son los mismos empleados

quienes negocian no solo sueldo en tanto importe numérico, sino sus propios beneficios y concesiones referidas al tiempo libre (viernes de home office, día de cumpleaños, horario de verano, etc.); por lo que las apreciaciones vertidas, el resultado propio del relevamiento de expectativas de los empleados y la prensa especializada convierten al tema en tendencia; y empuja a los responsables de la gestión a crear “un entorno adecuado para que los empleados alcancen su desarrollo óptimo”²⁸, invitando a pensar, entre otros aspectos que amplían la dimensión humana, el concepto de remuneración desde una perspectiva consciente; donde maximizar la competitividad y atracción de las remuneraciones, no signifique simplemente incrementar el monto.

Bibliografía

Administración de los recursos humanos – Remuneraciones

A. Sackman Bengolea y M. A. Suarez Rodríguez

Ediciones Macchi, 2000

Costos laborales en el Mercosur (Pág. 36)

Informe sobre el tratamiento jurisprudencial y legislativo de los beneficios sociales en la República Argentina

Autores: Caballero, Julio Gnecco, Lorenzo P.

Publicado en: DT1995-A, 334

Cita Online: AR/DOC/8440/2001

Desarrollo a escala humana

Manfred Max Neef

Editorial Nordan Comunidad, 1993

Dinámica de la carrera empresarial

Edgar Schein

Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1982

El comportamiento de las personas en las organizaciones

Luis Pérez Van Morlegan / Juan Carlos Ayala

Editorial Pearson, 2011

El trabajo: Un valor en peligro de extinción

Dominique Meda

Editorial Gedisa, 1998

Empresas (+) humanas

Alejandro Melamed

Editorial Planeta, 2010

La empresa consciente

Fredy Kofman

Editorial Aguilar, 2011

La gestión moderna en recursos humanos

Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala (coordinadores)

Editorial Eudeba, 2012

Ley de contrato de trabajo. Argentina

www.infoleg.gob.ar

Microeconomía intermedia: Un enfoque actual

Hall R. Varian

Editorial Antoni Bosch, 1999

Motivación y Personalidad

Abraham Maslow

Editorial Diaz de Santos S.A. , 1991

¿Por qué trabajamos?

Jean Fourastié

Editorial Eudeba, 1996

Remuneraciones inteligentes

Bernardo Hidalgo

Editorial Granica , 2011

Sociología de la empresa

Antonio Lucas Marín

Editorial Ibérico Europea de ediciones S.A., 1992

Anexos