



**“¿Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa?”**

**Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Carlos Labrín Silva**

**Profesor Guía: Sebastián Ugarte Gómez**

**Santiago, Octubre de 2016**

## Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi familia, especialmente a mis padres, quienes me han acompañado y apoyado durante todo el programa de Magíster, etapa que termina con la entrega de este documento. Gracias por todo el amor que siempre me han entregado y su incondicional ayuda.

Ellos me han enseñado que la perseverancia debía estar presente en mi vida siempre, y que con trabajo duro y respetando a todos los que tengo a mi alrededor, el éxito y las cosas buenas iban a llegar a mi camino. Gracias por contenerme en los momentos más difíciles y por reforzar la importancia de cerrar este ciclo de aprendizaje.

También quisiera agradecer a Macarena y a su familia, quienes han estado conmigo acompañándome en toda esta etapa, preocupándose por crecimiento tanto personal como profesional y quienes siempre me apoyan en todas las decisiones que he tomado. Macarena, gracias por todo el amor y cariño que me has dado todo este tiempo juntos, gracias por apoyarme y alegrarme aún en los días más complicados; gracias por hacerme feliz.

Además, agradezco a Sebastián Ugarte, quien aceptó guiarme en este proceso, compartió conmigo sus conocimientos y me ayudó a encausar este proyecto. De la misma manera me gustaría agradecer a la organización en la cual me encuentro trabajando actualmente por darme el tiempo y todo lo necesario para poder sacar este trabajo adelante.

Finalmente quisiera agradecer a todos mis amigos y compañeros de trabajo quienes me aconsejaron, y apoyaron demostrándome todo su cariño y cercanía. Gracias por todos los momentos compartidos, ya sea escuchando mis problemas, divirtiéndonos y riéndonos, o en cualquier situación.

Muchas gracias por nunca dejar de creer en mí.

## Contenido

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Agradecimientos .....                                                                | 2  |
| 1. Introducción .....                                                                | 4  |
| 2. ¿Qué son las compensaciones en el contexto organizacional? .....                  | 6  |
| 2.1. Elementos que componen las compensaciones .....                                 | 6  |
| 2.1.1. Compensación Fija - Compensación Variable – Beneficios .....                  | 7  |
| 2.1.2. El aporte de la organización World at Work .....                              | 7  |
| 2.1.3. El modelo de Zingheim y Schuster .....                                        | 8  |
| 2.2. Similitudes y diferencias .....                                                 | 8  |
| 3. Un zoom a los beneficios .....                                                    | 10 |
| 3.1. ¿Qué factores debería considerar un programa de beneficios? .....               | 10 |
| 3.2. Primera revisión de los beneficios que otorga una empresa – Aspectos Generales  | 11 |
| 3.3. Chequeo del listado de opciones de beneficios para entregar .....               | 11 |
| 3.4. Revisión en detalle – Cuestionario de beneficios e información de mercado ..... | 12 |
| 3.5. Beneficios Flexibles .....                                                      | 12 |
| 3.6. Employee Value Proposition .....                                                | 14 |
| 3.6.1. ¿Qué ofrecer como propuesta? ¿Cómo comenzar? .....                            | 15 |
| 4. Metodología .....                                                                 | 17 |
| 5. Análisis de datos .....                                                           | 21 |
| 5.1. Información de los colaboradores .....                                          | 21 |
| 5.2. Beneficios agrupados .....                                                      | 22 |
| 5.3. Revisión interna de los beneficios .....                                        | 25 |
| 5.4. Revisión externa de los beneficios .....                                        | 27 |
| 5.5. Oportunidades de mejora .....                                                   | 33 |
| 6. Propuestas de intervención y planes de acción .....                               | 35 |
| 7. Conclusiones .....                                                                | 39 |
| 7.1. Conclusiones generales .....                                                    | 39 |
| 7.2. Aspectos que no se incluyen en los modelos revisados .....                      | 41 |
| 8. Análisis de mi rol dentro del proyecto y consideraciones personales .....         | 44 |
| Bibliografía .....                                                                   | 47 |

## 1. Introducción

A lo largo de esta investigación se buscará responder la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa?

Esta pregunta cobra especial ya que el contexto económico de inestabilidad y poco crecimiento, las empresas deben gestionar herramientas para retener al talento y ofrecer a sus trabajadores elementos que diferencien su experiencia laboral con respecto a la de otras empresas, manejando un presupuesto que se hace cada vez más acotado. En este contexto, tener un buen programa de beneficios al interior de una empresa surge como una alternativa que ayude en la misión de crear una propuesta de valor hacia los trabajadores que se traduzca en un deseo que estar y mantenerse en la empresa.

Para responder la pregunta mencionada anteriormente se mostrará una revisión bibliográfica que comienza mostrando en un espectro más amplio qué son las compensaciones, para luego indagar dentro de los elementos que componen las compensaciones y mostrar a los beneficios como uno de esos componentes interrelacionados entre sí. Luego de esto la revisión se enfoca en indagar acerca de los factores que se deben considerar al momento de crear y tener un paquete de beneficios, para luego pasar a hablar de la tendencia en beneficios la cual es la flexibilidad de ellos, para terminar introduciendo el término *“Employee Value Proposition”* o *“Propuesta de Valor al Empleado”* el cual engloba conceptos de beneficios, compensaciones y todo lo que entrega la empresa para ofrecer una experiencia laboral distinta y distintiva a sus empleados.

La revisión literaria antes mencionada sentará las bases desde las cuales aparece la metodología que se usará para indagar en cómo se puede mejorar un plan de beneficios. Esta forma de trabajo consiste en hacer un análisis interno tomando datos recopilados dentro de la empresa, y compararlos con un análisis externo que incorpora información de encuestas de mercado de beneficios para ver si lo que se ofrece internamente está o no en línea con lo que ofrece el mercado. Para completar el análisis se tomará información recopilada desde el interior de la empresa mediante la técnica de la observación la cual brindará una panorámica de las dinámicas al interior de la empresa, junto con sutilezas, formas de abarcar los cambios, entre otras informaciones que serán útiles al momento de traducir este análisis en propuestas de intervención y planes de acción.

Luego de realizado el análisis de la información interna de la empresa y de la información de mercado, se procederá a mostrar todos los espacios de mejora detectados, y se elaborarán recomendaciones y sugerencias para cambios que impacten positivamente a la organización y ayuden a mejorar el plan de beneficios de la empresa.

## 2. ¿Qué son las compensaciones en el contexto organizacional?

Se iniciará la revisión literaria de las temáticas relacionadas al tema de análisis de este trabajo, partiendo con la definición de las compensaciones, y pasando posteriormente por algunas teorías que buscan explicar qué elementos componen las compensaciones. El objetivo de esta sección es encontrar bases teóricas que enmarcan la relación de los beneficios con el mundo organizacional, para poder tener todas las consideraciones necesarias de correlación que existan con los beneficios al momento de analizar si se está aplicando un correcto plan de beneficios en una empresa.

La Real academia española (DRAE, 2001) define compensación como “Igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra” con lo que se obtiene la primera clave para lo de son las compensaciones, la cual es un intercambio con el fin de retribuir, teniendo en consideración que en el contexto laboral, este intercambio ocurre cuando alguien trabaja para una organización, y ésta le retribuye por ese trabajo.

Para poder seguir indagando en la definición de las compensaciones, el centro CAHRS (Centro de Estudios Avanzados de Recursos humanos (CAHRS), 2010) muestra que en un contexto organizacional, para la mayoría de los empleados, y algunos empleadores, se piensan las compensaciones en términos de salario o sueldo, mientras existen empleadores que agregan paquetes de compensación total que van más allá de esos conceptos. Relacionado con lo anterior, Chiavenato (Chiavenato, 2000) comenta que la compensación no sólo debe ser fija, como el salario o sueldo mencionado anteriormente, ya que la remuneración fija en sí no motiva a las personas a llegar a sus metas ni mejora su desempeño. De esto se desprende la importancia de además de tener un componente fijo, tener también una remuneración variable, tal como lo señala Campitt y Potempa (Campitt, 1994).

### 2.1. Elementos que componen las compensaciones

Anteriormente se mostró que las compensaciones son una retribución, y que en el contexto organizacional tradicionalmente se ha asociado al salario. Sin embargo ahora se entiende que las compensaciones van más allá que sólo el salario, por lo que surge la pregunta ¿Qué otros factores están dentro de las compensaciones? Y para buscar responder esta pregunta, se revisarán distintas teorías que buscan indagar en este tema.

### **2.1.1. Compensación Fija - Compensación Variable – Beneficios**

Bohlander (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004) menciona que las compensaciones se pueden entender si se separan en 3 ítems, los cuales son la compensación fija, la compensación variable y los beneficios. Sobre lo anterior señala que la compensación fija es útil y es usada para motivar a los trabajadores y como retribución por su trabajo, alineando los intereses y objetivos de los empleados con el de la organización. Sin embargo, solo con este tipo de compensación no se asegura que los empleados cumplan todos los objetivos y metas que la organización proponga. A raíz de esto muestran el valor de los incentivos -compensación variable- como método de motivar a los empleados a que logren los objetivos organizacionales. Sin embargo, las prestaciones a los empleados -beneficios- aun cuando son subvaloradas por los trabajadores en cuanto los trabajadores no saben en verdad cuánto le cuesta a la empresa poder entregarlos, son muy relevantes para la empresa ya que gran parte de los beneficios son entregados voluntariamente y sirven como un instrumento para atraer nuevos talentos y como parte de la oferta de valor que la empresa le entrega al trabajador.

### **2.1.2. El aporte de la organización World at Work**

La organización “World at Work” desarrolló durante la primera década del siglo XXI un modelo de compensaciones llamado “Total Rewards Model” (World at Work, 2007) en el que se incluyen 5 elementos como componentes de las recompensas totales que ofrece el empleador a sus empleados. Estos elementos son los siguientes:

- La Compensación: Pago entregado por el empleador, que incluye componentes fijos y también variables.
- Beneficios: programas que complementan la compensación que reciben los trabajadores, para la seguridad – personal, emocional, económica- de ellos y sus familias.
- Equilibrio vida personal – trabajo: prácticas que busquen ayudar a los empleados en obtener un equilibrio vida familiar y vida laboral.
- Desempeño y reconocimiento: alineamiento de los premios y la apreciación de la empresa a todos los esfuerzos -personales y organizacionales- para el éxito de la organización.
- Desarrollo y oportunidades de carrera: incluir en el plan de mejora de habilidades de los trabajadores, el que ellos logren sus objetivos dentro de la organización dentro de los cuales podría estar el ocupar roles de mayor responsabilidad.

Además de los 5 elementos mencionados anteriormente, la organización “World at Work” incorpora en su modelo el hecho de que estos elementos operan dentro del contexto de la estrategia del negocio, la cultura organizacional y la estrategia de Recursos Humanos, y junto con esto también se menciona el hecho de que otras características como el valor de marca de la empresa o una cultura organizacional sobresaliente pueden ser clave en la propuesta de valor que se le hace al empleado<sup>1</sup>.

### **2.1.3. El modelo de Zingheim y Schuster**

Zingheim y Schuster (Zingheim & Schuster, 2000) proponen que existen 4 elementos que forman la compensación total. Estos son:

- El crecimiento individual: en donde se incluye el invertir en los empleados, el aprendizaje y el desarrollo.
- Un futuro convincente: que incluye la visión y valores, el crecimiento y éxito, y la imagen y reputación de la compañía.
- La retribución total (en donde están los elementos de Bohlander, Snell y Sherman mencionados anteriormente): que incluye 4 puntos –el pago base o fijo, el pago variable, los beneficios o pago indirecto, y el reconocimiento.
- Un puesto de trabajo positivo: que involucra el foco en las personas, el liderazgo, los colegas y la comunicación al interior de la organización.

Estos autores se fijan en que la compensación va mucho más allá de la retribución total sino que mezclan también elementos de la relación con otros y con el entorno de trabajo, de un desarrollo de carrera y de relaciones de largo plazo con el empleador

## **2.2. Similitudes y diferencias**

Si bien el modelo de “World at Work” y el que presenta Zingheim y Schuster contienen al primer modelo revisado, también podemos encontrar similitudes entre estos dos modelos como se muestra en la siguiente tabla.

---

<sup>1</sup> El concepto de propuesta de valor al empleado se analizará más en detalle en el capítulo 3.4.1 de este trabajo.

Tabla 1: Comparación modelo “World at Work” y el de Zingheim y Schuster.

| <b>Elemento del modelo “World at Work”</b> | <b>Elemento del modelo Zingheim y Schuster</b> |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|
| La compensación                            | La retribución total                           |
| Beneficios                                 | La retribución total                           |
| Equilibrio vida personal – trabajo         | Un puesto de trabajo positivo                  |
| Desempeño y reconocimiento                 | La retribución total / Un futuro convincente   |
| Desarrollo y oportunidades de carrera      | Un futuro convincente / Crecimiento individual |

La tabla anterior busca mostrar cómo se pueden relacionar –parcial o completamente- cada elemento del modelo de “World at Work” con los elementos del modelo de Zingheim y Schuster. Sin embargo, una gran diferencia resalta al buscar comparar estas dos teorías, la cual es el elemento de un puesto de trabajo positivo incorporado en la última teoría mencionada.

La diferencia radica en que para el modelo estos elementos de la cultura organizacional son parte del contexto en donde se desenvuelven los elementos de modelo, y para el modelo de Zingheim y Schuster este es un elemento parte del modelo y por lo tanto un factor sobre el que se pueden ejercer acciones para que cambie con el fin de cambiar el conjunto de compensaciones que recibe el trabajador.

De acuerdo a la realidad de las empresas en Chile, y en especial a la empresa en la cual partirá el análisis, la cultura organizacional es un factor que sirve como insumo para poder definir los elementos que tendrá el paquete de compensaciones, al igual que otros factores que forman parte del contexto organizacional, pero no un elemento que alguien a cargo de las compensaciones en una organización vaya a buscar mover con el fin de cambiar el paquete de recompensas totales hacia los trabajadores.

### 3. Un zoom a los beneficios

En el capítulo anterior se mostraron distintas teorías acerca de cuáles son los elementos que constituyen las compensaciones, y en este capítulo se buscará indagar en mayor profundidad acerca de definiciones, factores que la componen y potencial de un elemento en particular de las compensaciones, los beneficios.

Aun cuando se deja la invitación para que se continúen haciendo trabajos acerca de los otros elementos de las compensaciones, este trabajo sólo hará un zoom en los beneficios porque se busca obtener mayor comprensión acerca de cómo explotar la potencialidad de este elemento y ofrecer un paquete de compensaciones más completo, considerando que los elementos de compensación fija y variable son puntos de las compensaciones que todas las empresas tienen, y que el resto de los elementos del modelo de “World at Work” o de Zingheim y Schuster, no han sido considerados aún; los beneficios es un elemento que ha sido considerados por las empresas pero que aún tiene mucho potencial por entregar a las organizaciones con una correcta gestión.

#### 3.1. ¿Qué factores debería considerar un programa de beneficios?

A continuación se mencionarán dos autores que buscaron encontrar cómo se podría fragmentar el mundo de los beneficios en un ambiente organizacional.

McCaffery & Harvey (1993) señalan que los beneficios están principalmente constituidos por dos elementos: Por un lado están los programas que garantizar al colaborador ingresos ante determinados eventos como la jubilación. Por otro lado están los programas que tienen que ver con el tiempo que el colaborador está o no en el trabajo (vacaciones, entrenamiento, programas de formación, fiestas, entre otras)

Milkovich et al. (2010) por otro lado, comentan que existen 2 grandes grupos de factores que influyen en la determinación de un mix de beneficios. El primer grupo tiene relación con factores de la empresa como por ejemplo: la estrategia que se quiere seguir en torno a las compensaciones totales, costos o presupuestos para los beneficios, el análisis del mercado en torno a los beneficios, y requerimientos legales, entre otros. Por otro lado, el segundo grupo tiene relación con factores de los trabajadores, como la equidad interna y el sentido de justicia, necesidades personales relacionadas con factores demográficos, entre otros. Bajo este

concepto, la empresa entrega un mix de beneficios y los empleados ocupan estos beneficios en la medida que los van necesitando.

### **3.2. Primera revisión de los beneficios que otorga una empresa – Aspectos Generales**

Tomando como base lo mencionado anteriormente, sabemos que para construir un paquete de beneficios debemos tomar en cuenta factores de la empresa y factores de los empleados. Para ello, una alternativa es recopilar información de los empleados de la empresa a través de entrevistas personales, cuestionarios/encuestas, u otras herramientas de la investigación de mercado (Beam & McFadden, 2000).

Sin embargo Beam y McFadden también señalan que estas herramientas deben ser manejadas con cuidado, mencionar que los resultados serán un insumo para la toma de decisiones, y que se debe dejar en claro cuáles serán las repercusiones y alcances de ese estudio. A pesar de esto, los datos obtenidos de esta investigación son claves para el proceso de revisión de los beneficios, ya que se tendrá información de primera fuente acerca del conocimiento, uso y valorización de los beneficios que se tienen, y percepciones de otros beneficios que se podrían tener.

### **3.3. Chequeo del listado de opciones de beneficios para entregar**

Beam y McFadden agrupan los pagos que las empresas hacen para beneficiar a sus trabajadores en 5 grandes grupos:

- Pagos sociales requeridos legalmente: Como el pago a seguros de cesantía y seguros sociales.
- Pagos por seguros privados y planes de retiro: Como seguros complementarios de vida, salud, dental, y ayudas para el retiro y jubilación.
- Pagos por el tiempo no pagado: Como vacaciones, licencias médicas y maternales.
- Pagos extra en efectivo: Como pagos extra en navidad y gastos de educación.
- Costo de servicios entregados a los empleados: Como cafeterías, estacionamiento gratis, programas de recreación y bienestar.

Agrupar los beneficios de la empresa en estos 5 grupos y chequear si existe algún balance es el primer paso para revisar si el plan actual de beneficios es el correcto o puede estar sujeto a mejoras.

Por otro lado, estos autores también señalan que puede darse el caso (y que es cada vez más común) que la población de trabajadores de una empresa sea heterogénea y se requieran diferentes planes para cada grupo dentro de este universo de trabajadores. La decisión se basará en balancear la opción de que una mayor personalización de la oferta de beneficios para cada grupo aumentará la satisfacción de cada grupo, pero también aumentará los costos y será más difícil de administrar.

Para poder analizar qué tan homogénea o no es una población, es necesario tener datos demográficos de los trabajadores y revisar la dispersión de los datos en factores como en qué etapa del ciclo de vida está cada trabajador (recién casados, a punto de jubilar, recién egresado), edad, gustos, distancia al trabajo, nivel de educación, entre otros.

#### **3.4. Revisión en detalle – Cuestionario de beneficios e información de mercado**

Para poder hacer una evaluación en detalle de los beneficios que entrega una empresa, es necesario realizar dos procesos paralelos. Por un lado se debe recopilar información de las percepciones y grados de satisfacción respecto a los beneficios de los trabajadores, y por otro lado se debe revisar y comparar los beneficios internos con alguna encuesta de mercado de beneficios, con información de otras empresas con las que se quiera buscar una comparación.

#### **3.5. Beneficios Flexibles**

Luego de revisar los aspectos generales y detallados de los beneficios que otorga una empresa, se debe decidir el grado de elección o flexibilidad que los empleados van a tener determinando el conjunto de beneficios que ellos van a exigir. Una opción puede ser que la empresa entregue un paquete fijo de beneficios a sus trabajadores pero también existe la posibilidad que la empresa decida dejar que los trabajadores elijan el conjunto de beneficios (o una parte de ellos) que recibirán dentro de un rango de opciones establecidas. A la anterior opción se le conoce como beneficios flexibles (Martocchio, Strategic Compensation, A Human Resource Management Approach, 2015).

Esta opción de beneficios flexibles se usa para buscar solucionar el problema de la diversidad (distintas generaciones, edades, características demográficas, entre otras, conviviendo en la misma empresa a la vez) buscando que al ofrecer más opciones las personas estén más satisfechas con los beneficios que eligieron porque eligen las opciones que más usarían/valoran, y si bien todos los programas de beneficios flexibles apuntan a lo anterior, no todos son iguales (Martocchio, 2013) ya que hay varias opciones de tener beneficios de este

estilo, dentro de los que destacan el tener un plan base y la posibilidad de mejorar uno u otro beneficio, o tener una “parrilla” o variedad de beneficios dentro de los cuales las personas puedan ir eligiendo (teniendo un tope en créditos o montos<sup>2</sup>) los beneficios que quieran y los que no.

Las compañías han empezado a implementar beneficios flexibles aun cuando esto es algo relativamente nuevo y no hay mucha evidencia que respalde que la reacción de los trabajadores sea positiva. Pero la investigación que hay disponible indica que se aumenta la satisfacción laboral, y la satisfacción frente a las compensaciones (Henderson, 2007), ambos indicadores relacionados con el ausentismo laboral y con los índices de rotación.

Evidencia de lo anterior también existe en Chile, en donde se tienen opiniones de gerentes de CMR Falabella y VTR y otras personas del ámbito de compensaciones, que comentan con base empírica los beneficios que ha tenido el implementar un plan de beneficios flexibles que nace de la necesidad de atender la diversidad dentro de su organización (El Mercurio, Economía y Negocios, 2013). Además la consultora Mercer entrega evidencia de las características positivas de contar con beneficios flexibles luego de analizar los resultados de un estudio hecho en Europa en el cual el 52% de las empresas encuestadas ofrecen beneficios flexibles y una de las razones por las cuales lo hacen es para ser competitivos en el mercado (Mercer, 2014), lo que indica la cantidad de empresas en Europa que ya adoptó esta tendencia y que ahora se ve como uno de los ítems que debe estar dentro del paquete de compensaciones para ser competitivos.

Luego de revisar la evidencia, se encuentra un factor común el cual es que las empresas que tenían un plan fijo de beneficios y deciden flexibilizarlo, parten por flexibilizar aquellos beneficios relacionados a la protección, como el seguro complementario de salud y dental, para luego avanzar en flexibilizar otros relacionados con la integración entre la vida laboral y la vida personal lo cual en aspectos prácticos se traduce en flexibilidad el horario de entrada y salida, horario de día viernes, y días administrativos que consisten en días administrativos libres con goce de sueldo que las personas usarán en la medida que lo necesiten.

---

<sup>2</sup> Este método consiste en entregar un presupuesto expresado en un cierto monto, valor, unidad monetaria o créditos asociados a un valor monetario a los trabajadores para que ellos puedan administrar ese presupuesto a discreción de acuerdo a ciertas reglas impuestas como por ejemplo, gastar en al menos una cierta cantidad de beneficios.

### 3.6. Employee Value Proposition

En este capítulo se mostrará que es una propuesta de valor al empleado, cuál es su relación con los beneficios y las compensaciones, y por qué es relevante mirar a los beneficios desde la perspectiva de esta propuesta de valor al empleado.

Una propuesta de valor al empleado, o “Employee Value Proposition” es la experiencia ofrecida<sup>3</sup> a un empleado a cambio de su productividad y rendimiento, según la consultora Towers Watson (Towers Watson, 2011). En la misma línea la consultora Talent Smoothie describe a la propuesta de valor al empleado como las características y atractivo de trabajar en una organización; son los atributos, beneficios y formas de trabajar que diferencian a una organización de sus competidores (Talent Smoothie, 2015).

¿Pero cuál es la relación de esta propuesta con los beneficios y lo revisado anteriormente acerca de las compensaciones?

Bajo la propuesta de valor al empleado, las compensaciones y los beneficios son las partes más tangibles de lo que ofrece la organización a sus trabajadores, aunque no es lo único que ofrece. Para entender qué otros elementos compone la propuesta de valor al empleado, se revisará más en detalle la definición dada por Towers Watson.

Si definimos a la propuesta de valor al empleado como una experiencia, tenemos que tener 2 consideraciones al respecto del significado de esta expresión: según la RAE, experiencia es el hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien o algo, pero también la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo (DRAE, 2001). Si se quiere abarcar todo el espectro de la definición para ofrecer una “experiencia” o no solo la parte tangible con los beneficios, entonces hay que incluir también elementos como el desarrollo de carrera, el estilo de gerenciamiento y la cultura organizacional. Esto, bajo el supuesto que desde el punto de vista del trabajador, él busca ver todo el panorama para analizar su nivel de compromiso con la propuesta de valor para ver qué tanto esfuerzo pone de su parte en apoyar a los objetivos organizacionales.

Dado lo anterior, es relevante revisar los beneficios en una organización no aisladamente sino desde un punto de vista de la propuesta de valor al empleado, ya que ofrece una visión más

---

<sup>3</sup> Cabe destacar que este ofrecimiento puede ser de manera formal o informal, y de manera directa o indirecta.

holística de lo que percibe el trabajador, las cosas que valora, y de cómo esta propuesta que recibe mueve su compromiso a un mejor desempeño.

### 3.6.1. ¿Qué ofrecer como propuesta? ¿Cómo comenzar?

Las consultoras Towers Watson y Mercer (Mercer, 2010) coinciden en que todas las organizaciones poseen una propuesta de valor al empleado aun cuando según la primera consultora, solo un tercio de las empresas tienen su propuesta formalizada. Esto porque todas las empresas ofrecen ciertas cualidades a sus empleados que pueden o no encontrar en otras organizaciones.

En el capítulo anterior se revisó qué es una propuesta de valor al empleado y cuáles son sus características, pero ahora la duda que surge es cómo comenzar a formalizar, estructurar, desarrollar o mejorar la propuesta de valor que actualmente tiene una organización. En este capítulo se buscará encontrar una forma que ayude a formalizar una propuesta de valor a los empleados.

Al igual que la propuesta de valor desde el lado del negocio que tienen las organizaciones, en donde deben ofrecer al mercado algo valorado, único y difícil de replicar, Mercer muestra que la propuesta de valor al empleado debe también contener algo único y difícil de replicar que caracterice la propuesta como diferenciadora frente a la del resto. Para Ricardo Medina (Medina, 2012) una propuesta de valor es la base para identificar lo valioso que puede ofrecer una compañía, a quienes dirigir mi oferta y a través de qué recursos; y por lo tanto la propuesta de valor al empleado debería seguir esa misma lógica.

Mercer trae el modelo de las cuatro “A” para poder guiar el cómo se debería establecer una propuesta de valor al empleado formal de acuerdo a lo anteriormente mencionado. Las cuatro “A” que debe tener el diseño de la propuesta consisten en cuatro características:

- **Alineado:** Hay que asegurar que se alinee el propósito de la organización (qué habilidades necesitaré para el éxito organizacional, qué funciones centrales y de apoyo se necesitan), los procesos (cómo los procesos moldean el ambiente del trabajo) y la gente (qué experiencia se requiere, de dónde obtendremos el talento).
- **Adaptado:** Hay que adaptar la propuesta de valor al empleado a los distintos segmentos de trabajadores y generaciones que conviven dentro de la organización. Junto con esto decidir el nivel de satisfacción que debería tener en cada segmento la propuesta para ellos.

- **Aspiracional:** Se requiere que la propuesta sea de carácter aspiracional para que inspire tanto a los empleados como a la organización como un todo. La propuesta debe gatillar emociones que lleven a un desempeño mayor, como el orgullo, la lealtad y el compromiso en los trabajadores a la vez que la propuesta pone un estándar de cómo debería ser la organización y cómo se podría mejorar lo que actualmente hay de una manera alcanzable.
- **Auténtico:** La propuesta debe ser creíble y auténtica, con factores tangibles. Tener ideas y símbolos clave de lo que esta experiencia sería, y ponerlo en todas las iniciativas que se generen, tener una historia que una todas las iniciativas, desde el reclutamiento hasta los beneficios, desde el trabajo de Recursos Humanos hasta el trabajo de los líderes en la organización.

Aquí se pueden encontrar varios puntos de conexión con la posibilidad de tener beneficios flexibles en la empresa, sobre todo si consideramos el punto de “Adaptado” en el cual se menciona que hay que adaptar la propuesta de valor a los distintos segmentos de trabajadores y generaciones que conviven dentro de la organización. Ofrecer la posibilidad de beneficios flexibles (en alguna medida) aumentaría el nivel de satisfacción de cada grupo sin tener la necesidad de ofrecer todos los beneficios a todos los trabajadores, lo cual como ya se revisó, no es posible dado su alto costo y difícil administración.

## 4. Metodología

A través de las secciones anteriores de este trabajo se buscó encontrar una manera con sustento teórico de revisar y mejorar la propuesta de beneficios que posee una empresa.

Una parte de esta revisión considera el análisis de datos para realizar una comparación entre lo que se ofrece en el mercado y lo que actualmente tiene la empresa. Además, luego hay que buscar recopilar información de la percepción de los trabajadores acerca de los beneficios de la empresa y de los que aún no están pero serían altamente valorados si se agregaran.

Desde el punto de vista metodológico se estableció que la manera de abarcar la recopilación de datos es una metodología mixta, para buscar responder la pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa?

Se utilizará una metodología mixta (Anderson, 2013), en la que se avanzará desde una metodología cuantitativa a una cualitativa, en la medida que se avanza en el proyecto de actualización de los beneficios en la empresa seleccionada. Para entender el por qué se selecciona esta alternativa de metodología de recopilación de datos es necesario recordar que la pregunta de investigación, y todo el marco teórico revisado anteriormente se encuadra en el mundo de las compensaciones, un mundo en el cual la premisa clave para el análisis es la competitividad externa y la equidad interna.

En este caso, para asegurar la competitividad externa, se usará una metodología cuantitativa de recolección de datos mediante la ayuda de compañías consultoras externas que recopilan datos acerca de las políticas, prácticas y operatividad en la entrega de beneficios de las empresas. Para lograr esto, las empresas consultoras realizan un estudio de mercado en un segmento o industria determinado a través de una encuesta en la cual se pregunta a los participantes sobre una serie de beneficios, acerca de si entregan esos beneficios en sus empresas, a quiénes, periodicidad y montos en caso de que aplique.

Específicamente se usarán encuestas de mercados realizadas por la consultora A y la consultora B durante el 2015<sup>4</sup>. La consultora A realizó un estudio sectorial de mercado en la

---

<sup>4</sup> Se usará el nombre de fantasía de consultora A y B para no revelar los nombres reales de las consultoras ya que no es el foco de esta investigación en dar a conocer sus nombres pero sí dar a conocer cómo se puede trabajar con datos de mercado.

industria en la cual está inmersa la organización Internacional en la que nace este estudio, reuniendo información de compensaciones (remuneración fija, variable y beneficios) al cierre de Agosto 2015 a una docena de empresas representativas de este sector. En los resultados relacionados a beneficios entregados por la consultora se ve clasificado por beneficio el porcentaje de uso cuántas empresas entregan cada beneficio y los montos entregados si corresponde, además de una explicación de en qué consiste cada beneficio analizado.

La consultora B realizó a inicios del 2015 un estudio a cerca de cien empresas de diversos rubros económicos acerca de la situación actual de los beneficios que estas empresas entregan en cuanto a la modalidad de entrega (frecuencia, condiciones, requisitos) y en cuanto a su valor monetario y costos asociados en caso de ser posible. La industria en la cual se encuentra la organización corresponde al 20% de la muestra del estudio de la consultora B y en total esta consultora analizó un centenar de beneficios mostrados según sector económico, ventas anuales y número de trabajadores. Junto con esto la consultora B muestra qué fuentes de información usaron para diseñar sus programas de beneficios (información de mercado, encuestas a los trabajadores, contrato/convenio colectivo, entre otros) y se les preguntó acerca de cuál creían sería la tendencia en cuánto a beneficios (aumentar, disminuir, mantener beneficios) y de cómo se comunican los beneficios.

Por otro lado, para abarcar el punto interno de la comparación, se usará una metodología cualitativa que consistirá en entrevistas en profundidad con distintos actores relevantes dentro de la empresa, que ocupan distintas posiciones dentro de ésta para poder conocer sus percepciones y valoraciones de los beneficios que actualmente se ofrecen, y de los que no se ofrecen cuáles serían más valorados si se ofrecieran, basados en sus preferencias y también en sus experiencias laborales previas. También una entrevista en profundidad con algún miembro de la plana gerencial de la empresa encargado del tema de Compensaciones y Beneficios (como el Gerente de Recursos Humanos) podrá ayudar a descifrar en qué medida la estrategia de Compensaciones debe actualizarse o cambiar para que ese sea el punto de partida de todo el análisis que se hará luego con la metodología cuantitativa a través de los datos obtenidos por la encuesta de mercado, y otras entrevistas en profundidad antes de implementar los cambios.

La metodología mixta descrita anteriormente, se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Resumen método cualitativo y método cuantitativo.

|                                                                                        | Método Cuantitativo                                                                                                                                                                                                                      | Método Cualitativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forma de recolectar los datos                                                          | A través de una encuesta de mercado realizada por consultoras externas, y a través de una encuesta acerca de los beneficios realizada en la compañía. También se usará información demográfica del personal.                             | A través de la observación en el comportamiento en el día a día entendiendo la cultura organizacional.<br>A través de las percepciones y comentarios recibidos al estar trabajando dentro de la empresa.                                                                                                                                  |
| Qué se busca obtener con los datos obtenidos / ¿Por qué es necesaria esta herramienta? | Conocer las prácticas del mercado, comparar las brechas entre el mercado y la empresa, encontrar qué nuevos beneficios se podrían entregar. Se complementará con la información de la encuesta y del personal que se tiene internamente. | Percepciones y valoraciones de los beneficios actuales y de cuáles podrían ser nuevos beneficios que se valorarían. Entender en qué hay que enfatizar y/o cuidar al momento de la implementación de los cambios. Tener en cuenta detalles de la particularidad de la organización para usarla de insumo al momento de generar propuestas. |

Se suma también, a la metodología mixta planteada anteriormente, la observación como otra forma de recopilar datos de manera cualitativa. Al ser parte de la organización en la cual se quiere realizar este cambio en el paquete de beneficios, es relevante también considerar la observación desde el interior de la organización como una forma de obtener información que ayude en la toma de decisiones al momento de implementar una actualización en los beneficios entregados.

La observación como metodología de recolección de datos puede entregar información acerca de la historia de la empresa, características y gustos de los trabajadores y acontecimientos importantes que ocurrieron o estén ocurriendo en la organización. Además, esta es una empresa internacional por lo que también se puede obtener información mediante observación

de las prácticas que se hacen en otras localidades donde está la empresa, además de conocer la relación entre la empresa en Chile y la casa matriz, para efectos de qué cambios permitiría hacer la casa matriz en términos de beneficios y cuáles requerirían aprobaciones especiales.

Para terminar, también se contará con información del personal con características tales como la edad, años de antigüedad en la empresa, género, número de hijos, nivel de estudios y comuna en la cual viven. Esta información será contrastada en relación a los beneficios que se ofrecen para saber si de acuerdo a alguna de estas características demográficas se podría diferenciar algún beneficio en particular, junto con ver si la valoración de los beneficios es diferente de acuerdo a alguna de las características antes mencionadas como el lugar de residencia o edad. Junto con esta información del personal, se cuenta con una encuesta online que se realizó a los empleados de la organización desde el 23 de Mayo del 2014 (fecha lanzamiento encuesta) hasta el 30 de ese mes, en donde se les preguntaba qué tanto conocían, usaban y valoraban los beneficios entregados en la empresa, y un poco de mayor información acerca de un par de beneficios que se estaba estudiando en ese entonces mejorarlos. Esta encuesta fue lanzada a la totalidad de trabajadores presentes a esa fecha - 311 personas- teniendo una tasa de respuesta cercana al 70%.

## 5. Análisis de datos

En esta sección se analizarán los datos de mercado y los datos del interior de la organización recolectados para buscar responder la pregunta de investigación mediante la metodología planteada en la sección anterior. Para lograr dicho cometido se analizará la información en cuatro etapas; primero se analizará la información demográfica y del personal junto con toda la información de la que se dispone al trabajar dentro de la organización, segundo, con el apoyo de los cinco grupos de Beam y Mc Fadden<sup>5</sup> se mostrará un listado con todos los beneficios que actualmente posee la empresa y se revisará si existe algún grupo que esté más o menos desatendido que el resto. Tercero, se analizará toda la información que existe acerca de los beneficios que actualmente la empresa entrega, incorporando al análisis los resultados de una encuesta acerca de los beneficios de la compañía para finalizar en cuarto lugar con el análisis de los resultados de las encuestas de mercado acerca de los beneficios para poder hacer una comparación entre los beneficios que entregan las empresas de la competencia y los que se entregan en la organización, junto con comparar la forma en qué se entregan, a quiénes y si aplica, qué montos se entregan.

### 5.1. Información de los colaboradores

En esta sección se analizará la información demográfica de los colaboradores de la empresa, para luego unir esa información con los beneficios entregados y los del mercado, en busca de una posible relación, o inconsistencia.

A partir de una planilla con información de los empleados podemos extraer la siguiente información al 1 de Enero de 2016:

Tabla 3: Resumen información empleados.

|                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| Número de colaboradores | 266                    |
| Número de mujeres       | 107                    |
| Número de hombres       | 159                    |
| Edad promedio           | 42 años                |
| Antigüedad Promedio     | 5.2 años en la empresa |
| Sueldo Base Promedio    | 3 millones de pesos    |

---

<sup>5</sup> De acuerdo al punto 3.3, Beam y Mc Fadden propusieron un esquema para hacer una revisión de los beneficios al interior de una empresa. Esto consistía en agrupar los beneficios en 5 grupos que ellos definieron, y revisar si los beneficios están balanceados en estos grupos.

Además, se puede agregar la siguiente información. La mayoría de los empleados estudiaron una carrera profesional, y varios de ellos hablan inglés el cual deben usar en su trabajo –ya que es una empresa internacional-.

Cerca de un tercio de los colaboradores tiene 3 o menos años de antigüedad debido a diversas reestructuraciones y cambios de perfiles de cargo llevándolos a perfiles más profesionales. Debido a esto el sueldo base promedio ha ido aumentando en la medida en que se han incorporado gente más especializada. A la par de este cambio de perfil también se ha buscado equilibrar la proporción hombres/mujeres, que ha ido cambiando durante los últimos años siendo en 2014 una proporción 70% / 30%, y ahora es 60% hombres y 40% mujeres.

A continuación se muestra en una tabla como se distribuyen los empleados por rango etario y género:

Tabla 4: Distribución por género y edad de los empleados.

| Rango              | Femenino | Masculino | Total |
|--------------------|----------|-----------|-------|
| Menor a 30 años    | 9        | 12        | 21    |
| Entre 30 y 40 años | 33       | 53        | 86    |
| Entre 40 y 50 años | 51       | 64        | 115   |
| Entre 50 y 60 años | 13       | 24        | 37    |
| Mayor a 60 años    | 1        | 6         | 7     |
| Total              | 107      | 159       | 266   |

## 5.2. Beneficios agrupados

En esta sección se mostrarán todos los beneficios que posee la empresa, agrupados según los 5 grupos de Beam y Mc Fadden, explicando brevemente además en qué consisten para luego revisar qué opinan los empleados acerca de cada beneficio en la siguiente sección. Para acceder a todos los beneficios que se mostrarán a continuación, se requiere tener contrato indefinido.

- **Pagos sociales requeridos legalmente:** *Como el pago a seguros de cesantía y seguros sociales.*

De este grupo no se detallará nada en particular ya que la empresa realiza todos los pagos requeridos legalmente de acuerdo a lo requerido por leyes locales, y en el caso de los empleados expatriados las leyes de los países correspondientes.

- **Pagos por seguros privados y planes de retiro:** *Como seguros complementarios de vida, salud, dental, y ayudas para el retiro y jubilación.*

En este grupo podemos encontrar el beneficio de un seguro complementario de salud, dental y un seguro de vida. Estos seguros se entregan a todos los empleados con 6 meses de antigüedad; los trabajadores no deben pagar ningún copago pero deben pagar un deducible<sup>6</sup> antes de que el seguro empiece a cubrir las diversas prestaciones.

Por otro lado, la empresa no entrega ningún beneficio relacionado a planes de retiro o jubilación.

- **Pagos por el tiempo no pagado:** *Como vacaciones, licencias médicas y maternales.*

También existen 2 beneficios que apuntan a ayudar económicamente cuando la cobertura de las Isapres/Fonasa no es suficiente en caso de licencias médicas. El primero es un beneficio que consiste en que la empresa paga los 3 primeros días de una licencia médica inferior a 10 días (que actualmente las Isapres no cubren), el segundo es un beneficio para aquellas personas con licencia médica que subsidia lo que no cubre la Isapre para personas con rentas sobre las 70,3UF mensuales en el cual la empresa paga todo para que la persona no perciba una disminución en su renta durante la licencia con un tope de 30 días. En el caso de que la licencia se derive de una enfermedad crónica o catastrófica (y son de mayor duración) el tope deja de ser 30 días y pasa a ser de 6 meses, y posterior a este tiempo el caso es revisado pudiendo extender este beneficio por otros 6 meses más.

- **Pagos extra en efectivo:** *Como pagos extra en navidad y gastos de educación.*

En este grupo se encuentra el beneficio de un aguinaldo de fiestas patrias y un aguinaldo de navidad para todos los trabajadores de 5 y 6 UF brutas respectivamente, un pago realizado en marzo a todos los empleados que tengan un hijo que curse durante ese año pre kínder, kínder o educación básica (6UF), educación media (8UF) y educación técnica/profesional (11UF).

Se considerará en este grupo también el reajuste por IPC que por política de la empresa se realiza 2 veces al año a todos los trabajadores en Marzo y en Septiembre, un bono por

---

<sup>6</sup> El monto a pagar está predefinido y aumenta en la medida en que se enrolean más cargas en el seguro complementario. Luego de que este monto no sea cubierto por el seguro, éste empieza a funcionar y reembolsar lo correspondiente de acuerdo a lo estipulado por la compañía aseguradora.

matrimonio de 5UF y 3 días hábiles de vacaciones con goce de sueldo, y un bono de natalidad de 3UF cuando nace el hijo/hija de un empleado además de la entrega de un regalo para el bebé.

La empresa entrega 4UF a aquellos trabajadores a los cuales se les fallezca un padre o un hijo en gestación y 6 UF en caso de que fallezca el cónyuge o un hijo.

Por otro lado, para aquellos empleados que trabajan en zonas extremas del país, se entrega una asignación de 5UF mensuales.

Todos los trabajadores que entren antes del 1 de Octubre de cada año, son elegibles de un bono por desempeño anual que se entrega en Marzo.

- **Costo de servicios entregados a los empleados:** *Como cafeterías, estacionamiento gratis, programas de recreación y bienestar.*

El edificio en el cual trabajan todos los colaboradores de la región metropolitana cuenta con un casino exclusivo para ellos, en el que obtienen almuerzo todos los días sin pagar nada (este beneficio también puede ser usado por empleados con contrato a plazo fijo y alumnos en práctica), y por otro lado los empleados de regiones reciben una asignación de colación en su remuneración. Quienes trabajen en el edificio de la región metropolitana también obtienen una tarjeta cargada mensualmente con \$7.000 pesos que les permite sacar snacks de máquinas expendedoras ubicadas en distintos pisos del edificio.

La empresa dispone para sus trabajadores en Santiago de un bus de acercamiento hacia y desde una estación de metro determinada ya que la empresa se encuentra lejos de una estación de metro y en un lugar donde el acceso es limitado. Junto con esto, la empresa dispone de cerca de 60 estacionamientos dentro del edificio de la región metropolitana para gerentes y algunas jefaturas y miembros del área comercial, y también tiene convenios en todas las regiones en los cuales la compañía subvenciona el costo del estacionamiento, dejando que los trabajadores solo paguen \$10.000 pesos que se descuentan por planilla.

Para todos los trabajadores del área comercial y miembros de la plana gerencial, se les entrega un teléfono celular Smartphone o, en el caso de que quieran usar su celular como el celular del trabajo también, se les entrega una asignación monetaria mensual fija. A todos los trabajadores se les hace entrega al momento de su ingreso de material de escritorio y de una

chaqueta corporativa. Además al personal administrativo femenino, personal de seguridad y mensajeros se le entrega ropa corporativa formal.

Año a año se financian actividades de recreación para los trabajadores entre los cuales se encuentra una fiesta de navidad, una fiesta de fin de año, regalos de premiación por años de servicio (a quienes tengan 5, 10, 15, 20, 25 años de antigüedad) que se entregan en esta fiesta, y un club deportivo que organiza actividades y campeonatos durante el año, además de gestionar un convenio con gimnasios para que asistan los participantes del club deportivo.

Además todos los años la empresa tiene un plan de capacitación para los trabajadores, que incluye programas de inglés, financiamiento parcial de estudios de post grado, y capacitaciones técnicas y de habilidades blandas.

La empresa cuenta con un horario de lunes a jueves de 8:30 a 18:00 y el viernes de 8:30 a 16:15 horas durante todo el año con un horario de colación de 45 minutos. Con esto se logra una jornada laboral de 42 horas.

### **5.3. Revisión interna de los beneficios**

Esta sección busca mostrar el análisis hecho a los beneficios mencionados en la sección anterior y agregar al análisis los resultados de una encuesta de satisfacción en relación a los beneficios realizada a los trabajadores en Mayo del 2014.

A continuación se presentan extractos de los beneficios y la cantidad de respuestas obtenidas. Cabe recordar que respondió un total de 211 personas con lo que se alcanzó un 70% de participación.

Tabla 5: Resumen de las respuestas obtenidas en la encuesta interna de beneficios.

| <b>Beneficio</b>                                                                            | <b>¿Lo conoce?</b> | <b>¿Lo utiliza?</b> | <b>¿Lo valora?</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Casino/Colación                                                                             | 95%                | 95%                 | 89%                |
| Aguinaldo de Navidad                                                                        | 87%                | 79%                 | 85%                |
| Aguinaldo de Fiestas Patrias                                                                | 92%                | 77%                 | 84%                |
| Seguro de vida, dental y salud complementario                                               | 96%                | 76%                 | 82%                |
| Reajuste por IPC                                                                            | 87%                | 82%                 | 77%                |
| Subsidio de remuneración por los 3 primeros días de licencias médicas, inferiores a 10 días | 65%                | 32%                 | 69%                |
| Bono de escolaridad                                                                         | 74%                | 45%                 | 67%                |
| Salida anticipada días viernes ( 16:15 horas)                                               | 87%                | 81%                 | 58%                |
| Pago mensual de Gratificación Legal                                                         | 73%                | 75%                 | 54%                |
| Subvención para pago de estacionamiento                                                     | 83%                | 49%                 | 43%                |

Fuente: Elaboración interna de la empresa. Porcentajes calculados sobre el total de personas que respondieron la encuesta (211 personas).

Al mirar los datos una de las primeras cosas que resalta es cómo hay personas que responden qué no usan ciertos beneficios que todos reciben (como los aguinaldos), y por otro lado cómo hay personas que valoran beneficios como el bus de acercamiento sin necesidad de usarlo. En el caso particular del beneficio del bus de acercamiento el beneficio es valorado porque está ahí disponible siempre y las personas podrían ocuparlo algún día que no puedan usar su medio de transporte regular, y también es valorado porque saben que los medios de transporte

público para llegar a la empresa son escasos en frecuencia y la calidad del viaje es mucho menor que en el bus de acercamiento. Sin embargo no todos lo usan porque los lugares de residencia de las personas están repartidos por Santiago y no hay solo un sector de donde provengan todos los empleados.

Además, a través de la observación y conversación con empleados de la empresa, se percibe la sensación de que los beneficios no son publicitados, no son mostrados para que todos los trabajadores siempre estén al tanto de cuáles beneficios tienen, las condiciones de uso y cómo pueden hacer el mayor uso posible de estos beneficios. Por otro lado, existe la sensación de que el resto de la industria, principalmente aquellas empresas con gran participación de mercado, ofrecen más y mejores beneficios.

#### 5.4. Revisión externa de los beneficios

Se revisará en esta sección la información acerca de los beneficios que otorga el mercado recopilada por las 2 consultoras de las cuales la empresa posee dicha información, partiendo con un resumen del análisis, para luego avanzar al análisis por beneficio.

A continuación se muestra una tabla resumen con los beneficios que posee actualmente la empresa y su comparación con mercado. Posteriormente se relata el detalle del contraste realizado entre la información de mercado y lo que la empresa posee, para cada beneficio.

Tabla 6: Comparación externa. Beneficios de la empresa y su comparación con datos de mercado.

| Beneficio                                                  | Comparación con mercado                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aguinaldo Navidad</b>                                   | Ligeramente bajo con respecto al mercado                                                                |
| Aguinaldo Fiestas Patrias                                  | En línea                                                                                                |
| Bono Matrimonio                                            | En línea                                                                                                |
| Bono Nacimiento de un hijo                                 | En línea. Además la empresa envía un regalo, lo que en el mercado no se hace (o entregan bono o regalo) |
| Bono y días libres en caso de fallecimiento de un familiar | En línea                                                                                                |
| Bono escolaridad                                           | Por sobre mercado                                                                                       |
| Ajuste semestral IPC                                       | En línea                                                                                                |

|                                                             |                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sala Cuna – Convenio con empresa externa                    | En línea                                                                                                      |
| Seguro complementario<br>Salud, Dental, Vida y Catastrófico | En línea. En los porcentajes de cobertura del seguro de salud y dental, la empresa está por sobre el mercado. |
| Bono anual de gestión                                       | En línea como práctica/política. Fuera de alcance de los beneficios el comparar los montos.                   |
| Salir antes día viernes                                     | Frecuencia media en el mercado y la empresa entrega este beneficio                                            |
| <b>Convenios de descuentos</b>                              | Sólo descuento con gimnasio. En el mercado se ofrecen variados descuentos                                     |
| Bienes (estacionamiento, celular, laptop, etc.)             | En línea                                                                                                      |
| Máquinas de snacks, bebidas y café                          | Baja frecuencia en mercado y relevante dentro de la empresa.                                                  |

Fuente: Elaboración propia. En negrita aquellos beneficios en donde se está por debajo de mercado.

La consultora A muestra en una primera panorámica, que los beneficios que con mayor frecuencia se entregan en la industria que es relevante para el estudio, son los aguinaldos (en navidad y fiestas patrias), la sala cuna, el reajuste por IPC. Le siguen a estos beneficios el bono de vacaciones, la colación y movilización, el bono de escolaridad para hijos, el bono de matrimonio y el seguro de vida. Con una leve menor frecuencia está el bono por fallecimiento y el seguro de salud, y más abajo se encuentran los préstamos e Indemnizaciones por año de servicio sobre lo legal.

En un nivel con más detalle la consultora B muestra como resultado de su encuesta, que el 100% de las empresas entrega **aguinaldos de navidad y fiestas patrias** para su plana no ejecutiva. En comparación a lo entregado por el mercado, la empresa entrega un aguinaldo de fiestas patrias en el promedio de los encuestados, pero en el caso del aguinaldo de navidad la empresa está casi un 40% bajo el promedio de mercado.

De las empresas analizadas, una gran mayoría entrega **bono de vacaciones** a través de una asignación con monto fijo previamente definido. En comparación, el promedio de este bono es mayor al promedio entregado por concepto de aguinaldo de navidad.

Cuando el trabajador contrae **matrimonio o tiene un hijo**, el mercado entrega días libres con goce de sueldo y una asignación monetaria que es similar en ambos casos. En comparación a lo entregado por la empresa con respecto a estos beneficios, la empresa se encuentra cerca del promedio de mercado, y además la empresa entrega un regalo en caso de nacimiento.

El mercado otorga una **asignación de fallecimiento** que consiste en una asignación monetaria para cubrir gastos funerarios y días libres de permiso. Este beneficio fue implementado en la empresa durante el 2015 lo cual fue un gran avance, pero aún se encuentra muy por debajo del promedio de mercado.

Los beneficios de **colación y movilización** si bien se entregan con una alta frecuencia, son cada vez más un estándar en cómo se entregan y los montos destinados a aquello, por lo que lo que muestra el mercado, está en línea con lo que la empresa entrega y cómo lo entrega.

También hay algunas empresas del mercado que otorgan **préstamos** a sus colaboradores, con algún fin en específico, donde el préstamo por emergencia es el más recurrente. El monto del préstamo se define en base a número de sueldos base, y también se define los intereses y condiciones de pago. En algunas empresas la posibilidad de entregar algún préstamo se analiza caso a caso por lo que no existe alguna regla general.

En cuanto a la política de **reajustes por IPC** a los sueldos, la minoría de las empresas encuestadas ofrece este reajuste para su plana general con una periodicidad anual mientras que la mayoría ofrece un ajuste semestral. Lo mismo ocurre con la plana gerencial aunque las proporciones cambian levemente. En el caso de la empresa, ésta ofrece el beneficio del reajuste semestral por lo que el beneficio está en línea con el mercado encuestado.

Con respecto al beneficio de **sala cuna** el 100% de las empresas decidió externalizar este servicio y no tener la sala cuna al interior de la empresa. En cuanto al monto pagado la empresa está ligeramente por sobre lo que ocurre en el mercado; misma situación que ocurre al compararse en relación al beneficio de escolaridad para los hijos. Este beneficio consiste en una asignación monetaria por hijo que se encuentre estudiando y va variando de acuerdo al nivel en que se ubique.

Finalmente el beneficio de **seguro complementario de salud, dental y de vida** se analiza en cuanto si entregan en beneficio o no, pero también en el porcentaje de reembolsos, y el porcentaje de financiamiento que aporta el empleador. La empresa otorga seguro

complementario de salud, dental, catastrófico y de vida, que son todos los seguros que se ofrecen en el mercado. El porcentaje de reembolsos es mayor al del mercado y en este caso el empleador se encarga del 100% del financiamiento del beneficio, lo que no ocurre en todas las empresas encuestadas.

Dejando de lado lo obtenido por la consultora A, a continuación se tomarán los beneficios que se entregan con mayor frecuencia (sobre el 80%) de acuerdo a la información de la consultora B, y se comentarán detalles de estos beneficios, y en caso de ser necesario cuáles no pueden ser aplicados en la empresa.

Un alto porcentaje de las empresas encuestadas por la consultora B entregan un **bono de gestión** de acuerdo a sus políticas internas, entregan incentivos de corto plazo (como bonos por venta o por producción), beneficio de movilización (ya sea como asignación o como un bus de acercamiento), beneficio de colación (como asignación, vales de restaurante, algún convenio o vía casino) y reajuste de remuneraciones de acuerdo a políticas internas.

De este grupo de beneficios, la empresa solo no posee el beneficio de **incentivos de corto plazo**<sup>7</sup>, ya que no se entregan comisiones por venta y al ser una empresa de servicios no se entregan bonos por producción.

Un alto porcentaje de las empresas encuestadas entrega el beneficio de sala cuna (ya sea como reembolso, convenio o pago como asignación), algún pago por escolaridad de los hijos (como convenio, reembolso o bono), y también entregan capacitación formal a sus trabajadores.

En comparación con los beneficios mencionados anteriormente la empresa entrega todos los beneficios y en las formas en que ellos los entregan. El beneficio de sala cuna se entrega en la empresa como reembolso a sala cuna de libre elección con un monto tope mensual cubriendo también la matrícula en la sala cuna, y de esta misma manera entrega el beneficio la mayoría de las empresas encuestadas. En cuanto al beneficio de **escolaridad de los hijos**, las empresas encuestadas segmentan por nivel de educación y como requerimiento tienen que el trabajador tenga un contrato indefinido y presente el certificado de alumno regular; estas

---

<sup>7</sup> Se considera incentivo de corto plazo aquel que se evalúa si se entrega o no en un intervalo menor a un año, quedan fuera entonces incentivos como los bonos anuales de desempeño.

mismas condiciones son requeridas en la empresa y los montos que entrega la empresa son más altos que los que en promedio entrega el mercado.

A pesar de que no hay algún beneficio relacionado a **flexibilidad horaria** que se presente con gran frecuencia, se menciona esta familia de beneficios ya que cada año están cobrando más importancia y la frecuencia con la que las empresas entregan estos beneficios ha ido en aumento. Dentro de estos beneficios el que con más frecuencia está presente es el de un horario el día viernes menor al del resto de la semana, seguido por una jornada laboral menor a lo legal. Muy de lejos aún están los beneficios relacionados a horario flexible de entrada y salida, horario parcial y teletrabajo.

En cuanto a los **convenios**, aun cuando ninguno tiene una frecuencia preponderante superior al 80%, los convenios que con más frecuencia se entregan son los comerciales directos (descuentos al comprar un bien o servicio), convenios de salud-dental, y convenios con gimnasios. En el caso de la empresa sólo existe un convenio con gimnasios gestionado a través del club deportivo.

En la encuesta aparece un beneficio relacionado con **préstamos** que ofrece la empresa en diversas circunstancias, destacándose con la mayor frecuencia el préstamo en casos de emergencia. Este es un préstamo que en promedio es de 2 millones de pesos (monto es el mismo para todos los trabajadores), por lo general sin intereses ni ajustes y que se paga en un plazo a convenir. Luego lo sigue en frecuencia de entrega un préstamo para cubrir gastos médicos, y que sigue las mismas características mencionadas anteriormente.

Al buscar datos de mercado acerca de **pensiones**, dado que en el segundo grupo de la sección 5.2. se aprecia que la empresa no posee beneficios al respecto solo se muestran 3 posibles beneficios pero ofrecidos con una baja frecuencia. Los posibles beneficios son las indemnizaciones sobre lo legal para incentivar el retiro cuando se cumple la edad para jubilar, seguido por extensión de beneficios para los trabajadores que ya están jubilados y luego por un bono de jubilación anticipada para ayudar en sus respectivos fondos de pensiones.

Con respecto a **bienes físicos** entregados por las compañías a sus trabajadores, la información de mercado muestra que los bienes más frecuentemente entregados son un estacionamiento, un teléfono celular, y un Tablet/notebook. También vale la pena destacar que el beneficio de una **máquina dispensadoras de snacks, alimentos y/o bebidas** se entrega con una frecuencia menor al 50%, sin embargo en el lugar físico donde se encuentra el edificio

de Santiago cobra mayor importancia este beneficio ya que hay solo 1 lugar cercano donde ir a comprar estos objetos.

La compañía entrega **estacionamientos** o en su defecto descuentos para tener accesos a estos, **teléfono celular** si el cargo lo requiere, y hay **notebooks** disponibles en la empresa para quienes los necesiten además de notebooks que se les entregan a los cargos gerenciales; tanto los teléfonos celulares como los notebooks son de propiedad de la empresa.

En cuanto a beneficios relacionados a temas de salud, aquellos con mayor frecuencia, y que en este caso es una frecuencia del orden de 90%, son los beneficios por nacimiento de un hijo (regalo y/o monto en dinero), el fallecimiento de un familiar directo (monto en dinero y/o días libres), el seguro de vida, y el seguro complementario de salud. Todos los beneficios mencionados son parte del paquete de beneficios entregados por la compañía.

Tabla 7: Beneficios que la empresa no posee pero que aparecen con alta frecuencia en la encuesta de beneficios de mercado.

| Beneficio                                                                   | Comparación con mercado                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bono vacaciones                                                             | Beneficio frecuente, bono en promedio superior al aguinaldo de navidad                                                                    |
| Préstamos a trabajadores                                                    | Beneficio de alta frecuencia, expresado en número de sueldos, comúnmente para fines médicos o en casos de emergencia.                     |
| Bonos/incentivos de corto plazo (bono de producción, bono por ventas, etc.) | Beneficio de alta frecuencia, pero que por la naturaleza del negocio, no es posible darlo en la empresa.                                  |
| Horario entrada/salida flexible                                             | Beneficio que no es frecuente en mercado, pero que año a año se está dando en más empresas.                                               |
| Beneficios relacionados con pensiones                                       | Beneficio que no es frecuente, pero es un ítem al que según Beam y Mc Fadden hay que poner atención y esfuerzos para entregar beneficios. |

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Oportunidades de mejora

Luego de analizar los beneficios que tiene esta empresa, y compararlos con los beneficios que se ofrecen en el mercado, de una muestra comparable, se puede concluir que el paquete ofrecido está en línea con lo que ofrece el mercado y que sólo se pueden encontrar espacios de mejora en los beneficios relacionados con temas de pensiones. Junto con esto hay un espacio de mejora en incluir más flexibilidad en los beneficios ya que es la tendencia que poco a poco se está introduciendo en el mercado y que cada vez aparece con más relevancia en los informes que preparan las consultoras especializadas en temas de compensaciones.

Por otro lado, a partir de la información interna y de la observación, se puede encontrar un espacio para mejorar en la comunicación que se hace de los beneficios disponibles. No basta sólo con mencionarlos esporádicamente o en instancias formales, como cuando alguien entra por primera vez a la compañía, sino que tiene que ser una labor periódica de comunicarles a los trabajadores todos los beneficios que tienen disponibles y cómo pueden hacer uso de ellos.

Siguiendo con el punto anterior, este espacio de mejora se puede conectar con lo revisado en el punto 3.6 acerca de la propuesta de valor de parte de la empresa al trabajador. En esta, se señala que es fundamental una buena comunicación de manera constante hacia los trabajadores de los beneficios, ya que son parte de la propuesta de valor que se les hace. Se debe usar esta comunicación constante de los beneficios, para mostrar de una manera innovadora qué ofrece de distinto y cómo se diferencia la empresa en comparación a con organizaciones similares del mercado, mostrando el paquete de beneficios que entrega destacando todos los atributos que tiene la empresa y que busca fomentar y fortalecer a través de los beneficios, como por ejemplo, valores, formas de trabajar, buenas prácticas, entre otros.

Otra oportunidad de mejora que se encuentra al hacer este ejercicio de revisión de los beneficios que entrega una empresa y compararlos con los de mercado es incorporar en el ejercicio un análisis en cuanto al gasto que estos implican para la empresa, ya sea por persona, como número total, como porcentaje del gasto total relacionado a staff o como porcentaje de los ingresos. Una buena práctica, vista en la empresa y corroborada por las consultoras que nos entregaron la información de mercado como una práctica de mercado, es hacer coincidir una revisión anual de los beneficios con la preparación anual del presupuesto para el año siguiente.

Alineando el proceso de presupuesto con la revisión de los beneficios se tiene que hacer una proyección de lo que se gastaría anualmente en cada beneficio para incluirlo en el presupuesto. Si antes de hacer esto se actuó bajo los procedimientos descritos en el punto 4, se tendría el respaldo de cuáles son los beneficios correctos para ofrecer al momento de evaluarlos económicamente.

Lo anterior también presenta otro beneficio asociado el cual es la posibilidad de obtener no solo cuánto cuesta entregar cada beneficio y cuánto cuesta para la empresa el paquete completo de beneficios sino que también obtener métricas relacionadas con cuál es el peso relativo del costo de cada beneficio dentro del total, cuál es el costo por empleado por beneficio y cuánto se invierte en beneficios por cada empleado. Estas métricas, y cualquiera que pudiese surgir similar se puede a su vez contrastar con información obtenida en encuestas de satisfacción y uso de los beneficios para poder hacer un uso lo más eficiente que se pueda de los recursos que dispone la compañía.

## 6. Propuestas de intervención y planes de acción

Luego de los análisis anteriores y revisando la información disponible por parte del mercado y la información recopilada internamente se proponen los siguientes puntos para ser mejorados.

En un primer lugar, se sugiere instalar de manera formal una encuesta anual de beneficios, en la cual todos los trabajadores puedan evaluar a cada uno de los beneficios ofrecidos, su uso y valoración, junto con una evaluación del paquete total de beneficios, y además la posibilidad de dar propuestas de nuevos beneficios que puedan ser incorporados. Esta encuesta es útil ya que proporcionará por un lado información relevante acerca del uso y opinión de cada uno de los beneficios ofrecidos, así como las posibles oportunidades de mejora, y por otro lado los resultados serán parte del sustento de por qué el programa debe seguir, el aporte que está siendo para la organización y para sustentar la inversión que se está realizando en el plan.

Junto con implementar la encuesta anual de beneficios, se propone actualizar la política de beneficios (o crearla en caso de que no exista) incluyendo todos los beneficios, las condiciones para hacer uso de éstos, y que el paquete de beneficios será revisado de manera anual. Esta revisión debiera ser apoyada principalmente con los resultados obtenidos en la encuesta interna de beneficios, y con la información de mercado disponible.

Además, se aconseja enfatizar que el feedback que den los propios trabajadores acerca de los beneficios será usado para ir actualizando la parrilla de beneficios y la forma en que estos son entregados. De esta manera, se recomienda generar instancias para que se ponga el tema de los beneficios sobre la mesa de una manera periódica a través de procesos tan informales como conversaciones de pasillo hasta instancias formales como reuniones exclusivas del tema o focus groups en donde se busque conocer la opinión de los participantes acerca de los beneficios de la empresa.

Se indica también lo positivo de sumarse a las tendencias de flexibilidad en los beneficios de manera parcelada, para ir inculcando valores como la autogestión y la responsabilidad al momento de ir entregando flexibilidad y que esto no se traduzca en una baja en la productividad o en otros indicadores de gestión.

En términos generales, se sugiere partir flexibilizando una cantidad de días administrativos para que los empleados tomen durante el año, para luego ir avanzando en flexibilizar el poder

de decisión de los trabajadores sobre elegir qué beneficios prefieren que sean mejorados por sobre otros, y finalizar con flexibilizar el horario de entrada y salida. Lo anterior se podría llevar a la práctica de la siguiente manera:

1. Comunicar a todos los empleados que comenzará un proceso de flexibilización de beneficios, junto con comunicar lo positivo de este cambio.
2. Dado que la empresa no posee formalmente el beneficio de que los trabajadores tengan días administrativos para hacer trámites o dedicarlos a temas personales, pero sí se entregan informalmente todas las facilidades para que los trabajadores puedan realizarlos, se sugiere formalizar este hecho y entregar dos días administrativos -o 4 medios días-. Estos días se tienen que acordar con la jefatura directa y enviar una solicitud a Recursos Humanos informando el día a tomar, previa firma de la jefatura. Esto hará que se instale el tema de la flexibilidad en las áreas y las jefaturas empiecen a trabajar con sus equipos acerca de cómo abordar este tema sin que eso implique que baje la productividad.
3. Luego de 6 meses, instalar un programa de puntos que se puedan repartir para mejorar cada beneficio<sup>8</sup> que el trabajador estime conveniente respetando ciertas reglas como que se tiene que repartir un mínimo y un máximo de puntos cada cierto tiempo. Cada beneficio tiene que tener un estándar que se entregará por igual a cada trabajador, y una o dos opciones extra a las que se puedan optar a través de los puntos. Existirán beneficios que no se puedan flexibilizar ya que la administración de este cambio sea muy complicada. Por ejemplo, en el caso de la organización en estudio, el beneficio de almuerzo es un beneficio que no se pueda flexibilizar ya que hay un casino que entrega almuerzo para todos, todos los días y eso es algo que no se debería cambiar.
4. Luego de 6 meses de ocurrido lo señalado en el punto 3, se recomienda flexibilizar el horario de entrada y salida entregando dos opciones de horario de entrada -distanciados entre media y una hora- y dos opciones de horario de salida -distanciados de la misma manera que los horarios de entrada-. Se deja que cada trabajador se coordine con su equipo y con su jefatura directa para asegurar el funcionamiento del área durante el día a la vez que cada persona elije entrar más temprano y salir más temprano, o la otra opción.

---

<sup>8</sup> Ya están disponibles en el mercado, compañías que ofrecen aplicaciones o software para la gestión de este tipo de iniciativas.

5. Se comunica a los trabajadores que el proceso de cambio en los beneficios y el agregar flexibilización termina, y también se comunica que se harán revisiones y encuestas periódicas para una mejora constante en el programa de beneficios.

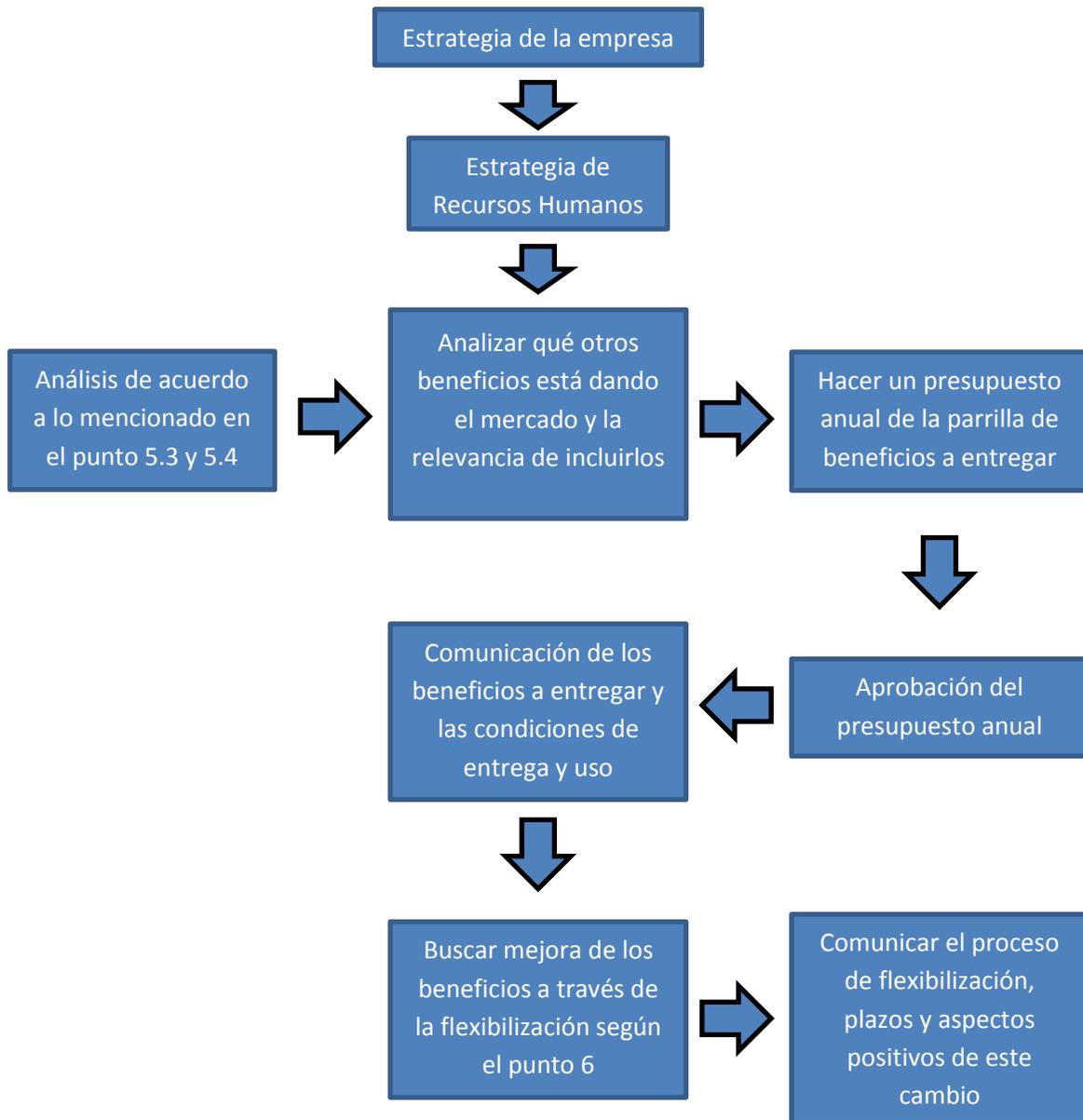
Tal como se menciona en el punto anterior, no se puede hacer este cambio de forma drástica, ya que implica un cambio de paradigma en la forma en que se ve el trabajo y la relación entre trabajador y jefatura, ya que entrega una mayor libertad al trabajador lo que se podría traducir en un menor control. En la medida en que se demuestre que la autogestión es posible y que conlleva resultados positivos, más iniciativas y beneficios pueden ser flexibilizados.

Para finalizar, el punto donde se encuentra un mayor espacio de mejora, es la comunicación. Se plantea fortalecer la comunicación que se hace a los empleados acerca de los beneficios dirigiendo los esfuerzos a contar el propósito de por qué se están ofreciendo esos beneficios, y cuál es su relación con los valores y filosofía de la empresa que están detrás, para llevar un mensaje con más contenido y más profundo que solo el meramente informativo. Además, se pueden usar los distintos canales informativos que tenga la empresa como el portal de Intranet, newsletters, correos informativos, diarios murales, o los canales que posea la empresa para refrescar contenido de los beneficios, y recordar continuamente acerca de las condiciones de éstos y su modo de uso.

Lo que se busca con esta propuesta es motivar a los trabajadores a que usen los beneficios, los conozcan para aprovecharlos de la mejor manera y los valoren, y que sientan que son parte del proceso de revisión y actualización de los mismos. Esto con el fin de que los trabajadores sientan que viven una experiencia laboral enriquecedora y positiva, y que vean que la empresa ofrece elementos diferenciados y valorados dentro de su oferta de valor como empleador.

Para sintetizar lo señalado en las secciones 5 y 6 de este documento, se presenta la presente gráfica que busca entregar una propuesta ordenada de cuáles son los pasos a seguir para tener una oferta de beneficios adecuada en relación a lo valorado y usado internamente y en relación a los datos de mercado. Posteriormente se muestra cómo seguir avanzando hacia flexibilizar esta propuesta de beneficios.

Esquema 1: Cómo proceder para una correcta evaluación de los beneficios.



Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones

### 7.1. Conclusiones generales

Para poder responder la pregunta de investigación que motiva este trabajo: ¿Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa? se requirió buscar un sustento teórico en primer lugar el cual comenzó indagando acerca del mundo de las compensaciones como concepto en el que están englobados los beneficios, para luego mostrar propuestas de distintos autores de elementos que deberían componer al paquete de beneficios y cómo evaluarlos.

De lo anterior se desprende la primera parte de la respuesta encontrada: Para poder mejorar un plan de beneficios, primero hay que evaluarlo. Y esta evaluación se realiza de manera interna a través de la medición de qué opinan los trabajadores acerca de los beneficios ofrecidos y también a través de evaluar si hay equilibrio en lo que se ofrece -que exista variedad, que sea atingente a distintas necesidades, que sea oportuno, entre otras-. Por otro lado, también se debe hacer una evaluación externa con la ayuda de información de qué beneficios son ofrecidos por el mercado relevante: montos, formas y condiciones, los cuáles son comparados con los que ofrece la empresa.

La segunda parte de la respuesta a la pregunta de investigación se relata en la sección de propuestas de intervención y planes de acción. Cómo mejorar aquellos beneficios que ya fueron evaluados, va a depender en gran medida de las personas a las que se les quiere entregar; los trabajadores. Para responder a esta interrogante se debe hacer un análisis que segmente a los trabajadores en base a características demográficas y en base a sus expectativas y valoración de cada beneficio que se entrega. Con este análisis se logra encontrar los distintos usos y valoraciones que diferentes grupos de trabajadores le dan a un mismo beneficio y al tener esa información se puede flexibilizar el beneficio en cuestión otorgando alternativas basadas en lo recopilado anteriormente.

Para llevar a la práctica el punto anterior, se mencionará un ejemplo en el cual se podrá ocupar esta metodología para buscar cómo mejorar aquellos que se evalúan con mercado.

Si se busca mejorar un beneficio de seguro complementario de salud, luego de tomar en consideración la información de mercado de cómo se entrega este beneficio -topes<sup>9</sup>, montos, prestaciones cubiertas, entre otros-, es necesario evaluar el uso y valoración que le dan a ese

---

<sup>9</sup> Montos máximos que el seguro puede llegar a reembolsar de una misma prestación.

beneficio los trabajadores. De este análisis se podría desprender información como por ejemplo que el uso del seguro complementario se acrecienta a medida que las personas tienen más edad y en la medida que tienen hijos u otros beneficiarios mientras hay otro grupo, de menor edad, que hace un escaso uso del beneficio. A partir de estos datos se podría llegar a la conclusión que como hay dos grupos que le dan nivel de uso distinto, se puede flexibilizar este beneficio ofreciendo un plan de seguro con una cobertura o topes de uso pequeños para cubrir al grupo que menos lo usa, y dos opciones más para optar a mejores planes en la medida que los trabajadores quieran a cambio de una cierta cantidad de puntos, u opciones para mejorar otros beneficios, entre las cuales se deba elegir. De esta manera se entrega la posibilidad de que cada trabajador pueda tener mejores prestaciones en aquellos beneficios que usa y valora más, sin perjudicar los costos de la empresa -lo cual si ocurriría si se mejora todos los beneficios para toda la empresa sin tomar en cuenta que no todos usan ni valoran todos los beneficios de la misma manera-.

Este análisis fue acotado al plano de los beneficios, pero estos están inmersos dentro de las herramientas que son parte de la propuesta de valor al empleado, y para entregar más valor al empleado hay que dejarlo a él al centro del análisis. Debido a esto es que una propuesta de mejora es crear una encuesta interna de beneficios que evalúe la satisfacción de los trabajadores con respecto a este tema, el uso que le dan, y la valoración que les tienen a los beneficios. Esta información es clave para poder mejorar un plan de beneficios ya que de esta manera se obtendrá sustento para una proponer una diferenciación de qué beneficios entregar de acuerdo a las expectativas de los trabajadores, su evaluación y valoración de cada beneficio.

En la medida que una empresa no es homogénea en las cosas que valora, es necesario tomar la flexibilidad en los beneficios como la opción para ir entregando valor a distintos gustos y necesidades de diferentes grupos al interior de una misma organización tal como se menciona en el párrafo anterior, a la vez que se mantienen medidas de control sobre los costos que implica el entregar estos beneficios.

Por otro lado se propone fortalecer la comunicación que se hace a los empleados acerca de los beneficios de manera de mostrar el propósito de éstos, a la vez que se refuerzan los valores y formas de trabajo que se quieren fomentan con estos beneficios. A su vez, se recuerda constantemente que estos beneficios están disponibles para su uso y cuáles son los requerimientos asociados.

La opción mostrada a lo largo de este trabajo para mejorar un plan de beneficios es a través de la evaluación interna y externa, y los cambios teniendo siempre al trabajador como centro de referencia, procurando aumentar lo que valora los beneficios con cada cambio, y contribuyendo a que su experiencia laboral dentro de la empresa sea distintiva y valorada.

## **7.2. Aspectos que no se incluyen en los modelos revisados**

Si bien los modelos revisados y usados a lo largo de este trabajo son útiles para esquematizar cómo se debería hacer una revisión de los beneficios al interior de una organización, hay elementos que no se explicitan directamente y que han salido a la luz en la medida en que se avanza en la investigación y en la medida que se parte con la implementación de este plan.

Uno de los tópicos que no son abarcados a profundidad por la literatura es el hecho de que al momento de proponer cambios en la oferta de beneficios que entrega la empresa, emergen una serie de resistencias por parte de la misma organización, las cuales deben ser identificadas y trabajadas para que se disminuyan/eliminen y estas resistencias no incidan en el resultado del cambio.

Además de las resistencias naturales que surgen a partir de cualquier cambio, existen otras más específicas a este caso que surgen debido a que los beneficios entregados por las empresas, después de cierto período de tiempo, son percibidos como algo inamovible que no se puede cambiar; el cambio es percibido como un perjuicio en comparación a la situación en la que están hoy. Es por esto que uno de los focos del análisis y posteriormente de la comunicación debe ser el mostrar a los trabajadores que tener flexibilidad no implica un perjuicio sino implica tener más opciones para elegir a la vez que se hace más eficiente el gasto en beneficios por parte de la empresa ya que se están poniendo los esfuerzos en los beneficios que son más valorados por cada grupo dentro de una organización.

Por otro lado existen resistencias por parte de la plana gerencial ya que para ellos puede significar algo más difícil de administrar al interior de sus equipos y por otro lado, podría significar un aumento de los costos. El foco para atacar esta resistencia es mostrar que el cambio en los beneficios será comunicado periódicamente y que los cambios no son drásticos sino que es sólo una mejora de lo que hay actualmente. Del mismo modo, se debe mostrar que uno de los focos de este trabajo es buscar la eficiencia de los costos, por lo que no se prevé un alza sino más bien una redistribución.

En relación al punto anterior es importante señalar que otro aspecto que no se incluye muchas veces al hablar de los cambios en una parrilla de beneficios es el manejo de los grupos de interés o “stakeholders”. Este punto es clave no solo porque todos deben estar informados y al tanto de los cambios que se están proponiendo, sino que también es clave para recibir sus conocimientos y experiencias previas, y para recibir un continuo feedback de ellos acerca de las propuestas y porque éstas deben ser aprobadas, y ese proceso de aprobación va a ser más fácil en la medida que se tenga el respaldo de los stakeholders. Se debe identificar y trabajar de cerca con estos grupos de interés, conocer sus intereses y preocupaciones, y volcar eso dentro de la propuesta.

Continuando con el tema del trabajo con los stakeholders, se debe mencionar que también esta labor se debe realizar pensando en que se debe aprobar -antes que empiece el proceso de evaluación y cambio/flexibilización de beneficios- todos los recursos o materiales que se van a utilizar en este proyecto. Estos van desde el tiempo y personas dedicadas al proceso hasta el costo de los estudios de mercado en relación a los beneficios y las condiciones con las que se entregan. La constante comunicación de los objetivos y frutos de este proceso deben ser comunicados a los stakeholders para conseguir su respaldo y aprobación para poder iniciar todo el proceso que se describe en las secciones anteriores.

Otras consideraciones importantes para tener en mente al momento de implementar estos cambios en la parrilla de beneficios son los siguientes:

- El dilema de la flexibilidad versus la rigidez de beneficios, en cuánto a qué porcentaje de beneficios serán flexibles y cuáles no. La decisión dependerá de la cultura organizacional, y cómo los beneficios están inmersos en ésta y en el día a día de los trabajadores. También se debe considerar que si se tiene una parrilla con muchos beneficios y con muchas opciones de elección para cada beneficio, la administración de éstos se hará dificultosa y consumirá mucho tiempo, por lo que las eficiencias ganadas por un lado se contrarrestarán con la pérdida de eficiencia en la administración de los beneficios.
- Se debe flexibilizar considerando las valoraciones y usos de distintos grupos, pero reforzando el hecho de que son los trabajadores que elegirán en qué mejoran sus beneficios. Esto, ya que el flexibilizar los beneficios no es un ejercicio de discriminación ni segregación sino que es un ejercicio para hacer más eficiente el gasto por este

concepto, por lo que hay que tomar en consideración las preferencias de los trabajadores sólo con el fin de entregar beneficios que ellos valorarían y usarían.

- Al flexibilizar no se debe disminuir el nivel base -que todos recibirán- de los beneficios únicamente, sino que también hay que compensar con otros beneficios, mejorando algunos para todos o entregando nuevos beneficios. Esto, con el fin de que los trabajadores no perciban que su situación está empeorando, porque la nueva parrilla que se entregará brinda más opciones y podrán hacer un mejor uso de los beneficios.

## 8. Análisis de mi rol dentro del proyecto y consideraciones personales

Esta sección busca recopilar aprendizajes y reflexiones obtenidas en este trabajo a la luz de lo entregado en el Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, así como también reflexiones relacionadas a la relevancia de este trabajo en mi rol profesional actual.

El aspecto más distintivo de este programa de Magíster y que es el que valoro más es la oportunidad de recibir siempre dos miradas -distintas pero complementarias- acerca de los problemas y situaciones a las que los profesionales de Recursos Humanos se ven enfrentados. Por un lado se entrega la visión funcional de la gestión de personas -gestionar talento, compensaciones, capacitación, entre otros, desde un punto de vista estratégico- y por otro lado se entrega la visión de las dinámicas que ocurren a nivel individual, grupal y organizacional indistintamente al interior de cualquier organización.

Este es un aspecto valorado ya que es un conocimiento enriquecedor y es una forma holística de ver los problemas y situaciones que ocurren en la vida laboral. Mirar los hechos a través de dos prismas distintos que se complementan ayuda a que las propuestas y soluciones que yo entrego sean más completas, y puedan ser un verdadero apoyo a la organización. En particular en el contexto de este trabajo, busqué aplicar ambas miradas a la problemática que se presentó mezclando una solución funcional -compensaciones, gestión de los beneficios- con elementos de la dinámica organizacional -cambio, resistencias al cambio, cultura, entre otros.

La mirada funcional aportó además en cuanto pude colocar esta propuesta dentro de los procesos de la organización e incorporar la mirada de negocio dentro de mi análisis. Por otro lado la mirada de dinámica aportó con una mirada más sistemática del problema, ayudando a mirar las relaciones e interacciones entre todos los agentes al interior de la organización y cómo la organización iba a recibir mi propuesta y su posterior implementación a través de un proceso de cambio organizacional con los matices propios de la cultura que se tiene y del contexto que se está viviendo tanto a nivel empresa como a nivel país.

Junto con lo anterior, los aprendizajes del Magíster me ayudaron en establecer este proyecto como un proceso de investigación-acción. Esto dado que la investigación iba generando ciertas reacciones al interior de la empresa en la medida que iba avanzando con el proyecto de título, lo que a su vez iba modificando la investigación en sí. Todo esto, se mezcla con el hecho de que yo soy parte de la organización que es objeto de estudio por lo que mi rol no es

sólo de investigar desde afuera sino que también poseo el conocimiento de la organización desde adentro y seré una parte activa en la implementación de las propuestas provenientes de este trabajo.

A raíz de esto, es que es relevante analizar mi rol dentro de la organización. En primer lugar a nivel persona partir de ciertos datos como mi poca experiencia previa a este trabajo, mis conocimientos técnicos de Ingeniería Comercial, mi capacidad de análisis y mis dos años dentro de la organización lo que aporta en conocimientos de la cultura y de las particularidades de la empresa en la que trabajo. A su vez, se debe tener en cuenta aspectos a nivel sistema, de la empresa y del perfil del cargo que actualmente ocupo, dentro de los cuales está el hecho de que la empresa está pasando por un proceso de restructuración y de cambio a nivel de su casa matriz y de la oficina en Chile. En ese contexto es necesario tener medidas para atraer y retener talento, tener motivantes condiciones de trabajo y crear instancias de liberar stress por el trabajo que cada vez es más demandante; todos estos objetivos pueden ser cubiertos en alguna medida a través de mejorar los beneficios que actualmente se entregan. Al mismo tiempo, es relevante mencionar que la organización ubica el cargo que ocupo actualmente en un lugar que es de mucha exposición y donde se debe tener contacto con todos, y donde se debe analizar situaciones y proponer mejoras pero donde son otros los que toman la decisión de implementar o no.

Los datos entregados a partir del nivel personal sirven para entender:

- mi preocupación de proponer algo de impacto para toda la organización pero contando con poca experiencia laboral previa
- la facilidad con la que pueda llegar a distintas áreas y niveles de la organización, no sólo a nivel personal sino también por la facilidad de entender el trabajo que hace cada uno y cómo eso impacta en la totalidad del sistema
- la percepción a nivel interno que puedo recopilar estando en la organización y que sirve como input para las propuestas que se entregarán.

Por otro lado los datos entregados a nivel de sistema u organización sirven para entender:

- el complejo y delicado proceso por el que pasa la empresa a nivel global
- la preocupación de las personas y la posible fuga de talento
- la relevancia de mejorar el plan de beneficios actual
- que serán otros cargos los encargados de aprobar la propuesta.

Mi rol nace a partir de la intersección del nivel personal y del nivel sistema mencionados anteriormente; un rol que en este contexto específico, la organización requiere que genere una propuesta de mejora de beneficios en una situación compleja a nivel empresa. Por otro lado la organización posee niveles de aprobación burocráticos por lo cual a pesar de estar en un rol con bastante exposición y con fácil relacionamiento con todas las áreas y niveles dentro de la empresa, necesito la aprobación de otros para poder implementar el plan.

Desde ese punto, encontrado a través de una pequeña revisión de mi rol, comprendo que mi mayor desafío no está en crear la propuesta -a pesar de la poca experiencia laboral previa- sino en manejar adecuadamente a todos los stakeholders para conseguir su apoyo, lo que me pondrá en un buen pie al momento de pedir la aprobación de la propuesta -lo cual es el verdadero desafío-.

## Bibliografía

- Anderson, V. (2013). *Research Methods in Human Resource Management*.
- Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2000). *Employee Benefits*.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2004). *Administración de Recursos Humanos, 12ª edición*. Thompson.
- Butelmann, A. (n.d.). Nuevas perspectivas en torno a un sistema de remuneraciones.
- Campitt, W. y. (1994). Employee Compensation Basics. Developing the Direct Pay. Component of Total Compensation. Building Blocks. *WorldatWork*.
- Centro de Estudios Avanzados de Recursos humanos (CAHRS). (2010). Employee Compensation: Know the true costs of employment and optimize them to benefit employees, employers.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2007).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.
- DRAE. (2001). *Diccionario Real Academia Española*.
- El Mercurio, Economía y Negocios. (2013, Mayo 6). *emol* . Retrieved from <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=108520>
- Henderson, R. I. (2007). Compensation management in a knowledge based.
- Martocchio, J. J. (2013). *Employee Benefits: A Primer for Human Resource Professionals*.
- Martocchio, J. J. (2015). *Strategic Compensation, A Human Resource Management Approach*.
- McCaffery, R., & Harvey, R. (1993). Employee Benefits Basics. Developing the Benefits Component of Total Rewards. Building Blocks.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*.
- Mercer. (2010). *Employee Value Proposition (EVP) Building a strong internal and external employer brand*.

Mercer. (2014, Junio 24). Retrieved from <http://www.mercer.es/sala-de-prensa/estudio-retribucion-flexible-EMEA-2014.html>

Milvovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2010). *Compensation, 10th edition*.

Talent Smoothie. (2015). *Employee Value Proposition Factsheet*.

Towers Watson. (2011). *Employee Value Proposition: Creating Alignment, Engagement and Stronger Business Results*.

World at Work. (2007). WorldatWork Total Rewards Model, A framework for strategies to attract, motivate, and retain employees.

Zingheim, P., & Schuster, J. (2000). *Pay people right! Breakthrough reward strategies to create great companies*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc. Publishers.