



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Trabajo Final de Práctica Profesional

**“INFLUENCIA DE LOS BENEFICIOS NO SALARIALES EN
EL RENDIMIENTO Y PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS”**

Autores

Toto Florencia

Palópoli Ayelén

Tutor

Ruhl Gabriela

Fecha presentación

29 de Agosto de 2018

CAPÍTULO I

Resumen

Con el paso del tiempo no solo evolucionó la tecnología, la comunicación, el conocimiento y las formas de trabajar; sino también la manera en que las personas se involucran con su trabajo. Las nuevas generaciones, las expectativas y los aportes de los empleados han crecido casi de la mano.

AF (nombre de fantasía utilizado para la empresa ya que por razones de confidencialidad no se utilizará su verdadero nombre) es una empresa que se encuentra en el mercado desde hace más de 100 años, ha sabido reinventarse y adaptarse a los cambios en su contexto y a las exigencias de los consumidores.

Con presencia mundial y varias oficinas en Argentina, AF se desempeña en una variedad de países y culturas, buscando obtener el mejor resultado en cada uno de los puntos en que está presente. El logro de sus objetivos estratégicos está en gran parte determinado por el trabajo de sus empleados, el cual depende a su vez de su motivación por alcanzar resultados exitosos. Este último punto es de suma importancia para la compañía y requiere constante atención, ya que la motivación y expectativas de los empleados cambian a la par del contexto en que se desarrollan.

Actualmente, y en especial las nuevas generaciones, podemos ver que las personas requieren algo más que su sueldo a cambio de su trabajo. No sólo buscan identificarse con la compañía en la que trabajan y aportar sus conocimientos para el crecimiento de la misma, sino que también quieren que las organizaciones los reconozcan y colaboren con su crecimiento personal y profesional. En esta línea encontramos a los beneficios no salariales, los incentivos orientados a cubrir necesidades no económicas de los empleados relacionadas con sus objetivos y expectativas personales.

Este trabajo se propone analizar cómo afectan, los beneficios no salariales, el desempeño y permanencia de los empleados del Centro Contable de Buenos Aires de AF; lugar en el que se identificó una falta de políticas activas con respecto a estos incentivos.

Palabras claves

- Beneficios
- Salario
- Preferencia
- Motivación
- Empleados

Materias relacionadas

- Management de RRHH
- Desarrollo y Cambio Organizacional
- Dirección Estratégica I
- Dirección Estratégica II
- Administración de las Pymes
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión

Acrónimos

- AF: Nombre de fantasía de la empresa (Por razones de confidencialidad no se utilizará el verdadero nombre)
- BNS: Beneficios no salariales
- RAC: Centros Contables Regionales
- COE: Centros Financieros Mundiales de Excelencia
- US GAAP: Principios de contabilidad generalmente aceptados

Índice

CAPÍTULO I

Resumen.....	2
Palabras Claves-Materiales Relacionadas-Acrónimos.....	3
Índice.....	4

CAPÍTULO II

Investigación Teórica.....	5
Introducción.....	8
Problemática.....	10
Hipótesis.....	11
Objetivos.....	11

CAPÍTULO III

Metodología.....	12
Relevamiento.....	13

CAPÍTULO IV

Análisis.....	26
Diagnóstico.....	37
Plan de mejoras y propuestas.....	39

CAPÍTULO V

Conclusiones individuales.....	45
Conclusión general.....	47

CAPÍTULO VI

Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

CAPÍTULO II

Investigación Teórica

La mayoría de las veces se entiende como contraprestación al pago que una persona a entidad hace a otra persona en correspondencia al trabajo realizado en sentido monetario (Salario). En cambio, Ethel Zulli, en el capítulo “Remuneraciones. Compensación total” 1. del libro “Gestión moderna en Recursos Humanos” dice: “el término compensación en su sentido amplio integra el salario, beneficios sociales, premios, incentivos, gratificaciones extraordinarias”.

Los Beneficios no salariales, también llamado beneficios sociales son de carácter no remunerativo, que se originan en la relación laboral pero que no se otorgan como contraprestación del trabajo efectivamente realizado.

Para encontrar el origen de estos incentivos hay que remontarse a finales del siglo XIX y principios del XX. En ese momento, las empresas empezaron a buscar fórmulas para mejorar la productividad. Sus propuestas se basaron en estudios como los de Frederick Taylor, un ingeniero y economista que expuso una teoría basada en el trabajo en las fábricas. Según sus planteamientos, aumentarían los beneficios si se daba incentivos económicos a los trabajadores dependiendo de las unidades producidas.

Estas teorías fueron evolucionando, y actualmente se valoran múltiples posibilidades para incentivar a los empleados, más allá del recurso obvio de la gratificación económica extra.

“Los empleados son uno de los recursos más importantes que tiene la empresa”, como cita John G Fisher en su libro “Como incentivar a los empleados” 2 Una empresa no genera beneficios por sí sola, son las personas las que los obtienen.

Para que la empresa alcance su máximo potencial, la solución idónea y más rentable es establecer un sistema de rendimientos basado en el incentivo y la motivación del empleado. Las empresas pueden aumentar notablemente sus beneficios, si el rendimiento de los empleados mejora.

La palabra motivación viene del latín *motivus* o *motus* que significa “causa del movimiento”. Es la necesidad natural del individuo de satisfacer una necesidad.

¹ Ethel Zulli (2012) Gestión moderna en Recursos Humanos - Eudeba

² John G Fisher (2005) Cómo incentivar a los empleados - Kogan Page

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

“Motivar a alguien” se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo. Por este motivo, es de gran importancia que la empresa pueda dominar esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Existen varios autores que se centraron en la teoría de la motivación. Uno de ellos fue Clark Hull quién dice que en un contexto laboral existen personas que parecen estar siempre motivadas, otra que necesitan unos estándares de trabajos bien definidos para rendir adecuadamente y otras que precisan obtener algo físico a cambio de su trabajo (Incentivos).

Para el psicólogo Frederick Herzberg existen dos tipos de factores que incrementan o disminuyen la satisfacción en el trabajo. Por un lado, se encuentran los “factores de insatisfacción”, como el salario, los beneficios no salariales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajos etc.

Por otro lado, están los llamados “factores de satisfacción”, que son el trabajo en sí mismo, el crecimiento individual, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la responsabilidad.

Estas teorías hacen principal hincapié en la motivación como principal motor para lamentar el rendimiento de los trabajadores.

Son muchos los estudios que se han realizado en torno a cómo invertir en los trabajadores de una empresa, en cómo mejorar su percepción de la compañía, en aumentar su nivel productivo y motivarlos, al punto de consolidar su compromiso con la organización. Y ésta es una tendencia que se ha perpetuado a lo largo de todas las generaciones que componen el actual panorama de la fuerza laboral. Desde la Generación Z pasando por los Baby Boomers, todos valoran en mayor o menor grado tal inversión.

Los Millennials o generación Y, personas que están entre los 18 y los 30 años, se han ido convirtiendo poco a poco en la fuerza laboral preponderante en el mercado.

Su forma de pensar, su capacidad de innovación, su interés en estar conectados con la actualidad y su enorme potencial creativo son claves para el éxito de las organizaciones del presente.

Pese a que existen encuestas que revelan discrepancias en cuanto a qué valoran más los empleados Millennials frente a los trabajadores senior, en lo que todos coinciden es que invertir en beneficios sociales revierte en una mejora de la estrategia de Employer Branding y la fidelización del capital humano que trabaja en la compañía.

Esta estrategia es, de hecho, un elemento clave en muchas culturas corporativas de éxito como Google, Ikea o Apple, entre otras. Estas compañías han visto compensada su inversión en beneficios sociales para empleados en cuanto a fidelización de talento, proyección de una imagen de marca positiva y reconocimiento mundial, al tiempo que se han convertido en algunas de las empresas más deseadas por jóvenes, y no tan jóvenes, futuros trabajadores.

Mantener a un equipo contento, ya sea a través de una mejora de la retribución salarial (cada vez más desbancada por otros ligados a la conciliación de la vida personal con la vida laboral o posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa), revierte en el nivel de motivación que esos empleados muestran a la hora de desarrollar un trabajo.

Numerosas investigaciones correlacionan la satisfacción laboral y la motivación de los empleados con su mayor rendimiento y productividad, como un informe de Wall Street Journal y Opener Institute for People que revela que los empleados felices están un 36% más motivados y son un 31% más eficientes. En este sentido, los beneficios sociales se convierten en un efectivo medio para lograrlo.

En consecuencia, los beneficios sociales resultan muy rentables para la organización, con pequeños gastos en la mejora del bienestar físico y mental del capital humano se generan grandes resultados.

Las organizaciones deben empezar a diseñar e implementar políticas encaminadas a ofrecer beneficios, no necesariamente económicos, para sus colaboradores. Si los líderes no adoptan estrategias efectivas para atraer, contratar y retener, van a perder una gran oportunidad de ganar en competencias de innovación, agilidad y flexibilidad, lo cual reducirá notablemente su competitividad en el mercado.

Es importante comprender las razones que llevan a las personas a cambiar su comportamiento y aprovechar esa capacidad para crecer de forma sostenida en el tiempo. Son muchos los recursos de los que un gestor dispone para incentivar a los empleados de su empresa. Como decía Sir John Harvey-Jones “Nunca invertiría en un negocio que no invierta en su gente”.

Introducción

AF³ es una empresa multinacional estadounidense que fabrica y comercializa herramientas, programas y servicios relacionados con la informática. Tiene su sede en Armonk (Nueva York, Estados Unidos) y está constituida como tal desde el 15 de junio de 1911, pero lleva operando desde 1888. AF cuenta con más de 400.000 empleados repartidos en 171 países y es la empresa de servicios basada en tecnología de información más grande del mundo, y una de las pocas que lleva operando desde el siglo XIX hasta la actualidad.

La empresa se encuentra presente principalmente en los segmentos de tecnologías de la información, tanto así que más de la mitad de sus ingresos provienen de consultoría y servicios, y no de la fabricación de equipos.

Hoy en día existen dentro de AF cuatro unidades de negocio principales:

- Hardware
- Software
- Servicios
- IGF (Servicios financieros)

La visión de la compañía es ser elegida por su innovación, soluciones, productos y servicios; y ser reconocida por la calidad humana y profesional de su gente y por su contribución a la comunidad.

Mientras que su misión, es ayudar a los clientes a alcanzar sus metas de negocio proporcionándoles servicios y soluciones innovadoras.

Todas las acciones desarrolladas por la compañía se sostienen en tres pilares que son los valores fundamentales:

- Dedicación al éxito de nuestros clientes
- Innovaciones que tienen importancia
- Confianza y responsabilidad en cada relación

En cuanto a su estrategia, AF busca posicionar a la empresa como una corporación que ayuda a sus clientes a crear valor y ventaja competitiva a través de la innovación.

En relación a su cultura, AF busca respetar la diversidad, cree en la cultura del conocimiento y es un lugar donde se premia la excelencia. Buscan dar a la mujer un

³ Por razones de confidencialidad no se utilizará el verdadero nombre de la empresa.

rol en el mundo IT, y que sus empleados tengan amplias posibilidades de desarrollo, y también auspicia a que realicen actividades comunitarias.

La comunidad AF incluye varios Centros Financieros Mundiales de Excelencia (COE) con un promedio de 5.200 empleados en total. Dentro de ellos, se encuentran los Centros Contables Regionales (RAC) cuya misión es ser un proveedor de clase mundial de servicios contables al actuar como un proveedor de servicios para todas las unidades de negocio; asegurar el correcto reporte financiero de acuerdo con las US GAAPs, la guía de conducta de AF y las reglas y requerimientos impositivos locales; y manteniendo una administración efectiva mediante los controles internos sobre los reportes financieros.

Por su parte, la misión del Centro Contable Regional correspondiente a América se encuentra en Buenos Aires, y sus objetivos son:

- Asegurar la exactitud e integridad de los estados financieros de Latinoamérica y Norteamérica.
- Desarrollar y seguir las tendencias de negocios y proveer un análisis profundo, así como también recomendar acciones a realizar en base a estas.
- Mantener un compromiso con el continuo desarrollo de las habilidades.
- Buscar la continua mejora de los procesos.

El estudio se focalizará en el RAC de Buenos Aires, que se encuentra dividido en 8 grupos o Towers. Cada Tower incluye un 2nd Line Manager y varios 1st Line Managers que le reportan, y que tienen a su cargo a los Team Leaders. En cada Tower se llevan a cabo determinados procesos contables para los distintos países que son analizados desde Buenos Aires. Así mismo, los empleados del RAC se encuentran en la oficina de Martínez pero se trabaja en conjunto no sólo entre equipos del propio RAC, sino también con equipos del exterior en forma diaria.

Problemática

A lo largo de la historia las formas de hacer, pensar, relacionarse y comunicarse con los otros cambiaron, y a la par de esto fueron modificándose las necesidades de las personas y lo que esperan por parte de sus empleadores.

Es notable cómo las diferentes generaciones fueron desarrollando gustos, preferencias y expectativas a la hora de elegir, desempeñar y permanecer en un trabajo. Hoy en día, los integrantes del RAC en su mayoría corresponden a la llamada “Generación Y” o “Millenials”, que crecieron en la era de la globalización, dónde Internet rompió las barreras de la comunicación y del conocimiento y permitió la expansión de los mercados, esto lleva a que el mundo cambie constantemente, y requiera que tanto empresas como personas que las componen se adapten a ello. Esta generación es muy diferente de sus predecesoras, se diferencian principalmente en su necesidad de cambiar y mejorar, buscan un crecimiento de carrera rápido y a su vez, necesitan sentirse identificados con la organización para la que trabajan. Lo mismo sucede con lo que esperan a cambio de su trabajo, ya no se contentan con un sueldo, sino que esperan recibir algo más que eso, beneficios extras que no solo retribuyan su labor, sino que también demuestren el interés que tiene la empresa que los contrata en que sean “empleados felices”, ya que como demuestran varios estudios los empleados felices son más productivos, y a su vez tienen como efecto adicional mejorar la imagen de la empresa, no solo ante sus potenciales clientes, sino también frente a sus futuros empleados.

Actualmente, muchas empresas llevan su propia contabilidad, o la misma se encuentra terciarizada en empresas de servicios, por lo que los Centros Contables son uno de los mayores empleadores de representantes de la Generación Y, que buscan desarrollarse en empresas que cumplan con sus expectativas y los ayuden a crecer profesionalmente. Esto hace que el mercado laboral actual orientado a la actividad económica/contable sea altamente competitivo y se encuentre lleno de ofertas laborales, posibilitando que quiénes ofrecen su fuerza de trabajo puedan elegir entre una y otra, dando atención no sólo al sueldo ofrecido sino a los diferenciales que pone a disposición cada una. Hoy en día, el sueldo para la Generación Y es casi tan importante como los beneficios no salariales que puede recibir, y es aquí donde las empresas deben competir, ya que es un terreno lleno de posibilidades que pueden explotarse utilizando mínimos recursos. El problema propuesto a analizar en este trabajo es justamente la pérdida de competitividad del RAC en el mercado laboral debido a la falta de beneficios no salariales para los empleados actuales y potenciales.

Hipótesis

Los beneficios no salariales influyen en el rendimiento y permanencia de los empleados.

Hay algunas empresas que tienen una cierta historia en el desarrollo y ofrecimiento de beneficios no salariales, mientras que otras prefieren mantenerse en el ofrecimiento de un sueldo convencional a cambio del trabajo llevado a cabo.

Con respecto a ellas, consideramos que el RAC de AF se encuentra a mitad de camino, ya que si bien cuenta con ciertas compensaciones adicionales al sueldo, hay una ausencia de política de beneficios no salariales activa y que se va adaptando a los requerimientos no solo del mercado laboral, sino también de los actuales empleados. Esto hace que el RAC pierda competitividad como potencial empleador y que también se vea afectada la motivación y permanencia de sus empleados ante mejores ofertas externas de estos beneficios.

Objetivos

Generales:

Entender cómo afecta los beneficios no monetarios en el desempeño y permanencia de los empleados, y armar un plan que mejore la retención de talentos y disminuya la rotación no basada en el salario.

Específicos:

a. Identificar cuáles son los beneficios requeridos por los empleados fuera de su salario y comprender qué tanto afectan estos el clima laboral, motivación, desempeño y compromiso de los mismos, para entender qué medidas debe tomar la empresa.

b. Determinar los principales beneficios no salariales y analizar la factibilidad de implementarlos y la inversión que los mismos requerirían, para realizar una propuesta que se adapte a la realidad de la organización y la ayude a cumplir con sus objetivos estratégicos.

c. Armar una propuesta con los cambios y beneficios que generarían mejores resultados para la compañía y para el desarrollo y desempeño de los empleados, que esté de acuerdo con las posibilidades de la empresa.

CAPÍTULO III

Metodología

La investigación será de tipo correlacional para estudiar la pérdida de competitividad del RAC en el mercado laboral debido a la falta de beneficios no salariales para los empleados actuales y potenciales, y la misma tendrá un enfoque cualitativo.

El universo a analizar es el Centro Contable de AF, que cuenta con una población actual de 378 empleados, de la que se tomará una muestra de aproximadamente 20% para desarrollar el trabajo.

Se utilizarán como fuentes primarias: una encuesta a realizar sobre el 20% de la población del RAC (80/378); así como también dos entrevistas: una, a un gerente de segunda línea y otra, a una ex empleada de la empresa que actualmente se desempeña en una organización que tiene una política activa sobre beneficios no salariales (las encuesta realizada y ambas entrevistas se encontrarán en el cuadro de anexos). Las preguntas de las entrevistas y encuestas fueron preparadas con anterioridad, y buscan responder a los objetivos planteados, que son:

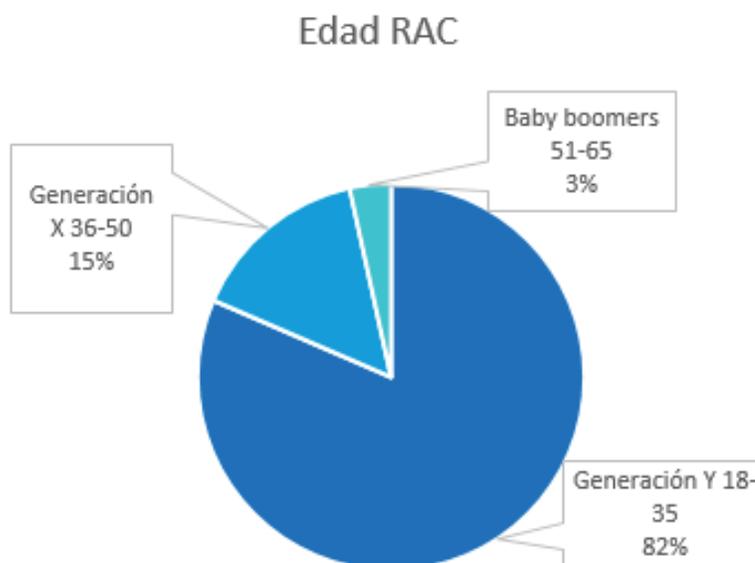
- Probar que existe la necesidad de recibir beneficios no salariales, por parte de los empleados.
- Identificar cuáles son los beneficios no salariales pretendidos, y cuál es su orden de importancia.
- Entender si existe una relación entre los beneficios no salariales y el clima laboral, la motivación y el desempeño.
- Confirmar si existe una relación entre los beneficios no salariales y la permanencia y compromiso con la organización.
- Entender si los empleados están dispuestos a realizar algún sacrificio a cambio de recibir beneficios no salariales, y cuáles serían.

Así mismo, como fuente secundaria se considerará la información interna conocida, para poner en perspectiva los resultados de la encuesta, y también los datos recibidos del área de RR. HH. de la empresa sobre la población del centro.

Relevamiento

Segmentación

El RAC tiene un total de 378 empleados, de los cuales 192 son mujeres y 186 hombres. La división etaria fue medida en función de generaciones, para hacer el análisis más simple:

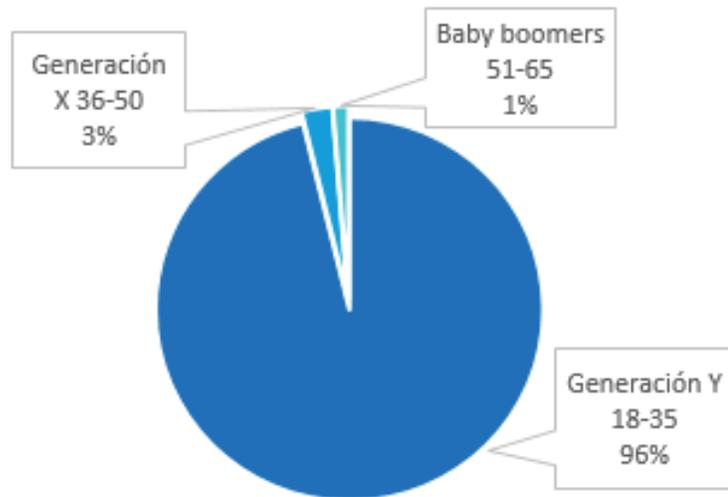


*Información brindada por RRHH de la empresa

- Baby Boomers: Entre 51 y 65 años
- Generación X: Entre 36 y 50 años
- Generación Y (También llamada Millenials): Entre los 18 y 35 años

La encuesta fue completada por 78 empleados, entre analistas y Team Leaders (Líder de Equipo), lo cual representa un 21% de la población total del RAC. En su mayoría quienes respondieron corresponden a la Generación Y, lo cual tiene consistencia con la división del plantel total de empleados.

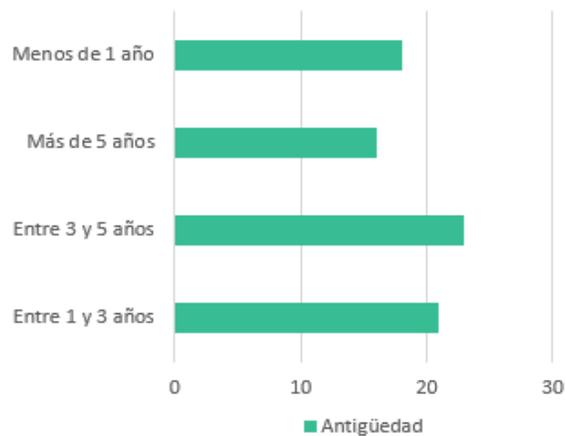
Edad encuestados



*Información relevada por la encuesta realizada.

La antigüedad de los encuestados estuvo relativamente pareja (~25%) en los diferentes segmentos establecidos:

Antigüedad en la empresa

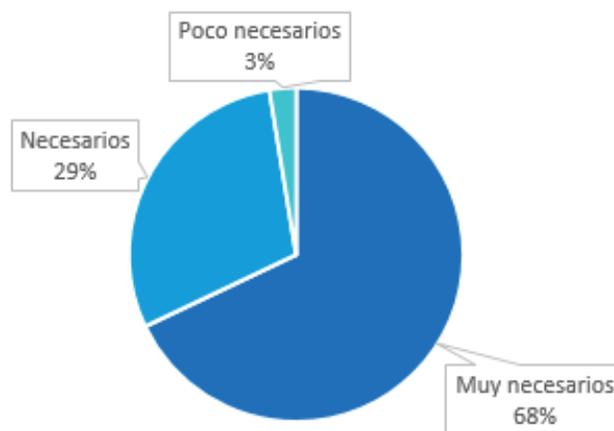


*Información relevada por la encuesta realizada.

1. Probar que existe la necesidad de recibir beneficios no salariales, por parte de los empleados.

Con respecto a este punto, casi un 70% de los encuestados coinciden en que son muy necesarios, al igual que la ex empleada que fue entrevistada, quién sostiene que los BNS (Beneficios No Salariales) “Son muy necesarios porque marcan la diferencia entre las empresas.”. El gerente entrevistado, por su parte, sostuvo que considera que son muy necesarios, especialmente por la población que compone al centro.

Qué tan necesarios considera los beneficios no salariales, como parte de la oferta de su empleador?



*Información relevada por la encuesta realizada.

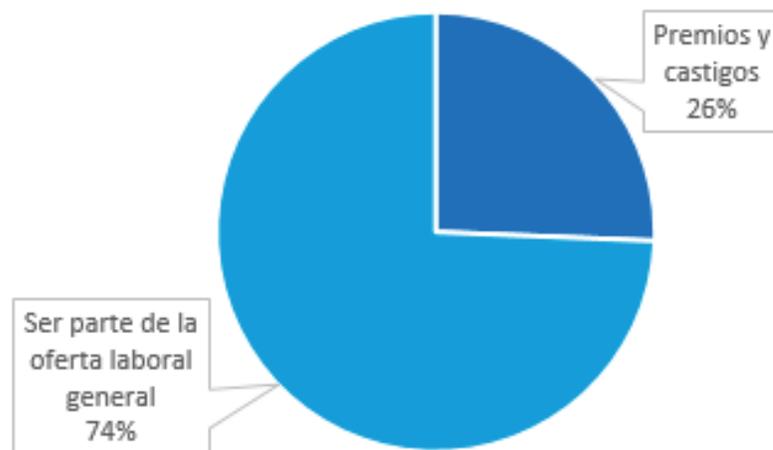
También se consultó a los empleados qué tan satisfechos están con los actuales BNS, donde prácticamente la misma cantidad está satisfecha y poco satisfecha. En esto, se diferencia el gerente entrevistado, quién confía en que los empleados están satisfechos, aunque reconoce que siempre se puede mejorar sobre este punto. Así mismo, prácticamente la mitad de los encuestados considera que los BNS actuales están bien comunicados, y en oposición la otra mitad considera que no.

Nivel de satisfacción	Q de empleados
Muy satisfecho	2
Poco satisfecho	36
Satisfecho	40
Total general	78

Bien comunicados?	Q de empleados
No	45
Si	33
Total general	78

Finalmente, con respecto a este punto se preguntó a los empleados cómo creen que deben ser usados los BNS. En este caso, el 74% de los encuestados coincide con el gerente en que deben ser parte de la oferta general de la empresa, aunque hace la salvedad de que en algunos casos los BNS deberían ser usados como premios y en ningún caso como castigos.

Los BNS debieran ser usados como...

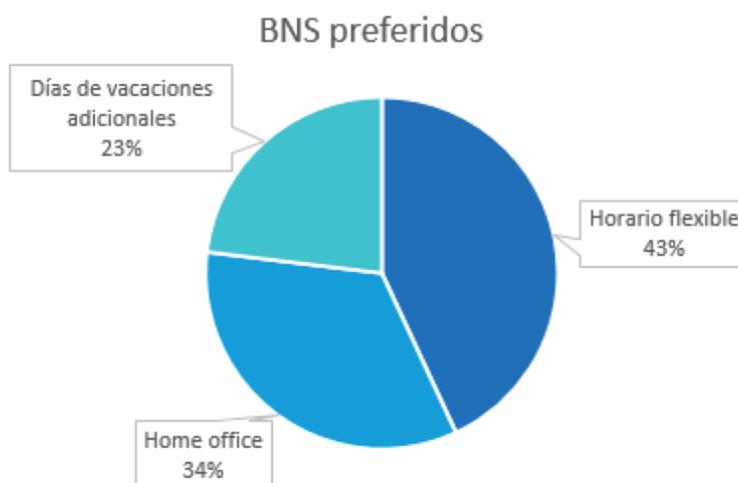


*Información relevada por la encuesta realizada.

2. Identificar cuáles son los beneficios no salariales pretendidos, y cuál es su orden de importancia.

Se pidió a los encuestados que eligieran de una lista los BNS que les gustaría recibir, y que luego eligieran los 3 principales según su preferencia. Resultando así el de mayor preferencia, el horario flexible; en segundo lugar, el “home office” y en tercer lugar, días de vacaciones adicionales. En este caso, los 2 principales coincidieron con los que el gerente entrevistado considera que son los de preferencia de los empleados.

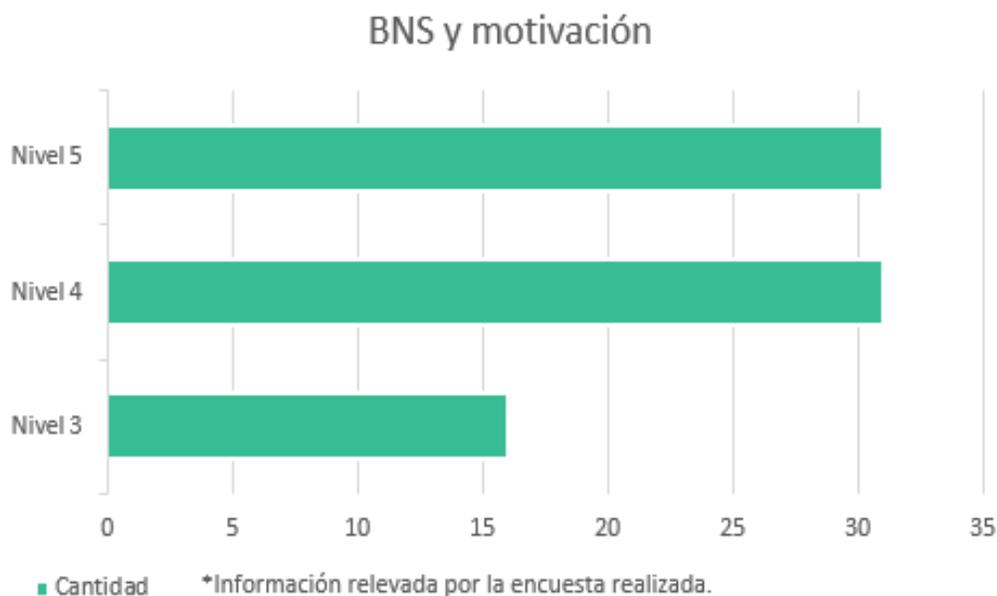
Beneficios no salariales
Horario flexible
Vienes con jornada reducida
Licencia por maternidad y paternidad más extensa
Descuentos en gimnasios, restaurantes, etc.
Días de estudio adicionales
Home office
Días de vacaciones adicionales
Eventos especiales
Comedor y snacks bonificados
Día libre por cumpleaños
Programa de coaching y capacitación



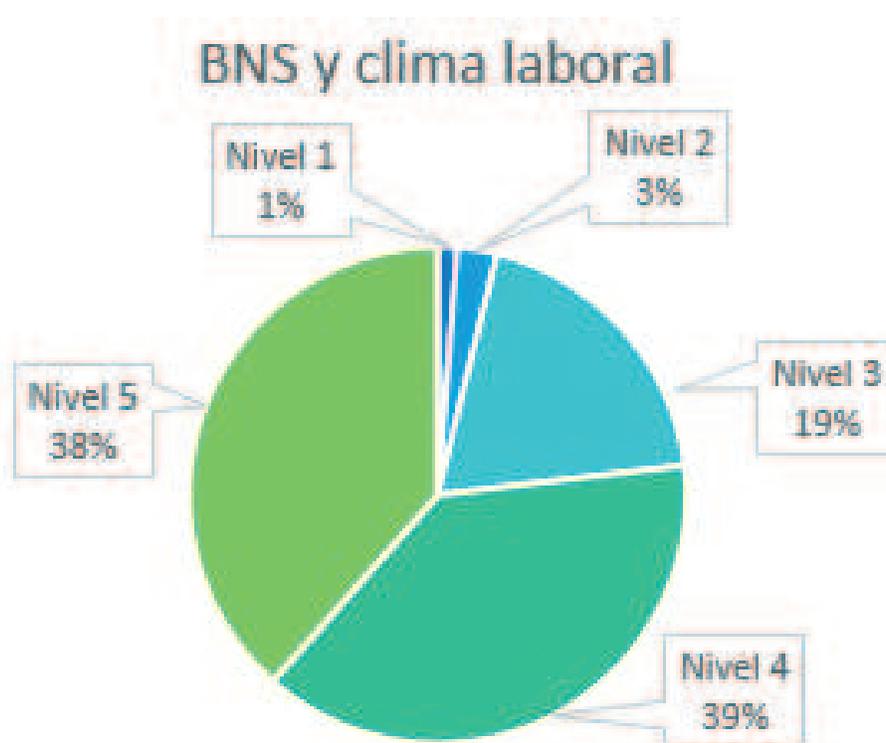
*Información relevada por la encuesta realizada.

3. Entender si existe una relación entre los beneficios no salariales y el clima laboral, la motivación y el desempeño.

En este caso se pidió a los encuestados su opinión sobre la influencia de los BNS, su motivación a la hora de trabajar en base a una escala de 1 a 5, siendo el Nivel 1 poco y el Nivel 5 mucho. Las respuestas recibidas se dividieron principalmente entre Nivel 4 y 5, con un 40%, mientras que un 20% respondió que lo afectaría en un Nivel 3. Los encuestados coinciden con la ex empleada, quién sostiene que los BNS ofrecidos actualmente por la empresa en la que trabaja mejoran su motivación porque son beneficios que le ayudan a la salud. El gerente entrevistado considera que los BNS afectan la motivación, y que "el secreto o lo importante es tener un buen mix de beneficios que puedan satisfacer a la mayor cantidad de gente posible."



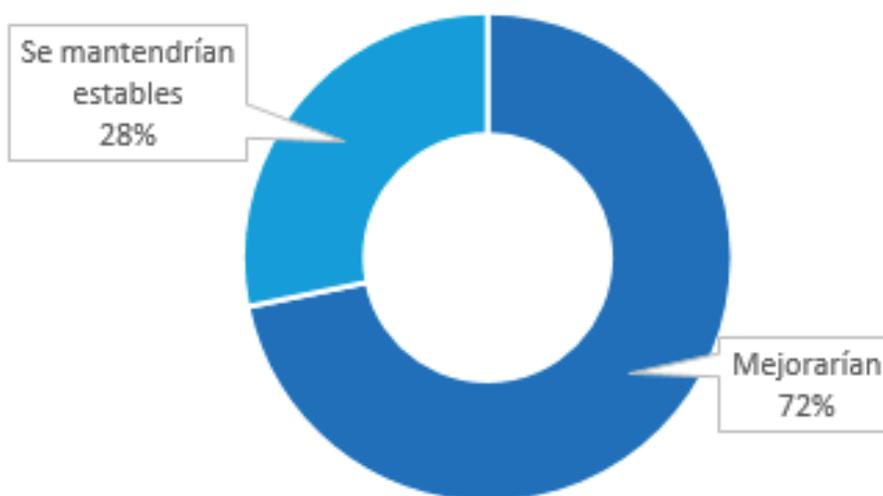
Mientras que las respuestas recibidas con respecto a su afectación del clima laboral por parte de los encuestados estuvieron más repartidas, el resultado con mayor cantidad de respuestas fue el Nivel 4. El gerente en este caso, respondió que no considera que los BNS afecten el clima laboral.



*Información relevada por la encuesta realizada.

Por último, con respecto a este punto casi el 80% de los encuestados coinciden en que su desempeño y productividad mejorarían si la empresa ofreciera BNS de su interés. El gerente, en cambio considera que no pasa tanto por los BNS en general, sino por generar eventos específicos que potencien la motivación para mejorar el desempeño mediante actividades que promuevan las relaciones entre los grupos y empleados.

BNS, desempeño y productividad



*Información relevada por la encuesta realizada.

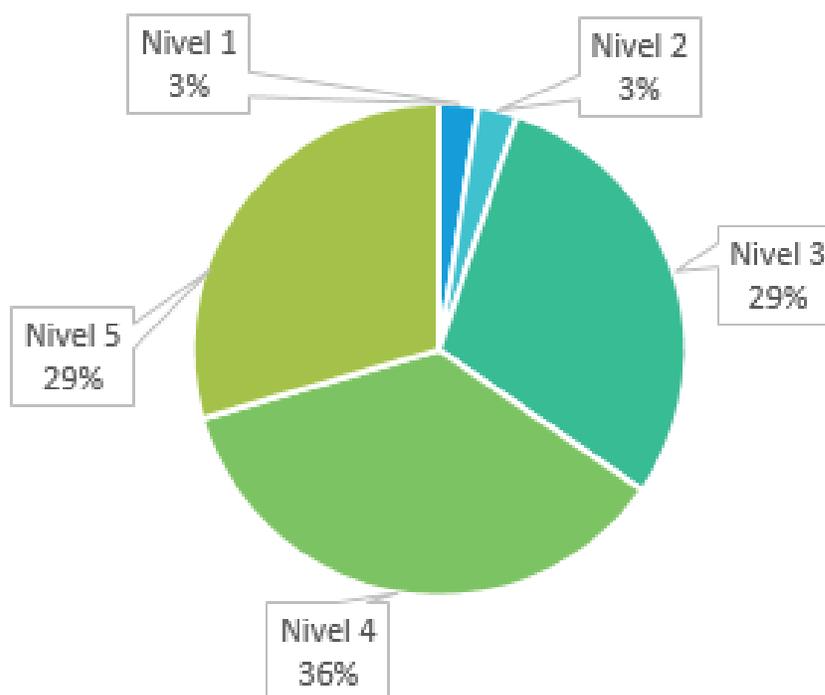
4. Confirmar si existe una relación entre los beneficios no salariales y la permanencia y compromiso con la organización.

Con respecto al compromiso con la organización, casi el 70% coincide en que sí estarían más comprometidos en caso que la empresa ofreciera BNS de su interés. La ex empleada piensa igual que los encuestados y sostiene que hoy en día se siente más comprometida con su empresa debido a los BNS que recibe.

Afectación de compromiso	Q de empleados
No, mi compromiso no cambiaría	24
Si, estaría más comprometido	54
Total general	78

En cuanto al nivel en que afectan los BNS la permanencia de los encuestados en la empresa, se pidió que lo definieran en base a una escala del 1 al 5, siendo el Nivel 1 poco y el Nivel 5 mucho. Así, los encuestados respondieron prácticamente en un 30% en los Niveles 3, 4 y 5. Mientras que el 6% restante se divide entre Nivel 1 y 2. En este caso, también coinciden con la ex empleada, quién sostiene que su permanencia en la empresa está altamente influenciada por los BNS, ya que sabe que los que recibe actualmente no se ofrecen en todas las empresas y reafirma así su decisión de permanecer en la misma. Por su parte, el gerente afirmó que considera que actualmente el RAC tiene que mejorar el mix de BNS que ofrece ya que no satisfacen totalmente las demandas. Esto se ve en los niveles de rotación y en la dificultad de encontrar nuevos empleados.

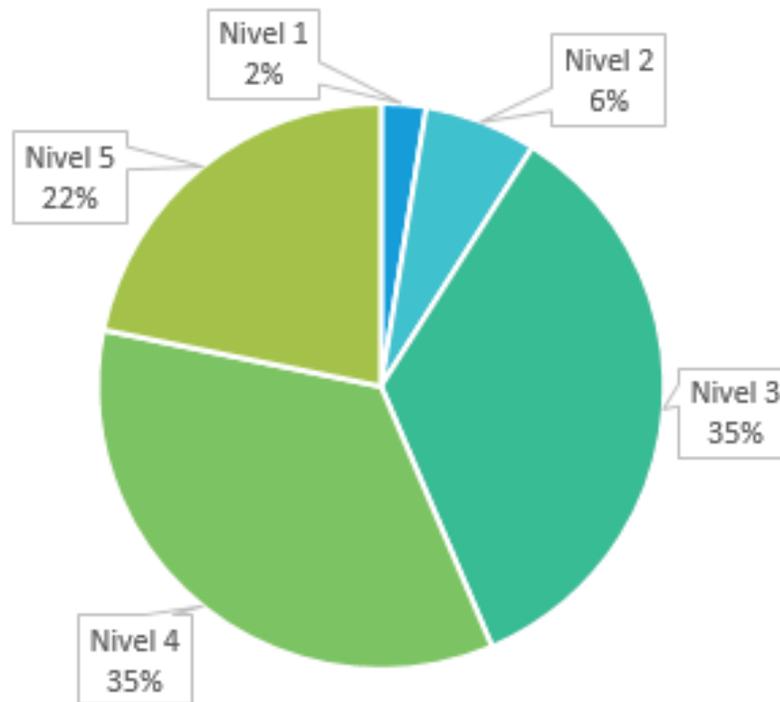
BNS y permanencia



*Información relevada por la encuesta realizada.

Al igual que en el punto anterior, al preguntar sobre la influencia de los BNS y la expectativa de carrera dentro de la organización, los encuestados coincidieron una vez más con la ex empleada, respondiendo la mayoría qué se vería afectado entre un Nivel 3, 4 principalmente, un Nivel 5 en menor medida, y nuevamente solo un 8% se volcó por los Niveles 1 y 2.

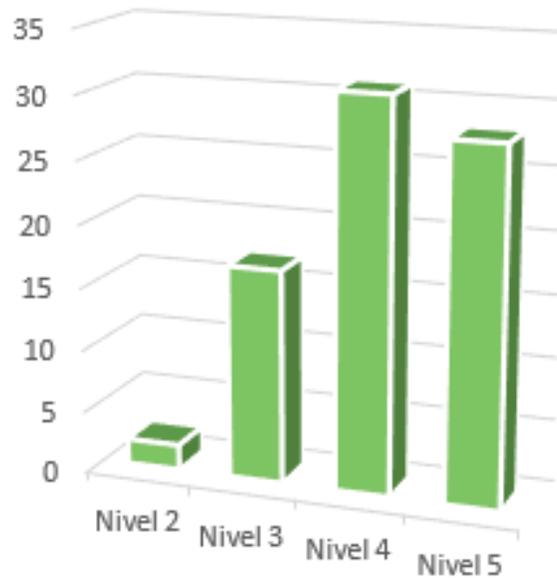
BNS y expectativa de carrera



*Información relevada por la encuesta realizada.

Con respecto a cuánto pesaría en su decisión de cambio de trabajo los BNS ofrecidos por otra empresa, el Nivel 4 y 5 fueron los más elegidos, teniendo el Nivel 3 la mitad de votos que los anteriores. En la entrevista, la ex empleada compartió la respuesta de los encuestados, comentando “en caso de salir al mercado laboral, además del sueldo, voy a tener en cuenta y evaluar cuáles son los BNS que me ofrecen y compararlos con los que hoy en día tengo.”

Nueva oferta de trabajo y BNS



*Información relevada por la encuesta realizada.

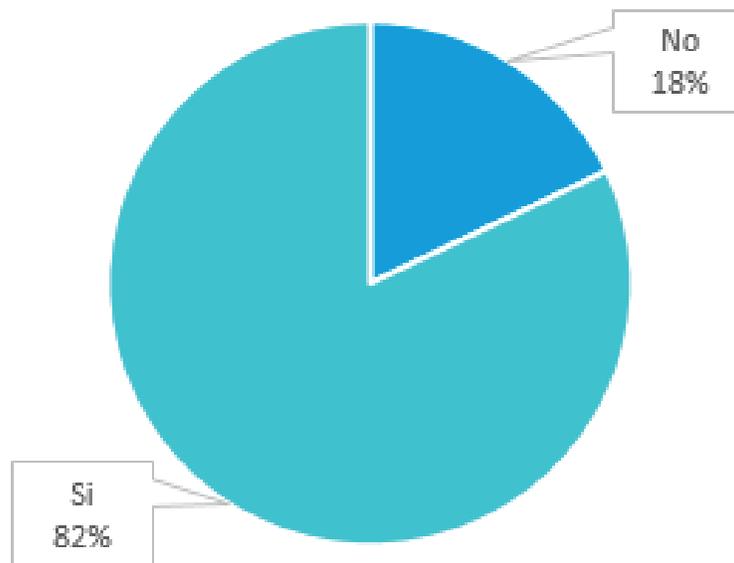
5. Entender si los empleados están dispuestos a realizar algún sacrificio a cambio de recibir beneficios no salariales, y cuáles serían.

En este caso, la consulta con respecto a la predisposición de cambiar ciertas cosas a cambio de recibir mejores BNS fue de un 80% afirmativa y sólo un 20% negativa.

Al momento de definir qué estarían dispuestos a modificar, los encuestados se volcaron en casi 60 personas por los horarios, 19 por la locación en que se desarrolla el trabajo, 13 por el salario y 1 persona propuso modificar las fechas de entrega, adelantándose a las mismas.

Cambios por BNS	Q de empleados
Horarios	51
Locación	15
Salarios	11
Adelantar fechas de entrega	1
Total general	92

Adaptarse a cambio de BNS



*Información relevada por la encuesta realizada.

CAPÍTULO IV

Análisis

❖ Probar que existe la necesidad de recibir beneficios no salariales por parte de los empleados.

Los beneficios “no salariales” cobran cada vez mayor importancia para la fuerza de trabajo, y por lo tanto, pasan a ser un tema de atención para todas las organizaciones que requieren de dicha fuerza. Las generaciones originales, los Tradicionalistas y Baby Boomers, e incluso hasta cierto punto la Generación X no esperaban mucho más que un salario por su trabajo. Sin embargo, la Generación Y cambió el paradigma y ya no ve como suficiente su sueldo monetario, sino que espera recibir más y mejores retribuciones de parte de su empleador. Las organizaciones ya no pueden hacer “oídos sordos” a esto, dado que los Millenials representan la mayor parte de la fuerza de trabajo disponible y cuentan con importantes herramientas y conocimientos que las empresas pueden aprovechar. Es vital para el éxito de las organizaciones tener en cuenta las particularidades de cada generación y el impacto de las mismas sobre las formas en que deben ser reclutadas, tratadas y cómo hacer para conservarlas. Las organizaciones de hoy reúnen tres generaciones de trabajadores y la brecha de edades, lejos de significar un problema entre los Millennials, los Baby Boomers y la Generación X, es una oportunidad para las empresas ya que estos se complementan y aprenden entre sí logrando sinergia.

Es de esta combinación que surge la cultura organizacional, que puede ser entendida como “la manera correcta de percibir, pensar y sentir lo que sucede dentro de la empresa y las situaciones y problemas que surgen en la misma”, de acuerdo a lo desarrollado por Franklin y Krieger, en su libro “Comportamiento organizacional”⁴. Por otro lado, entre las razones que da Schein en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo”⁵ sobre conocer la cultura organizativa es importante destacar que:

- Permite comprender y predecir el efecto de la implementación de estrategias y políticas necesarias para el progreso de la organización.
- Permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente.

⁴ Franklin y Krieger (2012) Comportamiento organizacional - Pearson

⁵ Schein Edgar (1988) La cultura organizacional y el liderazgo - Plaza & Janes

De ésto se desprende la importancia de conocer las expectativas, motivaciones e intereses de los recursos humanos de la empresa, que se pueden ver reflejados en la cultura de la misma, para saber cómo trabajar mejor con ellos y lograr una mayor productividad para alcanzar los objetivos estratégicos.

Hoy en día, los beneficios “no salariales” son parte de las expectativas de los empleados del RAC, tal como demostró el relevamiento donde casi un 70% de los encuestados respondió que los considera “muy necesarios” y un 28% que los considera “necesarios”. Esto es así entendido también por el gerente entrevistado, quién sostiene que ve a los beneficios “no salariales” como muy necesarios, especialmente debido a que la población del Centro Contable está mayormente compuesta por Millennials. El reconocer esta demanda por parte de los empleados es de vital importancia, ya que debe abrir las puertas a que la organización se haga cargo de la misma, para poder asegurar su presencia en el mercado laboral de manera competitiva. Y este es el punto en que mayor trabajo por delante tiene el RAC de AF, que sabe que tanto sus empleados actuales como los potenciales requieren beneficios no salariales, pero no tiene el ejercicio de conocer cuáles son los preferidos, ni de desarrollar políticas sobre los mismos que cumplan con las expectativas de los empleados. Esto es reconocido por el gerente al consultarle si considera que los beneficios no salariales ofrecidos actualmente satisfacen las necesidades de los empleados, a lo que responde lo siguiente: “Creo que es bastante difícil de medir, yo por experiencia personal creo que sí, porque lo he utilizado y lo sigo haciendo... Creo que el home y la flexibilidad horaria si cumplen con las expectativas, pero es más difícil determinar si esperan otros beneficios no salariales, y ahí saber si estamos cumpliendo o no con las expectativas.”

Por otro lado, es de suma importancia la claridad con que estos beneficios son comunicados, tanto a los empleados actuales como a los potenciales, ya que la información necesaria y adecuada es un recurso clave para el desempeño y la toma de decisiones constituyendo así una fuente de poder.

El gerente durante la entrevista destaca que se debe tener cuidado en la comunicación de los beneficios no salariales, ya que debe quedar claro que algunos no son adquiridos al momento de entrar a la empresa sino que primero hay un período de adaptación del empleado en el que no puede hacer uso de los mismos. Esto afecta directamente la información que es dada en las etapas de entrevistas, en las que a los postulantes se les cuenta sobre los beneficios pero no suele explicarse el proceso

para adquirir el derecho a los mismos, ni tampoco que no son una “regla común” dentro del RAC, sino que están sujetos a la subjetividad de cada gerente y al desempeño del empleado.

La opinión de los encuestados con respecto a la calidad de la comunicación sobre los beneficios no salariales disponibles refleja esta dicotomía que expone el gerente, el resultado es prácticamente parejo pero opuesto, donde un 58% considera que no están bien comunicados y un 42% considera que sí lo están. La falta de una política definida tanto para darlos como para comunicarlos se refleja en la opinión de los empleados y afecta directamente la imagen de la organización con respecto a la oferta de beneficios no salariales.

Con respecto a la disponibilidad de los beneficios no salariales, la mayoría de los empleados encuestados sostienen que deben ser parte de la oferta laboral general y no ser usados como premios y castigos. Punto en el que coinciden con el gerente, pero éste marca una diferencia, resalta qué en casos donde el empleado no cumple con las expectativas previstas entonces no debería retribuírsele con el mismo beneficio no salarial que se le da a quien si cumple con su trabajo, ya que sería injusto y desmotivador para el grupo.

❖ [Identificar cuáles son los beneficios no salariales pretendidos, y cuál es su orden de importancia.](#)

Dentro de los beneficios no salariales que actualmente ofrece el RAC se encuentran como principales el home office, la flexibilidad laboral, los llamados “Feriados AF” (los días feriados que hayan caído en fines de semana los empleados pueden tomarlos en cualquier momento del año), un día extra de vacaciones adicional a los establecidos por ley, tarjeta de descuentos exclusivos y reintegro de un 3% de la obra social. Pero no todos estos beneficios están disponibles por igual para la población del RAC, en los últimos años los “Feriados AF” y el día extra de vacaciones dejaron de formar parte de la oferta de trabajo de la empresa para los empleados que ingresaron a partir del año 2013.

Con respecto a la tarjeta de descuentos exclusivos, es un beneficio que prácticamente no tiene comunicación ni promoción. Los beneficios ofrecidos son genéricos y no se ajustan a las particularidades del grupo que integra el RAC ya que es ofrecido por una empresa externa y para varias empresas a la vez.

El home office y la flexibilidad horaria son los estandartes de los beneficios no salariales ofrecidos por AF a nivel mundial. Establecidos hace ya muchos años, la empresa fue pionera en el ofrecimiento de dichos beneficios. Hoy en día, la flexibilidad horaria se da en una base periódica a los estudiantes, mientras que quienes gozan de mayor cantidad de días de home office son las madres y padres que así lo requieren para poder pasar más tiempo con sus hijos; mientras que un día a la semana de home office es accesible a la mayoría de los empleados, siempre que éstos demuestren independencia y responsabilidad a la hora de desarrollar sus tareas. Estos beneficios fueron los más elegidos por los encuestados al pedir que indicaran aquellos de su preferencia. Pero, al preguntar acerca del nivel de satisfacción que sentían con respecto a los beneficios no salariales ofrecidos actualmente por la empresa solo un 3% respondió sentirse “muy satisfecho”, mientras que el resto de los encuestados se dividió en forma pareja entre “satisfecho” y “poco satisfecho”. Esto demuestra que la organización tiene un largo camino aún por recorrer con respecto a cumplir con las expectativas sobre los beneficios. Es por ello, que se realizó una nueva encuesta, esta vez con una única pregunta con el objetivo de determinar cuáles son los próximos beneficios no salariales en los que debe incursionar y enfocarse la organización en opinión de los empleados, para mejorar la satisfacción que tienen con respecto a los mismos y los resultados fueron los siguientes:

Beneficio	Preferencia
Viernes con jornada reducida	5.5
Días de vacaciones adicionales	5.1
Clases de inglés/portugués en horario laboral y/o con precio diferencial	4.9
Programa de desarrollo de carrera	3.3
Día libre por cumpleaños	2.6
Snacks y frutas bonificados/disponibles en el Centro	2.2
Licencia por maternidad y paternidad extendida	1.7
Días de estudio adicionales	1.6
Eventos especiales (fiesta de fin de año, team building, día de campo, etc.)	1.3
Descuentos en gimnasios, restaurantes, etc.	1

❖ Entender si existe una relación entre los beneficios no salariales y el clima laboral, la motivación y el desempeño.

Como se mencionó anteriormente, la oferta de beneficios no salariales afecta tanto a los empleados actuales de la organización como a los potenciales. En el caso de quienes ya forman parte del RAC, se buscó confirmar si los empleados consideran que la existencia de estos beneficios afecta el clima laboral, la motivación y su desempeño.

Un motivo, tal como lo define Krieger en su libro “Sociología de las organizaciones: introducción al comportamiento organizacional”⁶, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Según el autor, mientras que las motivaciones reflejan un deseo, un motivador es una recompensa o incentivo que agudizan el impulso de satisfacer dichos deseos. Podemos reconocer que uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional en que se desarrolla el individuo. El tratamiento que da la organización a los trabajadores, las normas y valores que se distinguen en ella, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, afectan las acciones de los empleados y la

⁶ Krieger Mario (2002) Sociología de las organizaciones: introducción al comportamiento organizacional - Prentice Hall

motivación que los hace funcionar. Aquí, entran los beneficios no salariales que conforman un motivador, un motor para los empleados para desarrollarse de mejor manera o no en su trabajo.

Los encuestados coincidieron en su mayoría que la disponibilidad de beneficios no salariales de su interés tiene un alto nivel de afectación sobre su motivación, entre 4 y 5 (habiendo establecido el 5 como tope).

Los beneficios “no salariales” pueden representar distintos motivadores para los empleados, pero su principal punto de afectación es el tan demandado “work-life balance” por los Millennials y la Generación X, que representan casi la totalidad de la población del RAC. Muchas empresas en la actualidad ofrecen incentivos no salariales que buscan mejorar la calidad de vida de sus empleados y también ayudar a que los mismos encuentren un equilibrio entre su vida personal y laboral. Esto se refleja en las respuestas recibidas por la ex empleada entrevistada, quien trabaja actualmente en una empresa también proveedora de servicios al exterior, pero que tiene una importante política de desarrollo del bienestar de los empleados. Al preguntarle si cree que esto afecta su motivación y desempeño a la hora de realizar sus tareas destacó que dado que los beneficios ayudan tanto a su salud como al balance de carga de trabajo dentro del equipo, considera que son importantes alicientes a su motivación, como así también a la mejora de su desempeño. Esto se traduce en su caso particular en sus ganas de permanecer en una empresa donde puede encontrar un equilibrio saludable entre el trabajo y su vida personal así como desarrollar su carrera.

AF debe reconocer que los empleados ya no están dispuestos a vivir para trabajar y dedicar tantas horas a la empresa como ésta lo demande, sino que tienen nuevas prioridades y están más inclinados a cambiar de trabajo hasta encontrar una empresa que pueda satisfacerlas. Así mismo, estas generaciones están interesadas en ser reconocidas más allá de sus salarios, demostrarles que se los considera parte de la organización y que se cuenta con ellos. Los beneficios no salariales son una importante herramienta para esto ya que a su vez traen aparejados beneficios positivos para la organización. Muchas empresas están trabajando para tratar y considerar a sus empleados no como simples recursos sino como sus socios estratégicos, que se comprometan con la empresa y sus objetivos y den lo mejor de sí para lograrlo. Claro que a cambio de esto, las personas esperan ser retribuidas de igual manera, reconociendo sus méritos y siendo potenciados para lograr sus propios objetivos individuales.

La motivación está directamente relacionada con el desempeño de los empleados, que según la definición de Chiavenato⁷ “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Si bien el desempeño es individual, las características comunes de los integrantes del RAC hacen que un 72% de los encuestados coincida en que el mismo mejoraría en caso de que la empresa otorgara beneficios no salariales de su interés, algo que debe resultar de importancia para AF ya que ayudaría a lograr sus objetivos estratégicos.

El desempeño es uno de los factores determinantes de los resultados obtenidos por la empresa, ya que los mismos dependen de la actuación de los empleados y su rendimiento deriva de la motivación que tengan para realizar un buen trabajo. Estudios demuestran que un empleado feliz se traduce en un empleado más productivo y relacionado con esto en Suecia se implementó una jornada de trabajo reducida de 8 a 6 horas, por medio de la cual se buscó motivar a los empleados a tener un mejor desempeño en un período más corto de tiempo, distraerse menos durante las horas laborales y como resultado de ello, poder disfrutar de mayor tiempo para su vida personal. Los centros de Toyota, en Suecia, fueron pioneros en tomar estas medidas hace ya unos años y hoy en día reconocen no solo que su personal está más feliz y mejoró su productividad, sino también que aumentó la tasa de ingresos de la compañía.

Por tanto, las empresas deben estar en constante búsqueda de alicientes que incentiven al empleado a realizar el mejor trabajo posible y basados en las respuestas recibidas por los encuestados del RAC, su motivación y desempeño son susceptibles de mejorar en función del ofrecimiento de beneficios no salariales de su interés. Al respecto, el gerente entrevistado reconoce que los beneficios no salariales son así entendidos según la interpretación que da cada persona a los incentivos que ofrece la empresa. En el caso de los días de estudio adicionales, éstos favorecen sólo a una parte de la población del Centro, en cambio un día adicional de vacaciones es visto como un beneficio por todos los empleados con antigüedad menor a 5 años. Es por ello, que se considera que debe buscarse un buen mix de beneficios que puedan satisfacer a la mayor cantidad de empleados posible.

⁷ Chiavenato Idalberto (2000) Administración de recursos humanos - Mcgraw-Hill

La motivación y desempeño decantan a su vez en el clima laboral, lo afectan directamente y a su vez son afectados por el mismo.

Si los beneficios no salariales aumentan la motivación de los empleados haciendo que su desempeño mejore, entonces estos generarán un clima laboral positivo y abierto a desafíos y nuevas propuestas, lo cual siempre termina repercutiendo no solo en los resultados obtenidos sino también en la imagen que los empleados actuales y potenciales tienen de la organización.

Es en función de lo que vemos, vivimos o nos enteramos de las empresas, que tenemos interés en ser parte de ellas, y el clima laboral es uno de los puntos más importantes a la hora de elegir un trabajo. Los beneficios “no salariales” según la opinión de los encuestados, afecta el clima laboral de manera importante por los motivos expuestos anteriormente pero de acuerdo a la opinión dada por el gerente, AF no parece reconocer el impacto de los beneficios no salariales sobre la motivación y el desempeño y por tanto en el clima laboral. Según sus palabras al consultarle sobre el tema *“Particularmente sobre el RAC yo creería que hoy no, que el nivel de desempeño pasaría por otro lado, por motivación, por generar actividades que generen que el grupo se motive más para seguir trabajando, aunque estas últimas pueden entenderse como un BNS y entonces sí.”*; lo que demuestra que aún falta cierto trabajo de entendimiento y apertura a nuevos beneficios no salariales que ayuden a la empresa y al personal a cumplir sus respectivos objetivos y a tener un crecimiento conjunto.

❖ [Confirmar si existe una relación entre los beneficios no salariales y la permanencia y compromiso con la organización.](#)

Habiendo confirmado que existe la necesidad de recibir beneficios no salariales y que los mismos impactan en cómo actúan los empleados dentro del RAC, es importante entender si estos incentivos también se relacionan con la decisión de permanencia en el centro y en su compromiso para con la organización.

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes supuestos sobre el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. El tipo de supuestos gerenciales que se hacen sobre la naturaleza de la gente define la estrategia administrativa y el tipo de contrato psicológico que se puede establecer entre la organización y el empleado. De acuerdo a lo desarrollado por Schein, en su libro

“Psicología de las organizaciones”⁸ el ‘Supuesto Social’ desarrollado para explicar el comportamiento humano en las organizaciones se tradujo en ciertas implicaciones para la estrategia gerencial que son de suma importancia, entre las que se destacan:

- Los supuestos implican que la empresa no debe limitar su atención solo a la tarea que se debe realizar sino también a las necesidades de las personas que están trabajando en estas tareas.
- En lugar de estar tan preocupados por dirigir y controlar a sus empleados, la empresa debería preocuparse de la misma manera por el bienestar de los mismos.
- El rol del dirigente empresarial cambia, ya no se trata solo de planear, organizar y controlar, sino también de actuar como intermediario, escuchar y tratar de entender y atender las necesidades de los empleados.
- Es importante que la empresa reconozca la existencia de necesidades diferentes a las puramente económicas, la empresa debe mirar la situación social total en la que se encuentran sus empleados.

De los estudios que derivaron en este supuesto y de los nuevos elementos que aportó el mismo podemos concluir en que el contrato psicológico entre la organización y el empleado no es estático sino que debe estar en constante negociación para ir adaptándose a los cambios en el contexto, en el mercado y de la propia organización. Las necesidades tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de socialización organizacional para llegar al mejor entendimiento y poder continuar evolucionando. La importancia de reconocer la necesidad de los beneficios no salariales que deriva de las conclusiones expuestas por el Supuesto Social, y de estar al día con los mismos para conservar al plantel de empleados y también poder expandirlo, forma parte de la evolución de este contrato psicológico ya que del mismo dependen el compromiso y la decisión de permanencia del individuo en la organización, entre otras cosas.

De la encuesta realizada, un 70% confirmó que se sentirían más comprometidos con la organización si la misma ofreciera beneficios no salariales de su interés, lo cual debe ser tenido en cuenta por AF en medio de un contexto en que las posibilidades laborales para el perfil de sus empleados es realmente amplia y diversa. Y ésto se refleja en una de las respuestas recibidas por la ex empleada, quién asegura

⁸ Schein Edgar (1993) Psicología de las organizaciones - Pearson

que si el trabajo a desempeñar no es motivador los beneficios no salariales hacen que aun así quiera permanecer en la empresa porque estos incentivos no son ofrecidos en todas las organizaciones. Es decir, los beneficios no salariales juegan un papel importante en el contrato psicológico que se establece entre la empresa y el individuo, y en su decisión de permanecer en la misma o no.

En esta línea de análisis, podemos reconocer también la importancia del benchmarking con respecto a los incentivos adicionales al sueldo. Tal como describe Harrington en su libro "Mejoramiento de los procesos de la empresa"⁹, el propósito del benchmarking es comprender cómo lo hacen los mejores y utilizar su experiencia y conocimientos combinados para mejorar los procesos propios. El benchmarking tiene como objetivo conseguir la máxima eficacia del proceso, servicio o producto que se analice. Implica aprender de los mejores y adaptar las prácticas propias en base a lo aprendido para que este nuevo método sea el más eficiente para las circunstancias y características propias, así como también competitivo. El principal disparador del benchmarking es moverse desde donde está la organización actualmente hacia donde quiere estar. Muchas empresas a nivel mundial vienen desarrollando y experimentando desde hace años políticas activas con respecto a los beneficios no salariales y aprovechando el aprendizaje que llevaron adelante estas compañías, y hacer uso de las herramientas y políticas que las mismas establecieron está al alcance de AF. Representa una gran oportunidad para la empresa, y en caso de que se proponga realizarlo, es claro que impactará de manera positiva tanto en sus empleados actuales como en los potenciales.

A su vez, el desarrollo de mejores beneficios no salariales también afectará la marca empleadora que representa actualmente AF en el mercado laboral. El concepto de marca empleadora se refiere a cómo cada organización construye su identidad desde su rol de empleador, para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes grupos de interés; y el principal destinatario de estas acciones son los talentos que la organización busca encontrar y retener. La idea actual sobre cómo se trabaja en la empresa no es la positiva que supo ser hace años y esto se refleja en la dificultad que tiene el centro actualmente para encontrar nuevos empleados, e incluso para intentar retener a quienes ya pertenecen al mismo.

El RAC de AF tiene que trabajar en este punto debido a que ya no alcanza con ser una gran multinacional sino que debe empezar a ser reconocida también por la

⁹ Harrington James (1997) Mejoramiento de los procesos de la empresa - McGraw-Hill

forma en que se trabaja en la misma. Así mismo, la opinión que tienen sus actuales empleados debiera ayudarla a captar nuevos candidatos pero esto no se está dando, lo cual por el análisis realizado se puede inferir que en gran parte se debe a la ausencia de beneficios no salariales. El mismo gerente lo reconoce al mencionar que ante un sueldo similar los beneficios no salariales son un componente importante de la decisión del empleado. Admite también, que al RAC le está costando encontrar el equilibrio entre el salario y los beneficios adicionales, lo cual se hace visible en los niveles de rotación y en la dificultad que tienen actualmente para encontrar postulantes que quieran ingresar a la empresa.

En línea con la opinión del gerente se encuentran los resultados de la encuesta, en la que más del 90% de los empleados reconoce una importante influencia de los beneficios no salariales en su decisión de permanecer en la empresa, así como también en su expectativa de desarrollo de carrera en la misma. La ex empleada entrevistada destaca que en caso de volver a salir al mercado laboral cambiaría sus exigencias con respecto a los beneficios no salariales porque sabe que va a ser difícil encontrar en el mercado otra empresa que ofrezca los beneficios que hoy en día recibe. Destaca que será una variable importante a considerar en el momento en que busque un nuevo trabajo, teniendo en cuenta cómo los mismos se adaptan a sus intereses y prioridades. Este es uno de los puntos donde AF “hace agua” dado que no tiene beneficios no salariales competitivos a comparación de otras compañías que ya se hicieron cargo de esta demanda creciente por parte de sus empleados. Al consultar a los encuestados sobre el nivel de influencia que tendrían en su decisión de irse de la empresa por la oferta de beneficios no salariales de la nueva compañía, casi la totalidad reconoció que tendrían un peso importante en su definición.

❖ **Entender si los empleados están dispuestos a realizar algún sacrificio a cambio de recibir beneficios no salariales, y cuáles serían.**

Hasta ahora se trató de lo que los empleados requieren y esperan a cambio de mejorar su desempeño y asegurar su permanencia, pero a cambio también es posible que se les requiera ciertos “sacrificios” que posibilitarían que la empresa les otorgue los beneficios no salariales buscados. Ante esta pregunta, un 82% de los encuestados reconoció que estaría dispuesto a realizar cambios o sacrificios si por ello consiguiera beneficios no salariales de su interés, resultando los horarios el “cambio” más elegido

entre los que estarían dispuestos a modificar, pero éste sólo se midió en comparación con la locación y el salario.

Es importante entender que los beneficios no salariales forman parte del llamado “salario emocional”, compuesto por todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tienen sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer sus necesidades personales, familiares o profesionales, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional. Es por ésto, que los empleados deben considerar la oferta de trabajo de manera completa, teniendo en cuenta tanto el salario monetario como el emocional y buscar un balance entre lo que la empresa ofrece y lo que se espera de ellos. Hablando con la ex empleada a la que se entrevistó, ella comenta que pasó de trabajar a 10 cuadras de su casa a tener más de una hora de viaje hasta su trabajo pero que a raíz de los beneficios no salariales que percibe está dispuesta a seguir viajando de esa forma y su historia se repite en muchos de los empleados de empresas que demuestran un interés por sus necesidades y expectativas. AF tiene un largo camino por recorrer en cuanto a esto, ya que la fuerza laboral está cada vez más exigente y cuenta con más opciones, por lo que la empresa termina perdiendo competitividad al no actualizarse.

Diagnóstico

En el contexto actual, competir por precio ya no es la mejor alternativa y es la satisfacción del cliente lo que genera su fidelidad, lo cual lleva a las empresas a considerar a sus empleados con el mismo paradigma. Atraer a los mejores talentos y mantenerlos motivados ya no alcanza con ser competitivos en los salarios sino que las empresas tienen que diseñar beneficios a la medida de los empleados teniendo en cuenta que para el trabajador de hoy el balance vida-trabajo es tan importante como el salario. Este último, es un motivador de corto plazo, especialmente en un contexto inflacionario donde los aumentos pierden efectividad en poco tiempo; en cambio, los beneficios no salariales están ligados a los sentimientos de las personas y sus necesidades más intrínsecas pudiendo afectar lo que las mismas sienten por la empresa en la que trabajan. Esto sucede especialmente en las nuevas generaciones, para las que el salario más alto nunca igualará el valor del tiempo y de una mejor

calidad de vida, que son el punto de partida de los beneficios no salariales actuales. Adicionalmente ya no son sólo las empresas las que eligen a sus empleados, sino también, y cada vez más, son los candidatos los que eligen en qué compañía quieren trabajar y bajo qué condiciones. Eso mismo, deriva en un mercado laboral absolutamente dinámico y competitivo donde las relaciones entre empresa y empleados pasaron a ser “win-win” y ya no sólo se ven beneficiadas las organizaciones.

Esta “actualidad contextual” aun no es asimilada por el RAC de AF, donde si bien existen beneficios no salariales los mismos fueron establecidos hace ya mucho tiempo y nunca se actualizaron. Tal los resultados de la encuesta realizada, éstos incentivos no logran ser suficientes para los empleados; y no solo ello, sino que tanto los empleados encuestados como el gerente entrevistado reconocieron que los beneficios no salariales tienen una influencia importante tanto en los empleados actuales como en los potenciales. El análisis realizado confirma que la motivación, el desempeño y por tanto el clima laboral se ven afectados por la oferta de beneficios no salariales, influenciando el desarrollo de los empleados actuales y por tanto el logro efectivo de los objetivos estratégicos de la compañía. Mientras que también se llegó a la conclusión que existe una relación entre los beneficios no salariales y el compromiso de los empleados, así como con su decisión de permanencia en la compañía. Es reconocido que la opinión de los empleados actuales de cada empresa conforma una parte muy importante de la marca empleadora que representa a la misma, y si esta no es lo suficientemente buena, afecta la imagen que reciben los empleados potenciales. Así mismo, no contar con beneficios no salariales competitivos hace que quienes llegaron hasta la empresa, más allá de la marca empleadora reconocida de la misma, al momento de comparar entre las diferentes ofertas laborales que tienen terminen volcándose por una organización que le ofrezca un salario emocional que se adapte mejor a sus expectativas que, por lo revisado anteriormente, son muy altas hoy en día.

Por otro lado, la falta de una política activa desde RRHH sobre los beneficios no salariales deriva en que AF desconoce cuáles son los incentivos que actualmente esperan sus empleados y también de los cambios o sacrificios que los mismos estarían dispuestos a realizar a cambio de obtener beneficios de su interés.

El análisis redonda en una respuesta positiva al problema planteado, existe una pérdida de competitividad del RAC en el mercado laboral debido a la falta de

beneficios no salariales para los empleados actuales y potenciales. Y la muestra más definitiva de ello es que si bien los dos beneficios más requeridos por los empleados son ofrecidos por la empresa actualmente (home office y horario flexible), solo un 3% de los empleados se encuentra muy satisfecho con los beneficios que recibe, mientras que los restantes se encuentran igualmente divididos entre “satisfechos” y “poco satisfechos”.

Plan de mejoras y propuestas

Acciones de conocimiento interno

Habiendo estudiado los beneficios no salariales y analizado la influencia que los mismos tienen entre los empleados del RAC, es primordial que el Centro comience por conocer y comprender cuáles son los beneficios que esperan sus actuales empleados. Junto a esto, es importante que la dirección del RAC proponga que la prestación de estos incentivos tenga un impacto positivo en los resultados de la empresa y en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Reuniones por equipo y definición de nuevos beneficios a incorporar

El primer paso que debe dar la dirección del RAC es establecer reuniones por equipo, donde el gerente invite a los integrantes de su grupo a expresar qué beneficios no salariales querrían recibir, darles libertad para que comenten cuáles creen que son necesarios así como también indicar el porqué. A su vez, sería positivo que los empleados explicaran qué importancia y afectación creen que tendrían los incentivos adicionales al sueldo en su desempeño diario y que ellos mismos buscaran también la forma en que la oferta de estos beneficios podría colaborar a obtener mejores resultados para la compañía. Gerente y equipo deben llegar a un acuerdo sobre los beneficios que serían más importantes y productivos para ambas partes y que serán por los cuales el gerente trabajará para conseguirlos.

Una vez realizada esta ronda de reuniones, se recomienda que los gerentes del Centro tengan una nueva reunión pero en este caso solo entre el nivel directivo y representantes del sector de recursos humanos. En este encuentro deberán poner en común los resultados de las reuniones que realizaron con sus equipos y acordar cuáles son los principales beneficios en los que debe incursionar el RAC y que

buscarán implementar. Junto con ello, recursos humanos, los gerentes y el director del Centro deberán delinear las políticas que guiarán la incorporación de los beneficios, la asignación de los mismos y las medidas que se irán tomando para asegurar que funcionen como un aliado para el cumplimiento de los objetivos del RAC.

A partir de la definición de los incentivos que se quieren incorporar en la oferta de trabajo es importante que se realice un análisis con los equipos correspondientes tanto de la factibilidad de llevar adelante la implementación de los mismos, la inversión que requerirán por parte de la empresa, así como también identificar cuál sería el retorno sobre dicha inversión y en qué plazo debería comenzar a ser visible el mismo. Para esta etapa pueden definirse representantes gerenciales del Centro que lleven adelante el proceso, junto con los otros equipos que participen en el desarrollo e implementación de las nuevas políticas y beneficios.

El último paso, una vez que se definieron los beneficios a incorporar y la forma en que esto se llevará a cabo, es trabajar en la comunicación de los mismos. Como se ha analizado anteriormente, este es un aspecto fundamental de la oferta de beneficios no salariales ya que el Centro debe ser absolutamente claro en cuanto a los incentivos ofrecidos, la forma y tiempos en que pueden ser adquiridos y los requisitos necesarios para continuar manteniéndolos. Aquí deberán nuevamente llegar a un acuerdo los equipos de recursos humanos y los gerentes del RAC sobre cómo serán comunicados los beneficios y todo lo relacionado con ellos, para lograr dar un mensaje claro y que represente una ventaja para el Centro.

La propuesta desarrollada es un proceso de aplicación única, no requiere periodicidad sino ser llevada adelante a conciencia y teniendo claro que el objetivo es obtener resultados beneficiosos tanto para los empleados como para la compañía.

Crear un grupo de trabajo interno

Una vez delineada la política de beneficios no salariales resultante de la propuesta elaborada anteriormente, así como también ya definidos los incentivos que implementará la compañía, es importante que la misma no pierda conocimiento sobre las necesidades de sus empleados. Para ello, es necesario que el Centro mantenga una comunicación abierta sobre este tema con su población actual. Una forma de lograr esto es convocando a representantes del Centro que deseen trabajar para generar actividades en el RAC que representen beneficios para los integrantes del

mismo, así como también ser quienes puedan llevar nuevas propuestas o consultas a los directivos.

Este grupo deberá atender a las consultas relacionadas con beneficios no salariales ya existentes, como así también ser responsables de desarrollar nuevos beneficios y acordar la inclusión de los mismos con el equipo de gerentes y de recursos humanos. Funcionaría como un nexo entre las partes, para asegurar una comunicación fluida entre ambas, y que no se eche a perder el trabajo realizado con respecto a los beneficios no salariales; así como también como un generador y canalizador de ideas sobre actividades a implementar.

Acciones de conocimiento externo

A la par del trabajo por conocer las expectativas y necesidades de la población actual del Centro, es importante que el mismo se proponga saber con qué beneficios no salariales está compitiendo, tanto al tomar nuevos empleados como al momento en que alguien se va de la empresa. De esta manera, AF podrá trabajar para mantener su competitividad en el mercado laboral y estar a la altura del entorno en que se desarrolla.

Entrevistas de salida

Cuando un empleado decide retirarse del Centro e irse a trabajar a otra compañía, un representante de recursos humanos de AF realiza una entrevista de salida. El objetivo de la misma es entender porque la persona eligió cambiar de trabajo, qué cosas cambiaría de las tareas que venía realizando y si tiene alguna crítica constructiva para hacer. Sería importante incorporar en esta entrevista una serie de preguntas orientadas a conocer cuáles son los beneficios no salariales que fueron ofrecidos al empleado por parte de la empresa. Al contar con esta información, la dirección del Centro deberá tenerla en cuenta para el desarrollo interno de beneficios no salariales, para poder estar a la altura del mercado y minimizar la influencia que dichos incentivos pueden tener en la decisión de irse de la empresa por parte de sus empleados.

Si el Centro trabaja en sus nuevas políticas sobre beneficios no salariales tomando en cuenta tanto los resultados de las reuniones realizadas con los equipos del RAC junto con la información brindada por aquellos empleados que están cambiando de trabajo, tendrá una buena base para construir una oferta de incentivos

que sea competitiva y positiva a largo plazo.

Benchmarking enfocado en beneficios no salariales

Como se mencionó durante el análisis, el benchmarking es una importante herramienta que AF puede utilizar para crecer en cuanto a la oferta de beneficios no salariales. En este caso, dado que no se trata de un producto o un proyecto específico de la industria en la que se desarrolla, así como tampoco de un servicio que preste la empresa, el RAC puede aplicar un proceso de benchmarking en operaciones de categoría mundial. Este tipo de benchmarking permite tener un radio de observación más amplio, ya que va más allá de la organización y su competencia directa y permite aprender de otras empresas que no tengan nada que ver con la industria de AF. Al referirse a operaciones de categoría mundial, se centra en procesos que son similares entre una gran variedad de empresas, dando lugar a descubrir a aquellas que mayores innovaciones hayan desarrollado a lo largo del tiempo con respecto a los beneficios adicionales al sueldo.

Entonces, el Centro debería proponerse llevar adelante un análisis específico de los beneficios no salariales ofrecidos actualmente en el mercado y tomar como parámetro de calidad a las empresas que vienen trabajando en este segmento de incentivos desde hace tiempo y que lograron incorporarlos de forma productiva. Conocer las políticas que tienen otras empresas, el proceso de aprendizaje por el que pasaron, los errores que cometieron y las prácticas que aplican actualmente, permitirá trabajar a partir de ellos para desarrollar los beneficios a ofrecer por el RAC y las normas que los regularán.

Beneficios específicos a incorporar

Del relevamiento y análisis realizado, se puede concluir en tres beneficios principales que son requeridos por los empleados y que pueden ser implementados por el RAC entre el corto y mediano plazo:

- Viernes de horarios flexibles

Este beneficio resultó el más elegido en la encuesta realizada dando un resultado del 43% sobre el total.

Es importante destacar que dado un análisis previo de la oferta laboral, muchas empresas ya cuentan con este beneficio que resulta ser de gran importancia para el empleado generando una mayor motivación en el mismo.

Siempre considerando primero las necesidades del negocio, se podrá llegar a un acuerdo entre los gerentes y los empleados para reducir la jornada laboral de 5 días a 4 días y medio trabajando de Lunes a Jueves de 9 a 18 hs. y los Viernes de 9 a 13 hs.

Como el trabajo brindado por el RAC es soportar equipos externos a Buenos Aires no se podrá utilizar durante el período de cierre contable.

Este beneficio es importante ya que no sólo favorecerá al empleado sino a la productividad de la empresa. No solo porque el empleado se encontrará motivado sino porque la empresa podrá ser competitiva en el mercado y se le podrá pedir al empleado qué, debido a otorgar este beneficio no salarial, se cumplan rigurosamente los horarios de ingreso.

- Programa de desarrollo de carrera

Este beneficio resultó uno de los 5 más votados del relevamiento realizado entre los empleados del RAC. Dentro de AF existen diferentes herramientas sobre el desarrollo de carrera pero todas son virtuales y no se encuentran muy comunicadas ni promocionadas. Está dentro de las posibilidades del Centro establecer un programa de desarrollo de carrera focalizado en el crecimiento y aprendizaje en el RAC como primera etapa, y en otro sector de la compañía si es lo que le interesa al empleado, como segunda etapa.

Para este caso, el primer paso sería diseñar una página que contenga información sobre las tareas que se realizan en el Centro, la distribución grupal de las mismas y un detalle de las habilidades requeridas para las posiciones que hay en cada grupo.

Al mismo tiempo, es importante que se busque un representante de cada equipo que conozca bien el Centro y las tareas y esté dispuesto a trabajar como tutor o “coach”. De esta manera, el RAC podrá conformar un grupo compuesto por un tutor de cada uno de los equipos que conforman el Centro, para que el mismo pueda guiar y aconsejar a los empleados que estén interesados en rotar hacia el grupo en que el tutor se desempeña. El “coach” podrá llegar a conocer mejor a su compañero para ayudarlo a encontrar capacitaciones que lo encaminen hacia el puesto al que desea acceder, enseñarle más en detalle las actividades que realiza el equipo y guiarlo en los pasos a seguir para estar listo al momento en que se abra una posición en el grupo al que aspira.

Por otro lado, en vistas a un desarrollo de carrera a largo plazo, sería positivo que dentro del propio grupo gerencial se definieran referentes que estén dispuestos a

funcionar como “coaches” de los empleados del RAC. De esta manera, basados en su experiencia y conocimientos de la compañía y del Centro en particular, podrán guiar a los analistas para que saquen el mejor provecho de las herramientas disponibles y hagan el mejor uso de su tiempo en la empresa. En este punto, también sería interesante incluir a aquellas personas que comenzaron su carrera en el RAC pero que hoy en día se desempeñan en un sector distinto dentro de AF. Estos últimos, sumarían su experiencia externa al Centro, tanto sobre su transición como sobre sus nuevas tareas, lo cual sería de gran ayuda para quienes quieran seguir sus pasos dentro de la organización y más allá del RAC.

- Incorporar clases de inglés y portugués

Tener clases de inglés o portugués durante el horario laboral fue el tercer beneficio no salarial más elegido y al igual que el programa de desarrollo de carrera, demuestran el fuerte interés de la población del RAC por continuar aumentando sus conocimientos y mejorando profesionalmente.

Este beneficio es una oportunidad para el Centro, dado que si logra que sus empleados mejoren sus niveles de inglés y portugués (idiomas necesarios por los equipos del exterior con los que se trabaja desde Buenos Aires), y que al mismo tiempo estos mantengan su nivel de productividad, la empresa estaría ganando tanto o más que sus integrantes. Esto porque el interés demostrado por los empleados por recibir clases en horario laboral deja implícito que estarían dispuestos a continuar desempeñando sus tareas solo que en un tiempo reducido, lo cual debería llevarlos a ser más eficientes, no solo en sus tareas diarias, sino que además ese tiempo “ganado” lo destinan a mayores capacidades profesionales, como lo es mejorar sus habilidades idiomáticas. De esta forma, la empresa se vería ampliamente beneficiada ya que también estaría ganando el favor de sus empleados al ofrecerles un beneficio en el que ellos demostraron estar interesados.

Dado que este beneficio implica una inversión monetaria, el Centro debería buscar generar una alianza estratégica con un instituto de idiomas que esté interesado en ser reconocido por educar a los empleados de AF, para lograr conseguir un arancel diferencial que beneficie a ambas partes. Así mismo, el RAC podría trabajar con el instituto para desarrollar un programa de capacitación que incluya los puntos más importantes para el desempeño del empleado dentro de la organización, tales como talleres de conversación, clases con mayor contenido de términos y expresiones financieras, formación específica en redacción de notas empresariales, etc.

CAPÍTULO V

Conclusión Individual

Florencia Toto: En un mundo globalizado con mucho más acceso a información, donde el individuo cambia a la par de la evolución tecnológica, las organizaciones deben poder adaptarse a su contexto y evolucionar para poder seguir desarrollándose.

El recurso humano (empleados) es el recurso más importante que tiene la organización y para obtener beneficios más altos deberá generar un clima de trabajo, donde los empleados estén motivados, se sientan conformes y orgullosos de la empresa donde trabajan y así generar que los objetivos individuales de cada uno se alíen con los objetivos general de la empresa mejorando así la productividad individual generando resultados satisfactorios para ambas partes.

Tradicionalmente cuando se hablaba de compensaciones o beneficios se lo relacionaba estrictamente con lo monetario. Las nuevas generaciones priorizan un equilibrio entre trabajo y disfrute, lo que obliga a las empresas a reformular su política de captación de talento y permanencia de sus empleados.

A lo largo del trabajo, se puede comprobar que los trabajadores de hoy apuestan a un modelo laboral mucho más flexible que les permita equilibrar la vida laboral con la profesional a través de beneficios como viernes flexibles, flexibilidad horaria, día de cumpleaños, descuentos para actividades recreativas, etc.

Luego de los relevamientos realizados, se puede observar que los denominados beneficios no salariales aumentan la motivación del empleado dentro de la organización y un empleado motivado aumenta su rendimiento en el trabajo generando mayor productividad.

El empleado se siente parte de la empresa ayudando a la permanencia dentro de la misma. Así como también, la empresa genera una visión en el mercado como una empresa modelo a seguir generado así la atención de nuevos candidatos. Además le permite competir en el mercado para no quedar como una empresa

tradicionalista y perder su cuota en el mercado.

El salario es determinante para elegir entre una y otra oferta de trabajo, pero no es la única variable determinante. Ante propuestas similares desde el punto de vista económico, se va evaluar los beneficios no salariales que ofrece cada organización para poder elegir entre una u otra.

Según la encuesta global sobre preferencias del candidato, los tres factores que más influyen a la hora de elegir dónde trabajar son el tipo de trabajo, las compensaciones y los beneficios. Un buen salario sin ningún tipo de beneficio adicional ya no es condición suficiente para atraer o retener a un empleado.

En las nuevas generaciones llamadas Millennials los beneficios no salariales son tanto o más importantes que los salariales es por ello que las organizaciones se deben adaptar al cambio cultural.

Ayelén Palópoli: Hoy en día, las empresas se concentran en las necesidades de las personas y en crear un buen clima de trabajo, que sea agradable y estimulante, para lograr un equipo más productivo y comprometido con la empresa.

Se promueve una cultura de valorar a las personas, porque son fundamentales para el desarrollo de la empresa.

La calidad de los empleados es lo que diferencia a una empresa de otra, más allá de la tecnología y el volumen de ventas.

Los mejores empleados no se obtienen sólo mediante el dinero, sino que la motivación se vuelve esencial. Por eso, los incentivos no económicos son claves para tener la mejor gente.

Las personas se mueven, cambian, aprenden, por eso; las empresas tienen que adaptarse y moverse con ellas. Es importante que la empresa reconozca el trabajo de los empleados y les delegue funciones y deje aportar ideas, para que se sientan valorados y puedan lograr todo lo que se proponen.

Cada vez son más las empresas que apuestan a mantener a sus empleados motivados a través de beneficios no salariales, ofreciéndoles horarios flexibles, días de estudio adicionales, home office, días de vacaciones adicionales, etc.

Si bien las empresas multinacionales han sido pioneras en estas políticas, la tendencia va avanzando y cada vez son más las empresas que invierten en estos incentivos ya que no requieren de una gran suma monetaria para implementarlos.

Ven los frutos de estos cambios y entienden que invertir en la felicidad del empleado genera innovación, productividad, captación de talento, compromiso y por sobre todas las cosas tiene un impacto positivo en la empresa.

Conclusión General

A lo largo de las diferentes materias, aprendemos sobre la evolución de las organizaciones y la importancia de buscar la optimización de los recursos de los que disponen para lograr que se adapten a su contexto y puedan continuar desarrollándose. Las personas, recurso vital de las organizaciones, han evolucionado tanto o más que ellas y con ello sus necesidades. Es así, que hoy en día, para las empresas es un tema de suma importancia el reconocer lo que sus empleados requieren y encontrar la forma de cumplir con sus expectativas, de tal manera que esto ayude al logro de los objetivos de la compañía.

Como se ha podido determinar a través del presente trabajo, los beneficios no salariales son un componente importantísimo en la motivación de los empleados. Así mismo, influyen también en su decisión de permanencia en la empresa y en los resultados que obtiene cada una.

AF debe reconocer la importancia de estos incentivos y entender la manera en que la disponibilidad de los mismos afecta a sus empleados. En este trabajo, se ha podido constatar que los trabajadores son ampliamente susceptibles a la oferta de beneficios no salariales y que los mismos son determinantes de su desempeño laboral y su compromiso con la organización. Es por ésto, que el RAC debe trabajar para distinguir cuáles son los beneficios no salariales cuya implementación favorecería al logro de sus objetivos comerciales y al desarrollo de su personal, buscando así maximizar los resultados para ambas partes.

Es importante que AF incursione en el desarrollo de este tipo de incentivos, entienda cuáles son las expectativas de sus empleados y establezca políticas claras con respecto a la oferta y adquisición de los mismos. No se necesita una gran inversión monetaria sino un trabajo principalmente de conocimiento interno y del mercado en que se desarrolla el Centro. El RAC debe reconocer como prioridad el establecimiento de beneficios no monetarios para estar a la altura de las circunstancias en cuanto a la competitividad en el mercado laboral, y también para conservar a los talentos que ya ha sabido encontrar.

CAPÍTULO VI

Bibliografía

- Apuntes Cátedra Recursos Humanos- UNSAM
- <https://blog.acsendo.com>
- Cardozo Pablo (2005) Pyme, intuición y método - Waldhute
- Chiavenato Idalberto (2000) Administración de recursos humanos - Mcgraw-Hill
- Eduardo Amoros (2007) Comportamientos organizacional - Mcgraw-Hill
- Ethel Zulli (2012) Gestión moderna en Recursos Humanos – Eudeba
- Fainstein Héctor (2004) Teoría de las organizaciones - Aique
- Ficarra José Antonio (2000) La dirección estratégica - Edicon
- Franklin y Krieger (2012) Comportamiento organizacional - Pearson
- https://docs.google.com/forms/d/1PkZqvgLnfY7_VEmwW86BhvpDJJ0ah_ao-wzwm740zhws/edit- Google Drive
- Harrington James (1997) Mejoramiento de los procesos de la empresa – Mcgraw-Hill
- John G Fisher (2005) Cómo incentivar a los empleados - Kogan Page
- Johnson – Scholes - Whittington (2006) Dirección estratégica - Prentice Hall

- Krieger Mario (2001) Sociología de las organizaciones: Introducción al comportamiento organizacional - Prentice Hall
- Lazzati Santiago (2016) El Gerente: estratega y líder del cambio - Granica
- Rusell Ackoff (1983) Planificación de la empresa del futuro - Limusa
- Schein Edgar (1988) La cultura organizacional y el liderazgo - Plaza & Janes
- Schein Edgar (1993) Psicología de las organizaciones - Pearson

ANEXOS

Anexos

En esta sección, se encontrará el detalle de las herramientas utilizadas para el análisis, encuestas realizadas a los empleados y la entrevista con su respuesta al second line manager y a la ex empleada.

A través del relevamiento obtenido con las diferentes herramientas utilizadas se realizó el diagnóstico y plan de mejora en base a los resultados obtenidos y la hipótesis planteada.

Detalle herramientas utilizadas para el análisis

Obejtivos	Herramientas		
	Encuestas	Entrevistas	Información Interna
Confirmar si la ausencia de una política de beneficios no salariales activa que se vaya adaptando a los requerimientos del mercado laboral y a los actuales empleados hace que el RAC pierda competitividad como empleador y que también se vea afectada la permanencia de sus empleados antes mejore ofertas externas.	Se analiza mediante los objetivos secundarios		
Definir las expectativas que los actuales integrantes del RAC poseen y demostrar que son determinantes a la hora de desempeñar un trabajo y permanencia en el mismo	Se analiza mediante los objetivos secundarios		
Probar que existe la necesidad de recibir beneficios no salariales por parte de los empleados	Pregs 4,7,8 y 11	Gte: 1,3 y 4 Ex Empl: 1 y 2	
Identificar cuáles son y cuál es su orden de importancia	Pregs 5 y 6	Gte: 2	
Entender si existe relación entre beneficios no laborales y el clima laboral, motivación y desempeño	Pregs 9,10 y 12	Gte: 5 y 7 Ex Empl: 3	
Confirmar si existe relación ente beneficios no laborales y la permanencia y compromiso con la organización	Pregs 13 a 16	Gte: 8 a 10 Ex Empl: 4 a 7	
Entender si los empleados están dispuestos a realizar algún sacrificio a cambio de recibir beneficios no salariales y cuáles serian	Pregs 17 y 18		
Información de segmentación y composición del plantel de empleados			Requerida a RRHH

La primer entrevista se realizó a un 2nd line Manager del RAC, de manera presencial y no estructurada. La entrevista fue guiada por preguntas previamente preparadas, relacionadas al tema bajo análisis.

Entrevista Second Line Manager
1. ¿Qué tan necesario considera incluir beneficios no salariales en la oferta de trabajo?
2. ¿Cuáles considera que son los beneficios no salariales más esperados por los empleados?
3. ¿Cree que los beneficios no salariales que ofrece actualmente la empresa cumplen con las expectativas de los empleados?
4. ¿Considera que los beneficios no salariales que existen actualmente en la empresa están bien comunicados?
5. En su opinión, la motivación y el clima laboral ¿se ven afectados por los beneficios no salariales ofrecidos?
6. En su experiencia, ¿cree que deben ser usados como "premios y castigos" o ser parte de la oferta laboral general?
7. ¿Considera que el desempeño y productividad de sus empleados es susceptible de mejoras en la oferta de beneficios no salariales?
8. Así mismo, ¿esperaría que la oferta de estos beneficios afectaran la decisión de permanencia en la empresa de los empleados?
9. ¿Cree que la empresa debe incorporar nuevos beneficios no salariales que se adapten mejor a las expectativas actuales de los empleados?
10. ¿Existen planes organizacionales para actualizar los mismos?

Por otro lado, se realizó una entrevista vía mail a una ex empleada de la empresa, que actualmente se desempeña en una empresa que tiene mayores y diferentes beneficios no salariales.

Entrevista a Ex Empleada
1. Entendiendo por beneficios no salariales las compensaciones adicionales que recibe por parte de la empresa aparte de su sueldo, ¿qué tan necesarios considera los beneficios no salariales, como parte de la oferta de su empleador?
2. ¿Qué beneficios no salariales ofrece la empresa en la que trabaja actualmente?
3. ¿Considera que la existencia de beneficios no salariales afectan su motivación y desempeño?
4. Ante la posibilidad de cambiar de trabajo, ¿qué tanto pesaron en su decisión los beneficios no salariales ofrecidos por la nueva empresa?
5. Hoy en día que experimentó ambas situaciones, una empresa con BNS básicos, y una con este tipo de compensaciones más desarrolladas, ¿cambió su perspectiva sobre la importancia de los mismos?
6. ¿Cambiarían sus exigencias con respecto a este tema, si volviera a salir al mercado laboral?
7. ¿Cuánto cree que afectan los BNS que le ofrecen hoy en día en su compromiso y permanencia en la empresa?

Por último, fue enviada una encuesta a los empleados de la empresa a través de la herramienta brindada en Google Drive. Las preguntas realizadas fueron anónimas con opciones preestablecidas de ante mano.

Entrevista Empleados

El objetivo de la entrevista es para el desarrollo del trabajo final de práctica profesional de la Universidad de San Martín (UNSAM) para la carrera de Lic en Adm de empresas. Todas las respuestas serán anónimas. Tiene como objeto de estudio identificar la influencia de los beneficios no salariales en el rendimiento y permanencia de los empleados.
Gracias por su colaboración

Indique su edad

- de 18 a 35
- de 36 a 50
- de 51 a 65

Indique su género

- Mujer
- Hombre

Antigüedad en la empresa

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

¿Qué tan necesarios considera los beneficios no salariales (BNS) como parte de la oferta de su empleador?

	1	2	3	
Poco Necesarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Necesarios

Marcar los BNS de su preferencia enumerando los 3 principales para usted

- Horario Flexible
- Viernes con Jornada Reducida
- Licencia por maternidad y paternidad extendidas
- Descuentos en Gimnasio, Restaurant etc.
- Días de estudio adicionales
- Home Office
- Días de vacaciones adicionales
- Eventos especiales
- Comedor y snacks bonificados
- Día libre por cumpleaños
- Programa de coaching y capacitación

¿Esta satisfecho con los BNS que ofrece la empresa actualmente?

	1	2	3	
Poco Satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

¿Cree que los BNS que existen en la empresa están bien comunicados?

- Sí
- No
- Tal vez

En la escala del 1 al 5 ¿Qué tanto considera que los BNS afectan su motivación?

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Mucho				

En la escala del 1 al 5 ¿Qué tanto considera que los BNS afectan al clima laboral?

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Mucho				

¿Cómo cree que los BNS deberían ser usados?

- Ser parte de la oferta laboral general
- Premios y castigos

¿Cómo cree que afectaría los BNS en su desempeño y productividad?

- Se mantendrían estables
- Mejorarían

Si la empresa ofreciera BNS ¿Su compromiso con la organización se vería afectado?

- Si, estaría mas comprometido
- No, mi compromiso no cambiaría

Los BNS ¿ Lo influncian en su decisión de permanencia en la empresa?

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Mucho				

Los BNS ¿Lo influncian en su expectativa de carrera en la empresa?

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Mucho				

Si lo convocaran de otra empresa, ¿Qué peso tienen los BNS en su decisión?

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Mucho				

¿Estaría dispuesto a realizar algún cambio para obtener algún BNS?

No

Si

En caso de respuesta afirmativa ¿Cuál de las siguientes opciones estaría dispuesto a cambiar?

Horarios

Locación

Salario

Adelantar fecha de entrega de trabajos

Con respecto a la información interna, la misma será utilizada para poner en perspectiva los resultados y poder realizar un análisis de los mismos.

Entrevista 2nd Line Manager

1. ¿Qué tan necesario considera incluir beneficios no salariales en la oferta de trabajo?

Muy necesarios, sobre todo por la población con la que trabajamos en el Centro Contable, compuesta por estudiantes y recién recibidos. Especialmente, pensando en la flexibilidad horaria, me imagino que es una de las cosas que más se valoran hoy por hoy, o que pueden ser un diferencial en el sueldo.

2. ¿Cuáles considera que son los beneficios no salariales más esperados por los empleados?

Va a depender de quién es el empleado, no es lo mismo un estudiante que por ahí necesita flexibilidad horaria de poder entrar más tarde o salir más temprano, que para una persona que tiene dos hijos, y por ahí más que salir antes o entrar antes le sirve más trabajar un día desde la casa, o no tener problemas si tiene que pedir un turno en el pediatra a las 11 de la mañana.

El home office y la flexibilidad horaria, apuntando a una población de estudiantes, y también a la población sobre todo de mamás.

3. ¿Cree que los beneficios no salariales que ofrece actualmente la empresa cumplen con las expectativas de los empleados?

Creo que es bastante difícil de medir eso, yo por experiencia personal creo que sí, porque lo he utilizado y lo sigo haciendo. Por el feedback que tenemos con los estudiantes creo que es algo que valoran, al igual que las mamás o papás que trabajan uno o dos días desde la casa y también lo valoran mucho. Creo que el home y la flexibilidad horaria si cumplen con las expectativas, pero es más difícil determinar si esperan otros beneficios no salariales, y ahí saber si estamos cumpliendo o no con las expectativas.

4. ¿Considera que los beneficios no salariales que existen actualmente en la empresa están bien comunicados?

Creo que se podría mejorar la comunicación, pero también hay que ganárselos. No cualquiera tiene la capacidad de trabajar solo desde la casa, sobre todo por un tema de curva de aprendizaje. Por eso, hay que tener cuidado al comunicar algunos beneficios para que quede en claro que su adquisición no es automática, hay un período de adaptación que por lo general no están tan disponibles esos beneficios.

5. En su opinión, la motivación y el clima laboral ¿se ven afectados por los beneficios no salariales ofrecidos?

Sí, yo creo que sí, pero de nuevo, los BNS tienen que ver con lo que cada persona siente que es un beneficio para sí, tener un día extra de vacaciones es un día extra para todos, mientras que tener 5 días extra de estudio lo es sólo para una parte de la población. Entonces, el secreto o lo importante es tener un buen mix de beneficios que puedan satisfacer a la mayor cantidad de gente posible.

6. En su experiencia, ¿cree que deben ser usados como "premios y castigos" o ser parte de la oferta laboral general?

Son parte de la oferta laboral general, pero puede haber ciertos beneficios que sean utilizados no como castigos, sino como premios. El home office es un beneficio que cada uno de nosotros nos ganamos por el buen trabajo que hacemos.

7. ¿Considera que el desempeño y productividad de sus empleados es susceptible de mejoras en la oferta de beneficios no salariales?

Particularmente sobre el RAC yo creería que hoy no, que el nivel de desempeño pasaría por otro lado, por motivación, por generar actividades que generen que el grupo se motive más para seguir trabajando, aunque estas últimas pueden entenderse como un BNS y entonces sí.

8. Así mismo, ¿esperaría que la oferta de estos beneficios afectaran la decisión de permanencia en la empresa de los empleados?

Yo creo que afectan en un punto, pero tiene que ver con el mix que cada uno de nosotros hace de salario versus beneficios. Obviamente, hay un punto donde los BNS no compensan una oferta salarial importante. Creo que a mismo salario, o un incremento no significativo de salario, los BNS son un componente importante. Actualmente, al RAC le está costando un poco volver a encontrar el mix ideal entre salario y BNS, por los niveles de rotación y la dificultad de encontrar empleados.

9. ¿Cree que la empresa debe incorporar nuevos beneficios no salariales que se adapten mejor a las expectativas actuales de los empleados?

La primera pregunta sería cuáles son las expectativas actuales de los empleados, creo que eso no está muy claro. En las reuniones con los equipos hablamos de los BNS, y mayormente gira en torno a la flexibilidad, luego al comedor y después algunos otros temas muy específicos como la fiesta de fin de año, dónde ya se dificulta tomar alguna decisión sobre eso, porque dependemos de la compañía.

10. ¿Existen planes organizacionales para actualizar los mismos?

Del RAC sí, los planes son ver cuáles son los beneficios que espera nuestra gente y cuáles de esos se pueden implementar. Normalmente, surgen temas que nos exceden al momento de poder implementarlos, pero sí estamos abiertos a escuchar cosas que se podrían llegar a incorporar. La verdad que hasta ahora no surgió algo que pase solamente por una decisión del RAC.

Entrevista ex empleada

1. Entendiendo por beneficios no salariales las compensaciones adicionales que recibe por parte de la empresa aparte de su sueldo, ¿qué tan necesarios considera los beneficios no salariales como parte de la oferta de su empleador?

Son necesarios porque marcan la diferencia entre las empresas.

2. ¿Qué beneficios no salariales ofrece la empresa en la que trabaja actualmente?

Me dan la posibilidad de tener horarios flexibles por la facultad, asesoramiento ergonómico (escritorio y silla que son adecuados a mi cuerpo y un escritorio que me permite trabajar parada), también un programa que limita el uso de la computadora excesiva, una buena obra social, masajes, frutas, entre otros.

3. ¿Considera que la existencia de beneficios no salariales afectan su motivación y desempeño?

Sí, es un incentivo a mi motivación porque son beneficios que ayudan a mi salud y también al desarrollo personal, buscan equilibrar los niveles de trabajo dentro del equipo, también que no estemos constantemente usando la computadora y tengamos momentos de esparcimiento para que la calidad de nuestra concentración y desempeño mejoren. Por otro lado, también se respetan mucho los horarios de trabajo, no se espera que hagamos horas extra y se busca que las tareas se distribuyan de la mejor manera posible en el mes para darnos estabilidad. Esto me motiva a realizar mejor mi trabajo ya que quiero continuar trabajando en una empresa que demuestra interés por mi salud y en la que puedo seguir manteniendo una vida personal activa.

4. Ante la posibilidad de cambiar de trabajo, ¿qué tanto pesaron en su decisión los beneficios no salariales ofrecidos por la nueva empresa?

Al momento de cambiar de trabajo solamente tuve en cuenta los beneficios salariales, ya que desconocía el impacto que los beneficios no salariales tendrían sobre mi motivación e interés por la organización.

5. Ahora que experimentó ambas situaciones, la de una empresa con BNS básicos y otra con este tipo de compensaciones más desarrolladas, ¿cambió su perspectiva sobre la importancia de los mismos?

Si, totalmente, ya no espero lo mismo de la empresa que me contrate. En mi caso, el cambio se debió principalmente por razones salariales, pero puedo ver en mis compañeros y conocidos que su interés se equilibra cada vez más entre los beneficios salariales y los no salariales, ponen todo en la balanza.

6. ¿Cambiaría sus exigencias con respecto a este tema si volviera a salir al mercado laboral?

Sí, porque no todas las empresas ofrecen los BNS que hoy en día me dan. En caso de salir al mercado laboral, además del sueldo voy a tener en cuenta y evaluar cuales son los BNS que me ofrecen, cómo se adaptan los mismos a mi interés, al futuro que espero y compararlos con los que recibo actualmente.

7. ¿Cuánto cree que afectan los BNS que le ofrecen hoy en día en su compromiso y permanencia en la empresa?

Afectan mucho. Cuando el trabajo no es motivador, los BNS hacen que uno quiera quedarse en la empresa porque sabe que no todas lo ofrecen. Es una comodidad y un plus que hoy en día considero importante para mí.