Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Tesis

TEMA:

Compensación y beneficios en la gestión del talento

TÍTULO:

La influencia de la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo a la diversidad generacional.

AUTOR:

Belén Salcedo

DIRECTOR DE TESIS

Hugo Zavala

Maestría en Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Estudios de Posgrado

Índice

1. Introducción al problema de investigación 3
2. Planteamiento del problema 4
3. Objetivos 4
General 4
Específicos 4
4. Preguntas de Investigación 5
5. Justificación 5
6. Viabilidad 7
7. Estado del arte 7
8. Marco Teórico 23
Gestión del talento 23
Generaciones 33
9. Hipótesis 38
10. Operacionalización de variables 39
11. Tipo y diseño de investigación 40
12. Presentación de resultados 40
Programa de compensaciones y beneficios: 3 empresas modelos 40
Encuestas a trabajadores de distintas generaciones 64
13. Conclusiones 75
14. Bibliografía 78
15. Anexos 80
Anexo 1: Modelo de encuesta 80
Anexo 2: Resultados generales de la encuesta 82

1. Introducción al problema de investigación

La competitividad en el mercado laboral provocó el acrecentamiento de la importancia estratégica de la gestión del talento, siendo un aliado indispensable para toda organización definir y llevar a cabo una adecuada política de compensaciones y beneficios; ya que la misma tiene total injerencia en la atracción, motivación y retención del talento.

La gestión del talento sigue siendo uno de los mayores desafíos para el área de Recursos Humanos de cualquier empresa. Su objetivo central, y motivo por el cual muchas organizaciones la ponen en práctica, es atraer, retener y motivar de forma efectiva a los empleados claves para el negocio. Por esa razón, dentro de las empresas se suele plantear**:** ¿cómo diseñar un sistema de remuneraciones que atraiga y retenga al talento?, ¿qué es lo que motiva a mi pool de talentos?, ¿cómo recompensar el desempeño de cada empleado?, entre otras.

Una arista relevante dentro de la estrategia de la gestión del talento, es la política de compensaciones y beneficios que se brinda en una compañía. Partiendo de que las necesidades no son para todas las personas las mismas, y de que el proceder de distintas generaciones requiere un trato particular para los empleados que contemplen esas diferencias; esta tesis tiene como propósito analizar y determinar las motivaciones que influyen en el desarrollo personal y profesional de los integrantes de las generaciones que conviven en un mismo ámbito laboral.

La falta de comprensión de la diversidad intergeneracional y por ende, su escasa gestión provocan los denominados “choques generacionales”.

2. Planteamiento del problema

¿Cómo influye la política de compensaciones y beneficios en la gestión del talento considerando las distintas generaciones que coexisten en una organización?

3. Objetivos

General

Analizar la valoración que los miembros de las distintas generaciones que coexisten en una organización (baby boomers, generación X, millenials y generación Z) otorgan al plan de compensaciones y beneficios, lo cual representa una ventaja competitiva, en términos de la importancia estratégica del talento y su relación con la elección, compromiso y continuidad de la relación laboral.

Específicos

- Identificar la multiplicidad de intereses del capital humano que conviven en las empresas y reconocer los diversos elementos de motivación a los que responden.
- Medir la efectividad del sistema de remuneraciones/compensaciones de la organización (benchmarking, encuestas a empleados, entrevistas de salida y nivel de aceptación de las ofertas de trabajo).
- Interpretar las expectativas y motivaciones laborales que posee cada generación (baby boomers, generación X, millenials y generación Z)[1], identificando los beneficios más atractivos para cada una de ellas.
- Analizar la implementación del sistema de retribución variable de la organización en relación a la motivación y productividad del pool de talentos y demás colaboradores.

[1]Dado que el período de los tradicionales es hasta el año 1945, es muy poco probable encontrar personas de 74 años, trabajando en relación de dependencia, en cantidad que justifique su inclusión en el presente Proyecto. Así como tampoco fueron parte de las muestras con las cuales se realizaron las encuestas.

- Examinar la función de RRHH en la búsqueda de generar paquetes de prestaciones diferenciados y flexibles (personalización de incentivos), para adecuarse a las necesidades y demandas de las distintas generaciones (desde las demandas más tradicionales hasta los intereses más dinámicos).

4. Preguntas de Investigación

- ¿La implementación de una política de compensaciones y beneficios en una organización mejora la motivación, el compromiso y la productividad de sus colaboradores?
- ¿Cuál es el rol de Recursos Humanos en el diseño e implementación de un plan de compensaciones y beneficios?
- ¿Cuál es la importancia de la identificación y gestión del talento en una organización?
- ¿Cómo atraer, retener y motivar a distintas generaciones manteniendo la equidad en la cultura de la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios adicionales (recompensas monetarias y no monetarias) más valorados por las distintas generaciones y cuál es la valoración que les otorgan?
- ¿Cuáles son las posibilidades económicas que enmarcan el presupuesto que cuentan las organizaciones para destinar al plan de Compensaciones y Beneficios?

5. Justificación

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante la Maestría, y mi interés personal en la temática de la Tesis, considero importante la elaboración de dicha investigación ya que es de utilidad relacionar dos herramientas estratégicas con las que cuenta Recursos Humanos, para afrontar el reto que tiene toda organización de desarrollar su ventaja competitiva: la gestión del talento y la política de compensaciones y beneficios.

El propósito de este trabajo es aportar información actualizada acerca de los intereses de las generaciones que confluyen en el mercado laboral, ya que las empresas cuentan con colaboradores heterogéneos en lo relativo a la edad; frente al desafío de retener el talento intergeneracional.

En la actualidad, dicha ventaja competitiva radica en la capacidad de atraer, motivar, desarrollar y retener los perfiles que conforman el “pool de talentos” definido por la empresa.

Por tal motivo, la identificación y comprensión de la injerencia que tienen la gestión del talento y la política de compensación y beneficios en la competitividad de la organización frente al mercado laboral y el vínculo reciproco que existe entre ambos es esencial a fin de reforzar el compromiso de los empleados y evitar o reducir la fuga de los colaboradores que representan un “valor agregado”.

Los responsables del área de Recursos Humanos actualmente tienen como desafío analizar cuáles son los aspectos que van a desarrollar el sentimiento de compromiso y pertenencia de los empleados. Siendo las políticas de compensaciones y beneficios una herramienta idónea para aumentar significativamente este sentimiento de compromiso y pertenencia, a través de la elevación de la satisfacción de los colaboradores, es primordial determinar los intereses de las generaciones dentro del capital humano.

Para dar respuesta a este tema, va a ser importante identificar la propuesta de valor para el empleado (PVE) de la empresa, ya que la misma incrementa la reputación de la compañía como un buen lugar para trabajar y así impulsa la atracción y la retención de talentos.

6. Viabilidad

La viabilidad de la presente investigación es alta siendo que el planteamiento del problema es un tema de interés en la actualidad, lo que hace que los sujetos involucrados (trabajadores que conforman las distintas generaciones tratadas y personal de RRHH) estén familiarizados con este tema.

Es así que encaramos la recolección de datos, en la certeza de estar analizando un tema referente a los intereses y motivaciones laborales de los encuestados y su concordancia con lo informado por personal de RRHH entrevistado, acerca de las Políticas de Compensaciones y Beneficios de la Empresa y su relación con la Gestión del Talento

7. Estado del arte

Como consecuencia de la globalización y la constante aceleración de procesos económicos, sociales y culturales, toda organización tiene como objetivo principal ser competitiva dentro del mercado. Para ello debe actuar en pos de la necesidad de innovación continua; lo que produce que tenga que salir del status quo con el fin de sobrevivir y adaptarse.

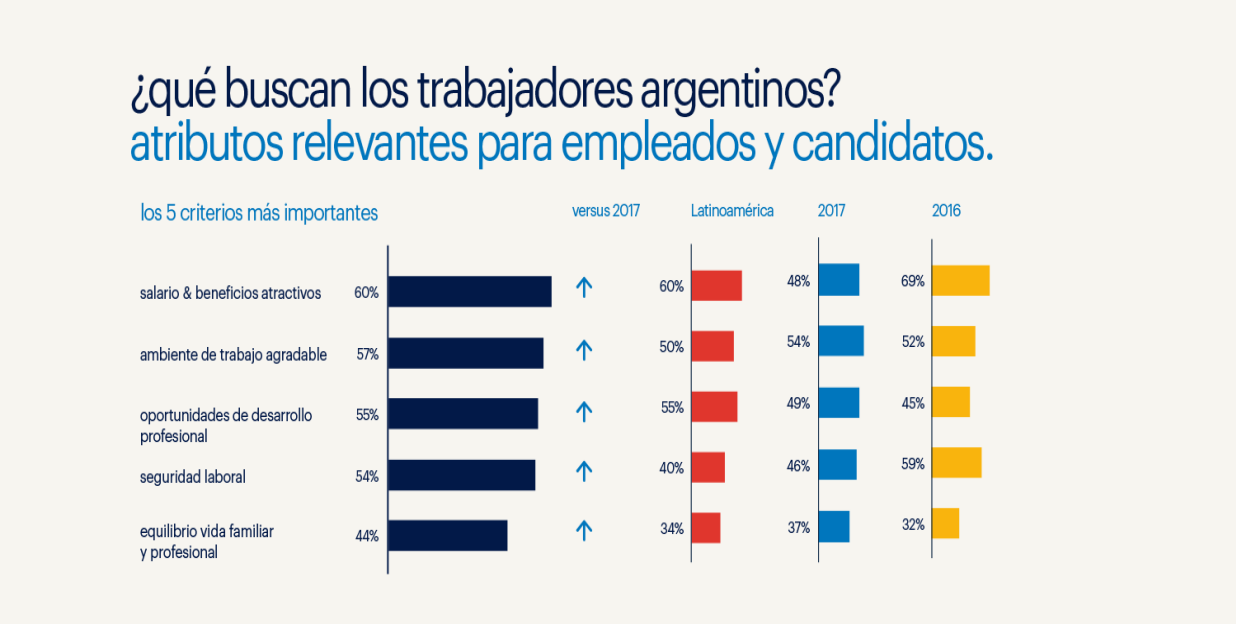
En este marco, la estrategia y la gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones debe ir en sintonía con las tendencias del mercado laboral y estar alineados a las estrategias del negocio de las empresas, en búsqueda de las ventajas competitivas.

En estudios recientes como el de **Randstad "Employer Brand Research 2018"** se aborda el tema sobre el atractivo como marca empleadora de las compañías. Se muestra a los participantes una lista de 30 empresas asignadas aleatoriamente

en función al nivel de awareness [2] registrado el año anterior. Cada empresa es evaluada en cuanto a:

- Buena situación financiera,
- Uso de las tecnologías más recientes,
- Muy buena reputación,
- Seguridad laboral,
- Oportunidades de desarrollo profesional,
- Responsabilidad social,
- Trabajo interesante,
- Ambiente de trabajo agradable,
- Equilibrio vida familiar y profesional y
- Salario y beneficios atractivos.

Uno de los resultados que arrojó dicha investigación, y que es relevante para el tema de análisis, es el siguiente:



Fuente: Randstad “Employer Brand Reserarch 2018”

[2] Se refiere al nivel de reconocimiento e identificación que tienen las personas respecto las empresas.

El foco de interés de los trabajadores argentinos radica en los salarios y beneficios atractivos, por arriba de factores importantes como ambiente de trabajo agradable u oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.
A su vez, se identifica según el perfil sociodemográfico, obteniendo como resultado que el 63% de los trabajadores con educación universitaria o superior valoran más las empresas con salario y beneficios atractivos.

Otro dato significativo que se deriva de esta investigación está relacionado con la brecha entre lo que los trabajadores buscan y lo que perciben que les ofrecen las empresas; el factor que encabeza dicha brecha son los salarios y beneficios atractivos.

De esta forma queda demostrada la relevancia de los salarios y beneficios en la elección de la relación laboral (atracción del talento).

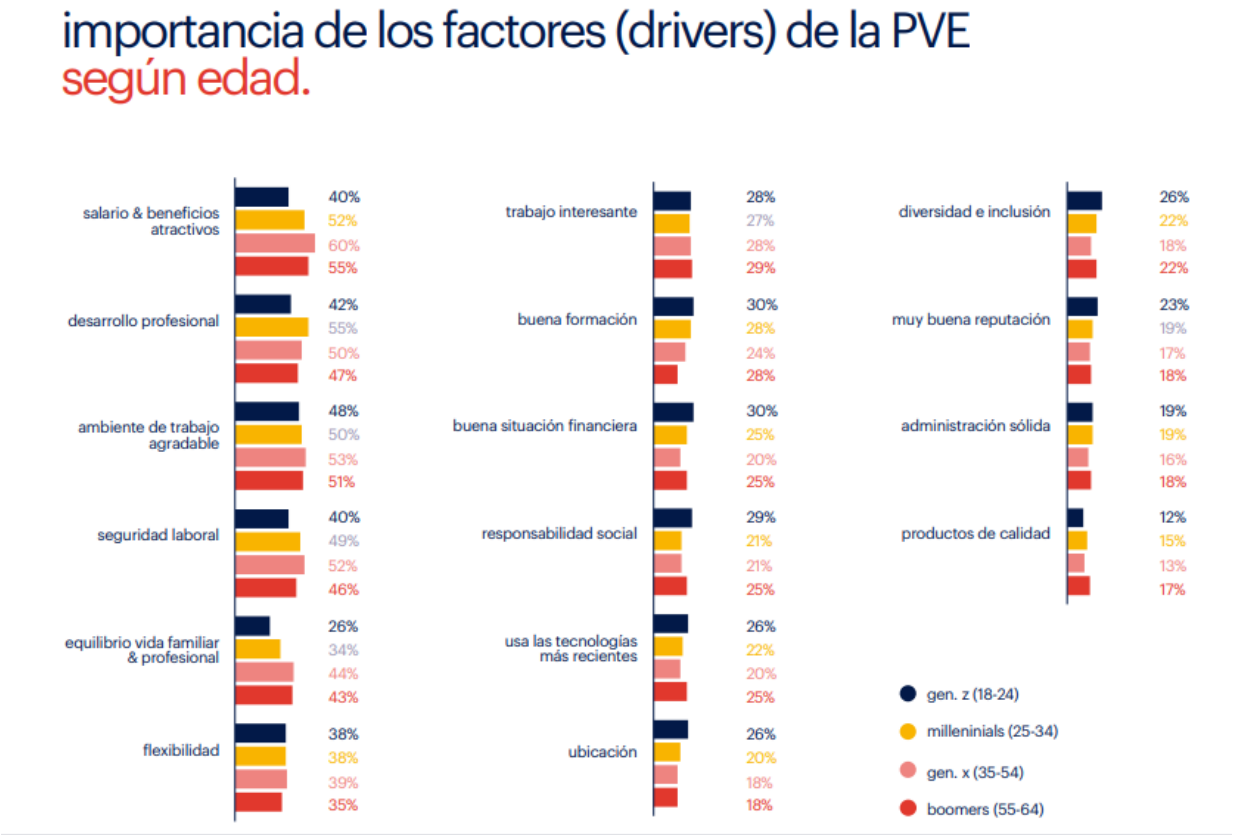
En el mismo informe del año siguiente, 2019, se mantuvo en primer lugar el criterio salario y beneficios atractivos como lo más buscado por los trabajadores argentinos a la hora de optar por un empleador.

Fuente: Randstad “Employer Brand Reserarch 2018”

Hacer hincapié en estos elementos o mejorarlos es fundamental para la PVE (Propuesta de Valor al empleado) porque contribuyen a una mayor solidez de la marca empleadora.

El valor agregado que tiene este informe, con respecto al del año 2018, es la diferenciación que realiza por generación:

Fuente: Randstad “Employer Brand Reserarch 2018”



Fuente: Randstad “Employer Brand Reserarch 2018”

Se puede identificar fácilmente la diversidad de intereses que tienen las personas, particularmente los trabajadores argentinos, según su edad.

La valoración más adecuada en pos del objetivo general la de la presente tesis, es la coincidencia entre tres de las cuatro generaciones analizadas: Millenials, Gen X y Boomers colocan a los salarios y beneficios atractivos como el factor de mayor importancia en la PVE de una empresa. Por su parte, la generación Z lo sitúan como el tercer factor, concediéndole mayor peso a factores tales como desarrollo profesional y ambientes de trabajo agradables.

Aquí radica la importancia, por parte de las organizaciones, de identificar la multiplicidad de intereses del capital humano que convive en ella y reconocer los diversos elementos de motivación a los que responden.

Este informe arroja luces a la premisa de que lo que servía para unos, no parece servir para otros. Resulta lógico pensar que los intereses tienen un peso diferente en cada ciclo de la vida que atraviesa un individuo.

En el informe **Deloitte "Tendencias Globales de Capital Humano 2018"** se hace foco sobre el rápido aumento de lo que llaman la "empresa social", donde se refleja *"la creciente importancia del capital social para configurar el propósito de una organización, guiar sus relaciones con las partes interesadas e influir en su éxito o fracaso final".* Se indica como tendencia N° 3 las "Nuevas recompensas: Personalizado, ágil y holístico", y explica que "*los empleados piden recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas, incluido un enfoque en el pago justo y abierto. Si bien las empresas reconocen este cambio general, solo el 8 por ciento informa que su programa de recompensas es "muy efectivo" para crear una solución personalizada y flexible. Los primeros experimentos están explorando cómo desarrollar una variedad holística de recompensas y combinarlas con las preferencias individuales, a través de diversos segmentos de talento y de manera continua"*

En el último informe de la consultoría anteriormente mencionada **"Tendencias Globales de Capital Humano 2019"** se puede destacar la continuidad, en muchas empresas, de la visión de la mano de obra como un gasto y no como un activo, por lo que mantienen bajos los salarios. Es lógico pensar que factores como la crisis económica mundial y la inflación hagan que las empresas piensen de esta forma. No obstante, la investigación señala que *"incluso en el mercado laboral altamente competitivo de hoy en día, muchas organizaciones se muestran reacias a aumentar los salarios y muchas de ellas ofrecen beneficios no monetarios a sus trabajadores".*

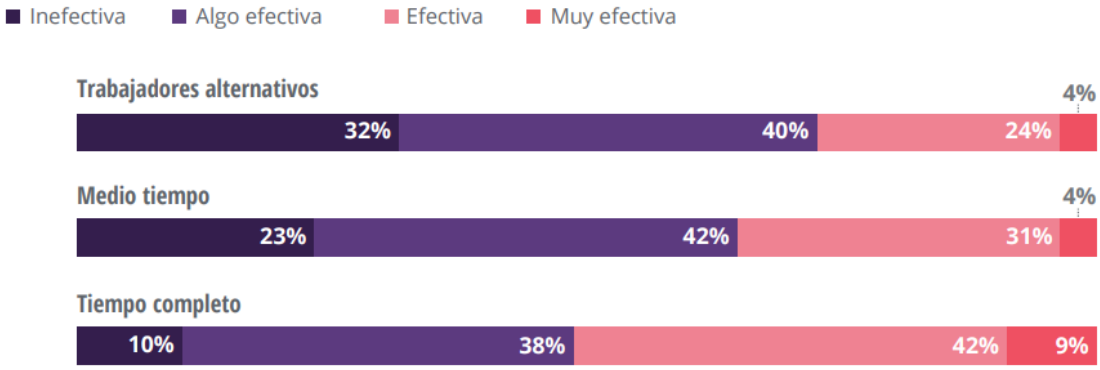
De aquí se deriva el énfasis que ponen varias organizaciones en beneficios no monetarios tales como jornada de trabajo flexibles o vacaciones ilimitadas, siempre y cuando, no involucre incrementos en el salario base, superiores a los del mercado actual.

Otros dos aspectos destacables de la investigación son: por un lado, la búsqueda de beneficios personalizados por parte de los trabajadores que satisfagan sus necesidades y por el otro, como respuesta a esto, la poca o nula noción de las empresas de lo que sus propios colaboradores quieren o valoran.

La percepción de los trabajadores respecto a la efectividad de la estrategia de compensaciones de su empresa es “algo efectiva”.

Muchos encuestados calificaron la estrategia de compensaciones de su organización como poco efectiva para satisfacer las necesidades de los trabajadores alternativos.

¿Cuán efectiva es la estrategia de compensaciones de su organización para satisfacer las diversas necesidades de los diferentes tipos de trabajadores?

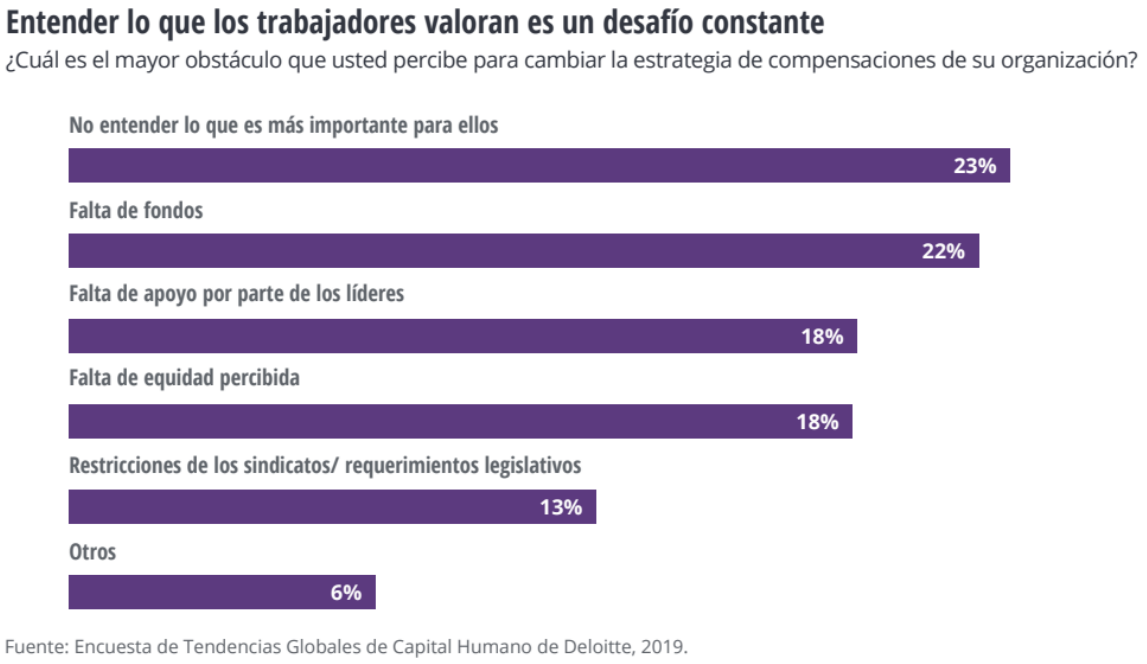


Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.
Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

En vista de ello, algunas organizaciones se esfuerzan por lograr la tan ansiada armonía entre sus políticas de remuneraciones y beneficios y la variedad de tipos de trabajadores. A favor de este objetivo, las empresas deben estar al tanto de las expectativas de quienes trabajan en ellas y alinearse a ellas para motivar el desempeño.

Como se refleja en la encuesta el mayor obstáculo para cambiar, e incluso para diseñar, la estrategia de compensaciones es “no saber lo que es más importante para sus trabajadores”. Entender a sus propios colaboradores y construir los

beneficios en consecuencia de ello, es lo principal para otorgar beneficios motivadores y valorados.

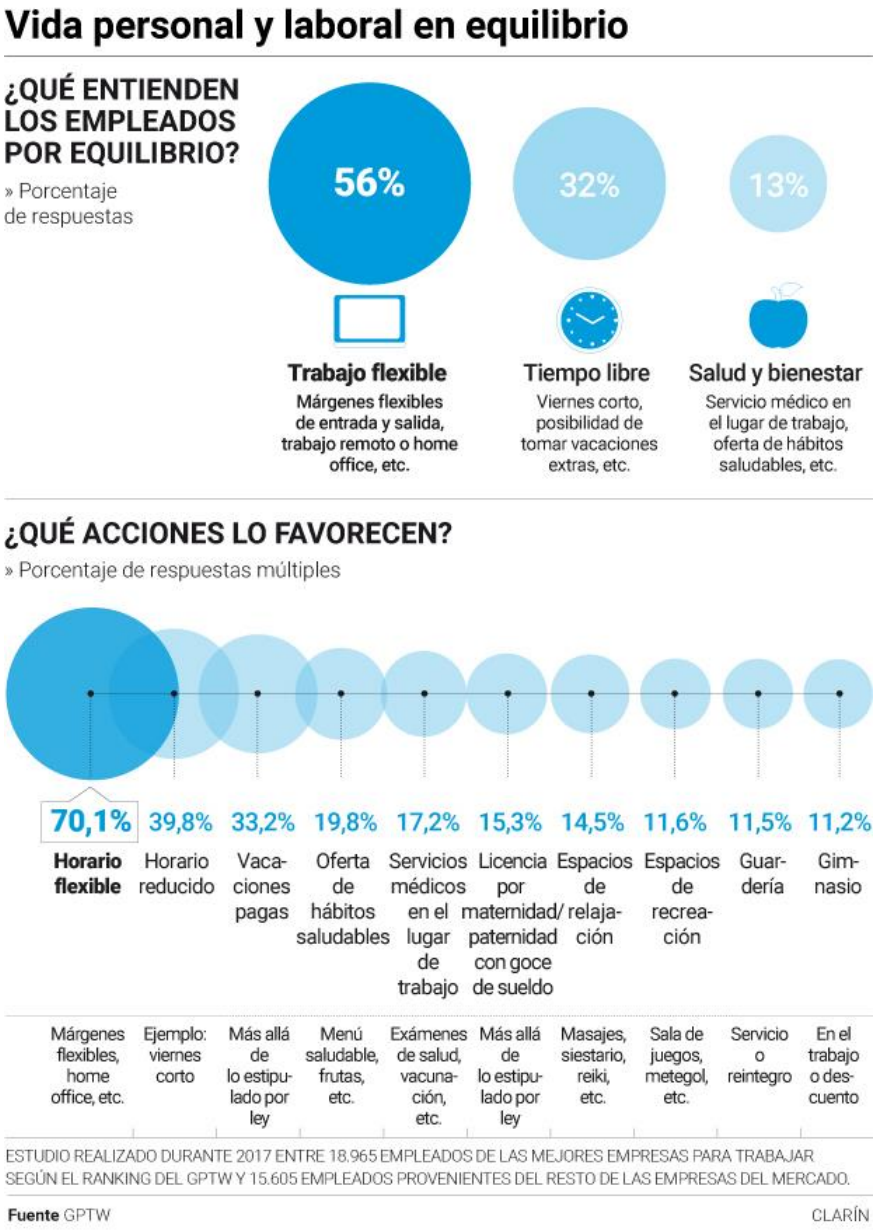


Según el artículo publicado en la página web de **Great Place To Work Argentina** (GPTW), ***"5 Tips para lograr mejores lugares de trabajo para Millennials"*** habla sobre cómo fidelizar el talento joven ya que la rotación de dichos empleados es tres veces la del resto de las generaciones que coexisten en una misma organización.

Algunas conclusiones que enumera éste artículo son: *"Los empleados del Milenio que se sienten orgullosos de decirle a otros donde trabajan son mucho más propensos a planificar un futuro a largo plazo con sus empresas"* y *"Los Millennials esperan un lugar de trabajo justo y tienen mayores expectativas que otras generaciones. (…) Esta generación quiere saber que ellos y sus compañeros de trabajo serán tratados por igual, independientemente de sus antecedentes, género, edad o rol dentro de la empresa. Las empresas que se comprometen con la equidad y la transparencia ganarán puntos con los talentos jóvenes".* Debido a la existencia de distintas generaciones y sus diferentes motivaciones, es

importante redefinir tanto la forma de retención del talento como las políticas de compensaciones y beneficios contemplando estas diferencias.

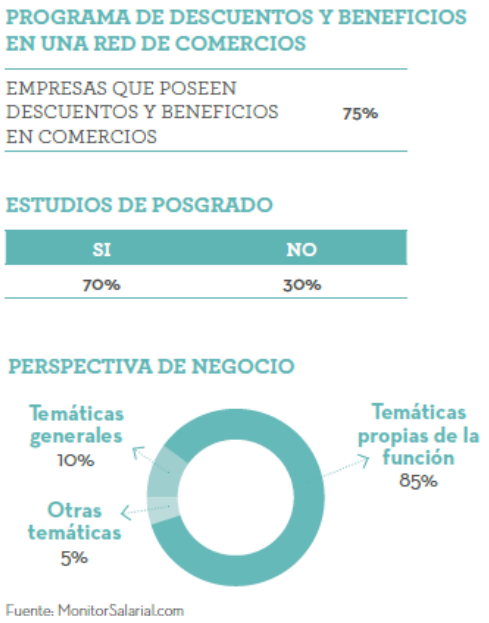
A su vez, GPTW realizó una investigación correspondiente al año 2017, sobre el equilibro entre vida personal y laboral, en la cual participaron más de 34.000 empleados de diferentes empresas de diferentes tamaños e industrias de Argentina. De dicha investigación se concluye que el 56% de los participantes de la encuesta eligieron al “tiempo flexible” como fundamental para mantener el balance vida-trabajo. Al momento de preguntar cuáles de entre 14 acciones favorecían dicho balance, la más elegida fue “horario flexible” (70%). Por lo tanto, se puede observar la tendencia actual, que es el deseo de los empleados de controlar su tiempo.



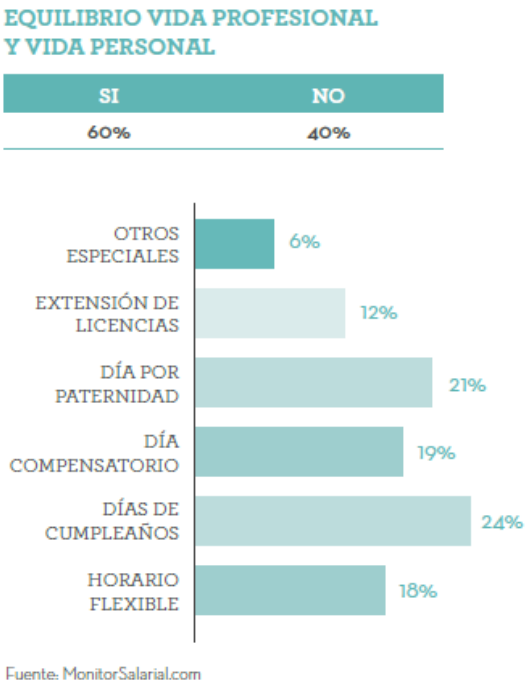
Por su parte, la reconocida consultora Grupo Adecco, en su Guía Salarial Regional 2019, la cual releva datos sobre prácticas de beneficios y sueldos de empresas nacionales e internacionales, de diferente envergadura y volumen de operación en diversas ramas industriales, comerciales y de servicios, reflejando la situación del mercado argentino.

De la misma, participaron 285 empresas y relevaron 219 posiciones, con el corte de actualización salarial al 31 de enero de 2019.

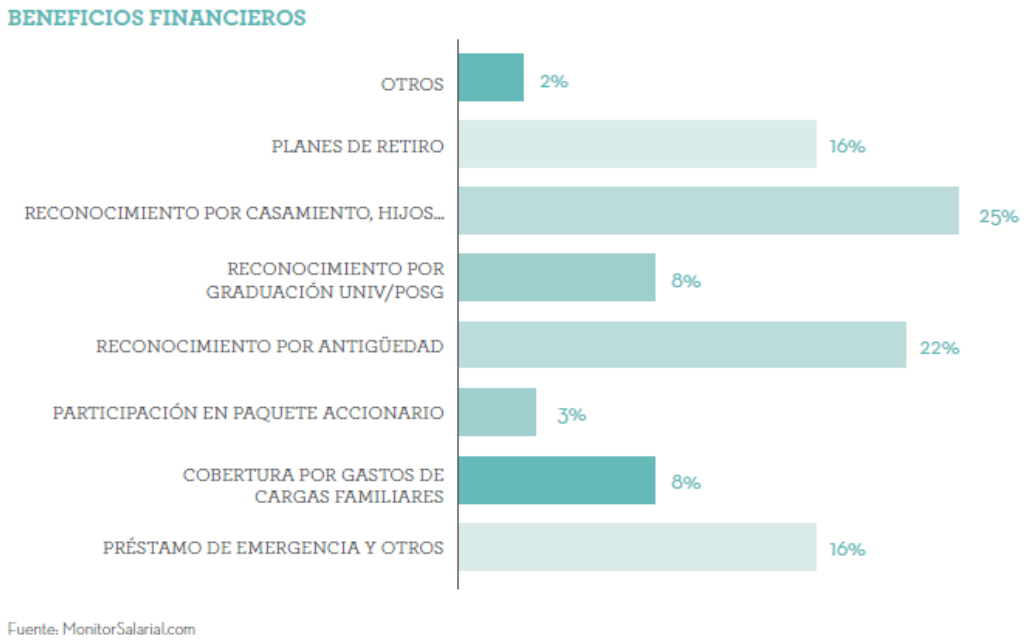
A continuación, se mostrarás las principales incidencias de las prácticas en materia de beneficios de dichas empresas.



Fuente: Grupo Adecco “Guía Salarial Regional 2019”



Fuente: Grupo Adecco “Guía Salarial Regional 2019”



Fuente: Grupo Adecco “Guía Salarial Regional 2019”

Para dar un breve vistazo a Latinoamérica sobre la satisfacción laboral. El estudio arrojó que 7 de cada 10 latinoamericanos no reciben beneficios extra remunerativos. Entre los que se valoran mayoritariamente reconocimientos monetarios aparte de la remuneración, planes de retiro, equilibrio entre la vida profesional y el personal y préstamos.

Cuando se les consultó respecto a qué priorizan los trabajadores al momento de elegir un empleo, la principal motivación fue el “gusto” por el trabajo (51%), seguido por la remuneración y otros beneficios adicionales al salario (42,3%), en tanto el 37% se inclinó por el desarrollo profesional.

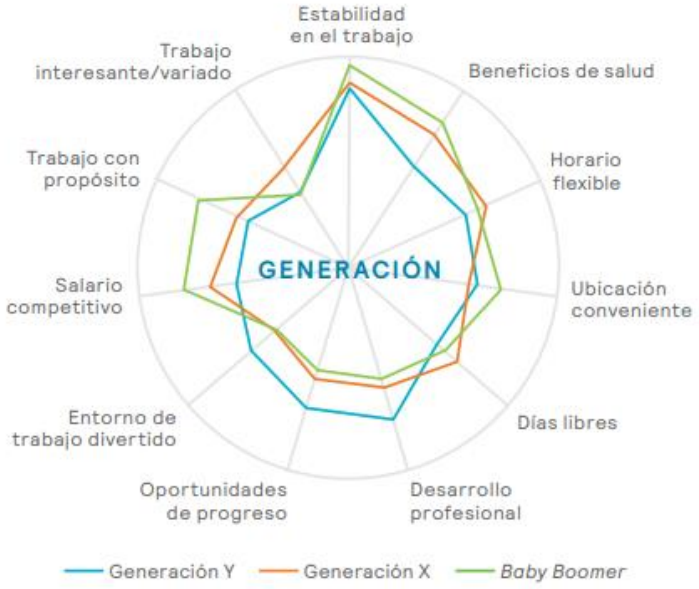
Retomando el caso particular de Argentina, acerca del equilibro entre la vida personal y laboral, se proyecta que 6 de cada 10 considera que el mercado laboral argentino no permite ese equilibrio. Haciendo una diferenciación por género, los hombres son más optimistas con un 38% sobre un 29% de las mujeres que si lo consideran. Ambos coindicen que para los hombres es más fácil conciliar la vida personal y laboral, generalmente (59%).

Continuando con investigaciones sobre la temática abordada, en el informe de Tendencias globales de Talento 2019 de la consultora Mercer, en materia de atraer y retener el talento, se expone que la visión de las organizaciones se centra *"no solo en ser un excelente lugar donde trabajo, sino también al cual pertenecer".* Menciona cuestiones tales como "construir resonancia de marca", "orgullo de los empleados", "voz colectiva de los empleados", para sintetizar la importancia de que toda organización pueda (y deba) construir una propuesta de valor atractiva.

Análogamente, instala la idea de una modificación de lo que ellos denominan "mantra tradicional de atraer y retener" reemplazándose por "atraer y continuamente atraer". Propone analizar la motivación para incorporarse a una compañía en específico, en función del género, la generación y el nivel de puesto.

FIGURA 10. ¿POR QUÉ LOS EMPLEADOS SE INCORPORAN A SU COMPAÑÍA?

Fuente: Mercer "Tendencias globales de Talento 2019"



Fuente: Mercer “Tendencias globales de Talento 2019”

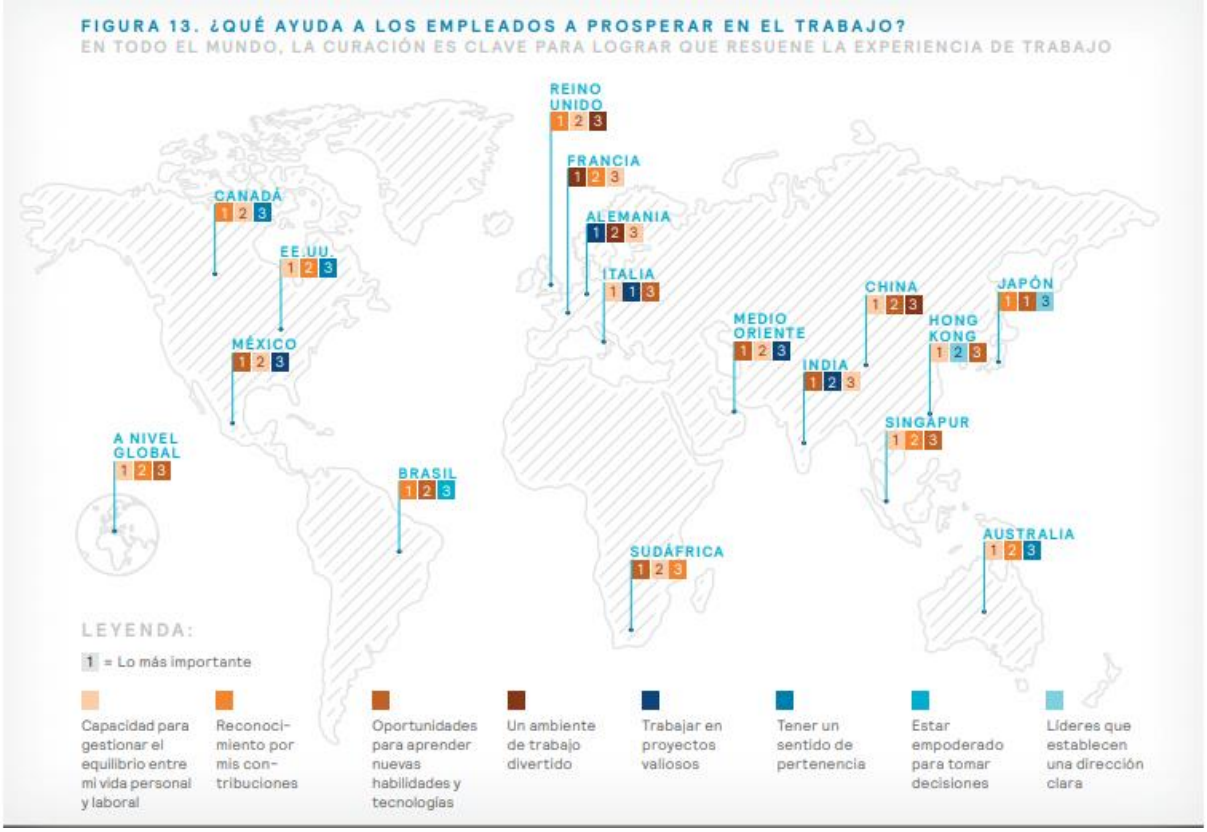
Fuente: Mercer “Tendencias globales de Talento 2019”

Las conclusiones a las que se arriban son: *“Las mujeres valoran los beneficios de salud y los horarios flexibles más que los hombres. Quienes ocupan cargos directivos buscan desarrollo profesional y oportunidades para realizar un trabajo valioso, mientras que los colaboradores individuales valoran la seguridad en el*

trabajo por encima de todo. La compensación es menos importante para la Generación Y, pero es un factor clave para los Baby Boomers". Y agrega que *"una cosa en la que coinciden prácticamente todos los segmentos de la fuerza laboral es la creciente importancia de los horarios de trabajo flexibles".*

Debido a esta multiplicidad de intereses es que muchas empresas comenzaron a utilizar personas (buyer persona o arquetipo de consumidor) para personalizar su propuesta de valor e identificar qué importa más a cada target de poblaciones.

Asimismo, a nivel global la capacidad para gestionar el equilibro entre la vida personal y laboral que pueda tener una empresa, encabeza lo que ayuda a los empleados a prosperar en el trabajo.



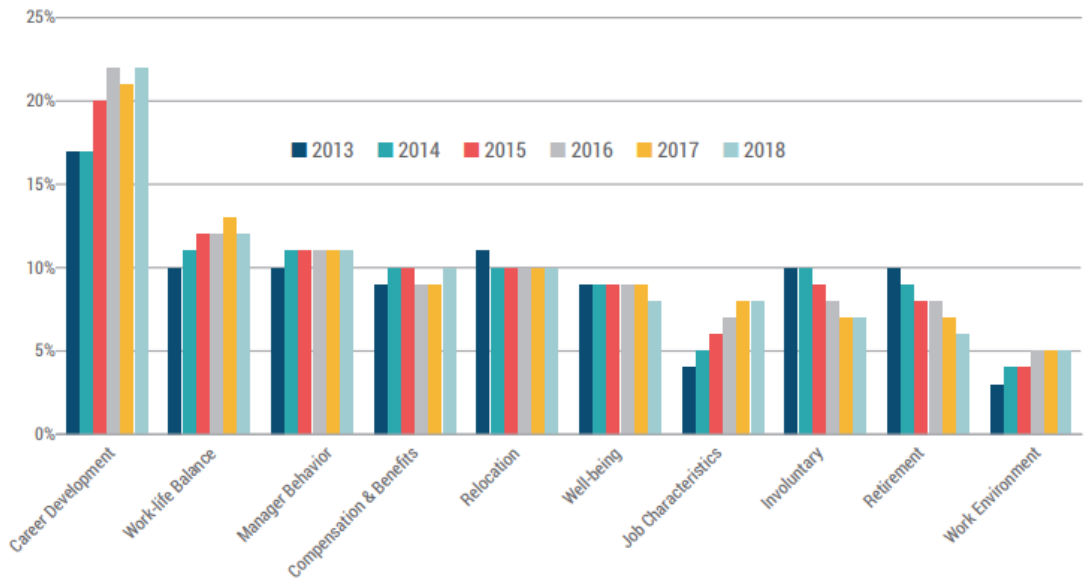
Fuente: Mercer "Tendencias globales de Talento 2019"

Según los datos del Work Institute 2019 Retention Report, en Estados Unidos, el equilibrio trabajo-vida es la segunda categoría más citada para la rotación. Es por ello que las empresas deben escuchar la demanda continua de sus propios

empleados y revisar sus prácticas y políticas sobre el balance vida laboral y personal.

La cuarta categoría son las compensaciones y beneficios. Sobre este último, el informe expone que el rol total de recompensas juega un papel importante a la hora de que una persona ingrese, se quede y se vaya de una compañía. Pero que esto no tiene que ver con el simple hecho de pagar más.

En el siguiente gráfico se muestra la tendencia de ambas categorías en un período de 6 años (2013-2018). Lo más significativo para destacar es que con el correr de los años, el equilibrio vida-trabajo tuvo un crecimiento continuo, llegando a un 20% respecto al 2013.
Por su parte, el porcentaje de entrevistados que cita a los beneficios como la razón más importante para dejar un trabajo, ha aumento en más del 100% desde 2010.



Fuente: Work Institute “2019 Retention Report”

Es estratégico para las empresas capitalizar el valor de cada generación dentro de ellas mismas, es decir, lo que aporta el talento intergeneracional.
Cada generación tiene su cultura, sus valores, sus ideales, sus gustos, sus intereses y necesidades, entre otras cosas que las diferencian. Es por ello, que la gestión de la diversidad no es una opción, es una obligación para toda organización que quiera atraer, retener y fidelizar, y hasta incluso enamorar, a su capital humano.

8. Marco Teórico

En este apartado se desarrollarán las definiciones y consideraciones conceptuales que enmarcan el abordaje de los objetivos de la presente investigación. Para tal fin, se realizará un recorrido que se centre en mencionar los diversos enfoques encontrados.

Gestión del talento

El autor Andrés Hatum en su libro "El futuro del talento" define a la gestión del talento como *"una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización".* Continúa señalando que *"en el centro de esta definición está el empleado" y "en lugar de preguntarse cómo el talento de una persona puede servir a la empresa, la gestión del talento se pregunta cómo se puede ajustar la estructura de una organización para atraer, desarrollar y retener personas talentosas" (Hatum, 2011, p. 42).*

Para cumplir con el primer aspecto, atraer, el autor explica que *"es importante que la empresa tenga una propuesta de valor para el empleado (PVE). La PVE resume lo que los empleados pueden esperar recibir de la empresa a cambio del trabajo que realizan" (Hatum, 2011, p. 47).* En la actualidad las empresas deben ser atractivas para los candidatos y sus propios empleados. Para ello cada vez más

las empresas tienen que esforzarse por desarrollar acciones de Employer Branding (Marca Empleadora) que permiten fidelizarlos. El autor sigue desarrollando este concepto y muestra las cuatro dimensiones o características de la PVE: la cultura organizacional, la gente, las características del trabajo y las recompensas.

Centrándonos en la finalidad de esta tesis, vamos a hacer foco solamente en las recompensas. En este sentido, Andrés Hatum agrega: *"la dimensión de las recompensas hace hincapié en apoyar las metas financieras de corto y largo plazo de los empleados, y varios programas de trabajo-familia-vida personal que son el resultado de la cultura de la empresa". (Hatum, 2011)*

A su vez, a la hora de tratar el tema de retención, dicho autor vuelve a hablar sobre compensaciones y recompensas y lo vincula con el reconocimiento. Comienza diciendo que *"la gente talentosa quiere que le paguen de acuerdo a los estándares del mercado".* Sin embargo, no basta solo con pensar en una retribución competitiva.

Siguiendo con el mismo autor, en la publicación "Manejar talentos. Un desafío" expresa que: *"La retención tiene tres aristas: la más tradicional que es la compensación, el plan de carrera y la propuesta de valor. Este último está relacionado con la identificación que las personas hacen de la compañía. Hoy los más jóvenes quieren ver reflejada a la imagen de la empresa en su propia vida e integrarla. Si la cultura de una compañía no les gusta, entonces no van a querer trabajar en ella. Luego se analiza mucho la empleabilidad o las capacidades que uno va a adquirir en esa organización y que le permitirán ser empleable en el mediano plazo. Los tres aspectos son relevantes y cada persona le asigna un peso específico a cada una. Pero lo que una empresa no puede hacer es desbalancear. Pagar mucho y olvidarse de una propuesta de valor o de las capacidades es una mirada de corto plazo. La atracción o retención basada en la compensación está destinada al fracaso." (Hatum, 2011)*

Teniendo en cuenta lo expuesto por este autor, las organizaciones deben concentrar sus esfuerzos para la captación, retención y fidelización del talento, y el sistema de compensaciones y beneficios es una herramienta idónea para dicho fin.

Por su parte, la autora Graciela Garone en el libro "Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa" nos habla sobre este tema: *"la estrategia de gestión del talento es clave para acompañar y promover el crecimiento de las organizaciones. Ésta contempla la identificación de las necesidades actuales y futuras de talento, la atracción, el desarrollo y el uso estratégico, o sea, la ubicación de las personas en el rol más adecuado y de mayor aporte" (Garone, 2017)*.

Compensación y beneficios

Es fundamental comenzar mencionando al psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), que en la primera mitad del siglo XX formuló en su obra "Una teoría sobre la motivación humana" una de las teorías de motivación más conocidas en la actualidad. Dicha teoría clasifica las necesidades de acuerdo a una jerarquía determinada y explica qué impulsa la conducta humana. La llamada pirámide de Maslow consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas.

En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en nuestra primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores. En síntesis, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

Fuente: Wikipedia

Esta teoría es fácilmente aplicable al ámbito laboral, concretamente en el campo de la motivación y compromiso laboral por parte del empleado. Entendiendo las necesidades de los empleados y cumpliendo con ellas la empresa podría obtener del empleado el compromiso deseado. De esta forma, las políticas de compensación y beneficios se configuran como un arma eficiente para las empresas para retener el talento al lograr que sus colaboradores vean satisfechas estas necesidades.

El salario de los empleados es el elemento motivacional más importante y lo que nos permite cubrir los dos primeros niveles de la pirámide. Si el salario ofrecido por la organización no llega a cubrir dichas necesidades, será difícil mantener a los colaboradores motivados.

Paralelamente al salario, los beneficios sociales que ofrecen las compañías también pueden cubrir las necesidades básicas de sus empleados. Algunos beneficios típicos en las empresas como los seguros médicos o guarderías permitirán a sus empleados satisfacer, con menos esfuerzo, tanto el nivel fisiológico como el de seguridad y protección.

Una vez superados los niveles más básicos de la pirámide, pasaremos a la superación de las necesidades de estima. Una de las acciones más efectivas para satisfacerlas es el desarrollo profesional adecuado que potencie el conocimiento y la confianza de los empleados. Los colaboradores buscan sentir que avanzan en su carrera, que aún tienen cosas que aprender y que aportar.

A su vez, reconocer los méritos y la labor de los empleados es especialmente efectivo para ayudar a satisfacer sus necesidades de estima y realización. Con ello también se potenciará su motivación y productividad.

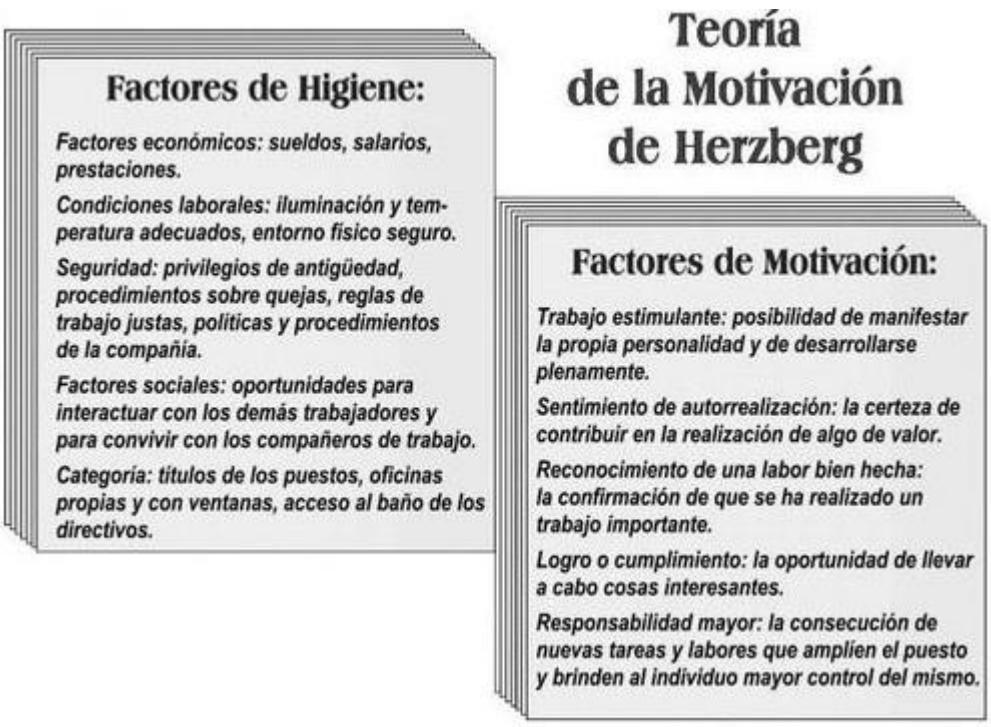
Uno de los desafíos para los responsables de Recursos Humanos es lograr dar respuesta a estas necesidades a través de la compensación, por un lado, para asegurar un nivel económico adecuado y cubrir las necesidades de seguridad y los beneficios, por otro, para garantizarles la seguridad moral, familiar, sanitaria, etc.

Según Maslow, el comportamiento es una serie de actividades orientadas fundamentalmente hacia metas. Para producir un comportamiento hay que saber qué motivos o necesidades impulsan a la persona.

Complementado con la teoría de Maslow aparecen los conceptos del psicólogo Frederick Herzberg sobre la motivación, incentivos y los que él denomina “factores higiénicos”. Su teoría fue conocida como la “Teoría de los dos factores” o “Teoría de la motivación e higiene”. Según ésta, las personas están influenciadas por dos factores:

1) la satisfacción: que es el resultado de los factores de motivación. Los cuales ayudan a elevar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
2) la insatisfacción: que es el resultado de los factores de higiene. Si estos faltan o son inadecuados, producen insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

El psicólogo agrega que cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.



Fuente: Ceolevel

Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estima y autorrealización.

Sin lugar a duda, contar con empleados satisfechos es fundamental para cualquier organización. En este punto es importante referirse a Edgar Schein y su definición sobre el Contrato Psicológico: *"implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización*". Continúa explicando que *"estos acuerdos estarían orientados a la satisfacción de necesidades, es por ello que el Contrato Psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo, originándose una transacción entre el individuo y el grupo para poder lograr objetivos inalcanzables para el individuo por sí solo" (Schein, 1992)*

Desde la perspectiva de la organización y de las políticas de compensaciones y beneficios, el autor Carlos Alberto Gil Ravelo en su libro "La retribución justa" sobre la Administración de Remuneraciones habla sobre la misión (razón de ser de una organización) y visión (lo que aspira a ser) de las empresas: *"la misión y visión de una empresa son importantes para la administración de sus remuneraciones porque definen su mercado de competencias. Esto es, con qué otras organizaciones deberá competir para atraer y retener las personas que la empresa necesita" (Gil Ravelo, 2010, p. 44).*

Continuando con esta idea, el autor Bernardo Hidalgo en su libro "Remuneraciones Inteligentes" explica que *"el atractivo central de una compañía se resume en su imagen, definida por un conjunto de elementos: el proyecto, la marca y el paquete de retribución, compuesto por el salario básico, la compensación efectiva y los beneficios".* Y agrega *"las remuneraciones no son un elemento neutro: proveen a la competitividad, la reducen o la vuelven imposible" (Hidalgo, 2011, p. 56 y 57).*

Lo que nos hace comprender que las remuneraciones son parte del negocio de todas las empresas y el impacto que las mismas tienen sobre el éxito del mismo.

Retomando al autor Gil Ravelo, éste enumera como uno de los condimentos de las remuneraciones a las personas, argumentando que *"son ellas las destinatarias de la política que se diseñe y aplique y debe tenérselas muy en cuenta, tanto en sus posibilidades como en sus limitaciones y diferencias".* El autor utiliza el término antropocentrismo para alertar sobre el riesgo de *"considerar que nuestros valores y creencias son comunes a todos los ámbitos sociales*" *(Gil Ravelo, 2010, p. 56),* lo cual tendría como consecuencia llevarnos a cometer grandes errores.

El autor explica que *"la efectividad de un sistema de remuneraciones se basa en su capacidad para atraer y fidelizar a las personas necesarias para el desarrollo de sus operaciones" (Gil Ravelo, 2010, p. 63).*Lo que condice con lo expresado por el autor Andrés Hatum, ya que ambos autores hacen hincapié en la relevancia que tienen las compensaciones y beneficios en la gestión del talento.

A esto se suma lo enunciado por el autor Bernardo Hidalgo cuando refiriéndose al talento dice *"(…) esta aptitud se presenta, casi siempre (si no siempre), como un bien escaso. Por eso, prestamos especial atención en este libro a las estrategias y las acciones que permiten atraerlo, retenerlo y motivarlo" (Hidalgo, 2011, p. 23 – 24).*

Gil Ravelo agrega: *"esta capacidad supone respetar dos principios: la equidad interna y la competitividad externa".* El autor define a la equidad interna *"como la relación más justa posible entre las funciones y responsabilidades asignadas a un puesto y el nivel de desempeño de sus ocupantes"* y la competitividad externa *"se refiere al mercado en el que opera la empresa para obtener las personas que necesita y la definición de su posicionamiento en el mismo" (Gil Ravelo, 2010, p. 63).*

Como expone Hidalgo, *"muchas personas piensan que igualdad es sinónimo de justicia, y que nivelar los salarios entre empleados con similares responsabilidades constituye un acto de equidad",* y luego plantea *"cómo legitimar esas diferencias*

sin caer en la arbitrariedad de la distinción discrecional ni en la igualdad demagógica" (Hidalgo, 2011, p. 63)

Desde la perspectiva de la competitividad externa, éste autor dice: *"cuando determina ganar o perder, entrar y permanecer en un mercado, atraer, retener y motivar al talento, este se convierte en una pieza clave de la estrategia de la compañía. En estos casos, el equilibrio interno cede su lugar al mercado. Es entonces cuando la oferta y la demanda, sin más, fijan los niveles de retribución" (Hidalgo, 2011, p. 69).*

Para cumplir con el principio de equidad interna, ambos autores mencionan que las organizaciones deben utilizar la descripción y la evaluación de puestos y la evaluación del desempeño. Hidalgo define a la descripción de puestos como *"la identificación y el registro escrito de la información relativa al objetivo, el contenido y los requerimientos de un puesto" (Hidalgo, 2011, p. 82-83)* y respecto a la evaluación de puesto señala que *"(…) determina solo el valor relativo que tiene un puesto dentro de una organización"* y *"se enfoca en el análisis de cada posición para fijar una banda salarial de acuerdo con parámetro explícitos" (Hidalgo, 2011, p. 110 y p. 136).*

Tal como expresa el autor Hugo Zavala, en el libro "Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa, refiriéndose a los programas de evaluación de puestos y de desempeño: *"(…) si se han desarrollado en la empresa los dos Programas completos se tendrá la Llave Maestra para lograr una óptima Estructura de Remuneraciones, que contemple la realidad de cada puesto de trabajo y en función de esto, el desempeño de quien labora en ellos" (Zavala, 2016)*

En cuanto al otro principio que es competitividad externa se refiere a tener en cuenta la situación del mercado en el que se desarrolla la empresa y su política de posicionamiento dentro del mismo. En "Remuneraciones Inteligentes", el autor hace mención a la correcta interpretación de la investigación del mercado, diciendo *"(…) por medio de ella determinamos si la compañía paga los salarios*

adecuados al talento con que trabaja y a la estructura de costos que tiene" (Hidalgo, 2011, p. 139-140).

Es importante aclarar, como lo expone Hidalgo en su libro, que hay organizaciones que cuentan con personal encuadrado dentro de las convenciones colectivas de trabajo que rigen para la actividad económica de la empresa, que provocan un esquema de compensaciones sin diferencias salariales basadas en el mérito personal del empleado. Pero también hay empresas donde se puede dar esta diferenciación salarial por ese motivo, siendo las escalas de compensaciones[3] y las bandas salariales[4]las bases para justificar esta distinción.

Como señalan Gil Revelo e Hidalgo, es fundamental considerar que las remuneraciones no son el único aspecto para atraer y fidelizar a los colaboradores sino que existen otros factores como ambiente de trabajo, calidad del liderazgo, desarrollo de carrera, entre otras.

Siguiendo los lineamientos del autor Gil Ravelo, dentro del sistema de remuneraciones de una organización encontraremos: remuneraciones fijas, remuneraciones variables y beneficios adicionales.

- **Remuneraciones fijas:** es la retribución según el contrato explícito o implícito cuando ingresa un empleado, entre él y la empresa. Supone la certeza de su percepción.

- **Remuneraciones variables:** es la retribución cuya percepción depende de que ocurran ciertos acontecimientos vinculados de forma directa o indirecta con la productividad. A diferencia de las remuneraciones fijas, no existe la certeza de su percepción sino que su pago está ligada a la incertidumbre.

- **Beneficios**: El autor Gil Revelo define a los beneficios adicionales como *"aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador más*

[3] Informa cuál es el sueldo bruto mensual que gana cada empleado, la posición relativa de su salario respecto al mercado y a los otros colaboradores y en qué categoría se encuadra la posición desempeñada.
[4]Amplitud porcentual por categorías y/o niveles. Habilita que la compensación quede ligada al desempeño individual.

allá de cualquier exigencia legal y/o convencional". (Gil Revelo, 2010, p. 150)

Cuando hablamos de beneficios adicionales, debemos mencionar a la Ley de Contrato de Trabajo y su artículo N° 103 bis que los define como *"a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo".*

Como expone el autor Hidalgo *"el término "beneficios" señala un valor agregado a la compensación por la organización para neutralizar a sus competidores y/o diferenciarse de ellos en la lucha por atraer y retener talento" (Hidalgo, 2011, p. 159-160).* Él hace referencia al término "beneficios flexibles" como *"la práctica que más ha crecido en los últimos años, impulsada por el interés de las organizaciones en satisfacer a su personal mediante el otorgamiento de prestaciones acordes con sus intereses y expectativas particulares" (Hidalgo, 2011, p. 166)*

Es por ello que analizar e identificar las motivaciones e intereses particulares, en este caso de las generaciones existentes en una empresa, es una práctica estratégica para el efectivo trazado de políticas de compensaciones y beneficios.

Generaciones

El autor Alejandro Melamed define a generación como *"un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. La definición enfatiza que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar, además, historias compartidas lo cual marca principios comunes acerca de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores genéricos" (Melamed, 2012, p. 174).*

En el libro “Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa”, la autora Mónica Gómez Reina explica**:** *“Las últimas generaciones han marcado una diferencia importante en el mundo del trabajo con respecto a las generaciones anteriores, y han llevado a muchas empresas a estudiar sus costumbres y necesidades para poder atraer y retener los talentos.” (Gómez Reina, 2017)*

La presente investigación va a ser foco sobre cuatro generaciones convivientes en el mundo laboral: Baby Boomers, Generación “X”, Millenials y Generación Z y sus respectivas motivaciones laborales. Para ello, comenzaré describiendo cada generación:

- **Baby Boomers**: Dentro de esta generación se encuentran las personas nacidas entre los años 1945 y 1964, luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial. Como nos explica Paula Molinari en su libro Turbulencia Generacional *“los baby boomers manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo y de lucha por sus ideales. Todo esto se simboliza en los movimientos estudiantiles de los 60, en el rock, en Woodstock, en la droga y en los hippies” (Molinari, 201, p. 44)* Durante estos años llega la televisión y junto a ella, el acceso a las noticias tanto locales como mundiales y la publicidad de diversas marcas y el consumo de las mismas. Esta generación ingresa al mundo del trabajo en los años 70.

- **Generación X:** Aquí podemos hallar a las personas nacidas entre los años 1964 y 1980. Tanto Alejandro Melamed como Paula Molinari, utilizan la palabra “escéptico” para referirse a ésta generación; no creen en las instituciones ni empresas. Tienen como pensamiento “trabajar para vivir, no vivir para trabajar”. Desde la perspectiva tecnológica, aparecen el celular, internet y el cable.

- **Generación Y o Millenials:** Son los nacidos entre 1980 y 2000. Tal como los define Paula Molinari, son “nativos digitales” ya que nacieron con las

tecnologías y son parte de ellos. Buscan placer y diversión en el ámbito laboral y piensan en el presente. Se caracterizan por ser individualistas y buscar la autonomía

- **Generación Z o Centennials**: También llamados Post-Millenials, son los nacidos entre 1995 y 2010. Dicha generación está arribando recientemente al mundo laboral, con impronta propia cuya presencia se hace sentir. La autora Carolina Borrachia, en su libro *"Centennials: el impacto en el trabajo de la primera generación 100% digital"* hace hincapié en una de las características propias de esta generación: la natividad digital. Manifiesta que: *"Los Centennials crecieron en un mundo que ya estaba interconectado. Habitaron siempre un mundo en el que las fronteras eran sólo físicas. Nunca fueron un impedimento para la comunicación. En ese sentido, tienen una noción del mundo mucho más diversa" (Borrachia, 2019, p 18).* Las particularidades de esta generación provocan que las organizaciones deban replantearse su marca empleadora para lograr atraer a la generación Z.

Contemplando lo expuesto anteriormente, se llega a la conclusión de que cada generación tiene motivaciones e intereses diversos, los cuales deben ser abordados por las organizaciones basándose en estrategias diferentes para atraer, motivar y fidelizar al talento según cada generación.

Un error que cometen muchas empresas es implementar un programa general de beneficios, sin tener en cuenta estas diferencias lo que produce que no sea efectivo. Paula Molinari en su libro, hace mención que las generaciones tienen los mismos valores, pero distintas interpretaciones, como ella lo explica *"tradicionalistas y boomers, por un lado, y las generaciones X e Y, por el otro, asignan significados completamente diferentes a cada uno de estos conceptos claves" (Molinari, 2011, p. 72).* La autora nombra 10 conceptos centrales, pero solamente nombraremos a los significativos para esta tesis:

Conceptos Claves	Generaciones		
	Baby Boomers	**Generación X**	**Generación Y**
Desarrollo	Buscan continuamente desafíos expresados en posiciones de mayor responsabilidad, visibilidad y dinero. Concepción de carrera vertical ascendente. Su aspiración es construir una carrera brillante	Prefiere aprendizaje, oportunidades y mayor compensación. Toman las riendas de su desarrollo. Su aspiración es construir una carrera portátil.	El aprendizaje sigue siendo central pero quieren un aprendizaje permanente en el trabajo (coaching y feedback continuo). Su aspiración es construir carreras paralelas.
Reconocimiento	Dinero, cargo, status y promoción	Libertad para manejar sus tiempos y su forma de trabajo	Encontrar sentido a lo que hace (trabajo)
Feedback	Situación de información donde la empresa dice lo que piensa de ellos. Está vinculado a la gestión del desempeño (aumento del año o del bonus)	Animador del proceso de relacionamiento entre el jefe y el colaborador. Vehículo para el aprendizaje.	Buscan feedback continuo (el informal es más valorado que el formal) con foco en el reconocimiento y aprendizaje
Calidad de vida	Gestionar por presencia, ya que estar presente equivale a aportar.	Trabaja para vivir. La calidad de vida vinculada al proyecto personal.	Tienen mayor claridad sobre las cosas importantes para ellos, sobre lo que buscan en el trabajo y sobre lo que no quieren soportar.
Compromiso	Se compromete con la misión de la organización, con el proyecto de lograr un cambio en el mundo. El compromiso se manifiesta con disponibilidad incondicional.	Compromiso asociado a un contrato que si alguna de las partes no cumple con la promesa se rompe	
Autoridad	Bajo el paradigma del Face Management	Entienden el trabajo como algo independiente del lugar de trabajo	

Fuente: elaboración propia síntesis realizada a partir de Molinari (2017)

La autora Paula Molinari, en su libro no incluye a la Generación Z. Es por eso, que no fue tenida en cuenta para la confección del cuadro anterior.

Para profundizar sobre la generación Z, la autora Carolina Borrachia nos enumera algunas premisas para entender cómo encaran la vida y en consecuencia, el trabajo:

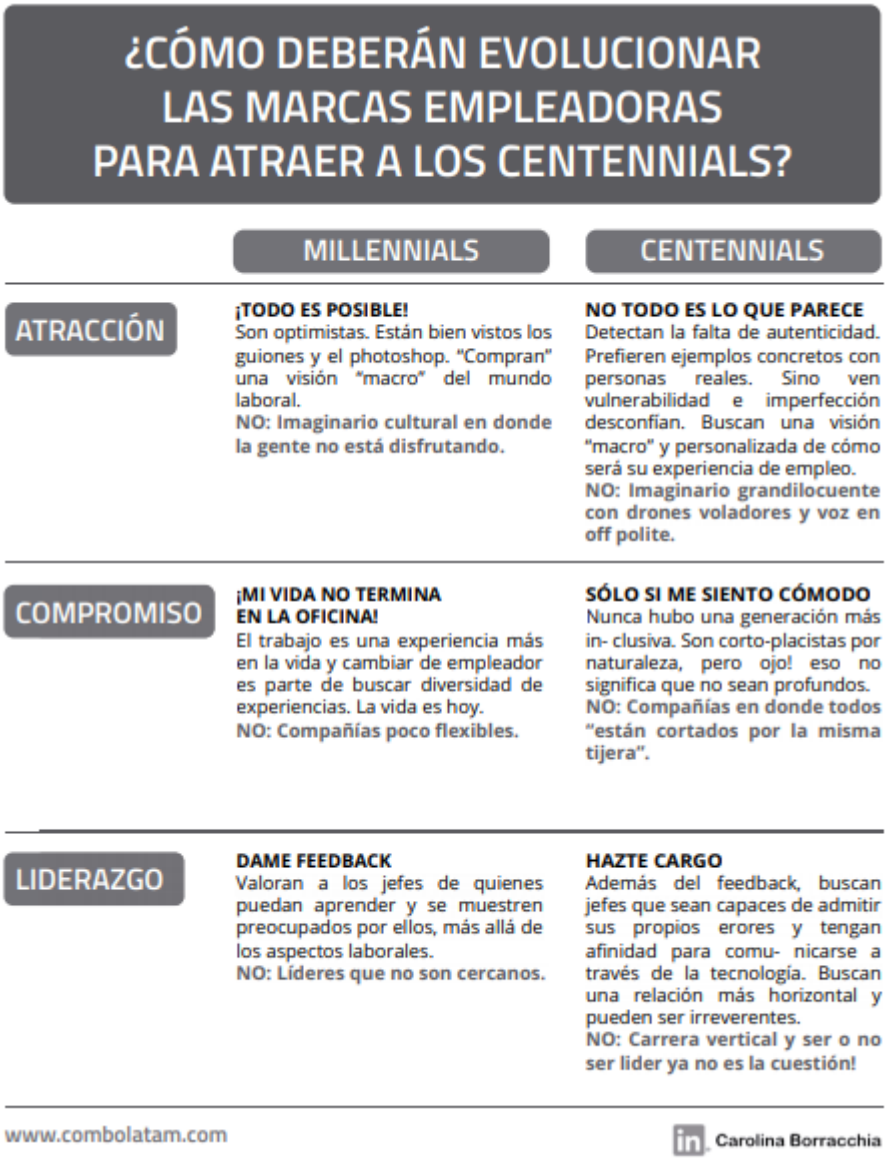
1. Puedo opinar: esta premisa habla sobre el acostumbramiento a poder opinar públicamente acerca de todo, es decir viven en una no censura.

2. Aprender nunca fue tan fácil: Se refiere a que lo digital proporciona una noción más naturalizada del mundo. Da conciencia global. En lo que hace al conocimiento, es mucho más cierto que no hay frontera para los conceptos.

3. Me relaciono en red: está completamente naturalizada la construcción de relaciones a través de la red. Lo virtual está en la construcción de las relaciones. Las redes forman parte también de la construcción de identidad.

4. Constante aprendizaje: actualmente, tener la capacidad de desaprender y aprender lo que sea necesario, con velocidad, es clave. Para los nativos digitales es más fácil y natural asumirse en cambio permanente.

Como se mencionó anteriormente, las particularidades de esta generación provocan que las organizaciones deban replantearse su marca empleadora para lograr atraer a la generación Z. Es por ello, que la misma autora plantea cómo deben evolucionar las marcar empleadoras para lograr atraer a los centennials y a su vez, realiza un paralelismo con la generación antecesora para brindar mayor entendimiento.



Fuente: Libro "Centennials: el impacto en el trabajo de la primera generación 100% digital"

9. Hipótesis

Para que una organización establezca una gestión del talento efectiva es necesario enfatizar la relevancia que implica contar con una adecuada administración de compensaciones y beneficios que haya analizado qué incentiva a las distintas generaciones que coexisten en el mercado laboral y que por consecuencia, se adapte a los intereses de cada grupo generacional para lograr su motivación y compromiso.

10. Operacionalización de variables

Dependiente

- La variable dependiente es la política de compensaciones y beneficios

Independiente

- Gestión del talento
- Generaciones existentes en el mercado laboral

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador
Política de compensaciones y beneficios	Según Gil Ravelo (2010) los beneficios *"son aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleados más allá de cualquier exigencia legal y/o convencional"*	Remuneraciones fijas Remuneraciones variables Beneficios adicionales	Estructura salarial Encuesta de salarios Desempeño empleados Propuesta de Valor al empleado
Gestión del talento	Según el autor Andrea Hatum (2011) *"una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización"*	Atracción Retención Fidelizar	Motivación y Compromiso Laboral Rotación de empleados
Generaciones	Para William Strauss y Neil Howe (1991)*"una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva"*	Baby Boomers Generación X Millenials Generación Z	Edad Incentivo

11. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo descriptivo y correlacional, debido a que el objetivo es especificar y relacionar las características de la gestión del talento y las políticas de compensaciones y beneficios, teniendo en cuenta los perfiles de personas que conforman las generaciones actuales existentes dentro del mercado de trabajo

Su diseño será transversal ya que la recolección de datos se realizará en momento dado de tiempo (actualidad) y se describirá y analizará la relación entre las variables derivadas de la hipótesis de la presente investigación.

Se opta por un enfoque cuantitativo y cualitativo, con primacía en lo cuantitativo. El trabajo de campo, será a través del esbozo de una encuesta propia focalizada en examinar los intereses de los talentos de las distintas generaciones analizadas, relacionados con las políticas de compensaciones y beneficios llevadas a cabo por las empresas y su efectividad en el desafío de retener a dichos talentos.

Respecto a la población y selección que participaron de la muestra será aleatoria simple, individuos hombres y mujeres de entre 18 y 65 años que se encuentren dentro de la población económicamente activa. Cabe aclarar que los Baby Boomers, al ser de 1946 a 1964 solo pueden ser la mitad de los posibles por la edad (1955-1964)-

12. Presentación de resultados

Programa de compensaciones y beneficios: 3 empresas modelos

En función de los objetivos propuestos, la metodología que se utilizará será cualitativa, con la información pertinente a tres reconocidas organizaciones que funcionan actualmente en Argentina.

Estas empresas cuentan con un programa de compensaciones y beneficios integral para sus colaboradores. Por lo que, han logrado, con el paso de los años, abarcar las distintas variables:

- Las necesidades de progresión salarial de sus trabajadores
- Los beneficios corporativos como parte de las políticas de atracción, retención y motivación del talento
- Programa de compensaciones y beneficios actualizados y alineados a las necesidades y expectativa de sus empleados.

Los tipos de datos que se considerarán para desarrollar la recolección de información del presente trabajo serán de carácter primario y secundario, valiéndose de diferentes instrumentos de información como ser procesamiento de datos, análisis de políticas y procedimientos de recursos humanos.

A continuación, se detallan las metodologías de estudio seleccionadas para realizar dicha investigación:

• Relevamiento de políticas actuales de empresas en torno a la administración de compensaciones y beneficios.

• Como instrumentos de recolección de información, se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas al sector de Recursos Humanos de dichas empresas para conocer más en detalle sus percepciones sobre el tema abordado.

A) +Meta 4

Descripción de la empresa

Meta4 es una empresa de origen español fundada en 1991, con 1.300 clientes en 100 países, gestiona a más de 18 millones de personas en todo el mundo. Desde su centro de I+D+i ubicado en España (Madrid) desarrolla aplicaciones de Recursos Humanos capaces de cubrir las necesidades locales y globales de todo tipo de organizaciones.

Las soluciones Cloud de Meta4 proporcionan a los profesionales de Recursos Humanos la tecnología más innovadora con la mejor experiencia de usuario para gestionar el ciclo completo de sus empleados, desde la Nómina y Administración de Personal hasta la Gestión Global del Talento. Una solución integrada que aprovecha las ventajas de la nube para responder a todos los retos de gestión del Capital Humano, incrementando la productividad y eficiencia de las empresas.

Los Recursos Humanos son uno de los elementos más relevantes que afectan directamente a la productividad y eficiencia de una organización. Por eso las empresas son conscientes de que la correcta gestión de las personas es un aspecto clave a la hora de definir su estrategia competitiva. Siendo consciente de esta necesidad, Meta4 ha desarrollado una serie de soluciones tecnológicas, capaces de gestionar todos los procesos de Recursos Humanos de una organización, maximizando el potencial humano e incrementando su productividad.

Misión: Desarrollar e implementar las mejores soluciones tecnológicas de Gestión de Recursos Humanos y Nómina para el mercado global y local, de acuerdo a los más altos estándares de calidad, las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado, garantizando un servicio altamente eficiente en tiempo, coste y calidad.

Visión: Ser el proveedor líder mundial de soluciones y servicios para la gestión de Recursos Humanos y Nómina, tanto para empresas privadas como para Instituciones públicas, basadas en la tecnología más innovadora.

Valores: En Meta4 están orgullosos de tener una cultura basada en el respeto, la colaboración y la diversidad. La compañía lleva incluido en su ADN el cuidado de su cultura corporativa y de los empleados que forman parte de la organización

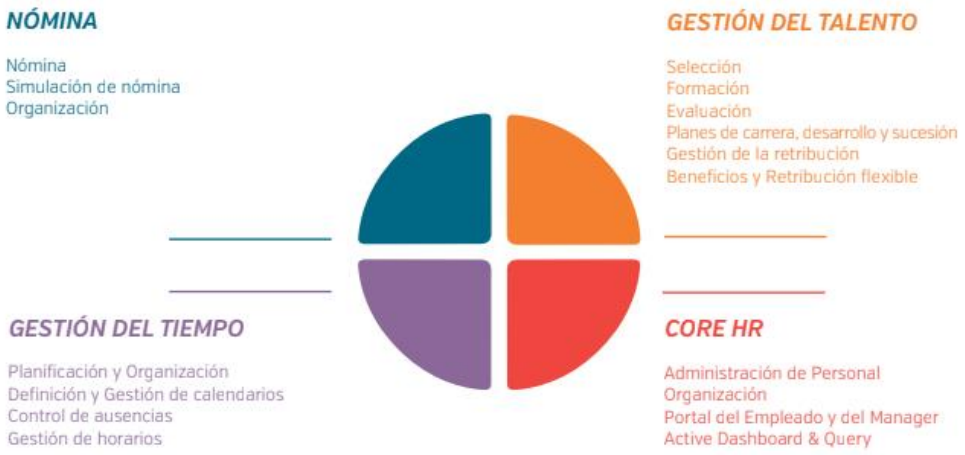
Mercado

Meta4 es una de las dos únicas compañías españolas de desarrollo de software incluidas en el prestigioso ranking global de las 100 empresas más importantes de Europa según el informe “Truffle 100 Europe 2015”. Meta4 incluida entre las 500

empresas de software a nivel mundial, en la 32ª edición del informe “The 2014 Software 500” que elabora anualmente la prestigiosa revista estadounidense Digital Software Magazine. Meta4 mantiene acuerdos a nivel mundial con más de 80 consultoras, compañías de tecnología y proveedores de servicio

Meta4 dispone de una oferta de servicios que abarca las diferentes áreas de los recursos humanos de la empresa, incluyendo el proceso de nómina.

Servicios Meta4:



Cualquier de sus servicios aseguran una gestión óptima de las tareas administrativas y el control de los costes operacionales, liberando recursos de la empresa, lo que permite centrar la atención en lo verdaderamente fundamental y así poder tomar decisiones a nivel estratégico.

Potencial humano de la organización

Dicha empresa promueve el empoderamiento y el desarrollo del potencial de sus empleados. El trabajo en equipo, el compromiso y participación de las personas de la organización, el desarrollo de relaciones interpersonales y la buena

comunicación están entre los objetivos buscados. Aprovechar al máximo el potencial humano de la organización, permitiendo cumplir con las necesidades de rendimiento que requiere la estrategia de negocio.

Readecuación del programa de beneficios

En Meta4 crearon un plan de beneficios flexibles con el objetivo de dar más y mejores beneficios para mejorar el bienestar y calidad de vida para sus empleados y sus grupos familiar.

Dicha readecuación se inició con la detección de problemas de la situación anterior en la que estaban sumergidos. Durante el transcurso del año 2018, los integrantes del área de Recursos Humanos realizaron un relevamiento sobre el programa de beneficios que estaban llevando a cabo. Al realizar el mismo, detectaron problemas tales como:

- La inversión de la empresa en beneficios para sus empleados no es valorada.
- No existe una formalización o comunicación formal de dicho programa.
- Se otorgaban beneficios aislados
- Solo el 50% de los empleados utilizaban algún beneficio
- Genera descontento y desigualdad en las posibilidades de los empleados
- Descontento por atrasos salariales

Esa realidad, llevó a la organización a la creación del “Programa integral de beneficios”. El programa de beneficios es un programa de empresa de aplicación general, que abarca a todo el personal. El mismo se accede a través de un portal de internet personalizado.

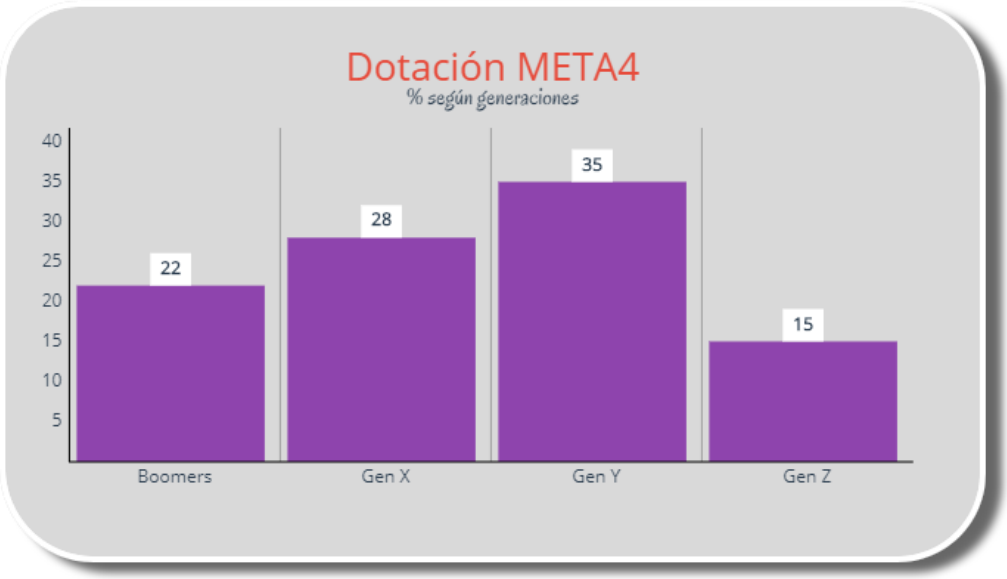
El programa integral de beneficios consta de 4 áreas:

- Novedades del mes: Cumpleaños, ingresos, etc
- Beneficios Meta4: Son de aplicación general a todo el personal
- Beneficios flexibles: El empleado elije su canasta de beneficios
- Red de descuentos, portal de compras: Descuentos entre un 5% y 20% en compras y servicios

Los propósitos del programa de beneficios se centraron en:

- Lograr un beneficio mutuo entre empresa y empleado
- Formalizar y optimizar procesos
- Reorientar la inversión existente
- Mostrar los esfuerzos de la empresa en el bienestar de su gente
- Mejorar la calidad de vida del empleado y su grupo familiar
- Mejorar el clima interno y satisfacción de los empleados
- Lograr fidelización y sentido de pertenencia

En el caso puntual de la empresa analizada, el programa de beneficios flexibles logró que sus colaboradores tengan la posibilidad de reencausar la inversión que hace la empresa en su bienestar, eligiendo los beneficios que mejor se adecuen a sus preferencias y necesidades. Este punto es de vital importancia, ya que cuenta con una nómina total de (1000 empleados) bastante heterogénea: 22% de su nómina pertenece a la generación Boomers (55 a 64 años), 28% conforma la generación X (35 a 54 años), 35% de sus empleados corresponden a la generación conocida como Millennials (25 a 34 años) y en una proporción menor, con un 15% de su plantilla de nómina, se encuentran la generación Z (18 a 24 años).

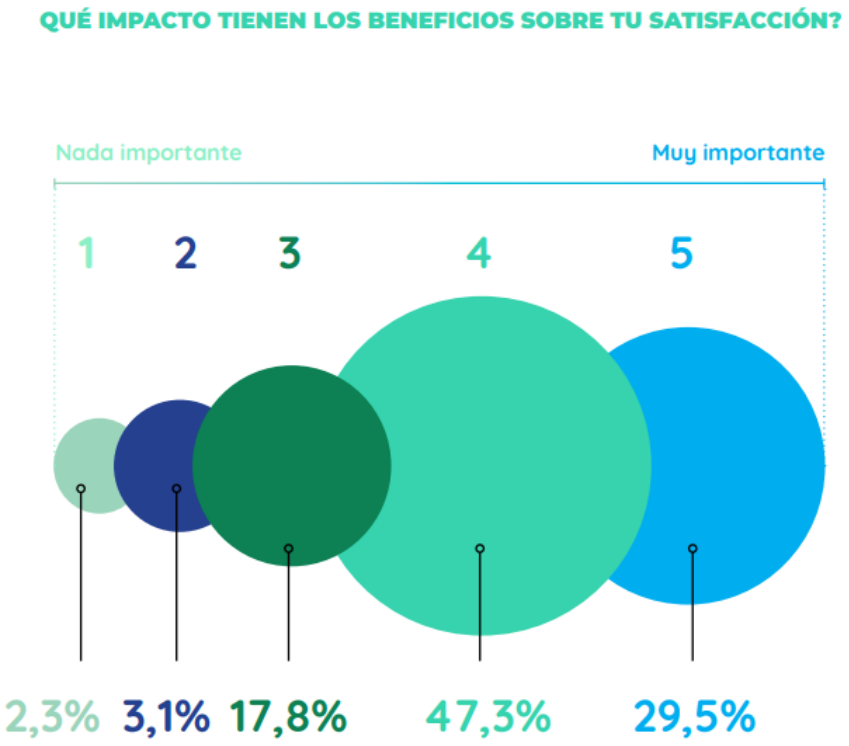


Ante esta diversidad, simplemente por ser empleado y formar parte del equipo de Meta4 contarán con una cantidad fija de “meta créditos” que se renovará mensualmente y podrán utilizar en los diferentes beneficios ofrecidos por la empresa. El propósito del programa es que cada uno pueda armar su canasta ideal, eligiendo aquellos beneficios que mejor se adecuen a sus preferencias o necesidades.

Meta4 optó por identificar y determinar qué percepción tienen los empleados de sus planes de beneficios y qué esperan realmente de este. Es por ello que, al identificar los problemas antes descriptos, eligió tener en cuenta a sus propios trabajadores para no volver a cometer el mismo error. La empresa logró comprender la realidad actual, es decir que, estamos viviendo un cambio respecto a las demandas de los empleados, cada vez más flexibles y personalizados.

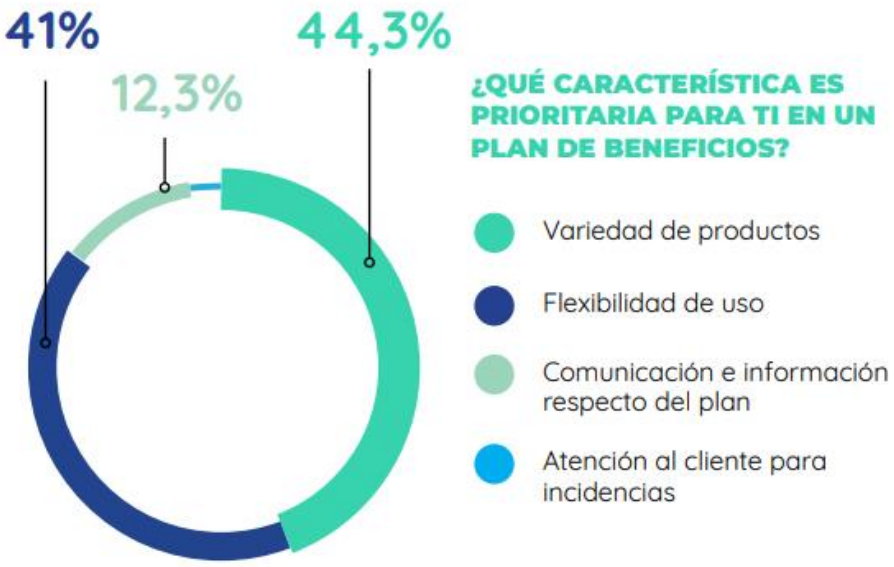
Que cada empleado pueda canjear sus “meta créditos” por sus beneficios preferidos, hace que en esta compañía de origen español, hayan superado uno de los mayores problemas de cualquier plan de beneficios, y es no tener en cuenta la opinión de sus propios colaboradores.

Para lograr con mayor precisión conocer las expectativas de sus empleados, la empresa realizó una encuesta interna. En primer lugar, para saber qué tan importante son los beneficios para sus propios trabajadores. Los resultados fueron los siguientes:



Prácticamente el 75% de los empleados encuestados respondieron que un plan de beneficios tiene un impacto importante sobre su satisfacción en el trabajo.

Otro aspecto que la compañía quiso saber es lo que prioriza su capital humano en un plan de beneficios:



Es en base a este resultado que flexibilizaron su propio plan de beneficios, a través de la elección de sus empleados a través de los “meta créditos”.

B) Samsonite Argentina S.A.

Descripción de la empresa

Samsonite es una empresa fabricante de maletas y equipaje fundada en 1910 en Denver, Colorado, Estados Unidos, por Jesse Shwayder, originalmente bajo el nombre de Shwayder Bros. En 2006, la compañía trasladó sus oficinas centrales desde Denver a Mansfield, estado de Massachusetts.

Su nombre se deriva de la figura bíblica Sansón. Desde 1965 se denomina Samsonite Corporation. Desde entonces, es la marca de maletas más conocida a nivel mundial y el mayor fabricante de equipaje del mundo.

En una clara estrategia de expansión, la compañía ha conseguido adquisiciones en diversos países en los cuales no tenía presencia como Chile, Rusia y Turquía. Es así como en el año 2007, Samsonite se une a las marcas locales Saxoline, Xtrem y Secret, alcanzando actualmente 111 tiendas propias y cerca de 1200 colaboradores en todo Chile.

A principios de 2008, Samsonite arriba a Argentina. La compañía apostó por el país alcanzando actualmente 8 tiendas propias y una dotación de 154 empleados fijos.

Hoy Samsonite usa los materiales más avanzados, así como tecnología de punta.

Además de continuar investigando y desarrollando nuevos productos que modernizan los conceptos de calidad, durabilidad, versatilidad, diseño ergonómico y seguridad que hacen de Samsonite un líder mundial con diseños exclusivos y patentados.

- Misión: Queremos que nuestros productos hagan una diferencia positiva en la vida de cada viajero.
- Visión: Nos aseguraremos de que nuestro compromiso de la sostenibilidad se combina con nuestra continua sed de innovación para crear el tipo de futuro que queremos ver.
- Valores: Nuestro fundador, Jesse Shwayder, inscribió nuestro ethos en una esfera que se entregó a cada colaborador:

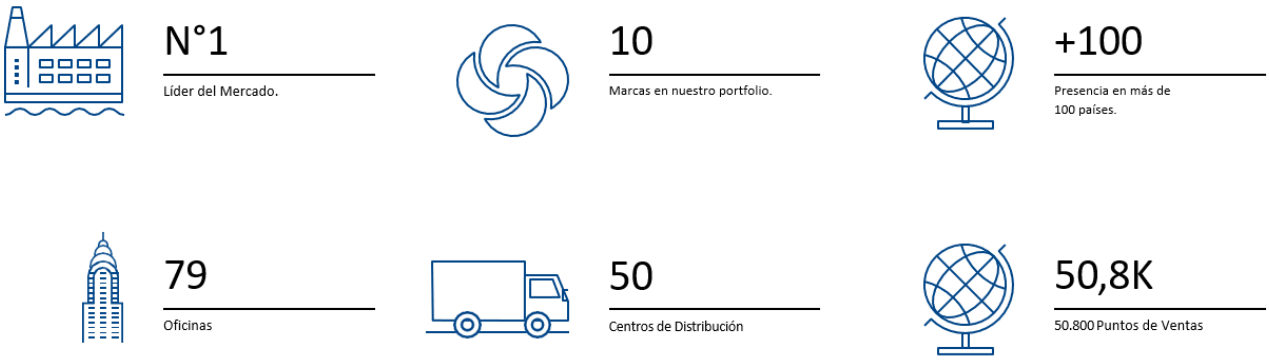
Tratar a los demás como uno quisiera ser tratado.

Más de un siglo después, sigue siendo nuestra principal guía.

Mercado

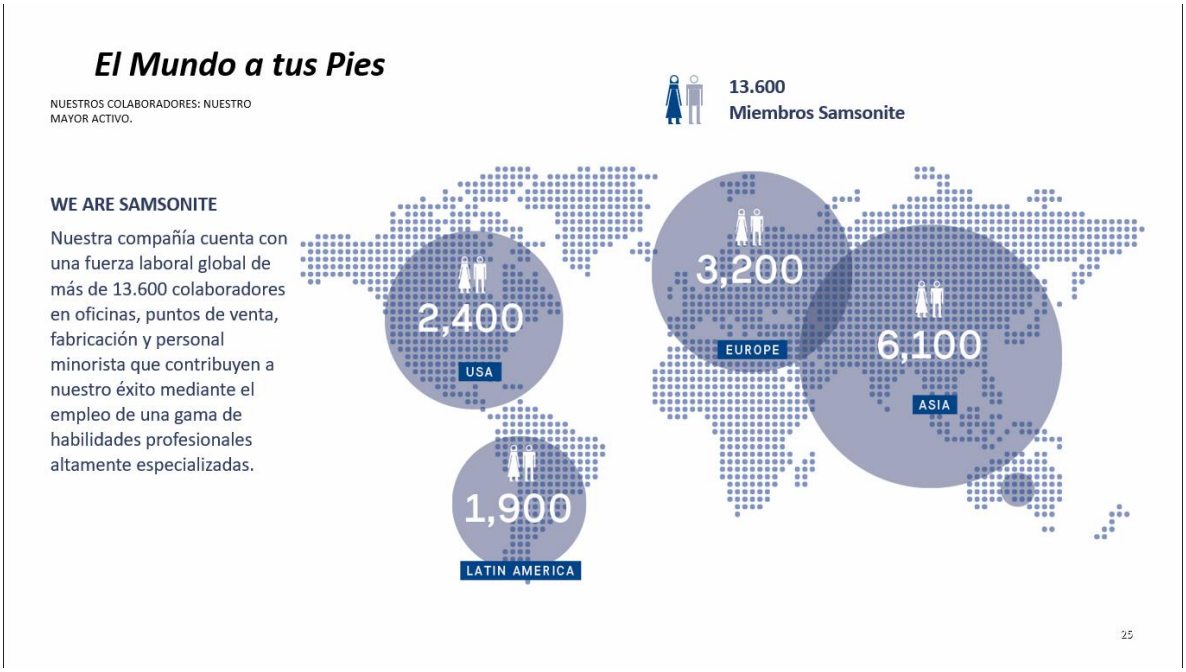
Samsonite ha evolucionado de una empresa de producción, a una empresa mayorista, a una empresa multimarca, multicategoría y multicanal.

Su performance en números se resume de la siguiente manera:



<u>Nuestros colaboradores: nuestro mayor activo</u>

Samsonite cuenta con 13.600 miembros, distribuidos en Europa, Asia, USA y Latinoamérica.



La cantidad de empleados con la que cuentan en la región Latinoamérica son:

En su filial de Argentina, poseen 154 empleados, siendo el tercer país (junto con Brasil), con más dotación en Latinoamérica. Su composición demográfica es la siguiente:

Desde el área de Recursos Humanos se subraya la importancia de la diversidad como factor que agrega valor al negocio y a los equipos de trabajo.

Plan de beneficios

Bajo su regla de oro “Tratar a los demás como uno quisiera ser tratado” y catalogando a sus colaboradores como su mayor activo, fue que en el año 2018 decidieron prestarle atención a una gran falencia que estaban teniendo: desarrollar un plan de compensaciones y beneficios.

Para tal fin, desarrollaron un plan de compensaciones y beneficios por una perspectiva integral y flexible, diseñada para gestionar las diferentes necesidades de una fuerza de trabajo multigeneracional y para mostrar al talento interno y externo. Realizaron un planteamiento más holístico e idearon recompensas monetarias y no monetarias para sus empleados a cambio de su tiempo, talentos, esfuerzos y resultados. Basándose en 5 aspectos: remuneraciones – beneficios –

vida laboral y personal – reconocimientos – desarrollo de carrera; es que decidieron alinear su propuesta de valor.

Partieron de combinar estos cinco elementos en paquetes personalizados para que resultaran valiosos, buscando como consecuencia una motivación óptima, empleados satisfechos y comprometidos.

Respecto a Remuneraciones la empresa otorga a todos sus empleados: sueldo básico (pago fijo según estructura salarial) + Reconocimiento del desempeño (pago variable ligado a la evaluación de desempeño y que se abona en Marzo de cada año).

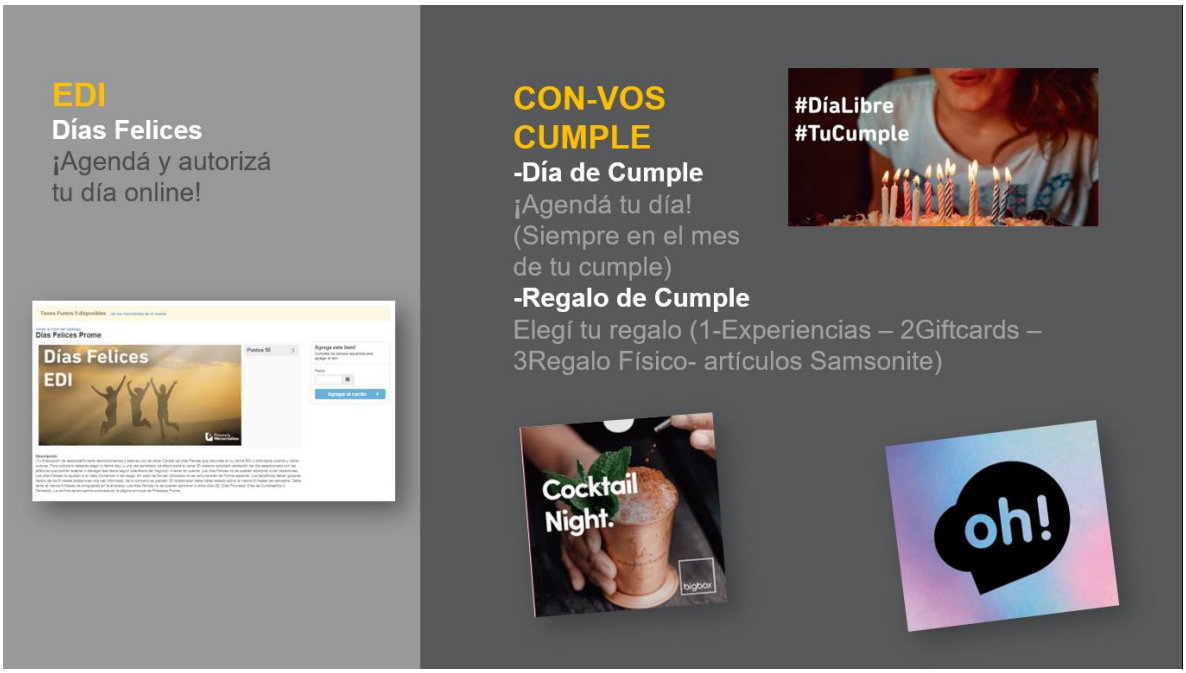
Esto se diversifica para los empleados cuyos puestos estén ligados íntegramente con las ventas (vendedores y encargados de las sucursales, vendedores de Wholesale y vendedores de E-commerce). A dichos empleados se les paga mensualmente y/o trimestralmente incentivos por la venta lograda en dichos períodos.

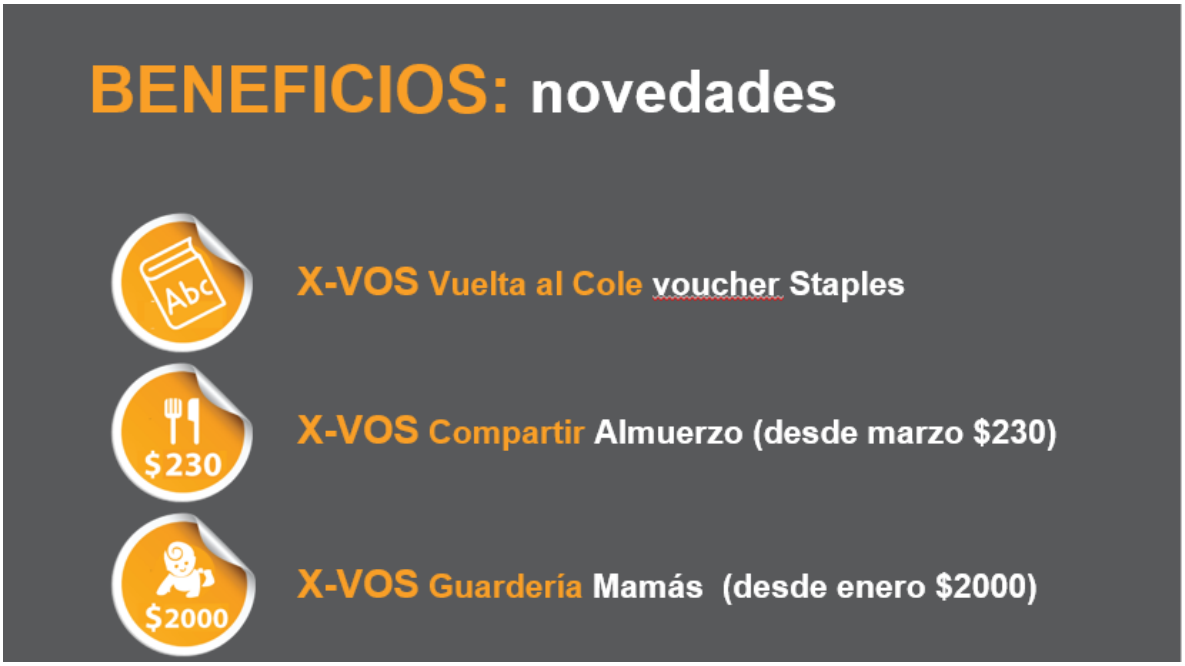
Samsonite comprendió que el contexto inflacionario característico de Argentina influye en los salarios de sus empleados. Para sus trabajadores fuera de convenio, plantearon dos instancias de revisiones salariales al año, para ajustarse a la inflación y que los sueldos sigan siendo competitivos en el mercado.

Para los empleados dentro de convenio, se aplican los ajustes salariales acordados en paritarias.

Por lo tanto, desarrollaron el siguiente calendario de compensaciones:

En cuanto a los beneficios, se buscó complementar con ellos la compensación antes descripta y otorga a sus empleados los siguientes incentivos:





Cada empleado podrá seleccionar los beneficios que más se adapten a sus necesidades y expectativas a través de una plataforma. Cada mes se pueden renovar dichos beneficios o canjear por otros.

Al flexibilizar esta elección, los beneficios se volvieron más valiosos para sus trabajadores.

Para atender el aspecto vida laboral y personal, la compañía brinda apoyo a sus colaboradores para que puedan lograr ese equilibrio entre la vida laboral y la personal. Es por ello que otorga beneficios tales como:

- Prepaga OSDE 210 o 310 para los empleados de Casa Matriz (dependiendo la jerarquía del cargo),
- 1 día de Home Office a la semana para los mismos empleados y
- Una semana de vacaciones adicional a los correspondientes por ley.

En cuanto a reconocimiento, llevaron a cabo un programa llamado IMPULSÁ. El cual cuenta con 3 principales ejes a promover: desempeño, compromiso y actitud.

A través de su Intranet, se pueden realizar reconocimiento de pares y superiores. Los primeros, reconocen acciones concretas alineadas a los valores de la empresa (vocación de servicio, integridad, trabajo en equipo, etc). Este reconocimiento es de índole pública ya que aparece en el muro de la Intranet de la organización. Por otra parte, cuentan con un reconocimiento jerárquico asociado a las competencias, es decir, los líderes reconocen las competencias de sus propios equipos o de otro colaborador de Samsonite. A diferencia del reconocimiento de pares, es privado, solo lo ve quien recibe el reconocimiento.

Era menester efectuar este tipo de retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores, para satisfacer una necesidad psicológica intrínseca, como ya hemos visto en las teorías de Maslow y Herzberg. Pero también, para reforzar el valor y fomentar la mejora continua, proporcionar retroalimentación positiva e inmediata y promover la comunicación.

En relación al desarrollo de carrera, la empresa Samsonite Argentina brinda a sus empleados, quienes son considerados como talentos dentro de la organización, la posibilidad de acceder a programas de especialización, descuento en universidades e institutos reconocidos para continuar con su formación académica y desarrollo de habilidades a través de talleres de buenas prácticas relacionadas a atención al cliente, productos, entre otros, fundamentado en la detección de las necesidades de capacitación de los colaboradores y alineado a la estrategia de la compañía.

Molinos Rio de la Plata

Descripción de la empresa

Tal como se indica en su página web, Molinos Río de la Plata S.A. es una compañía argentina líder en la producción de alimentos y bebidas. Desde 1902, trabajamos en alimentar el bienestar de las familias argentinas con alimentos ricos, saludables, prácticos y accesibles siguiendo altos estándares de calidad y exigencia, con una sostenida inversión en innovación y desarrollo de nuevos productos y categorías alineadas a las tendencias de consumo.

VISIÓN: Ser la compañía líder de alimentos en la región, por confiabilidad, innovación y crecimiento. MISIÓN: Generar valor para nuestros accionistas, clientes, empleados, consumidores y comunidad, haciendo crecer competitivamente nuestras marcas, mediante alta calidad en los productos y excelencia en la ejecución.

VALORES: Integridad/ Buena gente / Capacidad de escuchar / Sentido de Unidad / Sana Ambición / Agilidad para cambiar / Curiosidad intelectual / Impacto Individual / Compromiso Molinos

PROPÓSITO: Alentar a los argentinos a comer mejor, en todo momento y lugar, con productos ricos, prácticos, saludables y accesibles.

Política de Recursos Humanos

Promoviendo el compromiso con sus propios colaboradores, Molinos promueve el crecimiento de ellos basándose en la gestión del Talento, apoyando el crecimiento profesional y promoviendo la Mejora Continua.

Paralelamente, gestionando sus Recursos Humanos con honestidad, empatía y los siguientes desafíos:

- Captar el mejor talento Identificar, evaluar y desarrollar futuros líderes
- Ser facilitadores del máximo desarrollo de nuestra gente
- Diseñar estructuras ágiles y eficientes, con compensaciones que garanticen la equidad
- Dar apoyo a la gerencia de operaciones, para colaborar con el logro de la Compañía de proveer productos ricos, sanos y cada vez más accesibles
- Desarrollar el co-management para facilitar la gestión integrada del portfolio
- Promover el desarrollo del clima y la cultura organizacional.

Con la motivación de generar el mejor “lugar para trabajar”, la estrategia del área de Recursos Humanos se basa en detectar, atraer, desarrollar y fidelizar el mejor talento para las necesidades del negocio, fomentando un adecuado clima laboral y asegurando que los procesos de selección, las búsquedas internas y las capacitaciones se brinden en función de las habilidades que se requieren para ocupar un puesto, en pos de la diversidad y la igualdad de oportunidades, rechazando cualquier tipo de discriminación.

En Molinos, continúan avanzando en el desarrollo de su marca empleadora, dando a conocer su propuesta de valor y diseñando prácticas en pos de seguir mejorando su imagen ante sus empleados, tanto actuales como futuros.

Composición de la dotación (nómina 2019) por edad:

Plan de beneficios

Molinos se caracteriza por desarrollar permanentemente su marca empleadora, con el propósito de continuar construyendo atracción para los mejores talentos del mercado laboral. De ahí que, para fortalecer el compromiso de los colaboradores, miden la satisfacción, el compromiso y el clima laboral a través de una Encuesta de Clima bianual dirigida a todos sus empleados, con énfasis en las siguientes dimensiones:

Los resultados de cada Encuesta, les permiten diagnosticar el Clima en los equipos, entender sus necesidades, analizar en profundidad casos particulares y saber cuán comprometidos están, con el objetivo de planificar acciones puntuales, iniciativas, proyectos, mejoras y nuevos objetivos a lo largo de la organización y en cada área en particular, vinculadas con la gestión del clima de trabajo.

En 2018 hicieron modificaciones en su plan de compensaciones y beneficios, ya que en el aspecto de “Recompensas” hubo una baja de 5 puntos respecto a la encuesta anterior.

Comenzaron con una revisión de la política de remuneraciones ya que constituye un vehículo para atraer, fidelizar y desarrollar al personal, orientándolo a la estrategia del Negocio:

- Establecer niveles de remuneraciones internamente equitativos y externamente competitivos, basados en el contenido y peso de las posiciones de acuerdo con las estructuras de la Compañía.

- Administrar las remuneraciones de forma que el personal con mejor desempeño y potencial obtenga, dentro del marco establecido, una mayor compensación, incentivando de esta manera desempeños superiores.

- Administrar internamente los beneficios bajo parámetros establecidos, en base a la estructura salarial. El proceso para determinar la remuneración se evalúa a partir de la definición de la jerarquía a través del sistema de evaluación de puestos IPE (International Position Evaluation) de la consultora MERCER. Una vez determinado el peso de cada posición jerárquica, se procede a evaluar y comparar con los salarios que informa el mercado (a partir de la mediana estadística) para todas las posiciones presentadas con el mismo peso IPE.

- El Bono Anual Corporativo es parte de la remuneración variable de cada colaborador, sujeta a resultados, y tiene por objetivo impulsar objetivos de

corto plazo que generen mayor compromiso con los resultados de la Compañía. El monto final resulta de un cálculo que compone el valor target por nivel, los resultados globales de la Compañía (60%) y los individuales (40%) según la evaluación de desempeño.

- Revisión salarial en 4 oportunidades al año, en los meses: Abril, Julio, Septiembre y Noviembre.

Su plan de beneficios está compuesto por:

Para darle mayor visibilidad, implementaron un sitio web para centralizar, fomentar y comunicar dicho plan, ya que la comunicación fue un aspecto que quisieron mejorar:

Respecto a la formación y desarrollo, la compañía continuó su trabajo propiciando el desarrollo y capacitación de los empleados, en tal sentido se capacitó en competencias críticas, capacitaciones técnicas, revisiones de talento y planes personalizados de desarrollo.

A su vez, se sumaron horas de capacitación a los espacios que ya se venían desarrollando, y dando buenos resultados, incluyendo a todas las jerarquías (Alta Gerencia – Gerencia – Jefes – Analista- Supervisores – Operarios), a los espacios de capacitación que ya venían desarrollando y dando buenos resultados:

- Programa de Jóvenes Profesionales
- Programas de maestría y posgrado
- Formación en idiomas
- Capacitación externa
- Desarrollo de Competencias

- Consolidado funcionales
- Capacitación industrial
- Desarrollo de líderes en la gestión de personas

Actualizaron el Plan de Formación anual para todos los colaboradores de Molinos, a través de la renovación de más del 50% de los cursos de la currícula, para que siga siendo atractivo.

Y por último, incorporaron novedosos espacios de diálogo bajo el formato de “Desayunos de Negocio” que apuntaron a generar una visión compartida de la empresa.

Con el objetivo de la fidelización temprana de talento e inducción a su cultura organizacional, continuaron con el “Programa de Jóvenes Profesionales”. Dicho programa, año a año, obtienen un 100% de nivel de satisfacción por parte de sus participantes. Esto se debe a que continuamente, toman el desafío de incorporar dinámicas que renueven el programa y generen valor para sus participantes. En esta oportunidad, incorporaron más actividades prácticas, lúdicas, y de formación y la presentación en equipo de un proyecto de mejora o innovación, al finalizar.

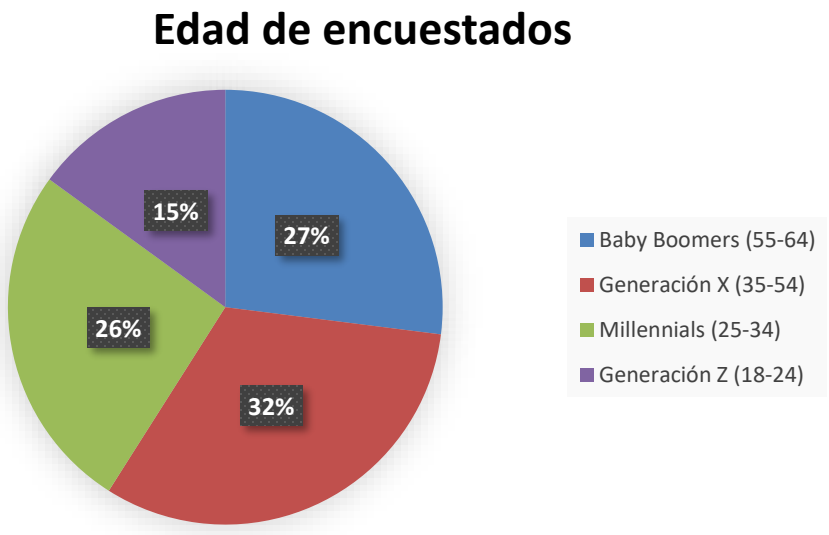
Encuestas a trabajadores de distintas generaciones

Para recopilar la opinión de trabajadores, actualmente activos, respecto a su percepción de los programas de compensaciones y beneficios de las organizaciones, se utilizaron cuestionarios digitales a partir de la herramienta Google Forms, los cuales respectivamente se adjuntan en Anexo 1 (Encuesta de Compensaciones y Beneficios).
El foco de la investigación estuvo centrado en la valoración y expectativas de las distintas generaciones de trabajadores que integran el mercado laboral. Todos los estudios fueron realizados en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se obtuvieron 294 resultados.

Como ya he mencionado anteriormente, dado que el período de los tradicionales es hasta el año 1945, es muy poco probable encontrar personas de 74 años, trabajando en relación de dependencia, en cantidad que justifique su inclusión en el presente Proyecto. Así como tampoco fueron parte de las muestras con las cuales se realizaron las encuestas.

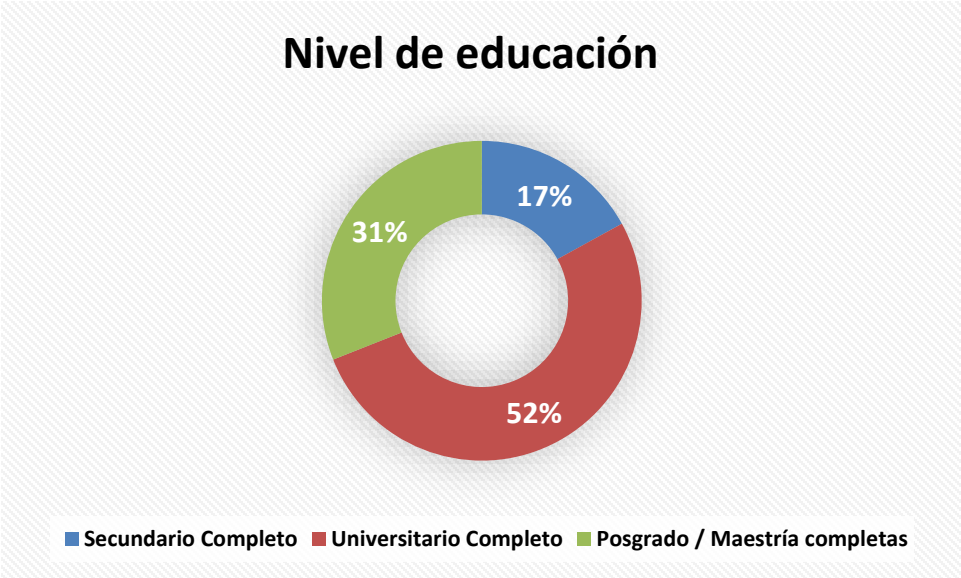
Composición de la muestra:

La mayoría de los trabajadores encuestados tenían una edad promedio entre 35-54 años, seguimos, casi en la misma proporción, por empleados de entre 55 y 64 años y entre 25 a 34 años.



Fuente: elaboración propia

Respecto al nivel de educación, se evidenció la preminencia de personas que habían obtenido un título universitario. En segundo lugar, se encontraban quienes contaban con un posgrado y/o maestrías completas. Y en último lugar, quienes habían finalizado el secundario.



Fuente: elaboración propia

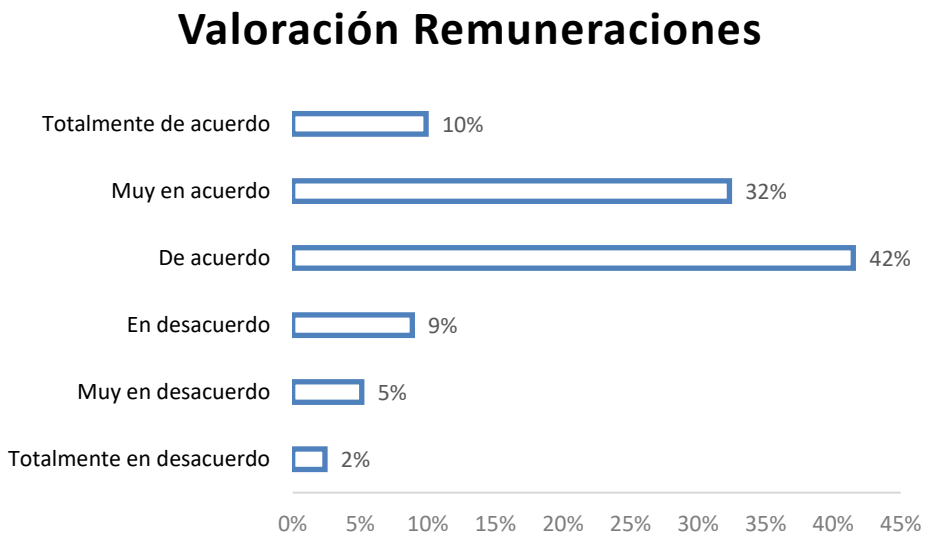
Las encuestas implementadas, consistían en una serie de preguntas sobre diferentes aspectos de sus empresas: gestión del talento, remuneraciones, beneficios, clima laboral y marca empleadora.

En relación con la valoración que los encuestados manifiesta sobre la gestión del talento en sus empresas, que consta de la identificación del talento y su correspondiente gestión a través de planes de sucesión, mapeo del talento, evaluación 360, retención del “top talent” y capacitaciones.

Las cuatro generaciones coincidieron en pertenecer a empresas que le dan visibilidad, a través del desarrollo de políticas y procedimientos, a la importancia de la gestión del talento.

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto encuestado, fue el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a la remuneración mensual que perciben en las empresas en las cuales pertenecen.

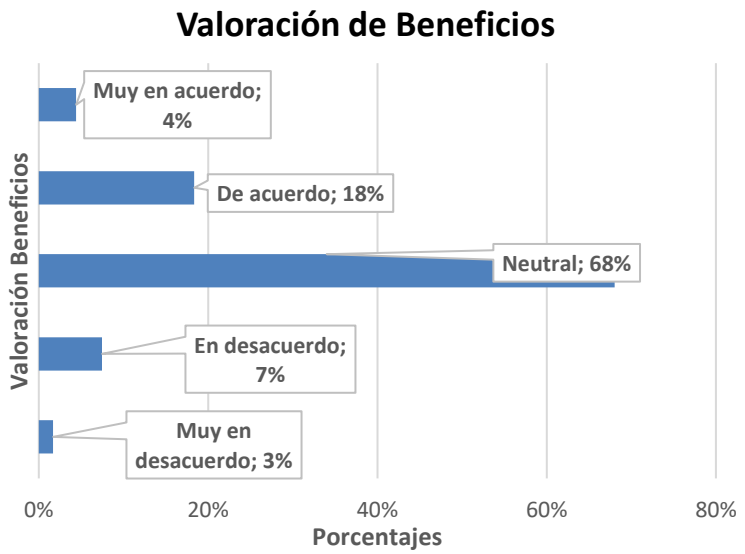


Fuente: elaboración propia

Si bien la mayoría de los encuestados consideran que su nivel de satisfacción de sus compensaciones se encuentra entre Totalmente de acuerdo, Muy en acuerdo y De acuerdo, hubo un 16% de los encuestados que opino lo contrario. Gran parte de ese porcentaje pertenecen a la generación Baby Boomers y Generación X. Cuando se les consultó el motivo de esa apreciación, se refirieron al solapamiento salarial.

De hecho, tener un buen sueldo y estabilidad laboral son motivos suficientes de satisfacción para la mayoría de los empleados que componen ambas generaciones. O, dicho de otra forma, sus expectativas se centran en la remuneración tradicional.

Adicionalmente, se consultó sobre la visión de los encuestados sobre los beneficios recibidos en sus organizaciones.

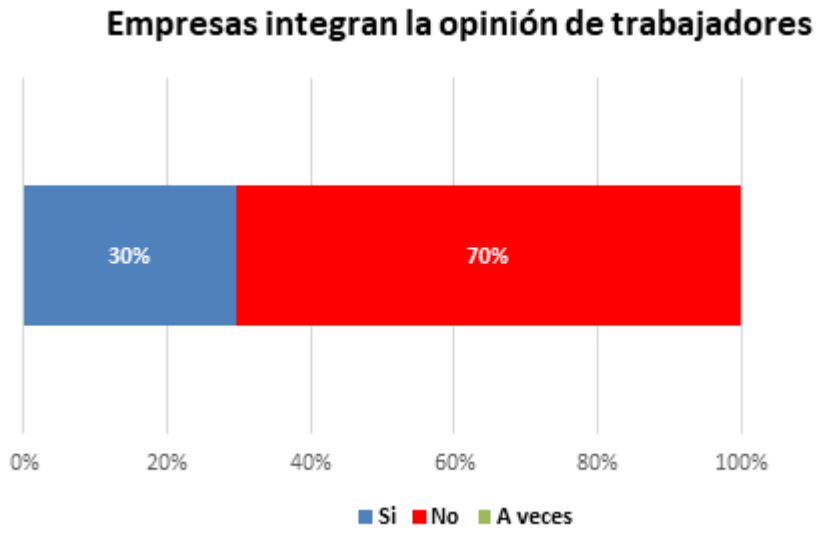


Fuente: elaboración propia

La mayor parte de la muestra encuestada tuvo una valoración neutral respecto a los beneficios otorgados por sus lugares de trabajo. Esto se traduce, en la apreciación de que esos beneficios podrían, especialmente, mejorar:

Fuente: elaboración propia

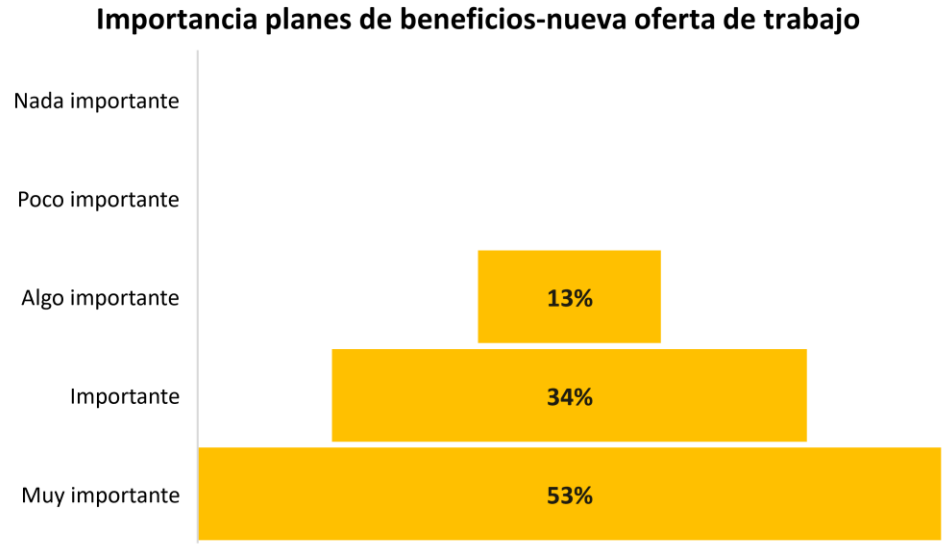
Esto se puede relacionar con la pregunta que se les hizo a los encuestados respecto a si sus empresas se interiorizan e indagan sobre tus necesidades y/o expectativas en materia de compensaciones y beneficios:



Fuente: elaboración propia

El 70% de los encuestados, manifestaron que sus organizaciones no les consultan su opinión en cuanto a necesidades y expectativas que tiene de sus trabajos. Por lo tanto, ¿están las empresas creando sus planes de beneficios para sus propios empleados sin los empleados? Parece que sí.

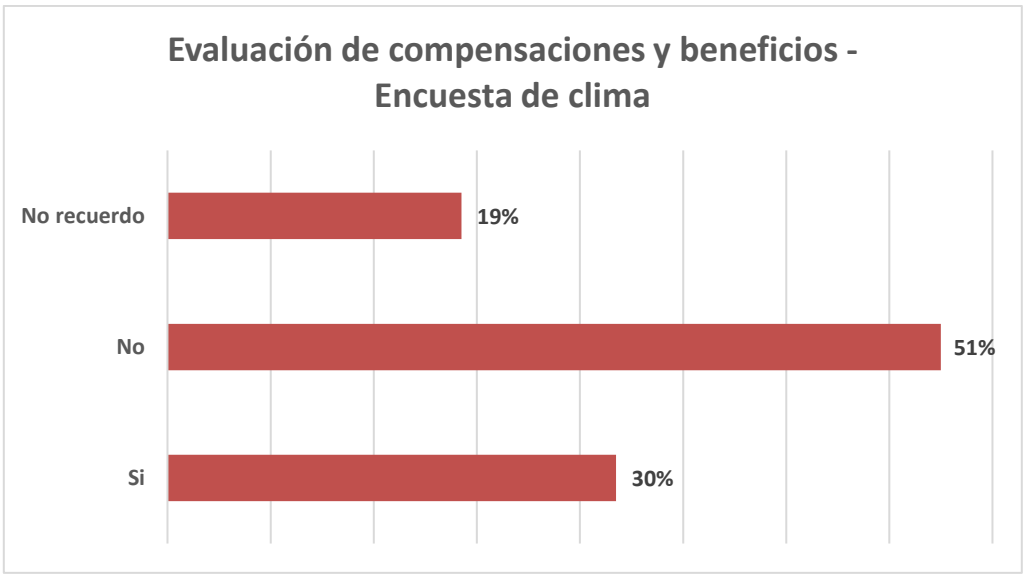
Paradójicamente, los trabajadores tienen en cuenta a los planes de beneficios de las compañías a la hora de aceptar una nueva oferta de trabajo.



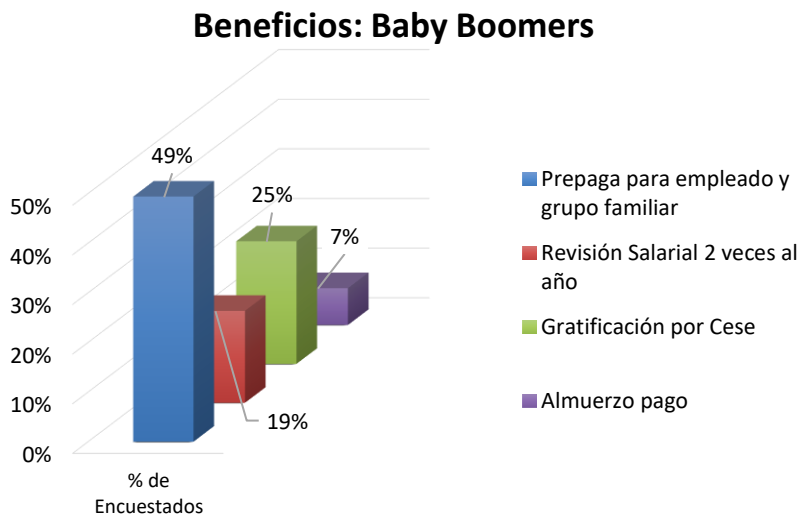
Fuente: elaboración propia

Continuando con este lineamiento, otro indicador relevante que surgió de la encuesta es que muchas empresas no incorporan en sus encuestas de clima o satisfacción laboral el aspecto beneficios y compensaciones. Es decir, que no se preocupan por la opinión de sus empleados respecto a este tema, ni se interesan por conocer cuál es nivel de satisfacción al respecto.

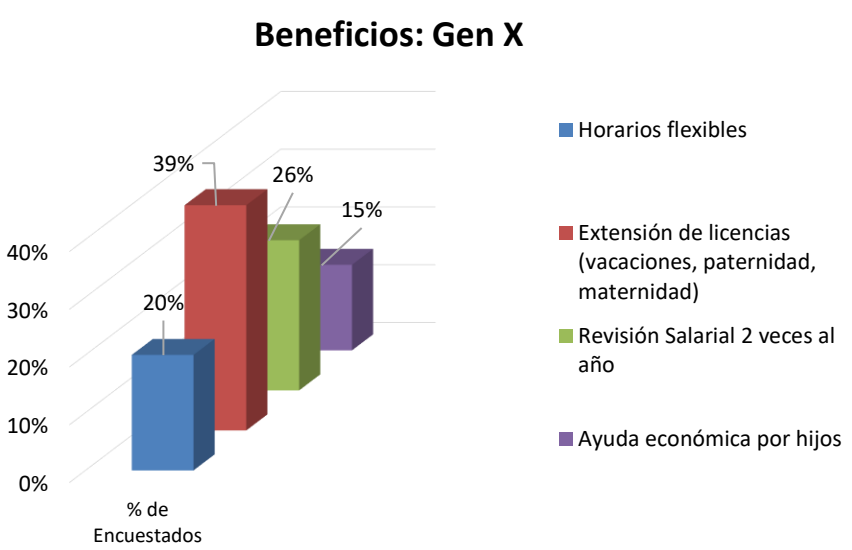
Este accionar, provoca que la percepción de sus colaboradores no sea tenida en cuenta a la hora de mejorar sobre este punto y en consecuencia, las organizaciones no dan lugar a que su dotación pueda expresar sus opiniones en pos de mejorar el clima laboral.



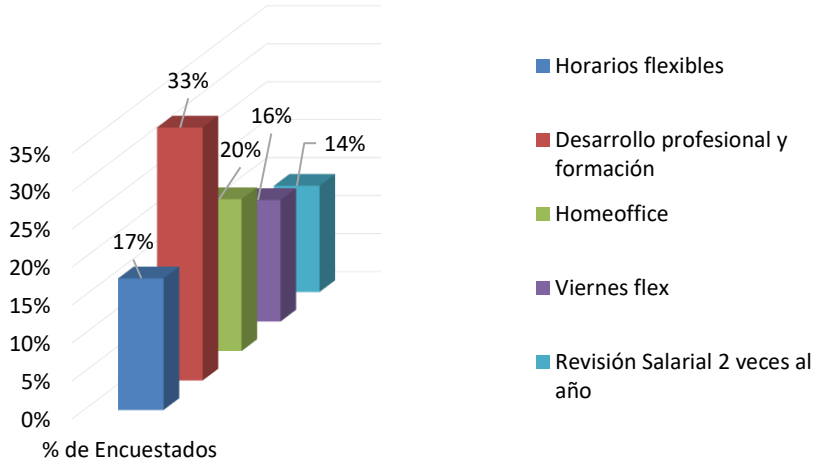
Finalmente, se consultó a cada grupo generacional, qué beneficios consideraban imprescindibles para ellos y obtuve como resultados:



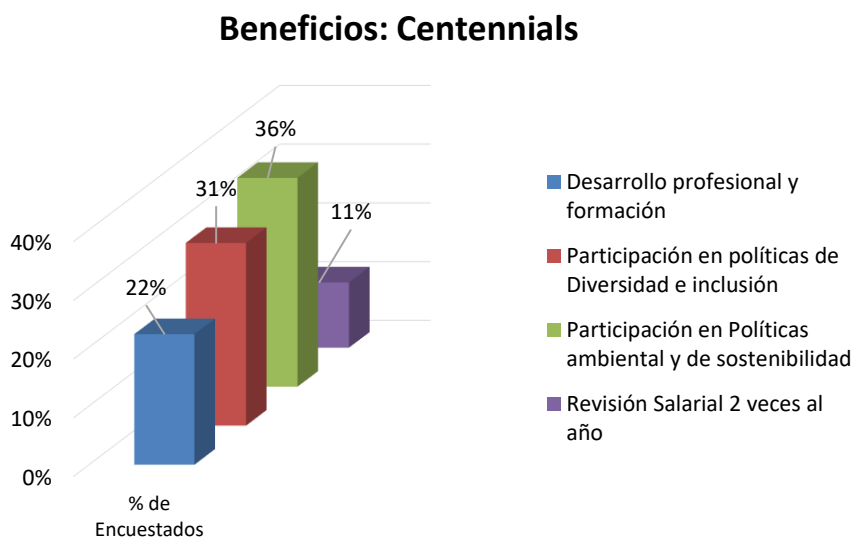
Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran una coincidencia en la preferencia de un mismo beneficio: “revisión salarial 2 veces al año”. De este modo, se revalida la teoría de que la remuneración sigue siendo una clave importante para los trabajadores hoy en día. En mayor o en menor medida, las generaciones encuestadas incurren en la necesidad de la actualización de los sueldos, por el contexto inflacionario en el que está situada la realidad del país.

Si algo llama la atención es que estas dos últimas generaciones (Millenials y Centennials) destacan al “desarrollo profesional y formación” como un elemento preciado dentro de una empresa.

Similares coincidencias se producen entre la Generación X y los Millenials, quienes sitúan a los “horarios flexibles” en el tercer puesto. Ambas generaciones acentúan la importancia sobre el balance vida laboral-profesional, pues entre sus prioridades también se encuentran: extensión de jornada para Gen X y viernes flex y home office para los Millenials.

Por su parte, los Baby Boomers son la única generación que valoran la “gratificación por cese”, ya que se encuentran próximos a retirarse del mercado laboral. Y la salud de ellos y su familia, es un aspecto de total relevancia.

Los Centennials, irrumpieron con su atención puesta en cuestiones que ninguna otra generación tenía en cuenta: “diversidad e inclusión y políticas ambientales y de sostenibilidad”. Para ellos, cobra particular importancia que las organizaciones sean responsables con el medio ambiente y estén comprometidas con la sostenibilidad.

Estos nativos digitales arribaron al mercado laboral siendo más conscientes y críticos sobre la posición que adopten las empresas en términos de compromisos sociales y ambientales.

13. Conclusiones

El mundo actual demanda buenas empresas para trabajar. Sus exigencias procedentes de los cambios constantes que estamos viviendo, obligan a ajustar de manera rápida las estrategias empresariales. Es por ello, que todas las compañías deben revisar, permanentemente, qué están haciendo respecto a su gestión del talento, a la multiplicidad de intereses de su capital humano y sus compensaciones y beneficios. Y si hay empresas que todavía no desarrollaron estos aspectos, es hora de que lo empiecen a forjar y adaptarse a los nuevos paradigmas del ámbito laboral. Siempre y cuando no quieren quedarse afuera del mercado laboral, tanto por el recambio generacional como por la hiper competitividad que lo caracteriza.

El mundo laboral, en este momento, se encuentra conformado por disímiles generaciones que conviven en las empresas. Estas generaciones son: Baby Boomers, Generación X, Millenials y Centennials. En consecuencia, las compañías atraviesan el desafío de entender cómo perciben el entorno laboral cada una de las generaciones, cuáles son sus inquietudes y expectativas del trabajo y qué esperan de la empresa a la que pertenecen.

La irrupción de nuevas generaciones generó un cambio de tal magnitud, que ahora las personas eligen a dónde quieren trabajar y consideran en la balanza de decisión cuestiones que eran impensadas poco tiempo atrás. Así como existen conceptos que describen a la experiencia del cliente, ahora está naciendo la experiencia del colaborador (cliente interno) como un tema crucial para las organizaciones.

No es en vano, que numerosas consultoras lleven a cabo, anualmente, diversos estudios que indagan y analizan las preferencias y opiniones de los trabajadores respecto a sus empleadores. Así como también, las tendencias de las empresas respecto a las compensaciones y beneficios que brindan a sus empleados.

Ya se demostró que las generaciones tienen diferentes incentivos, por lo tanto, implica un esfuerzo extra identificar la diversidad de intereses generacionales que, sin embargo, permitirá una atinada gestión del talento: atraer, retener y motivar de forma efectiva a los empleados claves para el negocio.

Los profesionales de recursos humanos deberán comprender de forma completa y articulada los cambios en los perfiles de las nuevas generaciones, sus motivaciones internas y externas, para instaurar planes de compensación más precisos a las circunstancias organizacionales y a los contextos del mercado.

Un cambio de paradigma a destacar es la inversión de roles: ahora es la compañía quien debe ser la mejor marca empleadora, para que los talentos las seleccionen.

Aquí radica la importancia de la creación del PVE, que no está dada solamente en el proceso de captación de talento sino, y fundamentalmente, en la construcción de respuestas a las necesidades de los propios empleados. Las compañías deben encarar un proceso profundo y honesto de entendimiento de las necesidades de sus actuales y futuros colaboradores.

Inexorablemente, surge la vital necesidad de poner foco en las compensaciones y beneficios que brinda una empresa. Siendo que en la actualidad estamos viviendo un cambio respecto a las demandas de los trabajadores, que solicitan, cada vez en mayor medida, más flexibilidad y personalización. Solamente teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y la realidad del mercado, se podrá lograr la tan ansiada motivación y compromiso laboral, que buscan las empresas.

Los beneficios son una importante herramienta para mejorar el employer branding, máxime si responde a la realidad del mercado y a las necesidades de los trabajadores. Si, por el contrario, no garantiza las prioridades de los diferentes grupos de la organización, ésta puede encontrar dificultades al momento de atraer, fidelizar, motivar y retener a quienes no se sientan representados.

Las políticas de compensaciones y beneficios deben ser concebidas como una herramienta eficiente para obtener el compromiso de los empleados. Para ello, es

imprescindible el contar con un enfoque con condiciones tales que permitan: asegurar las necesidades básicas, cuidar el salario emocional, premiar el rendimiento y mejorar el clima laboral.

En conclusión, se comprueba la hipótesis de la relevancia del involucramiento del plan de compensaciones y beneficios en el proceso de gestión del talento de toda organización, para: facilitar la consecución de talento en la instancia de selección y reclutamiento; actuar como una herramienta que reafirme la permanencia de los talentos de la organización y ajustarse a las necesidades cambiantes de los empleados a fin de motivarlos.

Cómo párrafo final y, con la presente Tesis en estado avanzado, a partir de marzo del corriente año en nuestro país, no podemos dejar de mencionar las seguras implicancias en la forma de trabajar que trajo y traerá la presente pandemia COVID 19 y que, seguramente, implicará profundas reformas en la relación empresa/trabajador. Prueba de ello, es la aprobación de la nueva Ley de Teletrabajo, que regularizará y garantizará derechos laborales a las y los trabajadores que desempeñen sus tareas desde sus casas.

14. Bibliografía

- Borracchia, Carolina “Centennials: el impacto en el trabajo de la primera generación 100% digital” - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Nicolás Agustín Di Candia, 2019
- Ceolevel (2015) *http://www.ceolevel.com/herzberg* ”La teoría de Motivación- Higiene de Herzberg”
- Gil Ravelo, Carlos Alberto “La retribución justa: un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones”. Ed. Av Ediciones 1 er edición 2010.
- Hatum, Andrés “El futuro del talento”. Ed. Temas Grupo Editorial 1era edición. 2011
- Hatum, A. Manejar Talentos, un desafío. IAE BUSINESS SCHOOL (2011) http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista23/iae23_30.pdf
- Hidalgo, Bernardo “Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento”. Ed. Granica 1era edición 2012.
- Melamed, Alejandro “Empresas más humanas. Mejores personas, mejores empresas”. Ed Booket 1er edición. 2012.
- Molinari, Paula “Turbulencia generacional”. Ed. Temas Grupo Editorial 1era edición 2011.
- Molinos Río de la Plata www.molinos.com.ar
- Perez Van Morlegan, Luis “Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa”. Ed La Ley 1ª. Ed. 2016
- Schein, E. (1992). Psicología de la organización

- Great Place To Work Argentina (2017) , “5 Tips para lograr mejores lugares de trabajo para Millennials”

- Great Place To Work Argentina (2017) , Informe “Equilibrio entre vida personal y laboral en las organizaciones”

- Grupo Adecco (2019) Guía Salarial Regional (Argentina y Uruguay).

- Deloitte (2018) "Tendencias Globales de Capital Humano 2018"

- Deloitte (2019) "Tendencias Globales de Capital Humano 2019"

- Mercer (2019) “Tendencias Globales de Talento”

- Randstad (2018) “Employer Brand Research 2018” (Argentina)

- Randstad (2019) “Employer Brand Research 2019” (Argentina)

- Work Institute (2019) “Retention Report” (Estados Unidos)

15. Anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta

<u>Aclaración</u>: se debe marcar una sola opción, excepto en la pregunta N° 11 Beneficios donde se habilita poder marcar varias opciones, dónde debe indicar su preferencia, siendo 1(uno) la que más interesa y en forma ascendentes, las siguientes. Si se descarga alguna indicar 0 (cero)

1. ¿Qué edad tiene? (colocar edad con número).

2. Sexo (marcar con una cruz)

Femenino	
Masculino	

3. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado?

Primaria	
Secundario Completo	
Universitario (incompleto)	
Universitario Completo	
Posgrado - Maestría incompleto	
Posgrado - Maestría completo	

4. ¿Cuál es tu valoración respecto a la gestión del talento en tu empresa?
(entiéndase a los procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a sus colaboradores)

Totalmente en desacuerdo	
Muy en desacuerdo	
En desacuerdo	
De acuerdo	
Muy en acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

5. ¿Cuál es tu valoración respecto al sueldo percibido mensualmente?

Totalmente en desacuerdo	
Muy en desacuerdo	
En desacuerdo	
De acuerdo	
Muy en acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

6. ¿Cuál es tu valoración respecto a los beneficios corporativos recibidos en tu empresa actual?

Totalmente en desacuerdo ☐
Muy en desacuerdo ☐
En desacuerdo ☐
De acuerdo ☐
Muy en acuerdo ☐
Totalmente de acuerdo ☐

7. ¿Qué factor deberían mejorar dichos beneficios corporativos recibidos en tu empresa actual?

Flexibles o segmentados ☐
Innovadores ☐
Adapten a tus necesidades ☐
Competitivos ☐
Motivadores ☐

8. ¿Considera los planes de beneficios corporativos a la hora de aceptar una nueva oferta de trabajo?

Nada importante ☐
Poco importante ☐
Algo importante ☐
Importante ☐
Muy importante ☐

9. ¿Tu empresa indaga sobre tus necesidades y expectativas en materia de compensaciones y beneficios?

Si ☐
No ☐
A veces ☐

10. En la encuesta de clima / satisfacción que realiza tu empresa, ¿se evalúa el aspecto compensaciones y beneficios?

Si ☐
No ☐
A veces ☐

11. Beneficios ☐

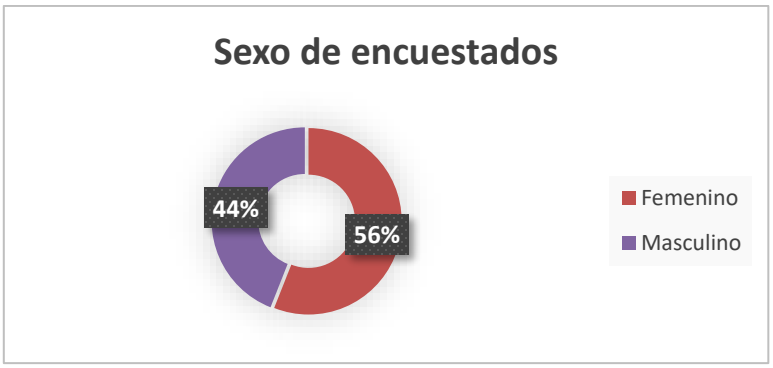
Horarios flexibles	
Desarrollo profesional y formación	
Prepaga para empleado y grupo familiar	
Gimnasio	
Frutas y verduras	
Home Office	
Guardería	
Viernes flex	
Extensión de licencias (vacaciones, paternidad, maternidad)	
Días libres al año	
Diversidad e inclusión	
Políticas ambientales y de sostenibilidad	
Almuerzo pago	
Ayuda económica por hijos	
Revisión Salarial 2 veces al año	
Bono anual	
Gratificación por Cese	

Anexo 2: Resultados generales de la encuesta

Análisis de las Respuestas

¿Qué edad tiene?			
Generación	**Rango de Edad**	**% de Encuestados**	**Número de respuestas**
Baby Boomers	(55-64)	27%	81
Generación X	(35-54)	32%	93
Millennials	(25-34)	26%	75
Generación Z	(18-24)	15%	45
	Respuestas obtenidas		***294***

Sexo	% de encuestados	Número de respuestas
Femenino	56%	164
Masculino	44%	130
	Respuestas obtenidas	***294***



¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado?		
Nivel de Educación	**% de Encuestados**	**Número de respuestas**
Secundario Completo	17%	50
Universitario Completo	52%	154
Posgrado / Maestría completas	31%	90
	Respuestas obtenidas	***294***

¿Cuál es tu valoración respecto a la gestión del talento en tu empresa?		
Opción de respuesta	**% de Encuestados**	**N° de respuestas**
Totalmente en desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5%	16
De acuerdo	50%	148
Muy en acuerdo	35%	102
Totalmente de acuerdo	10%	28
	Respuestas Obtenidas	***294***

¿Cuál es tu valoración respecto al sueldo percibido mensualmente?		
Opción de respuesta	**% de Encuestados**	**N° de Respuestas**
Totalmente en desacuerdo	2%	7
Muy en desacuerdo	5%	15
En desacuerdo	9%	26
De acuerdo	42%	122
Muy en acuerdo	32%	95
Totalmente de acuerdo	10%	29
	Respuestas Obtenidas	***294***

¿Cuál es tu valoración respecto a los beneficios corporativos recibidos en tu empresa actual?		
Opción de respuesta	**% de Encuestados**	**N° de Respuestas**
Totalmente en desacuerdo	0%	0
Muy en desacuerdo	3%	5
En desacuerdo	7%	22
Neutral	68%	200
De acuerdo	18%	54
Muy en acuerdo	4%	13
	Respuestas Obtenidas	***294***

¿Qué factor deberían mejorar los beneficios corporativos recibidos en tu empresa actual?		
Opción de respuesta	**% de Encuestados**	**N° de Respuestas**
Flexibles o segmentados	35%	102
Innovadores	7%	20
Adapten a sus necesidades	51%	150
Competitivos	4%	13
Motivadores	3%	9
	Respuestas obtenidas	***294***

¿Considera a los planes de beneficios a la hora de aceptar una nueva oferta de trabajo?		
Opción de respuesta	**% de Encuestados**	**N° de respuestas**
Nada importante	0%	0
Poco importante	0%	0
Algo importante	13%	40
Importante	34%	99
Muy importante	53%	155
	Respuestas obtenidas	***294***

¿Tu empresa indaga sobre tus necesidades y expectativas en materia de compensaciones y beneficios?		
Opción de respuesta	**% de Encuestados**	**N° de respuestas**
Si	30%	87
No	70%	207
A veces	***0%***	***0***
	Respuestas Obtenidas	***294***

En la encuesta de clima / satisfacción que realiza tu empresa, ¿se evalúa el aspecto compensaciones y beneficios?

Opción de respuesta	% de Encuestados	N° de respuestas
Si	30%	87
No	51%	150
No recuerdo	19%	57
	Respuestas Obtenidas	*294*

En su opinión, ¿Qué beneficio corporativo es imprescindible para usted? (Se pueden elegir hasta 2 beneficios)

Opción de respuesta – *Baby Boomers*	% de Encuestados	N° de Respuestas
Prepaga para empleado y grupo familiar	49%	40
Revisión Salarial 2 veces al año	19%	15
Gratificación por Cese	25%	20
Almuerzo pago	7%	6
	Respuestas Obtenidas	***81***

En su opinión, ¿Qué beneficio corporativo es imprescindible para usted?

Opción de respuesta- *Generación X*	% de Encuestados	N° de Respuestas
Horarios flexibles	20%	20
Extensión de licencias (vacaciones, paternidad, maternidad)	39%	38
Revisión Salarial 2 veces al año	26%	23
Ayuda económica por hijos	15%	12
	Respuestas Obtenidas	***93***

En su opinión, ¿Qué beneficio corporativo es imprescindible para usted?

Opción de respuesta - *Millenials*	% de Encuestados	N° de Respuestas
Horarios flexibles	17%	13
Desarrollo profesional y formación	33%	25
Homeoffice	20%	15
Viernes flex	16%	12
Revisión Salarial 2 veces al año	14%	10
	Respuestas Obtenidas	***75***

En su opinión, ¿Qué beneficio corporativo es imprescindible para usted?

Opción de respuesta - *Centennials*	**% de Encuestados**	**N° de Respuestas**
Desarrollo profesional y formación	22%	10
Participación en políticas de Diversidad e inclusión	31%	14
Participación en Políticas ambiental y de sostenibilidad	36%	16
Revisión Salarial 2 veces al año	11%	5
	Respuestas Obtenidas	***45***