



Sistema de Beneficios Flexibles en Isapre Consalud S.A

Parte II

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

**Alumno: Hebert Herrera
Profesor Guía: Sebastián Ugarte**

Santiago, agosto de 2020

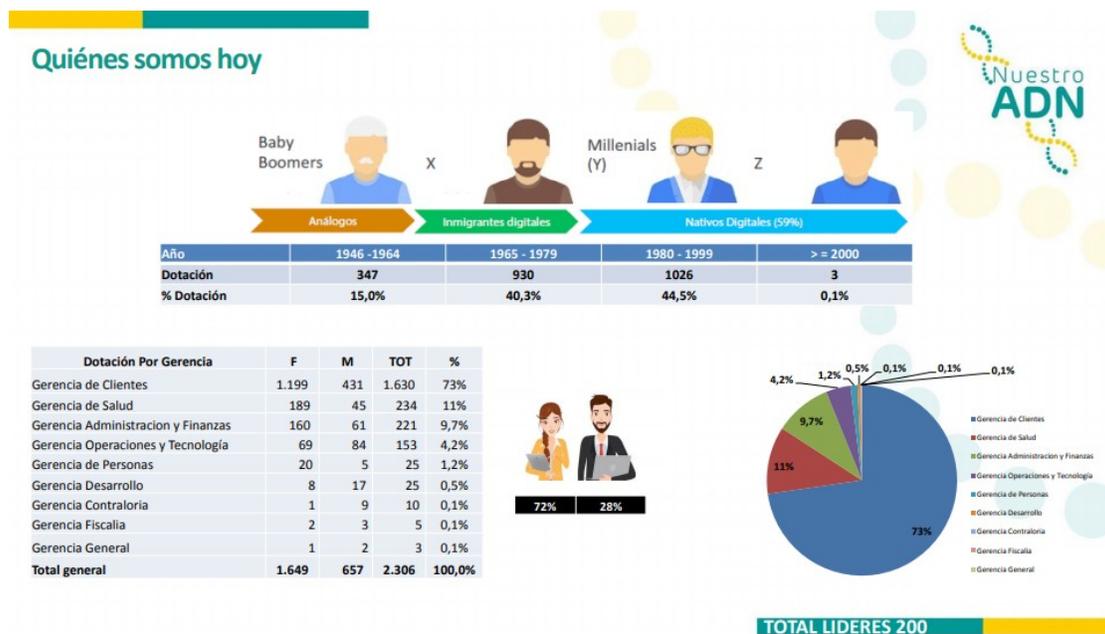
6. Análisis de Resultados.

A continuación se presentará un análisis de los resultados a partir de tres fuentes de información; encuesta Great Place to Work, realizada en Consalud el año 2019, que nos permitirá comprender características principales de aquellos(as) que integran Consalud, nivel de Compromiso así como también de Liderazgo, entre otros. También se analizarán los resultados de las entrevistas semiestructuradas y de la encuesta realizada.

6.1 Resultados GPTW Año 2019.

Tomando en consideración algunos de los datos entregados por la encuesta de GPW (Great Place to Work) realizado en Consalud en septiembre de 2019, destaca una empresa cuya composición es mayoritariamente Millennials, o bien adultos jóvenes cuyos estilos de vida no necesariamente se condicen con los modelos tradicionalmente conocidos, sino que destacan por una diversidad de tendencias, gustos y estilos de vida, pero por sobre todo preferencias.

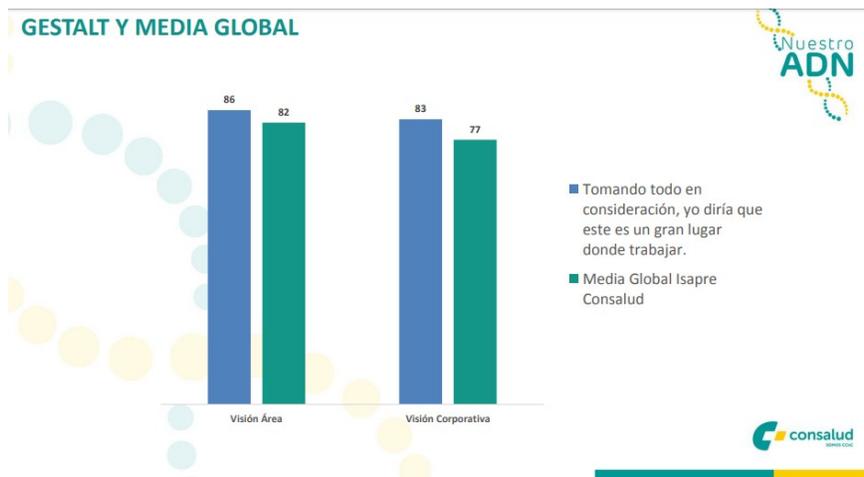
Imagen 1. Resultados GPTW Isapre Consalud Año 2019



Fuente: Gerencia de Personas Isapre Consalud (2019)

Destaca un clima positivo, alto compromiso y aprecio por la diversidad, así como también confianza en el criterio de sus autoridades de mayor rango o gerencias. Algo que frente a nuevas intervenciones constituye, ante nuestros ojos, se un caldo de cultivo fértil a la hora de trabajar en conjunto en pos de posicionar la marca Consalud como la mejor, y trabajar en pos de ello.

Imagen 2. Resultado Gestalt y Media Global, GPTW



Fuente: Gerencia de Personas Isapre Consalud (2019)

Otros indicadores positivos, están dados por el nivel de compromiso que se puede observar dentro de Consalud;

Imagen 3. Resultados Dimensión Compromiso GPTW



Fuente: Gerencia de Personas Isapre Consalud (2019)

La confianza en sus líderes, sumado a un contexto emocional más bien positivo, sin duda constituyen indicadores que eventualmente nos permitirían una mayor permeabilidad y apertura a nuevas y mejores intervenciones tendientes a posicionar a Consalud como marca empleadora. Una estrategia

adecuada entonces, sería comenzar trabajando con los líderes, para sensibilizarlos respecto de la necesidad, para solo entonces cascinear hacia el resto de la organización.

Imagen 4. Resultados Dimensión Liderazgo GPTW



Fuente: Gerencia de Personas Isapre Consalud (2019)

Si bien no pudimos obtener más información específicamente en temas de compensaciones y beneficios, los resultados arrojan resultados interesantes como; un alto grado de compromiso por parte de los empleados de Consalud y en general bastante confianza hacia los líderes, lo que puede facilitar un trabajo de gestión de cambio en la administración de beneficios.

6.2 Análisis de Entrevistas

En relación con las entrevistas transcritas (Ver Anexo N°4) y la codificación de las mismas (Ver Anexo N°5), podemos concluir que bajo la percepción de los entrevistados (as) los beneficios están principalmente orientados a familias y sindicatos, dejando de lado a otros grupos dentro de la organización. Existiría una necesidad de que la plataforma de acceso y comunicación de beneficios se actualice, sea de fácil acceso y tenga mayor difusión. Por otro lado, habría cierto desconocimiento de los beneficios por parte de los nuevos empleados.

Falta de apertura y flexibilidad de los líderes para reestructurar la parrilla de beneficios, destacando también la necesidad de crear beneficios que sean atractivos para grupos de personas solteras y más jóvenes.

Algunos beneficios deben mejorarse en cuanto a la calidad de los mismos. Posibilidad de contar con beneficios flexibles, dentro de los cuales los que más destacan son los de Home Office, Horario flexible, salida temprana los viernes y vestimenta más relajada. Surge el tema respecto del desafío de preparar a los colaboradores en el uso de ciertos beneficios que impliquen tecnología, por ejemplo, uso de skype para trabajar desde casa. Será clave también, alinear la implementación de beneficios con la cultura de la empresa y necesidad de cada área, junto con hacer frente a los desafíos que cada nuevo beneficio trae para la organización.

Dicho esto, los elementos centrales que debiese tener un sistema de beneficios flexibles, alineado con los objetivos estratégicos de la organización y que contribuyan en el posicionamiento de Consalud como una marca empleadora, debiesen contemplar al menos:

- Foco en diversos grupos (no solo en los “clásicos”)
- Plataformas amigables para todos los usuarios
- Comunicación eficiente de los beneficios
- Parrilla de beneficios que se ajusten a sus usuarios
- Beneficios flexibles (market trends)
- Alinearlos con la cultura de la empresa
- Previa evaluación de la factibilidad real de implementación
- Previa evaluación de la capacidad de los usuarios para utilizar las plataformas tecnológicas

6.3 Análisis de Encuesta

La encuesta fue realizada a un total de 70 personas (Ver Anexo N°2). El grupo que participó en la encuesta, son personas nacidas entre 1982 y 1995, con cargos profesionales y de jefatura y que realizan sus labores en el edificio corporativo de la empresa.

La muestra que participó en la encuesta, posee las siguientes características:

Tabla 5. *Porcentaje de personas por tipo de cargo.*

Tipo de Cargo	%
Profesionales y Asesoría	77%
Jefaturas	23%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 6. *Porcentaje de personas por nivel de cargo.*

Nivel de Cargo	%
Analista	62%
Analista Senior	15%
Jefaturas y Supervisores	23%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 7. *Porcentaje de personas, por rango de edad.*

Rango de Edad	%
24 a 29	39%
30 a 34	44%
35 y más	17%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 8. *Porcentaje de personas, por antigüedad laboral.*

Rango de Antigüedad	%
De 6 meses a 1 año	41%
De 2 a 4 años	38%
De 5 a 7 años	14%
Más de 8 años	7%

Fuente: Elaboración propia (2019)

La muestra de personas que participaron en la encuesta, en general son trabajadores que tienen cargos profesionales (analistas, ingenieros y analistas senior). Un 23% de los encuestados posee algún cargo de liderazgo en la empresa. Estos cargos de liderazgos pueden ser jefaturas de departamento con reporte directo a gerentes, o cargos de jefaturas o supervisores de segundo nivel.

La mayoría de los encuestados tiene una edad entre 24 a 34 años. Dicha edad es nuestro segmento de análisis en nuestra investigación. Respecto a la antigüedad laboral, la gran mayoría está entre los 6 meses y 4 años en la empresa. En cada pregunta, se pidió evaluar usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 es “malo” y 10 es “muy bien”.

Respecto a los resultados de la encuesta, la primera parte nos muestra que un 52,2% de los encuestados, considera que el sistema de beneficios actual de la organización es “Muy Bueno” y “Bueno”, lo que indica que hay un amplio porcentaje que no está satisfecho con la parrilla de beneficios actual. También un 50,7% de los encuestados, afirma que la forma de comunicar de la compañía es “Muy Bueno” o “Bueno”, lo que nos alerta de que la organización quizás no ha comunicado de mejor forma los beneficios que tiene la compañía. (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Resultados Encuesta Beneficios, Parte I.

Pregunta	Muy Bueno	Bueno	Neutro	Malo	Muy Malo
¿qué número elegiría para calificar el sistema de beneficios de la compañía?	11,6%	40,6%	27,5%	14,5%	5,8%
¿Qué número elegiría para calificar el sistema de comunicación de beneficios de la Compañía?	16,0%	34,8%	27,5%	14,5%	7,3%

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la segunda parte de la encuesta, se realizaron preguntas sobre la opinión de diversos beneficios, de acuerdo con las familias del estudio de Mercer. En esta parte se les pidió a los encuestados, que evaluaran de 1 a 10, el nivel de importancia del beneficio consultado (Ver Tabla 10).

El beneficio que los encuestados consideran más importante es el Horario Flexible. El 88% de ellos lo considera muy importante. Esto nos permite concluir, que este beneficio es altamente valorado y solicitado por parte de los empleados. Este beneficio permite que el trabajador pueda ser parte de la decisión de la administración del tiempo de permanencia en el lugar de trabajo.

El teletrabajo o “home office” es altamente importante para los empleados, un 82% lo considera así. Este beneficio consiste en que el empleado pueda realizar su trabajo desde su casa.

El 75% de los encuestados considera muy importante un programa de bienestar y “wellness”, lo que nos permite analizar lo importante de poder potenciar este aspecto.

El 72% de los encuestados, considera que un sistema de beneficios flexibles es muy importante. Es decir, que el empleado pueda tomar decisiones sobre qué beneficios formarán parte de su esquema. La diversidad y la inclusión como parte de un programa de beneficios, es altamente valorado, un 72% de los encuestados lo considera muy importante.

Beneficios que quizás no tomaron tanta importancia como los anteriores, está la preferencia de un espacio innovador de trabajo. Un 63% lo consideró como muy importante. Esto quizás se debe a que la realidad hoy en día, es muy compleja para diseñar nuevos espacios. También está el hecho de que próximamente habrá un cambio de edificio, donde ya se está trabajando en implementar nuevos espacios de trabajo. El beneficio considerado como menos importante por los encuestados, es la flexibilización de la vestimenta. Un 52% lo considera muy importante. Esto quizás se puede deber a que en general en Casa Matriz es bastante flexible el uso de vestimenta.

Tabla 10. Resultados Encuesta Beneficios, Parte 2.

Pregunta	Muy Importante	Importante	Neutro	Poco Importante	Sin Importancia
¿Qué número elegiría para calificar la importancia de un Beneficio Flexible o adaptable?	72,1%	13,2%	11,8%	1,5%	1,5%
¿Qué número elegiría para calificar la importancia de un Horario Flexible?	88,4%	7,3%	4,4%	0,0%	0,0%
¿Qué número elegiría para calificar la importancia de un Espacio Innovador de Trabajo?	63,2%	29,4%	7,4%	0,0%	0,0%
¿Qué número elegiría para calificar la importancia de un programa de bienestar y wellness?	75,4%	14,5%	8,7%	0,0%	1,5%
¿Qué número elegiría para calificar la importancia de un beneficio de tenida informal?	52,2%	29,0%	14,5%	1,5%	2,9%
¿Qué número elegiría para calificar la importancia del teletrabajo o trabajo remoto?	82,6%	14,5%	1,5%	0,0%	1,5%
¿Qué número elegiría para calificar la importancia de un programa de diversidad e inclusión?	72,1%	19,1%	5,9%	1,5%	1,5%

Fuente: Elaboración propia (2019).

Sí llama la atención, que un porcentaje importante de los encuestados, no conoce lo que es un sistema de beneficios flexibles o de puntos. Un 53,6% de los encuestados no lo conoce (Ver Tabla 11). Esto implica un desafío adicional, esto quiere decir, que en el caso de que se implemente este tipo de beneficios, será necesario un buen plan comunicacional y de educación a todos los empleados.

Tabla 11. *Resultados Encuesta Beneficios, Parte 3.*

Pregunta	Si	No
¿Ha escuchado o conoce el concepto de beneficio flexible o sistema de puntos?	46,4%	53,6%

Fuente: Elaboración propia (2019).

6.4 Conclusiones de los resultados.

Dado lo anterior, y tomando en consideración nuestra pregunta de investigación inicial; ¿Qué elementos debiese tener un sistema de beneficios flexibles, alineado con los objetivos estratégicos de la organización y que contribuyan en el posicionamiento de Consalud como una marca empleadora?

Un programa de beneficios flexibles diseñado para Consalud debiese contemplar primero que todo un trabajo de sensibilización y conocimiento de la data obtenida, de manera que la gerencia pueda concientizarse respecto de esta necesidad. Por otro lado, antes de su implementación, sería necesario medir la brecha de digitalización que existe dentro de la empresa y evaluar así en qué medida disponen del conocimiento y herramientas para contar con beneficios tales como por ejemplo “Home Office”.

Un sistema que posicione a Consalud como marca empleadora debiese contar con una plataforma de fácil acceso y amigable con el usuario, con beneficios segmentados por categorías y grupos de interés, así como también otros de aplicación transversal. Una plataforma que demuestre a los colaboradores que todos son importantes y que la empresa está buscando activamente enfocarse en cada uno de ellos, no solo en un grupo en específico. Los beneficios debiesen apuntar entonces a un sistema flexible, orientado a favorecer el equilibrio y conciliación entre la vida personal y profesional de todos los colaboradores, destacando por sobre todo un horario flexible de trabajo, programas enfocados en cuidar el bienestar de las personas, no solo físico, sino que también emocional, posibilidad de trabajar desde casa, sumado a un posicionamiento positivo y activo hacia la diversidad e inclusión dentro de la empresa. Estos elementos

resultan claves a la hora de posicionar a Consalud como una marca empleadora atractiva, por tanto, emerge el desafío de alinear este objetivo con aquello que sus colaboradores (clientes internos) valoran altamente.

7. Propuesta de Intervención

Como señalado en apartados anteriores, Consalud cuenta con una composición mayoritariamente Millenials, o bien adultos jóvenes cuyos estilos de vida no necesariamente coinciden con los tradicionales. Destaca un clima positivo, alto compromiso y aprecio por la diversidad, así como también confianza en el criterio de sus líderes, todo lo anterior daría mayor permeabilidad y apertura a nuevas y mejores intervenciones tendientes a posicionar a Consalud como marca empleadora.

Gran parte de sus empleados han manifestado su deseo de contar con un plan de beneficios flexibles. Según se entiende por flexibilidad, es el grado de libertad que los empleados tendrán en la selección de sus beneficios. Es decir, las empresas pueden diseñar un sistema de beneficios único a sus trabajadores o pueden aumentar la flexibilidad del sistema, ofreciendo a los empleados la oportunidad de diseñar su propio sistema de prestaciones (Vidal et al., 2016).

Dado la investigación realizada, los elementos que cobrarían mayor relevancia como parte de un sistema de beneficios flexibles, contribuyendo a fomentar la retención de personal clave y ayudar así a posicionar a Consalud como una marca empleadora, deberá contener en sus estructuras fundamentales, los siguientes elementos:

- Foco en diversos grupos (no solo en los “clásicos”)
- Plataformas amigables para todos los usuarios.
- Comunicación eficiente de los beneficios
- Parrilla de beneficios que se ajusten a sus usuarios.
- Beneficios flexibles (market trends)
- Alinearlos con la cultura de la empresa
- Previa evaluación de la factibilidad real de implementación (previa evaluación de la capacidad de usuarios para utilizar plataformas tecnológicas)

En este sentido, y según lo recomendado por Armstrong (2019) algunos pasos a seguir, antes de implementar esquemas de beneficios flexibles en Consalud, consideramos aplicar la siguiente estrategia:

Definir las necesidades del negocio:

- Los beneficios por implementar alineados con la estrategia del negocio, misión y valores. Hoy Consalud, busca consolidarse como una marca empleadora.

Puntos de vista:

- Poner a disposición de la empresa los resultados de encuestas y estudios realizados, recopilados dentro de Consalud y en el mercado.
- Involucramiento activo de Sindicatos.

Decidir objetivos y elementos esenciales:

- Proponer los elementos esenciales que surgen a partir de la interpretación de la data obtenida. Evaluar iniciar un Piloto de sistema de Beneficios Flexibles, específicamente para el grupo objetivo en estudio, con el foco de que los empleados, tengan reales opciones de elegir dentro de una parrilla de beneficios.

Administración:

- Fondo flexible: Los empleados tienen asignados un fondo de dinero para gastar en beneficios desde un menú. Esto es descrito como un enfoque de cafetería. El valor del fondo flexible es lo suficientemente grande como para permitir a los empleados individuales comprar sus beneficios existentes y, por lo tanto, retenerlos sin costo adicional. La ventaja de estar mostrando el costo monetario de los beneficios es que les da a los empleados una idea de lo que realmente vale. El peligro de un sistema “cash” es que puede generar en los empleados que están siendo forzados a comprar beneficios, de su propio sueldo.
- Se propone que este sistema, sea administrado por el área de Compensaciones de la organización.

Comunicación:

- Habría un trabajo de comunicación y difusión importante a realizar en caso de implementarse. Comunicar a los empleados de la organización cómo funcionará el esquema de beneficios y sus ventajas para ellos, basándonos en un trabajo previo realizado con las jefaturas, en el entendido de que en la empresa existe gran confianza en los líderes y su gestión. Deberá generarse un programa de comunicaciones robusto, que logre considerar a todos los tipos de

usuarios y su nivel de digitalización, con marca propia, con la definición de filosofías o línea comunicacional.

- Buscar otras herramientas más modernas, a parte de la Intranet corporativa.

Evaluación:

- Monitorear y medir impactos constantemente por parte del Subsistema de Compensaciones y sus encargados (as), y evaluar si realmente el plan agrega valor al esquema de beneficios. Por otro lado, será relevante medir el grado de satisfacción de los beneficios entregados de forma anual. La medición de cara a los empleados (as) relacionada al grado de satisfacción de los beneficios, se medirá por medio de encuesta anual dirigida a todos (as) los colaboradores (as). En cuanto a la determinación del valor que el esquema de beneficios pudiese otorgar y la potencial modificación de su propuesta, se definirá a partir de un comité multidisciplinario, el que tendrá lugar anualmente, y en el que participarán los gerentes de diversas áreas.

Siguiendo la estructura de familia de beneficios que utiliza Mercer, y los resultados de las encuestas e investigación realizada, un plan para Consalud debería contener al menos:

Trabajo Flexible:

- Horario flexible: dentro de los resultados, existe una alta aprobación al beneficio Horario Flexible, por lo cual se propone un Piloto en Casa Matriz, que permita que los empleados, tengan opciones de horario en diferentes bandas. Por ejemplo, podrían existir horarios de ingresos diferidos (8:00 A.M, 9:00 A.M, o 10:00 A.M). Esto también implicaría salidas diferidas.
- Teletrabajo: Se propone fomentar el Teletrabajo, en forma paulatina y que sea una práctica habitual en la organización. Para esto, se propone definir un protocolo que establezca las reglas respecto al teletrabajo o home office. Por ejemplo, un número máximo de días a la semana, en qué periodo se planificará (mensual, semanal, etc).

Convenios:

- Convenios con diversas instituciones, con el fin de pactar rebajas o condiciones de pago preferencial con foco en los diversos grupos que componen la organización.

Salud y Vida:

- Días libres adicionales a los de vacaciones: Esto puede ser a través de días extras, si el empleado solicita vacaciones en ciertos meses; por ejemplo, en invierno o meses de baja

demanda de vacaciones. Esto beneficia al empleado y a la organización, ya que incentiva el uso de días de feriado legal.

- Tenida informal: Posibilidad de asistir al trabajo con tenuta casual, en general esto consiste en liberar de la obligación de ir a trabajar con traje o corbata.
- Programas culturales: Este beneficio busca incentivar la realización de actividades recreativas y culturales para los empleados de la empresa.

Wellness:

- Programas de bienestar físico y emocional que lo que buscan es disminuir los factores de riesgo en la salud de sus trabajadores, por medio de la promoción de planes de auto cuidado, apoyo al empleado, talleres de manejo del estrés, entre otros.

Diversidad e inclusión:

- Prácticas y políticas con el fin de reconocer positivamente la diversidad de los trabajadores contribuyendo a una cultura organizacional más integradora e inclusiva.

Las propuestas de cada familia de beneficios se han hecho considerando que el objetivo de nuestro proyecto es poder identificar qué elementos cobran mayor relevancia como parte de un sistema de beneficios flexibles, contribuyendo a fomentar la retención de personal clave y ayudar así a posicionar a Consalud como una marca empleadora. Los beneficios propuestos para el sistema de beneficios flexibles se fundamentan principalmente por los resultados de la encuesta realizadas y las entrevistas semiestructuradas. Dichas fuentes de información nos permitieron conocer de manera general y específica, las expectativas de los empleados hacia la organización en la implementación de un sistema de beneficios flexibles, donde claramente hay preferencias por ciertos beneficios.

Una estrategia adecuada de la gestión del cambio, implementación y comunicación de un nuevo plan de beneficios para Consalud, debería comenzar trabajando con los líderes pero también en un involucramiento activo de los sindicatos, los cuales representan 80% de la empresa y por lo tanto un aliado clave para el éxito en el proceso de evaluación, comunicación e implementación.

Respecto a la factibilidad de colaboración, podemos concluir que en general es viable implementar estos nuevos esquemas de beneficios. Hay un gran respaldo político por parte de los líderes que participaron en nuestro proyecto. Sin embargo, habría que aplicar alguna estrategia de cambio, principalmente hacia gerentes de primera línea. El respaldo de ellos es muy importante para llevar adelante un proyecto de alto impacto como es este. Los presupuestos asignados compensaciones y

beneficios, permitiría comenzar con este nuevo esquema para los empleados del segmento que estudiamos.

8. Conclusiones.

Tal como vimos en la literatura revisada, las recompensas en una empresa deben diseñarse con el objetivo de fomentar conductas en los empleados que aseguren el éxito de las estrategias de recursos humanos (Hsieh y Chen, 2011) y la capacidad de adecuarse a las distintas situaciones a las que se enfrenta la organización. Esta forma de adecuarse también debería aplicar a la diversidad generacional que existe en las organizaciones. Por lo tanto, hay un gran desafío para Consalud, en poder adaptar sus sistemas tradicionales de Gestión de Personas a las tendencias modernas.

El objetivo de nuestra investigación es principalmente responder a nuestra pregunta de investigación, que guarda relación con los elementos que debiese contener un sistema de beneficios flexibles. Pero también debemos considerar los objetivos estratégicos que busca la Gerencia de Personas de Consalud, que es posicionar a la organización como una marca empleadora. También hay que tener en cuenta los aspectos culturales de la empresa, que en general es de una administración bastante tradicional.

Podemos concluir también, que es necesario considerar el contexto económico y político en el que está la empresa. La industria de las Isapres está muy expuesta al escrutinio de la sociedad chilena, dado sus características. Esto hace que el mundo político evalúe constantes cambios a la industria y su regulación, lo que genera incertidumbre en la toma de decisiones de la empresa. Lo anterior puede afectar los presupuestos y recursos asignados a diversos proyectos de la organización, entre esos, el diseño de un nuevo sistema de beneficios.

Con los datos obtenidos a través de nuestras fuentes de información, hemos podido analizar la factibilidad de implementar un sistema de beneficios considerando las tendencias de mercado. Si bien es cierto la mayoría de las personas que participaron en nuestra investigación se muestra a favor de implementar nuevos beneficios y formas de administrar, hay desafíos culturales a considerar antes de su implementación. En general, la organización es administrada de forma tradicional, esto implica que la gestión de cambio y la resistencia a este, será muy importante en la implementación. Otro aspecto relevante, y crítico desde nuestro punto de vista, será la involucración activa por parte de los sindicatos, dado su gran fuerza en la toma de decisiones. Lo positivo al respecto, es que en general existe bastante confianza hacia los líderes de la organización.

Es de vital importancia, que la Gerencia de Personas de Isapre Consalud asuma un rol de liderazgo en la implementación de nuevas formas de beneficios y logré así acelerar su puesta en marcha. Principalmente debe lograr un apoyo transversal de todos los liderazgos. Confiamos en que un sistema de beneficios flexibles basado en los pilares propuestos, sumado a los elementos que se describen a continuación, podrán dar respuesta a nuestra pregunta y objetivos de investigación, dando paso a una propuesta rica y fundada, que sirva a los propósitos de esta organización y con ello a mejorar la calidad de vida de las personas; una correcta estrategia de comunicación y sensibilización, uso y disposición de recursos, involucramiento de actores clave, análisis correcto del rol organizacional y su impacto en el proceso de cambio, consideración de aspectos políticos y cultura interna, contexto externo y ambiente nacional e internacional.

Principales hallazgos:

Dentro de los aspectos más relevantes a considerar dentro de un sistema de beneficios flexibles, en el fomento de la retención de personal clave y posicionamiento de Consalud como una marca empleadora, podemos mencionar;

- Correcta comunicación de los hallazgos obtenidos, sensibilizando y haciendo partícipes a líderes y sindicatos.
- Identificación de todas aquellas potenciales brechas; competencias de los (as) trabajadores (as) (Ex: nivel de digitalización), factibilidad de implementación y elementos críticos necesarios
- Alineamiento constante con la cultura de la empresa
- Adecuación y formulación en relación con las diversas categorías y grupos de interés dentro de la empresa “customizar”
- Gestión del cambio.
- Mejora y monitoreo continuo.

Elementos de un sistema de beneficios flexibles más propicios para la retención de personal clave, deberán relacionarse con los siguientes conceptos:

Trabajo Flexible, Convenios: Salud y Vida, Wellness, diversidad e inclusión, sumado a una correcta gestión del cambio dentro de la organización.

Dentro de las principales barreras que impedirían promover un sistema de beneficios flexibles en la empresa, podemos mencionar:

Falta de difusión y comunicación, así como sensibilización por parte de los líderes. El apoyo de estos y de los sindicatos será clave para una correcta gestión del cambio dentro de la empresa, así como también un

constante monitoreo en busca de mejorar continuamente lo ya propuesto. Los beneficios deberán responder a la cultura de la empresa y a los intereses de los diversos grupos y categorías, y los empleados(as) deberán contar con las habilidades y herramientas para acceder a estos sistemas, de lo contrario la implementación no será exitosa.

9. Bibliografía

Armstrong, M. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.

Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management review*, 23(2), 305-324.

Consalud (2019). Resultados Corporativos de GPTW Año 2019.

Consalud (2018). Memoria Corporativa Año 2018.

Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2).

Hutton, J., Bazalgette, J., & Reed, B. (1997). Organisation-in-the-mind. *Developing organisational consultancy*, 113-126.

Krantz, J., & Maltz, M. (1997). A framework for consulting to organizational role. *Consulting psychology journal: Practice and research*, 49(2), 137.

León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Santiago de Chile: Thomson Reuters.

Mejía, L. R. G., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (No. HF5549. G6518 2008.). Pearson Educación.

Mercer (2017). Estudio de Beneficios.

Vidal Salazar, M. D., De la Torre Ruiz, J. M., Córdón Pozo, E., & Rodríguez Zamora, A. (2016). Sistemas de Retribución indirecta y gestión del talento: Influencia de la flexibilidad de los sistemas de beneficios sociales.

Anexo N°1: Encuesta de Auditoría del Subsistema de Compensaciones.

Compensaciones - Recopilación de información

Desarrollo e implementación de compensaciones y beneficios tanto monetarios y no monetarios que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización.

Persona Encuestada: Claudia Mejias

Cargo: Jefe de Compensaciones Isapre Consalud

Regulaciones legales y Tendencias

_____ 1. ¿Hay una posición responsable en el departamento de recursos
_ humanos en la revisión y comunicación de nueva regulación y
legislación que puede impactar las políticas y procedimientos de
beneficios y compensaciones?

___X___ Si _____ No

_____ 2. ¿Son las políticas, procedimientos y actividades de compensaciones y
_ beneficios revisadas regularmente para asegurar el cumplimiento con
las regulaciones y la legislación aplicable?

___X___ Si _____ No

_____ 3. ¿Son las compensaciones y beneficios consideradas juntas como un
_ paquete de recompensa total?

___X___ Si _____ No

_____ 4. ¿Son los beneficios y compensaciones tratadas conjuntamente
_ cuando se compara un trabajo con el mercado externo?

Beneficios

- _____ Si No
5. Existe una posición en el departamento de recursos humanos que sea responsable por la administración y dirección de los programas de beneficios en la organización.
- _____ Si No
6. ¿Posee la organización una política general sobre beneficios?
- _____ Si No
7. Son los empleados provistos (manuales, en la intranet de la organización, o de otra forma) con el detalle de los beneficios y a quién contactar con preguntas sobre éstos?
- _____ Si No
8. Considerando el momento de contratación del empleado, ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus beneficios?
- En carta oferta se informan los beneficios monetarios anuales, existe información en los contratos colectivos, pero no hay una entrega personalizada, solo información en distintas plataformas o documentos (carta oferta, contrato individual, contrato colectivo e Intranet).
9. ¿Son las revisiones a los beneficios comunicadas a los empleados en el momento en que éstas ocurren?
- _____ Si No
10. ¿Son las encuestas de beneficios externas conducidas u obtenidas por . área geográfica o industria (marque todas las que apliquen)?
- _____ Área

- Industria
- Otra
- Ninguna

11 Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, con cuanta frecuencia son . realizadas estas encuestas?

Cada 2 años se solicita a la corredora de seguros que nos realice un estudio, no participamos de él, solo obtenemos información de mercado y nos comparamos internamente.

12 Si la respuesta a la pregunta 10 fue si, ¿son los resultados de las encuestas . de beneficios comunicadas a todos los empleados?

- Si
- No
- No se realizan encuestas de beneficios

13. Son los empleados entrevistados para descubrir su grado de satisfacción con los beneficios?

- Si
- No

14. Se ha considerado entregar beneficios flexibles?

- Si
- No

15. Son los costos de los beneficios comunicados a los empleados?

- Si
- No

16 Se ha considerado entregar alguna de las siguientes (marque todas las que . apliquen)

NO

21. Los procedimientos de pago de remuneraciones y de sobretiempos son
regularmente revisados (Semestral o anualmente) para asegurar el
cumplimiento de éstos con la legislación local?

X Si No

22. Qué porcentaje de los cargos de la organización son evaluados para
determinar su valor interno?

100 %

23. Si su respuesta en la pregunta previa fue mayor a 25% ¿Existe algún
procedimiento de valuación de cargo formal?

X
 Si
 No
 No aplica

24. ¿Son los cargos evaluados en base a la información provista por las
descripciones de cargo?

X Si No

25. Se les dice a los empleados respecto a la evaluación de su cargo?

Si X No

26. Son las encuestas de compensaciones de mercado conducidas u obtenidas
por el área geografía o industria? Marque todas las que apliquen.

Área
 X
 Industria
 X Otra

_____ Ninguna

_____ 27 Si su respuesta a la pregunta previa fue si ¿con cuanta frecuencia son
_____ realizadas esas encuestas de compensaciones?

_____ 2 AÑOS _____

_____ 28 Son los resultados de la encuestas de compensaciones de mercado
_____ . comunicados a los empleados?

_____ Si

___X___

_ No

_____ No se realizan encuestas de compensaciones de mercado

_____ 29. Son las posiciones o cargos clasificados o agrupados en niveles o
_____ grados salariales basados en el valor (puntos de valuación de cargo)
y/o compensación?

___X___ Si

_____ No

_____ 30. Tienen las posiciones o grupos de posiciones rangos (bandas)
_____ salariales?

___X___ Si

_____ No

_____ 31 Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, es el punto medio de su banda
_____ . salarial el valor de mercado?

___X___

_ Si

_____ No

_____ No hay rangos

_____ 32. Han sido las posiciones identificadas como eximidas y no eximidas de
_____ pago de horas extraordinarias?

___X___ Si

_____ No

_____ 33. Se les pide a los empleados sujetos a horas extraordinarias que completen
- sus hojas de tiempo (horas de entrada y salida) o el uso de dispositivos
electrónicos para marcar su hora de trabajo?

_____X_____ Si _____ No

_____ 34. Son los supervisores de los empleados sujetos a horas extraordinarias
- requeridos para que aprueben todas las horas de trabajo reportadas por los
empleados?

_____X_____ Si _____ No

_____ 35. Son parte del departamento de recursos humanos los encargados del
- pago de remuneraciones?

_____X_____ Si _____ No

_____ 36.
- Los salarios son revisados o ajustados regularmente?

_____X_____ Si _____ No

_____ 37 En qué son basados los aumentos salariales (marque todas las que
- apliquen)

_____X_____

_ Inflación o costo de la vida

_____X_____

_ Desempeño del empleado

_____X_____

_ Lugar en el rango de la banda

_____ Años de servicio

_____ Cantidad de tiempo desde el último aumento

_____ Otros

_____ Todas las anteriores

_____ Los salarios no son aumentados

_____ 38. ¿Se les entrega a los supervisores un marco general (guía) para ajustar los
- salarios?
_____ Si _____X_____ No

_____ 39
- . ¿Son los ajustes salariales permitidos fuera del periodo normal de ajuste?
_____X_____
_ Si
_____ No
_____ Bajo condiciones especiales

_____ 40. ¿Son las revisiones de salario separadas de las evaluaciones de
- desempeño?
_____X_____ Si _____ No

_____ 41. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, por cuanto tiempo están
- separadas
_____2 MESES_____
_____ No aplica

Compensación Variable

_____ 42. La organización ofrece o ha considerado algún programa de
- compensación variable tales como bonos de monto fijo, repartición de
utilidades, bono de vacaciones, bono de incentivo de equipo, pago basado
en habilidades, pago basado en el conocimiento, o pago por años de
servicio?
_____X_____ Si _____ No

_____ 43 Posee la organización un programa de compensaciones basado en
- . desempeño variable?
_____X_____
_ Si
_____ No

_____ No aplica

_____ 44 Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Son los requerimientos de
- . legibilidad y el método de cálculo escrito y comunicado a todos los
empleados?

___X___

___ Si

_____ No

_____ No aplica

_____ 45 Si su organización posee programas de compensación variables y una
- . porción de ellas es discrecional, existe un sistema para monitorear los
resultados?

___X___

___ Si

_____ No

_____ No aplica

_____ 46 Su organización ofrece o ha considerado ofrecer una comisión por ventas
- . y/o programas de pago por productividad?

___X___

___ Si

_____ No

_____ No aplica

_____ 47 Su organización ofrece o ha considerado ofrecer programas de pago
- . basados en el conocimiento y basados en la habilidad?

_____ Si

___X___

___ No

_____ No aplica

Jubilación

_____ 48. Existe una posición en el departamento de gestión de personas que
- sea responsable de hacer consejería a los empleados en relación a la

jubilación?

_____ Si _____X_____ No

_____ 49. Existe una posición en el departamento de recursos que sea
- responsable por asistir a los empleados jubilados?

_____ Si _____X_____ No

_____ 50. Ofrece la organización a los empleados algún tipo de plan de
- Jubilación o plan de pensiones especial?

_____ Si _____X_____ No

_____ 51. La organización paga o hace contribuciones (ej. Depósito convenido)
- para el plan de Jubilación o pensión?

_____ Si _____X_____ No

Percepciones

_____ 52. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=promedio, 9 =alto), cuán bien cree
- usted que se desenvuelve el departamento de recursos humanos respecto a
las compensaciones)

_5_____

_____ 53. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5= promedio, 9 =alto), cuán bien cree
- usted que el equipo de RRHH evalúa cómo se desenvuelve el
departamento de recursos humanos respecto a las compensaciones?

_5_____

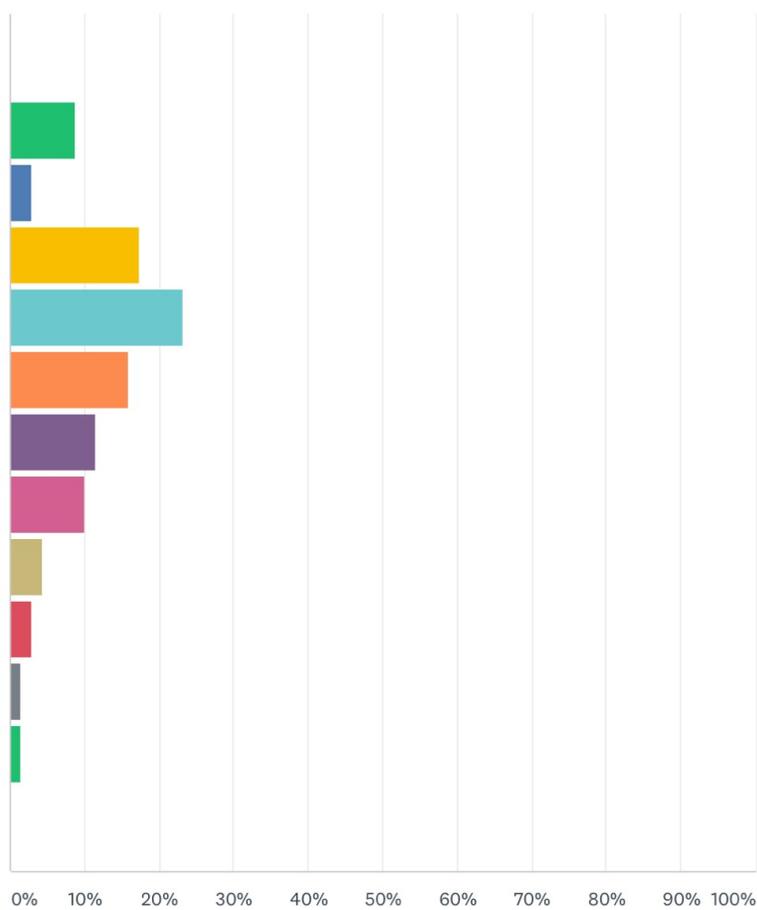
_____ 54. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=típico, 9 =alto), cuan bien cree usted
- que los clientes internos del departamento de recursos humanos de la
Organización evalúan su desempeño referente a las compensaciones?

_5_____

Anexo N°2: Encuesta de Beneficios

Pregunta N°1:

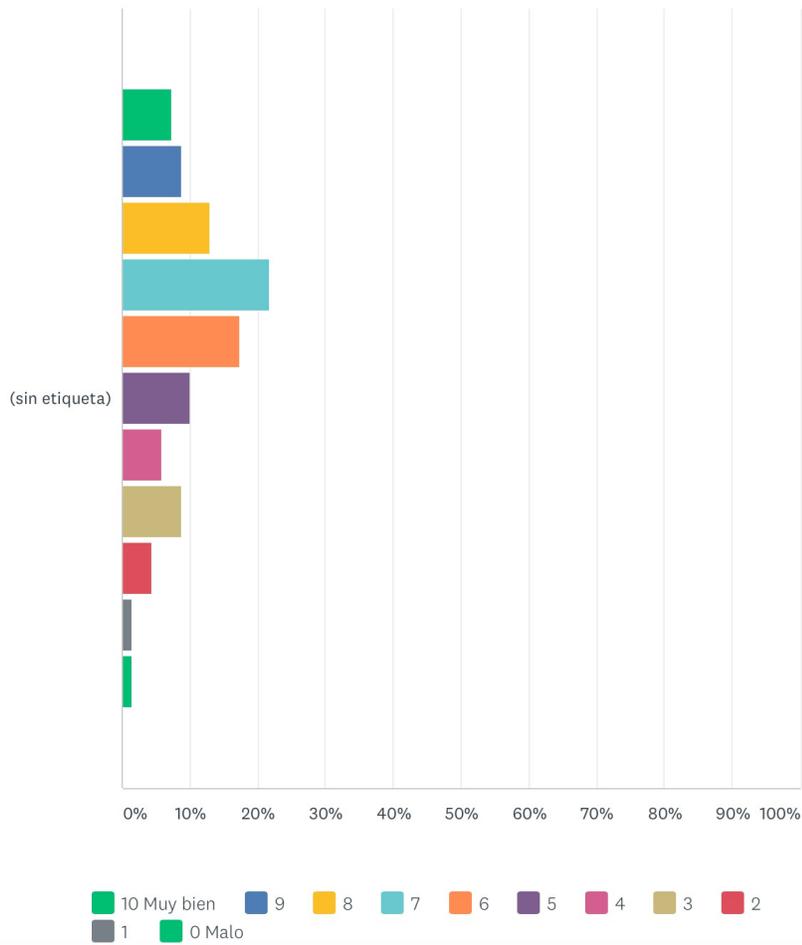
Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 es malo y 10 es muy bien ¿qué número elegiría para calificar el sistema de beneficios de la compañía?



	10 MUY BIEN	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 MALO	TOTAL
	8,70%	2,90%	17,39%	23,19%	15,94%	11,59%	10,14%	4,35%	2,90%	1,45%	1,45%	69
	6	2	12	16	11	8	7	3	2	1	1	

Pregunta N°2:

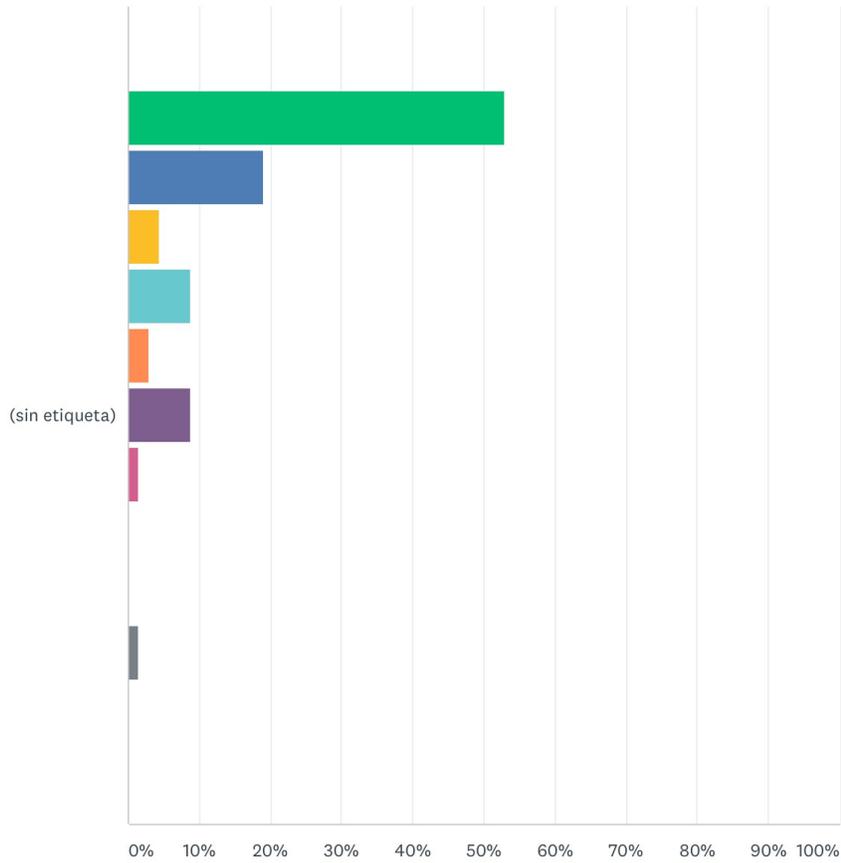
Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 es malo y 10 es muy bien, ¿Qué número elegiría para calificar el sistema de comunicación de beneficios de la Compañía?



	10 MUY BIEN	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 MALO	TOTAL
(sin etiqueta)	7,25% 5	8,70% 6	13,04% 9	21,74% 15	17,39% 12	10,14% 7	5,80% 4	8,70% 6	4,35% 3	1,45% 1	1,45% 1	69

Pregunta N°3

Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 “No es importante” y 10 es “Muy importante”, ¿qué número elegiría para calificar la importancia de un Beneficio Flexible o adaptable?

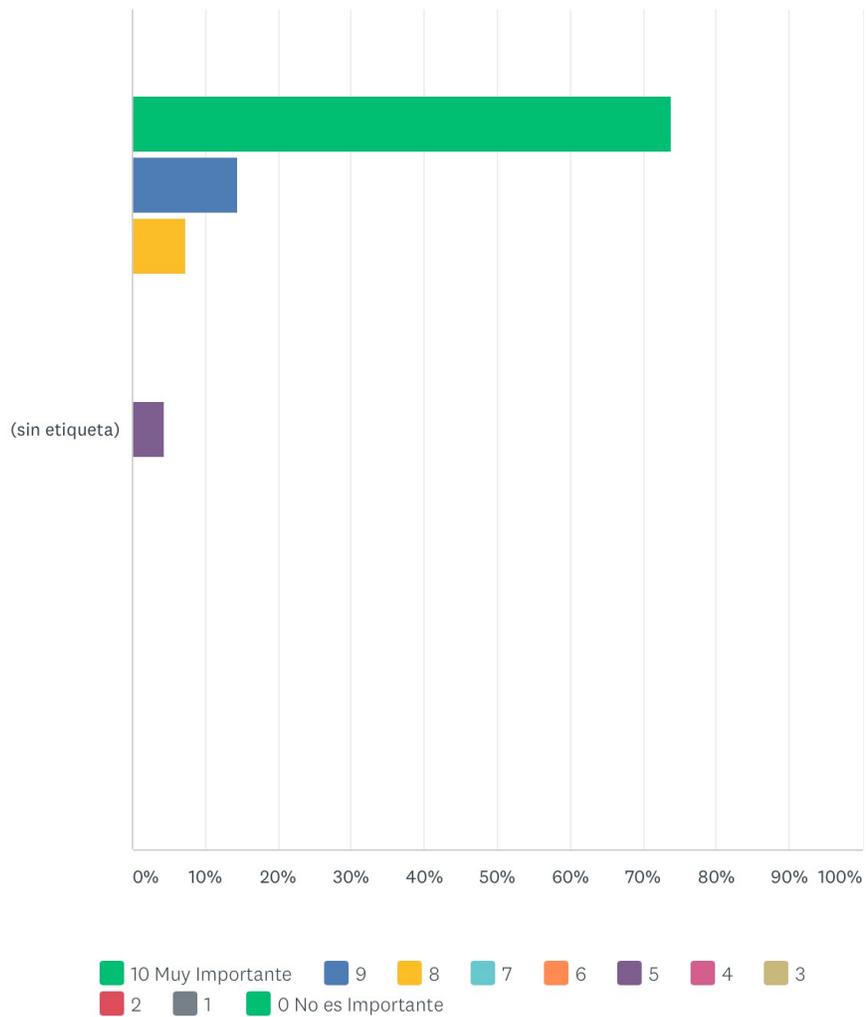


■ 10 Muy Importante
 ■ 9
 ■ 8
 ■ 7
 ■ 6
 ■ 5
 ■ 4
 ■ 3
■ 2
 ■ 1
■ 0 No es Importante

	10 MUY IMPORTANTE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 NO ES IMPORTANTE
(sin etiqueta)	52,94% 36	19,12% 13	4,41% 3	8,82% 6	2,94% 2	8,82% 6	1,47% 1	0,00% 0	0,00% 0	1,47% 1	0,00% 0

Pregunta N°4:

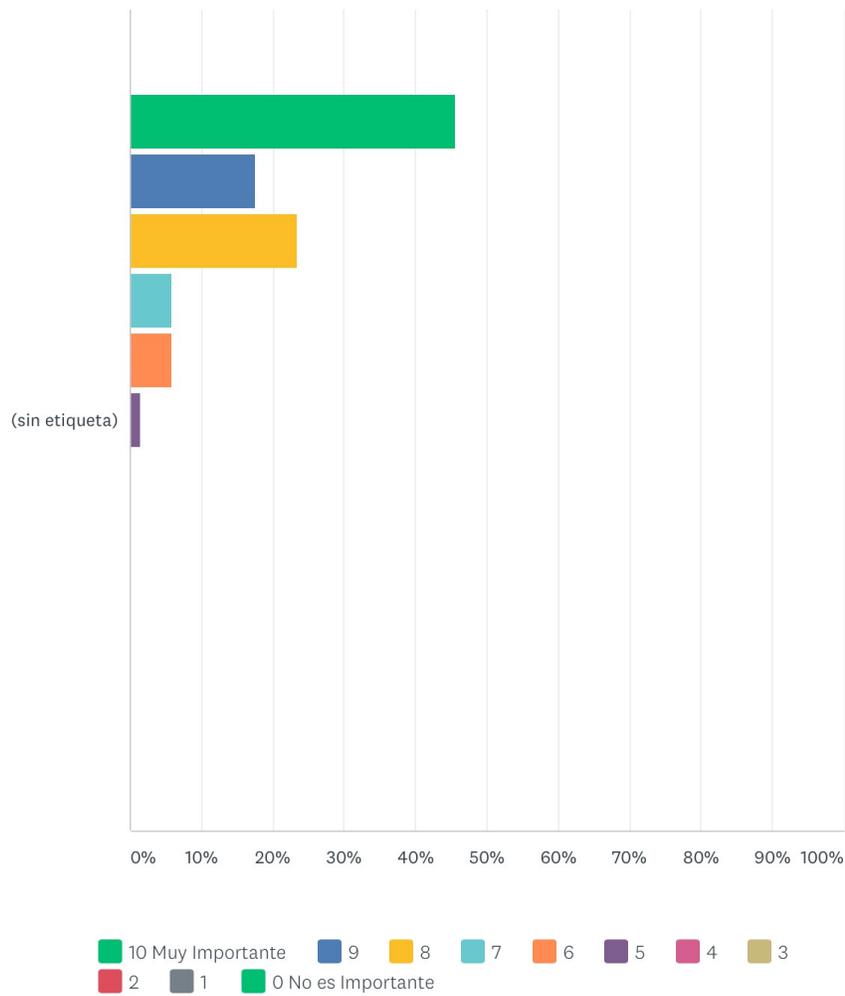
Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 “No es Importante” y 10 es “Muy Importante”, ¿qué número elegiría para calificar la importancia de un Horario Flexible?



	10 MUY IMPORTANTE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 NO ES IMPORTANTE
(sin etiqueta)	73,91% 51	14,49% 10	7,25% 5	0,00% 0	0,00% 0	4,35% 3	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0

Pregunta N°5:

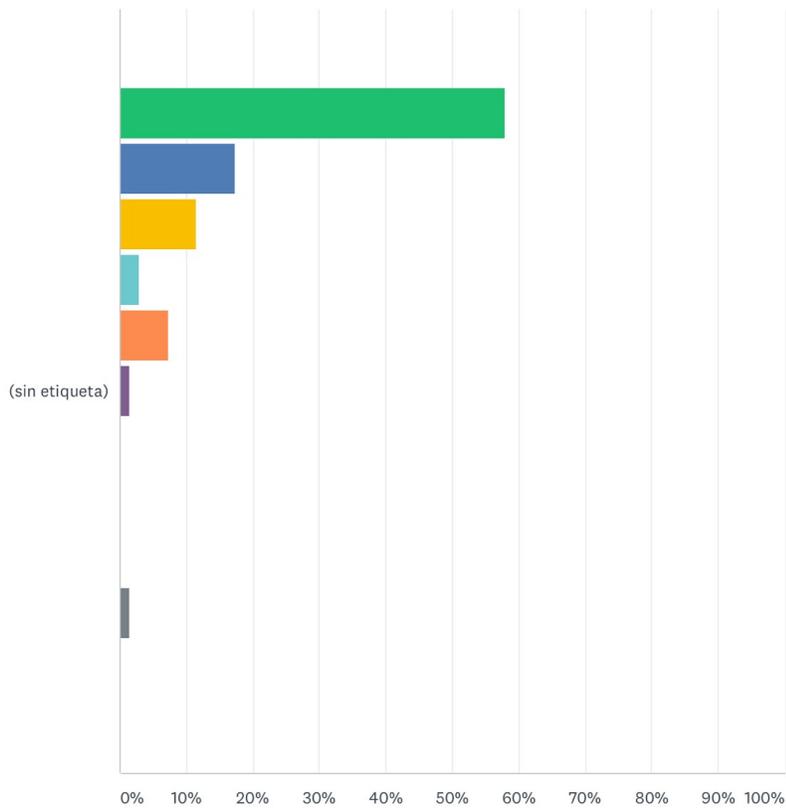
Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 “No es Importante” y 10 es “Muy Importante”, ¿qué número elegiría para calificar la importancia de un Espacio Innovador de Trabajo?



	10 MUY IMPORTANTE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 NO ES IMPORTANTE
(sin etiqueta)	45,59% 31	17,65% 12	23,53% 16	5,88% 4	5,88% 4	1,47% 1	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0

Pregunta N°6:

Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 “No es importante” y 10 es “Muy importante”, ¿qué número elegiría para calificar la importancia de un programa de bienestar y wellness?

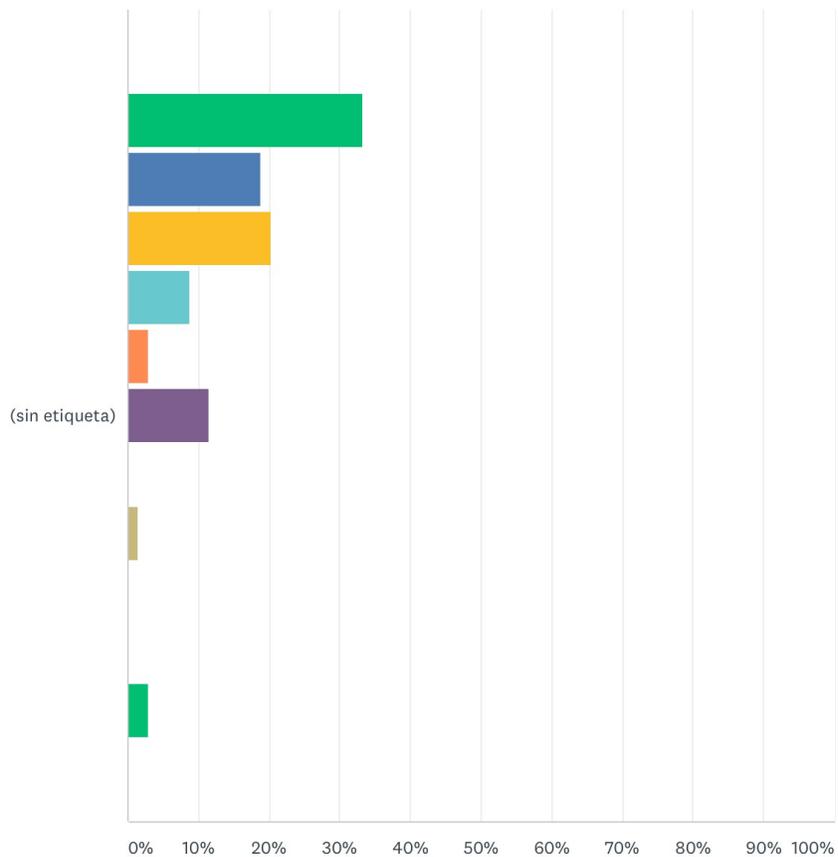


■ 10 Muy Importante
 ■ 9
 ■ 8
 ■ 7
 ■ 6
 ■ 5
 ■ 4
 ■ 3
■ 2
 ■ 1
■ 0 No es Importante

	10 MUY IMPORTANTE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 NO ES IMPORTANTE
(sin etiqueta)	57,97% 40	17,39% 12	11,59% 8	2,90% 2	7,25% 5	1,45% 1	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	1,45% 1	0,00% 0

Pregunta N°7:

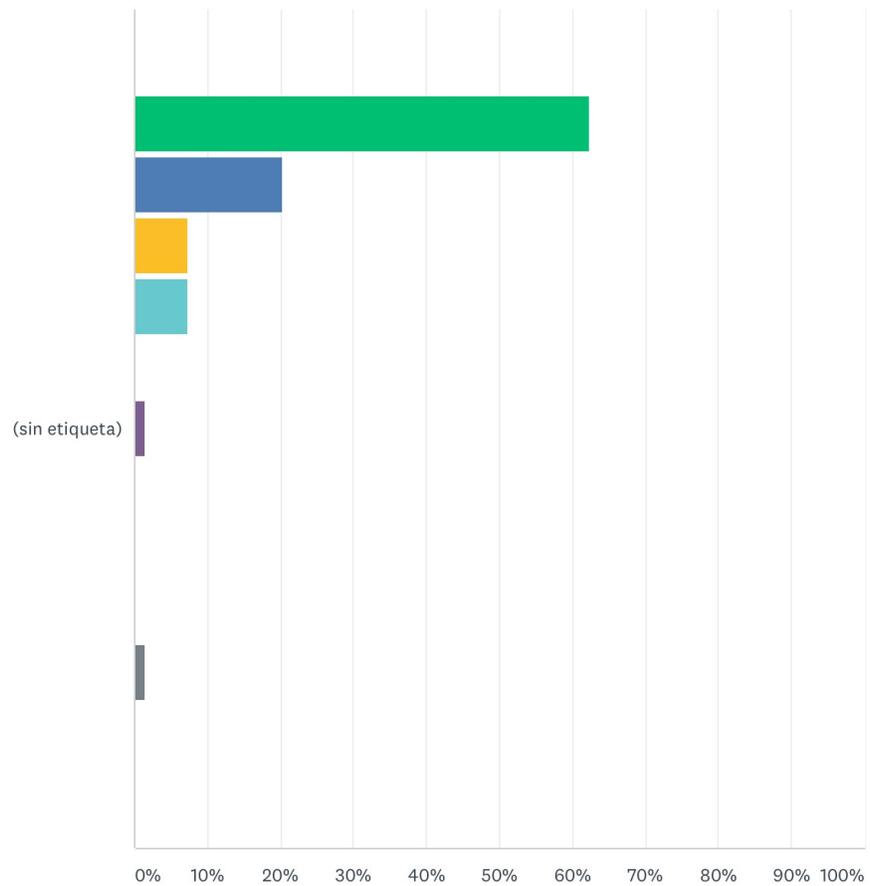
Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 “No es importante” y 10 es “Muy importante”, ¿qué número elegiría para calificar la importancia de un beneficio de tenida informal?



	10 MUY IMPORTANTE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 NO ES IMPORTANTE
(sin etiqueta)	33,33% 23	18,84% 13	20,29% 14	8,70% 6	2,90% 2	11,59% 8	0,00% 0	1,45% 1	0,00% 0	0,00% 0	2,90% 2

Pregunta N°8:

Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 “No es importante” y 10 es “Muy importante”, ¿qué número elegiría para calificar la importancia del teletrabajo o trabajo remoto?

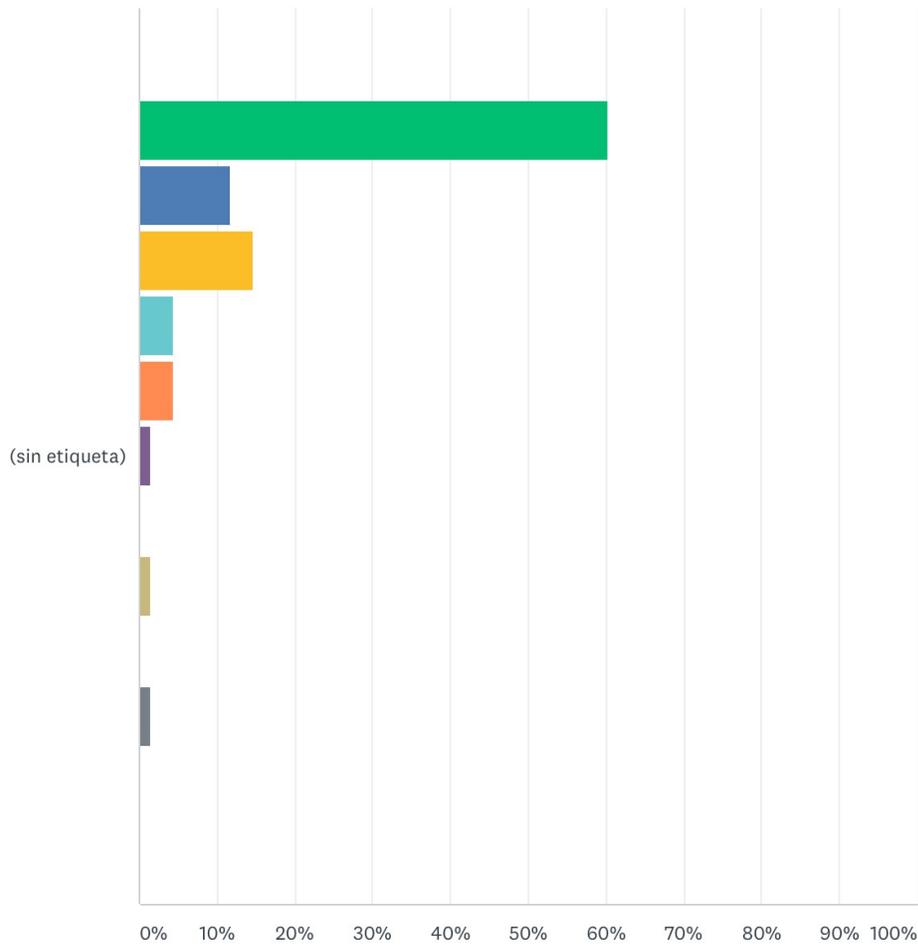


■ 10 Muy Importante
 ■ 9
 ■ 8
 ■ 7
 ■ 6
 ■ 5
 ■ 4
 ■ 3
■ 2
 ■ 1
■ 0 No es Importante

	10 MUY IMPORTANTE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 NO ES IMPORTANTE
(sin etiqueta)	62,32% 43	20,29% 14	7,25% 5	7,25% 5	0,00% 0	1,45% 1	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	1,45% 1	0,00% 0

Pregunta N°9:

Usando cualquier número del 0 al 10, donde 0 “No es importante” y 10 es “Muy importante”, ¿qué número elegiría para calificar la importancia de un programa de diversidad e inclusión?

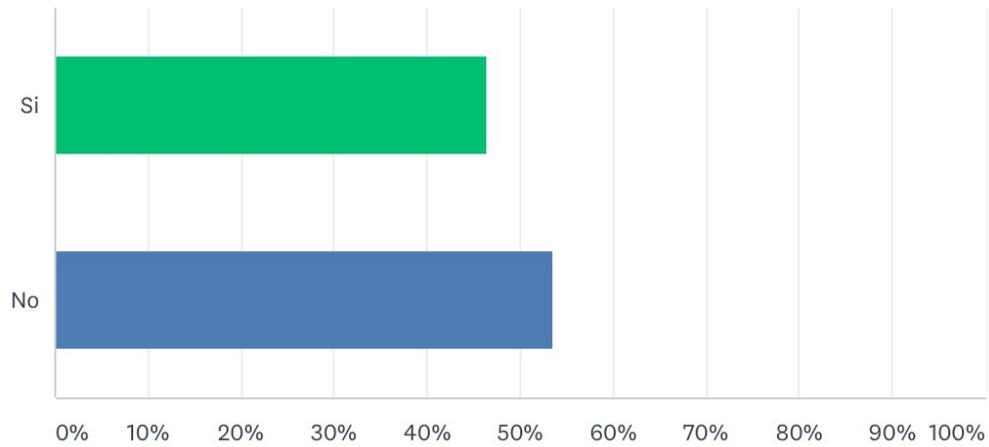


■ 10 Muy Importante
 ■ 9
 ■ 8
 ■ 7
 ■ 6
 ■ 5
 ■ 4
 ■ 3
■ 2
 ■ 1
■ 0 No es importante

	10 MUY IMPORTANTE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0 NO ES IMPORTANTE
(sin etiqueta)	60,29% 41	11,76% 8	14,71% 10	4,41% 3	4,41% 3	1,47% 1	0,00% 0	1,47% 1	0,00% 0	1,47% 1	0,00% 0

Pregunta N°10:

¿Ha escuchado o conoce el concepto de beneficio flexible o sistema de puntos?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si	46,38%
▼ No	53,62%
TOTAL	

Anexo N°3: Pauta Entrevista Beneficios Jefaturas y Supervisores

1. ¿Conoces el concepto de Beneficios?
2. ¿Conoces el concepto de Beneficios Flexibles o has escuchado si lo han implementado en otras organizaciones?
3. ¿Conoces que beneficios entrega Isapre Consalud?
4. ¿Qué opinas del sistema de comunicación de beneficios de la compañía?
5. ¿Tu equipo sabe de los beneficios de Consalud?
6. ¿Crees que los líderes de Consalud estamos abiertos a conversar sobre nuevos beneficios?
7. ¿Crees que Consalud entrega beneficios atractivos a los empleados? ¿Qué tipo de beneficios atractivos no entrega Consalud?
8. ¿Crees que Consalud adapta sus beneficios, considerando factores como la diversidad generacional de la empresa?
9. Desde tu rol ¿ves la necesidad de que Consalud rediseñe su sistema de beneficios?

Anexo N°4: Entrevistas transcritas

Entrevista N°1

Pregunta: Tal como habíamos conversado, te voy a hacer unas preguntas y al finalizar las preguntas y el cuestionario, te voy a pasar como una parrilla de beneficios que hoy día se están usando en las empresas, y si crees tú que en Consalud es importante o no implementar.

R: Sí.

P: ¿Qué es lo que es para ti beneficios?

R: Puede ser algo que nos da la empresa y que, obviamente, esté en beneficio de, no solo de los clientes sino que las personas que trabajan para Consalud.

P: Perfecto. ¿Conoces el concepto de beneficios flexibles?

R: No, pero podría definirlo como algo que sea relativamente fácil de utilizarlo y conveniente.

P: ¿Crees que... conoces qué beneficios entrega Consalud?

R: La verdad que no todos.

P: ¿Por qué crees tú que no los conoces?

R: Una porque no he ingresado para ver cuáles son, y lo otro es que la mayoría que he visto no me satisfacen, porque la mayoría están apuntando a personas con hijos y yo soy soltera, no tengo hijos. Por lo tanto, beneficios para mí no hay muchos.

P: ¿Qué opinas del sistema de comunicación de beneficios que tenemos en Consalud?

R: Creo que es muy básico porque necesitas obviamente tener tiempo para ingresar, por ejemplo, a intranet y averiguar. Lo ideal sería, ponte tú, que hubiese, no sé, una especie de correo informativo diciéndote: oye, ¿sabes qué? Porque hay muchos beneficios que la gente desconoce, no solo a nivel cliente, sino que a nivel de trabajadores de Consalud. Y lo ideal sería, ponte tú, que hubiese una plataforma especial para las personas que trabajamos para Consalud, no solo apuntando al cliente, que obviamente es importante, pero también... creo que los colaboradores también somos importantes.

P: Exactamente. Tu equipo directo, ¿sabe de los beneficios de Consalud?

R: Yo creo que la mayoría no sabe, por lo mismo. Porque hay que tener tiempo, hay que saber meterse, hay que saber investigar, y como hay varios, tienes que ir uno por uno apuntando a ver cuál es el que te conviene o no te conviene.

P: Perfecto. O sea, tú ves que es como muy complejo hoy día, por ejemplo, saber de beneficios. Yo quiero saber de un beneficio ¿crees que es fácil saber esa información?

R: Yo creo que no.

P: ¿Ustedes usan la intranet?

R: La verdad es que muy poco.

P: ¿Crees que los líderes de Consalud estamos abiertos a conversar sobre nuevos beneficios?

R: No.

P: ¿Por qué crees tú que no?

R: Porque tal vez no sea algo relevante para la compañía.

P: Por ejemplo, si le preguntaras a tu jefe: sabes qué hablemos de beneficios, sentémonos a conversar de beneficios o ver qué beneficios podemos entregar acá, dentro de la gerencia.

R: Me dirían: en intranet están todos.

P: Ya. ¿Crees que Consalud entrega beneficios atractivos a los empleados? - R: ¿Beneficios cuánto? - P: Atractivos.

R: No.

P: ¿Por qué crees tú?

R: Porque, la mayoría yo creo que no necesariamente son beneficios. Le llamo beneficio ponte tú, a mí me pasó algo muy.... por lo general siempre me sucede. Hay beneficios, no sé si llamarlo beneficios, pero hay ponte tú exámenes gratuitos en ciertos lugares de... a nivel, no sé, clínica o qué se yo. Pero en su mayoría, por lo menos a mí me los han rechazado. ¿Por qué? Porque no son de buena calidad, por lo tanto, obviamente voy a tener que volver a ir a un centro en donde me salga pagar un valor que corresponda para algo que valga la pena para mi doctor. Entonces, obviamente, esos que obviamente son gratis, pero no necesariamente son los mejores.

P: Perfecto. Entonces va en la calidad también de los beneficios que podamos entregar.

R: Exactamente. Si no necesariamente... O sea, el llamarlo gratis no necesariamente tiene que ser algo que sea, no sé, por ser económico va a ser malo.

P: Exacto, a veces lo barato...

R: No sale... exactamente. Porque a la larga puede que en ese examen no te detectaron algo porque la calidad de la máquina era mala y no te lo detectaron a tiempo.

P: ¿Cree que Consalud adapta sus beneficios considerando factores como la diversidad generacional de la empresa?

R: No.

P: ¿Por qué crees tú?

R: Porque, por ejemplo, yo que soy soltera, que no tengo hijos, muchos beneficios no tengo. Por lo tanto, diversidad de beneficios, o la verdad lo desconozco o no hay en realidad.

P: Ya. Perfecto.

R: Por ejemplo, hace tiempo quise tomar un beneficio, para mí y mis cargas en este minuto. Yo tengo 2 cargas, siempre digo lo mismo, dos cargas de 78 años y de 70. Y yo, para mí y para ellos no tengo beneficios en este minuto, porque para la empresa yo soy soltera, sin hijos y entre comillas soy sola, me entiendes, porque para mí ellos no vendrían siendo cargas, entonces yo quise tomar un beneficio que había un seguro, me acuerdo que ese seguro te servía como para todo, por ejemplo, enfermedades, exámenes, y no lo pude tomar porque yo quería tomarlo precisamente por ellos y no por mí, porque yo la verdad que no me enfermo nunca, pero no pude tomarlo porque ellos no forman parte de mi familia entre comillas.

P: Perfecto. Sí, si eso pasa generalmente. O a las personas solas, de hecho, es segunda persona que me lo levanta el tema de que hay para las personas solas, como que no...

R: Prácticamente no hay nada.

P: Desde tu rol como supervisor de gestión de operaciones, ¿ves la necesidad de que Consalud rediseñe, es decir, lo refunde el sistema de beneficios?

R: Sí, de todas maneras. Sí. Por lo mismo que te digo, porque yo creo que podría haber una plataforma como más flexible, en donde esté como separado como por segmento, por edad, por sexo, si tienes cargas, si no tienes cargas, cuáles son tus necesidades actuales. Porque no solamente yo puedo tener cargas que sean, por decirte, hijos. Para mí mis cargas son mis papás. Puede que otra persona tenga cargas, pero sean las cargas sus sobrinos. Otras cargas sean, no sé, personas que no necesariamente tienen que ver con, como con el, no sé, cargas no necesariamente pueden ser hijos, ¿me entendí?

P: ¿Y podrías, por ejemplo, se te ocurre algún beneficio pensando en ti, en tu equipo, algún beneficio que Consalud podría proponer, que sea atractivo como pa' empezar?

R: La verdad que no se me ocurre en este minuto. Pero para mí, con mis cargas que yo te digo que yo tengo, pueden haber muchos. Por ejemplo, la flexibilidad, justamente de eso que yo te digo que no pude tomar porque no son cargas.

P: Ya, perfecto.

R: No sé qué otro puede ser, tendría que haberlo pensado antes de venir.

P: No te preocupes.

R: Si se me ocurre te lo hago saber - P: ya - R: lo voy a pensar

P: Bueno, a raíz de eso, yo acá te traje unos ejemplos de beneficios que se usan hoy día en las empresas. Hay una empresa, una consultora que se llama Mercer, que hace bastante estudio de beneficios, entonces vi ese estudio y hay como un montón de beneficios que están haciendo las empresas, algunas muy pocas las están haciendo, otros las están haciendo mayores empresas, pero están apareciendo beneficios nuevos, bien interesantes, y entre esos, los puse acá los principales y los que, considerando la realidad de Consalud y la cultura de Consalud, y acá ponga la importancia de uno a 10, ¿qué tan importante es para ti que se implemente en la compañía? Si tienes duda de qué es lo que es cada beneficio, me vas preguntando.

R: ¿Qué es convenios preferenciales? ¿A qué se le llama convenios preferenciales?

P: Por ejemplo, algún convenio...

R: ¿Con algún lugar en especial?

P: Exacto, puede ser, por ejemplo, desde un banco, un hotel.

R: ¿Y programas Wellness?

P: Bienestar. Por ejemplo, de salud mental, salud física.

R: Están todos super buenos.

P: No sé.

R: ¿Le puedo poner 10 a todos?

P: Sí, es super válido.

R: Porque están muy buenos la verdad. Flexibilidad de horario: excelente. Vestimenta, como estamos apuntando, también es importante. Home office, sí, la verdad es que sí, pero depende del rol.

P: ¿A ti no te...?

R: A mí no me acomodaría, pero puede que tenga gente que sí. Eventos y festividades, sí... Pero no sé, voy a poner a todo bien.

P: Muy bien.

R: Pensando en Consalud eso sí, ah.

P: Sí, por su puesto. Listo, muchas gracias.

Entrevista N°2

Pregunta: Bueno Claudia, te agradezco la disposición para que puedas participar en la entrevista, y la idea es que te voy a hacer algunas preguntas, y después al final de las entrevistas, te voy a pasar unos ejemplos de beneficios que se están dando en las empresas y tú me digas qué tan importantes pueden ser de implementar en la compañía. Hay algunos bien creativos que se te pueden ocurrir. Entonces, la primera pregunta es si tú conoces qué es el concepto de beneficio.

Respuesta: O sea, lo que yo creo que es, es un poco como algo que recibe, que facilita en este caso, si lo vemos como desde el punto de vista de la empresa, como tu desempeño dentro de la empresa, cachai. - P: perfecto - R: Yo creo que va como por ese lado, no es algo que recibas como gratis porque sí, sino que también tiene que ir acompañado a facilitar ese mejor desempeño en tus labores.

P: Perfecto. ¿Has escuchado tú el concepto de beneficios flexibles?

R: No. Con la palabra flexible, no.

P: ¿Nunca lo has oído?

R: No. Horario flexible puede ser, así como beneficio flexible.

P: No lo has escuchado, ya, perfecto. Y, o si has escuchado que se han hablado en otras empresas del famoso beneficio flexible.

R: No, no lo he escuchado.

P: ¿Conoces tú qué beneficios entrega Consalud?

R: Mira, en algún minuto pedimos que nos contaran, de hecho al área de beneficios, cuáles eran los beneficios que había. Y la verdad es que no te los podría recitar así como de memoria, pero sí porque en

esa reunión quedó la sensación de que eran muy orientados a la familia, de hecho, como que yo tampoco estoy en un sindicato, entonces casi que no podía optar a ninguno de esos beneficios. Por lo tanto, sí en algún minuto como que nos preocupamos de conocerlos, porque no los conocíamos, pero la verdad es que ahí ni siquiera me acuerdo mucho, porque siento que no eran como para mí, como beneficiosos para mí en el fondo.

P: Perfecto. ¿Y crees tú que Consalud debería mejorar su forma de comunicar los beneficios?

R: Sí, yo creo que sí, porque en ese minuto, cuando decidimos como indagar más, era porque la gerencia en su mayoría no los conocía. O sea, si bien conocemos los beneficios como de uso diario, por ejemplo, los buses, algo súper tangible que vemos y que la mayoría usa, hay otros como el beneficio por... cuando tienes hijos y ese tipo de cosas que no eran muy conocidos por el resto de nosotros. Así que yo creo que sí, también hay algo como de comunicación y otra patita también tal vez de modificar algunos beneficios o agregar beneficios nuevos.

P: Perfecto. Tu equipo, por lo menos, o tu área ¿sabe o conoce de los beneficios que entrega Consalud? ¿qué crees tú?

R: Yo creo que no. En ese minuto, los que estábamos cuando nos hicieron la presentación, sí efectivamente, pero los nuevos ingresos yo siento que no los conocen tanto. Sí algunos, que son obvios, como los buses, o hay otros que, de repente, contratan estos seguros que también tiene la empresa, y ahí sí sé de algunos que los conocen porque los han tomado, pero más allá de eso no sé, yo te diría que no, no creo.

P: ¿Crees que tengamos responsabilidad como Consalud en que los colaboradores no conozcan, o estén como que no sepan los beneficios?

R: Sí, claro, yo creo que sí, de todas maneras. Yo creo que hay dos cosas, uno que es la comunicación como dices tú, que, claro como uno no tiene tan a la mano. Y lo otro es que si uno tuviera beneficios que la gente está usando, que tú vieras que el de al lado tiene este beneficio X que lo usa todos los días, como lo mismo de los buses, esos también llamarían la atención y por sí solo todos sabríamos cuáles son los beneficios. Pero también pasa porque siento que están tan segmentados de repente, que claro, en mi gerencia que somos igual como más jóvenes también, hay muy pocos de los que tienen hijos. Entonces no

hay como un boca a boca de cuáles son los beneficios, porque en realidad, este, por ejemplo, específico de los hijos, hay dos nomás que lo usan y para el resto no son tan atractivos.

P: ¿Tú crees que Consalud en ese sentido, los beneficios como decías recién están muy enfocados en la familia, y deja fuera algún segmento?

R: Sí, yo creo que sí. Sí también por lo que recuerdo, habían muchos asociados a sindicatos. Si tú no estás en el sindicato no tienes ese beneficio, entonces ahí todos los jefes quedamos afuera, porque ninguno está adherido a ningún sindicato.

P: Perfecto. ¿Crees que los líderes de Consalud estamos abiertos a conversar sobre nuevos beneficios?

R: Yo creo que hace poco sí, un poco más, pero pucha, yo te digo el año pasado, como que surgió esto de empezar a crear como beneficios dentro de la gerencia, porque está como esa inquietud de que yo creo también, como son jóvenes deben ver a sus pares en otras empresas que tienen otros beneficios, y también surge como esa inquietud como de: chuta, qué podemos hacer acá. Y ahí me acuerdo que conversamos, hicimos una presentación, y como que teníamos hartas ideas. Al final, esas ideas igual las tomamos dentro de la gerencia, como el home office, por ejemplo, que aplicamos. Pero hay otras que se quedaron ahí, como dando vueltas que, en realidad, no llegaron a puerto. Entonces, yo te diría que, últimamente sí, y se han visto cosas como ponte tú, el vestuario, que es algo como simple y que igual es valorado por muchos.

P: Perfecto. Sí, ahora salió en el reglamento interno el... - R: el cambio - P: ...el cambio en el código de vestimenta. Algo más flexible. - R: sí... - Y aquí la pregunta, y es súper importante que con total sinceridad, ¿crees que Consalud entrega beneficios atractivo a los empleados, a los colaboradores?

R: O sea, yo te puedo responder como por mí, yo creo que no, por lo mismo que te decía recién: yo no tengo hijos, no estoy en ningún sindicato, tampoco uso los buses, por ejemplo, porque pucha, me puedo ir más tarde algunas veces, o tengo que llegar más temprano, los buses llegan cerca de las 9, si tengo reunión a las 8, 8 y media no puedo. Entonces, como que siento que podrían ser aún más atractivos para mi caso personal.

P: Y, por ejemplo, ¿qué beneficios se te ocurrirían a ti, como propuesta? Pensando que tú eres como, incluso tú eres como el target que nosotros estamos investigando, que es sin hijos, joven profesional, entonces, ¿qué beneficio a ti se te ocurriría?

R: Mira, las cosas que salían hartas cuando nosotros empezamos a trabajar este tema de los beneficios como en el equipo, bueno, el tema del home office salió mucho. Nosotros estamos como partiendo, ya llevamos más de un año yo creo, pero igual no es algo que se viva como en la cultura de Consalud. Por lo tanto, igual de repente, tú tenías reuniones y cuesta hacer una reunión por Skype, con alguien que nunca ha hecho una reunión por Skype, que no sabe ni siquiera cómo se usa para hacer la reunión. Entonces, estamos avanzando y ha sido súper bueno, pero necesitamos como, yo creo, como más fuerza de la compañía completa. El home office era muy importante. Otra cosa que llamaba hartas la atención, y yo creo más a raíz de que otras empresas lo han implementado, esto de salir temprano los viernes. Hoy día vemos como otras Isapres lo empezaron a hacer, ya los viernes salen mucho más temprano. Bueno, yo que vengo de otra empresa, también yo antes salía a las 3. Entonces, es un mundo de diferencia, porque te podía armar un fin de semana completo, entonces igual es rico, y bueno, lo que se usa es que igual tú agregas 15 minutos al resto de la semana y el viernes te vas un poco antes. Yo creo que eso también salió como bien valorado esa vez que hicimos el tema de los beneficios. Y algo que, bueno, se ha conversado hace poco, el tema del vestuario, que ya como que salió. Y el horario flexible también en algún minuto fue como un tema, así como pucha, si yo llego como una hora, ¿me puedo ir una hora antes? Ahora que estamos como lejos de un lugar como el metro o más céntrico, es un poco más difícil, porque tenemos los buses y todo eso, pero me imagino que cambiándonos de lugar, podría ser como más fácil de implementar. Eso también es bien útil porque te ahorras mucho taco. Sobre todo, estando acá, que te demoras... yo me demoro más de una hora a mi casa, entonces, poder salir una hora antes es un mundo de diferencia... - P: bastante - R: Como para llegar a la casa, llegar a la casa oscuro no es agradable. A veces, en invierno sobre todo, llegas al trabajo oscuro, y después llegas a la casa oscuro. Entonces, como que estuviste el día encerrado. - P: No hay vida. - R: Claro, . Eso yo creo que también llama la atención.

P: Perfecto. ¿Y eso te lo ha levantado tu equipo también? ¿En las conversaciones que han tenido?

R: Nosotros hicimos como un sondeo, como en la gerencia completa en verdad, y ahí salieron todo ese tipo de iniciativas, en pos de mejorar los beneficios que teníamos, por eso empezamos a aplicar el home office.

P: ¿Y el home office les ha estado dando resultado?

R: Sí, sí. Sabes que al principio era como, lo hicimos opcional, entonces había mucha gente que no se lo tomaba, y ahora como que estamos obligándolos un poco. Yo creo que sí ha dado resultado. Al principio

tuvimos que ajustar algunas cosas, por ejemplo, no sé pues de repente, alguien se sentía enfermo y te decía: chuta, quiero cambiar mi home office que lo tenía la próxima semana, por hoy día porque me siento mal. Entonces, al final no es el espíritu del home office, que la idea es que sea tan productivo o más productivo que venir acá.

P: No es que es para que....

R: No es para que estés enfermo... O sea, si bien es conversable y si puedes trabajar en la casa porque te sentís mal, dale. Pero no lo tomes como home office. Entonces, como que empezamos a poner todas esas reglas. También algunas reglas, por ejemplo, de que no hayan más de dos personas en el equipo el mismo día de home office. Como la cultura de Consalud no está acostumbrada a eso, igual va alguien a la oficina a buscarte y tiene que haber alguien del equipo para poder responder.

P: Tiene que haber un back

R: Claro, entonces como que todas esas cosas las fuimos normando un poco y sí, ahora siento que está mucho más interiorizado por el equipo, estamos tratando de, ponte tú, potenciar este tema de Skype, entonces, de repente si hay coordinaciones dentro del equipo, que de lo mismo si uno está en home office y hagámoslo por Skype y así también nos vamos acostumbrando nosotros, porque tampoco tenemos la costumbre de hacerlo y así ojalá después si el home office va creciendo en el resto de las (... no se entiende palabra [11:17]) ya todos estemos más acostumbrados a usar ese tipo de interacciones.

P: Perfecto. ¿Crees que Consalud adapta sus beneficios considerando factores como la diversidad generacional?

R: No, creo que no. Yo creo que no. Se quedó un poco con lo mismo que te decía, un poco con la familia yo siento más que con los más jóvenes que han estado ingresando últimamente. Y se ha visto, de repente como en el resultado de clima, que en general son gerencias, las que salen más bajas con gente más jóvenes, (...[11:56]), nosotros.

P: Sí, claro, la gerencia de desarrollo es bastante joven, y la de personas también está...

R: Mira, de hecho nos pasó, el año pasado si no me equivoco, cuando se hizo esta fiesta de la familia, se supone que eso se hizo como preguntándole a hartas áreas, pero causó harto ruido en la gerencia porque,

de partida el nombre familia te dice que no es para ti, que no tienes hijos, entonces, era súper extraño, no se podía llevar alcohol, por ejemplo. Entonces, como que hubo mucho ruido en la gerencia, yo me acuerdo que lo conversamos también con la Chantal, no se podía hacer muchas cosas, porque ya estaba medio estructurado, pero sí la idea era considerarlo para futuros eventos.

P: Sí, si me acuerdo de esa vez, a varios nos generó...

R: Sí, generó como hartó ruido, y eso es un ejemplo súper tangible de algo que está muy estructurado hacia un segmento que no el nuestro.

P: Sí, buen punto ese, el de la familia, el de la fiesta de la familia, que estaba muy segmentado.

R: Súper segmentado, desde el nombre.

P: Claro. Oye Claudia, y desde tu rol, pensando en tu equipo, en... con las personas que tú trabajas, ¿ven la necesidad de que Consalud rediseñe por completo su sistema o su parrilla de beneficios?

R: Yo creo que sí, ahora, si bien hay beneficios que me imagino son súper atractivos para la familia, la idea sería agregar nuevos beneficios. Y bueno, nosotros lo hemos estado haciendo un poquito con lo que te comentaba. Con esto del home office. Igual somos flexibles porque entendemos que está lejos, por ejemplo, y si alguien necesita salir a hacer un trámite, tiene la flexibilidad. Pero sí estaría bueno como ir agregando beneficios a un segmento más parecido como al de gerencia.

P: Claudia, mira, dado lo que conversamos, aquí hay algunos ejemplos de beneficios que se ha visto en las tendencias hoy día en las empresas. Hay un estudio de Mercer, Mercer es una consultora bien conocida en términos de beneficios y siempre publica estudios, y entre esos estudios habían varias parrillas de beneficios que muchas empresas lo están haciendo, hay otras que todavía son muy pocas las que lo hacen. Pero la gran mayoría, tiene estos beneficios y me gustaría que tú, desde un puntaje de 1 a 10 me indicaras como la importancia de cada uno de ellos, que se implementarían en Consalud. Hay algunos que se han implementado en cierta medida, otros no. Entonces, si tienes duda de qué significa cada uno, me vas preguntando.

R: Perfecto. Nuevos espacios de trabajo, ¿cómo a qué te refieres?

P: Por ejemplo, estos famosos hot desks, que son espacios que no tienen nombre, están así, son mesas disponibles, tú llegas con tu computador y te sientas...

R: ...y los usas. Aaaaah. Super. Como el cuarto piso.

P: Exacto.

R: Programas culturales.

P: Así como por ejemplo, programas culturales puede ser entradas al teatro, al cine.

R: Me pasa que a veces como que ese tipo de... ¿puedo comentar?

P: Sí, comenta, toda información es...

R: Que a veces ese tipo de beneficios como que lo tienen en otros lados, como que tienes la tarjeta Falabella ya te da descuentos como en mil lugares.

P: Es súper importante eso igual.

R: Incluso me pasa con los productos que sacamos. Es como, a veces lo testeamos con los clientes y nos dicen: oye, pero yo en Groupon tengo 10 descuentos de depilación láser, por ejemplo.

P: Entonces, como que no agregamos valor con...

R: Claro, sí, eso me pasa con algunos. Desarrollo y carrera siempre sale mucho, en todo, en el equipo también.

P: La flexibilidad horaria es entendida, por ejemplo, con el tema de que si tú por ejemplo, llegas a las 7, te puedes ir a las 5.

R: Mayor tecnología... ¿cómo en softwares?

P: Claro, que es parte como de los recursos que uno tiene para trabajar. A veces...

R: ¿Pensando en que hoy día no pudiese ser suficiente?

P: Sí.

R: ¿Beneficios flexibles?

P: Beneficios flexibles. Bueno, el beneficio flexible es un sistema que están utilizando algunas empresas, el sistema de puntos.

R: Aaah, lo había escuchado pero muy poco.

P: Es muy parecido a lo que usan en el “gana Consalud”, “gana con alegría” que usaban, que le daban una bolsa de puntos a los ejecutivos y podían canjear cosas. Entonces, lo mismo acá.

R: Canjear como días libres, ese tipo de cosas. Sí, una vez lo escuché en VTR.

P: Sí, VTR lo tiene.

R: Pero lo tienes como sistema de puntos y otros beneficios flexibles.

P: Ah, claro, ahí se repitió.

R: ¿Beneficios para la familia? Pucha a mí, nada. Un dos le voy a poner. Convenios preferenciales. Esto es como precios especiales, ese tipo de cosas. Programa Wellness, como el que tenemos, ¿cierto?

P: Sí, como el de bienestar, de salud.

Anexo N°5: Codificación

Codigo 1 (entrevista 1)	Codigo 2 (entrevista 2)	Converge
Beneficio como algo que entrega la empresa	Beneficio como algo que recibes por parte de la empresa para premiar tu desempeño	Beneficios están principalmente orientados a familias y sindicatos, dejando de lado a otros grupos dentro de la organización.
Beneficio flexible como algo fácil de utilizar	Beneficios orientados casi en su mayoría a familias por lo tanto la gente pierde interés en conocerlos	Necesidad de que la plataforma de acceso y comunicación de beneficios se actualice, sea de fácil acceso y tenga mayor difusión.
Beneficios no son conocidos ya que apuntan solo a un grupo en específico dejando de lado a otro	La forma de comunicar los beneficios es ineficiente	Desconocimiento de los beneficios por parte de los nuevos empleados.
Necesidad de un sistema de beneficios menos engorroso y dirigido a colaboradores.	Desconocimiento de beneficios por parte de nuevos empleados	Falta de apertura y flexibilidad de los líderes para re estructurar la parrilla de beneficios
Falta de segmentación de los beneficios por grupo objetivo	Necesidad de tener beneficios más atractivos para todos	Necesidad de crear beneficios que sean atractivos para grupos de personas solteras y más jóvenes.
Dificultad de acceder a la parrilla de beneficios	Beneficios excesivamente enfocados en dos grupos objetivos: familias y sindicatos.	Algunos beneficios deben mejorarse en cuanto a la calidad de los mismos
Falta de apertura de líderes para conversar sobre nuevos beneficios	Relativa apertura de gerencia a repensar el tema de los beneficios	Necesidad de contar con beneficios flexibles, dentro de los cuales los que más destacan son los de Home Office, Horario flexible, salida temprana los viernes, vestimenta más relajada.

No se percibe como algo relevante para las jefaturas el cambiar los beneficios	Necesidad de beneficios más atractivos para grupos objetivos	Necesidad de preparar a los colaboradores en el uso de ciertos beneficios que impliquen tecnología, por ejemplo uso de skype para trabajar desde casa.
--	--	--

Codigo 1 (entrevista 1)	Codigo 2 (entrevista 2)	Converge
Beneficios entregados por consalud no son atractivos	Dentro de los beneficios más valorados destacan: horario flexible viernes, home office y vestimenta.	Alinear la implementación de beneficios con la cultura de la empresa y necesidad de cada área.
Los beneficios no son buenos	Desafío del home office como algo que tiene que ser más o igual de productivo que estar en la oficina.	Necesidad de hacer frente a los desafíos que cada nuevo beneficio trae para la organización.
Beneficios gratis terminan siendo de mala calidad	Necesidad de que los beneficios estén alineados con la cultura de Consalud	
falta diversidad de beneficios asociado a cada grupo	necesidad de preparar a los colaboradores en el uso de la tecnología necesaria para hacer un uso apropiado del beneficio.	
Necesidad de adaptar los beneficios a la realidad de cada trabajador	Los beneficios no se adaptan a generaciones más jóvenes	
necesidad de un sistema de acceso a los beneficios que permita segmentarlos por grupo objetivo	Necesidad de aumentar la oferta de beneficios a grupos nuevos	

Necesidad de tener beneficios flexibles según cada realidad	Beneficio de flexibilidad horaria como algo impmte.	
---	---	--

Entrevista 1	Codificación
<p>Pregunta: Ya, Sole, entonces, tal como habías conversado, te voy a hacer unas preguntas y al finalizar las preguntas, el cuestionario, te voy a pasar como una parrilla de beneficios que hoy día se están usando en las empresas, y si crees tú que en Consalud es importante o no implementar, o si a ti te... - Respuesta: Ahhh, ya, me convendría - P: si te convendría a ti o a tu equipo. Entonces, primera pregunta ¿conoces el concepto de beneficios?</p> <p>R: Sí.</p> <p>P: ¿Qué es lo que es para ti beneficios?</p> <p>R: Puede ser algo que nos da la empresa y que, obviamente, esté en beneficio de, no solo de los clientes sino que las personas que trabajan para Consalud.</p> <p>P: Perfecto. ¿Conoces el concepto de beneficios flexibles?</p> <p>R: No, pero podría definirlo como algo que sea relativamente fácil de utilizarlo y conveniente.</p> <p>P: ¿Crees que... conoces qué beneficios entrega Consalud?</p> <p>R: La verdad que no todos.</p> <p>P: ¿Por qué crees tú que no los conoces?</p> <p>R: Una porque no he ingresado para ver cuáles son, y lo otro es que la mayoría que he visto no me satisfacen, porque la mayoría están apuntando a personas con hijos y yo soy soltera, no tengo hijos. Por lo tanto, beneficios para mí no hay muchos.</p>	<p>Beneficio como algo que entrega la empresa</p> <p>Beneficio flexible como algo fácil de utilizar</p> <p>Beneficios no son conocidos ya que apuntan</p>

	solo a un grupo en específico dejando de lado a otro
P: Ya, perfecto. ¿Qué opinas del sistema de comunicación de beneficios que tenemos en Consalud?	
R: Creo que es muy básico porque necesitai obviamente tener tiempo pa' ingresar, por ejemplo, a intranet y averiguar. Lo ideal sería, ponte tú, que hubiese, no sé, una especie de correo informativo diciéndote: oye, ¿sabís qué? Porque hay muchos beneficios que la gente desconoce, no solo a nivel cliente, sino que a nivel de trabajadores de Consalud. Y lo ideal sería, ponte tú, que hubiese una plataforma especial para las personas que trabajamos para Consalud, no solo apuntando al cliente, que obviamente es importante, pero también... creo que los colaboradores también somos importantes.	Necesidad de un sistema de beneficios menos engorroso y dirigido a colabradores
P: Exactamente. Tu equipo directo, ¿sabe de los beneficios de Consalud?	
R: Yo creo que la mayoría no sabe, por lo mismo. Porque hay que tener tiempo, hay que saber meterse, hay que saber investigar, y como hay varios, tenís que ir uno por uno apuntando a ver cuál es el que te conviene o no te conviene.	Falta de segmentación de los beneficios por grupo objetivo
P: Perfecto. O sea, tú ves que es como muy complejo hoy día, por ejemplo, saber de beneficios. Yo quiero saber de un beneficio ¿crees que es fácil saber esa información?	
R: Yo creo que no.	Dificultad de acceder a la parrilla de beneficios
P: ¿Ustedes usan la intranet?	
R: La verdad es que muy poco.	
P: ¿Crees que los líderes de Consalud estamos abiertos a conversar sobre nuevos beneficios?	
R: No.	Falta de apertura de lideres par coonversar sobre nuevos beneficios
P: ¿Por qué crees tú que no?	

<p>R: Porque tal vez no sea algo relevante para la compañía.</p>	<p>No se percibe como algo relevante para las jefaturas el cambiar los beneficios</p>
<p>P: Por ejemplo, si le preguntaras a tu jefe: sabes qué hablemos de beneficios, sentémonos a conversar de beneficios o ver qué beneficios podemos entregar acá, dentro de la gerencia.</p>	
<p>R: Me dirían: en intranet están todos.</p>	
<p>P: Ya. ¿Crees que Consalud entrega beneficios atractivos a los empleados? - R: ¿Beneficios cuánto? - P: Atractivos.</p>	<p>Beneficios entregados por consalud no son atractivos</p>
<p>R: No.</p>	
<p>P: ¿Por qué crees tú?</p>	
<p>R: Porque, la mayoría yo creo que no necesariamente son beneficios. A ver, le llamo beneficio ponte tú, a mí me pasó algo muy.... por lo general siempre me sucede. Hay beneficios, no sé si llamarlo beneficios, pero hay ponte tú exámenes gratuitos en ciertos lugares de... a nivel, no sé, clínica o qué se yo. Pero en su mayoría, por lo menos a mí me los han rechazado. ¿Por qué? Porque no son de buena calidad, por lo tanto, obviamente voy a tener que volver a ir a un centro en donde me salga pagar un valor que corresponda para algo que valga la pena pa' mi doctor. Entonces, obviamente, esos que obviamente son gratis, pero no necesariamente son los mejores.</p>	<p>Los beneficios no son buenos</p>
<p>P: Perfecto. Entonces va en la calidad también de los beneficios que podamos entregar.</p>	
<p>R: Exactamente. Si no necesariamente... O sea, el llamarlo gratis no necesariamente tiene que ser algo que sea, no sé po, por ser económico va a ser malo.</p>	<p>Beneficios gratis terminan siendo de mala calidad</p>
<p>P: Exacto, a veces lo barato...</p>	
<p>R: No sale... exactamente. Porque a la larga puede que en ese examen no te detectaron algo porque la calidad de la máquina era mala y no te lo detectaron a tiempo.</p>	

P: ¿Cree que Consalud adapta sus beneficios considerando factores como la diversidad generacional de la empresa?

R: No.

P: ¿Por qué crees tú?

R: Porque, por ejemplo, yo que soy soltera, que no tengo hijos, muchos beneficios no tengo. Por lo tanto, diversidad de beneficios, o la verdad lo desconozco o no hay en realidad.

P: Ya. Perfecto.

R: Por ejemplo, hace tiempo quise tomar un beneficio, pa' mí y mis cargas en este minuto. Yo tengo 2 cargas, siempre digo lo mismo, dos cargas de 78 años y de 70. Y yo, para mí y para ellos no tengo beneficios en este minuto, porque para la empresa yo soy soltera, sin hijos y entre comillas soy sola, me entendís, porque para mí ellos no vendrían siendo cargas, entonces yo quise tomar un beneficio que había un seguro, me acuerdo que ese seguro te servía como para todo, por ejemplo, enfermedades, exámenes, y no lo pude tomar porque yo quería tomarlo precisamente por ellos y no por mí, porque yo la verdad que no me enfermo nunca, pero no pude tomarlo porque ellos no forman parte de mi familia entre comillas.

P: Perfecto. Sí, si eso pasa generalmente. O a las personas solas, de hecho, es segunda persona que me lo levanta el tema de que hay para las personas solas, como que no...

R: Prácticamente no hay nada.

P: Desde tu rol como supervisor de gestión de operaciones, ¿ves la necesidad de que Consalud rediseñe, es decir, lo refunde el sistema de beneficios?

R: Sí, de todas maneras. Sí. Por lo mismo que te digo, porque yo creo que podría haber una plataforma como más flexible, en donde esté como separado como por segmento, por edad, por sexo, si tenís cargas, si no tenís cargas, cuáles son tus necesidades actuales. Porque no solamente yo puedo tener cargas que sean, por decirte, hijos. Para mí mis cargas son mis papás. Puede que otra persona tenga cargas, pero sean las cargas sus sobrinos, cachai. Otras cargas sean, no sé, personas que no necesariamente tienen que ver con, como con el, no sé po, cargas no necesariamente pueden ser hijos, ¿me entendís?

falta
diversidad de
beneficios
asociado a
cada grupo

Necesidad de
adaptar los
beneficios a
la realidad
de cada
trabajador

necesidad de
un sistema
de acceso a
los
beneficios
que permita
segmentarlo
s por grupo
objetivo

P: ¿Y podrías, por ejemplo, se te ocurre algún beneficio pensando en ti, en tu equipo, algún beneficio que Consalud podría proponer, que sea atractivo como pa' empezar?

R: La verdad que no se me ocurre en este minuto. Pero para mí, con mis cargas que yo te digo que yo tengo, pueden haber muchos. Por ejemplo, la flexibilidad, justamente de eso que yo te digo que no pude tomar porque no son cargas.

P: Ya, perfecto.

R: No sé qué otro puede ser, tendría que haberlo pensado antes de venir.

P: No te preocupes.

R: Si se me ocurre te lo hago saber - P: ya - R: lo voy a pensar

P: Bueno, a raíz de eso, yo acá te traje unos ejemplos de beneficios que se usan hoy día en las empresas. Hay una empresa, una consultora que se llama Mercer, que hace bastante estudio de beneficios, entonces vi ese estudio y hay como un montón de beneficios que están haciendo las empresas, algunas muy pocas las están haciendo, otros las están haciendo mayores empresas, pero están apareciendo beneficios nuevos, bien interesantes, y entre esos, los puse acá los principales y los que, considerando la realidad de Consalud y la cultura de Consalud, y acá ponga la importancia de uno a 10, ¿qué tan importante es para ti que se implemente en la compañía? Si tienes duda de qué es lo que es cada beneficio, me vas preguntando.

R: ¿Qué es convenios preferenciales? ¿A qué se le llama convenios preferenciales?

P: Por ejemplo, algún convenio...

R: ¿Con algún lugar en especial?

P: Exacto, puede ser, por ejemplo, desde un banco, un hotel.

R ¿Y programas Wellness?

P: Bienestar. Por ejemplo, de salud mental, salud física.

R: Están todos super buenos.

P: No sé.

R: ¿Le puedo poner 10 a todos?

Necesidad de tener beneficios flexibles según cada realidad

P: Sí, es super válido.

R: Porque están muy buenos la verdad. Flexibilidad de horario: excelente. Vestimenta, como estamos apuntando, también es importante. Home office, sí, la verdad es que sí, pero depende del rol.

P: ¿A ti no te...?

R: A mí no me acomodaría, pero puede que tenga gente que sí. Eventos y festividades, sí... Pero no sé, voy a poner a todo bien.

P: Muy bien.

R: Pensando en Consalud eso sí, ah.

P: Sí, por su puesto. Listo, muchas gracias.

Entrevista 2	Codificación
<p>Pregunta: Bueno Claudia, te agradezco la disposición para que puedas participar en la entrevista, y la idea es que te voy a hacer algunas preguntas, y después al final de las entrevistas, te voy a pasar unos ejemplos de beneficios que se están dando en las empresas y tú me digas qué tan importantes pueden ser de implementar en la compañía. Hay algunos bien creativos que se te pueden ocurrir. Entonces, la primera pregunta es si tú conoces qué es el concepto de beneficio.</p> <p>Respuesta: O sea, lo que yo creo que es, es un poco como algo que recibe, que facilita en este caso, si lo vemos como desde el punto de vista de la empresa, como tu desempeño dentro de la empresa, cachai. - P: perfecto - R: Yo creo que va como por ese lado, no es algo que recibas como gratis porque sí, sino que también tiene que ir acompañado a facilitar ese mejor desempeño en tus labores.</p> <p>P: Perfecto. ¿Has escuchado tú el concepto de beneficios flexibles?</p> <p>R: No. Con la palabra flexible, no.</p> <p>P: ¿Nunca lo has oído?</p> <p>R: No. Horario flexible puede ser, así como beneficio flexible.</p> <p>P: No lo has escuchado, ya, perfecto. Y, o si has escuchado que se han hablado en otras empresas del famoso beneficio flexible.</p> <p>R: No, sabís que no, no lo he escuchado.</p> <p>P: ¿Conoces tú qué beneficios entrega Consalud?</p> <p>R: Mira, en algún minuto pedimos que nos contaran, de hecho al área de beneficios, cuáles eran los beneficios que había. Y la verdad es que no te los podría recitar así como de memoria, pero sí porque en esa reunión quedó la sensación de que eran muy orientados a la familia, de hecho, como que yo tampoco estoy en un sindicato, entonces casi que no podía optar a ninguno de esos beneficios. Por lo tanto, sí en algún minuto como que nos preocupamos de conocerlos, porque no los conocíamos, pero la verdad es que ahí ni siquiera me acuerdo mucho, porque siento que no eran como para mí, como beneficiosos para mí en el fondo.</p> <p>P: Perfecto. ¿Y crees tú que Consalud debería mejorar su forma de comunicar los beneficios?</p>	<p>Beneficio como algo que recibes por parte de la empresa para premiar tu desempeño</p> <p>Beneficios orientados casi en su mayoría a familias por lo tanto la gente pierde interés en conocerlos</p>

R: Sí, yo creo que sí, porque en ese minuto, cuando decidimos como indagar más, era porque la gerencia en su mayoría no los conocía. O sea, si bien conocemos los beneficios como de uso diario, por ejemplo, los buses, algo super tangible que vemos y que la mayoría usa, hay otros como el beneficio por... cuando tenís hijos y ese tipo de cosas que no eran muy conocidos por el resto de nosotros. Así que yo creo que sí, también hay algo como de comunicación y otra patita también tal vez de modificar algunos beneficios o agregar beneficios nuevos.

La forma de comunicar los beneficios es ineficiente

P: Perfecto. Tu equipo, por lo menos, o tu área ¿sabe o conoce de los beneficios que entrega Consalud? ¿qué crees tú?

R: Yo creo que no. En ese minuto, los que estábamos cuando nos hicieron la presentación, sí efectivamente, pero los nuevos ingresos yo siento que no los conocen tanto. Sí algunos, cachai, que son obvios, como los buses, o hay otros que, de repente, contratan estos seguros que también tiene la empresa, y ahí sí sé de algunos que los conocen porque los han tomado, pero más allá de eso no sé, yo te diría que no, no creo.

Desconocimiento de beneficios por parte de nuevos empleados

P: ¿Crees que tengamos responsabilidad como Consalud en que los colaboradores no conozcan, o estén como que no sepan los beneficios?

R: Sí, claro, yo creo que sí, de todas maneras. Yo creo que hay dos cosas, uno que es la comunicación como dices tú, que, claro como uno no tiene tan a la mano. Y lo otro es que si uno tuviera beneficios que la gente está usando, que tú vierai que el de al lado tiene este beneficio X que lo usa todos los días, como lo mismo de los buses, esos también llamarían la atención y por sí solo todos sabríamos cuáles son los beneficios, cachai. Pero también pasa porque siento que están tan segmentados de repente, que claro, en mi gerencia que somos igual como más jóvenes también, hay muy pocos de los que tienen hijos. Entonces no hay como un boca a boca de cuáles son los beneficios, porque en realidad, este, por ejemplo, específico de los hijos, hay dos nomás que lo usan y pa' el resto no son tan atractivos.

Necesidad de tener beneficios más atractivos para todos

P: ¿Tú crees que Consalud en ese sentido, los beneficios como decías recién están muy enfocados en la familia, y deja fuera algún segmento?

R: Sí, yo creo que sí. Sí también por lo que recuerdo, habían muchos asociados a sindicatos, cachai. Si tú no estás en el sindicato no tienes ese beneficio, entonces ahí todos los jefes quedamos afuera, porque ninguno está adherido a ningún sindicato, cachai.

Beneficios excesivamente enfocados en dos grupos objetivos: familias y sindicatos.

P: Perfecto. ¿Crees que los líderes de Consalud estamos abiertos a conversar sobre nuevos beneficios?

R: Yo creo que hace poco sí, un poco más, pero pucha, yo te digo el año pasado, como que surgió esto de empezar a crear como beneficios dentro de la gerencia, porque está como esa inquietud de que yo creo también, como son jóvenes deben ver a sus pares en otras empresas que tienen otros beneficios, y también surge como esa inquietud como de: chuta, qué podemos hacer acá. Y ahí me acuerdo que conversamos, hicimos una presentación, cachai y como que teníamos hartas ideas. Al final, esas ideas igual las tomamos dentro de la gerencia, como el home office, por ejemplo, que aplicamos, cachai. Pero hay otras que se quedaron ahí, como dando vueltas que, en realidad, no llegaron a puerto. Entonces, yo te diría que, últimamente sí, y se han visto cosas como ponte tú, el vestuario, cachai, que es algo como super simple y que igual es valorado por muchos.

Relativa
apertura de
gerencia a
repensar el
tema de los
beneficios

P: Perfecto. Sí, ahora salió en el reglamento interno el... - R: el cambio - P: ...el cambio en el código de vestimenta. Algo más flexible. - R: sí... - Y aquí la pregunta, y es super importante que con total sinceridad, ¿crees que Consalud entrega beneficios atractivo a los empleados, a los colaboradores?

R: O sea, yo te puedo responder como por mí, yo creo que no, por lo mismo que te decía recién: yo no tengo hijos, no estoy en ningún sindicato, tampoco uso los buses, por ejemplo, porque pucha, me puedo ir más tarde algunas veces, o tengo que llegar más temprano, los buses llegan cerca de las 9, si tengo reunión a las 8, 8 y media no puedo. Entonces, como que siento que podrían ser aún más atractivos para mi caso personal, cachai.

Necesidad de
beneficios más
atractivos para
grupos
objetivos

P: Y, por ejemplo, ¿qué beneficios se te ocurrirían a ti, como propuesta? Pensando que tú eres como, incluso tú eres como el target que nosotros estamos investigando, que es sin hijos, joven profesional, entonces, ¿qué beneficio a ti se te ocurriría?

R: Mira, las cosas que salían harto cuando nosotros empezamos a trabajar este tema de los beneficios como en el equipo, bueno, el tema del home office salió mucho. Nosotros estamos como partiendo, ya llevamos más de un año yo creo, pero igual no es algo que se viva como en la cultura de Consalud. Por lo tanto, igual de repente, tú tenís reuniones y cuesta hacer una reunión por Skype, con alguien que nunca ha hecho una reunión por Skype, que no sabe ni siquiera cómo se usa para hacer la reunión, cachai. Entonces, estamos avanzando y ha sido super bueno, pero necesitamos como, yo creo, como más fuerza de la compañía completa, cachai. El home office era super importante. Otra cosa que llamaba harto la atención, y yo creo más a raíz de que otras empresas lo han implementado, esto de salir temprano los viernes, cachai. Hoy día vemos como otras isapres lo empezaron a hacer, ya los viernes salen mucho más temprano. Bueno, yo que vengo de otra empresa, también yo antes salía a las 3, cachai. Entonces, es un mundo de diferencia, porque te podía armar un fin de semana completo, entonces igual es rico, y bueno, lo que se usa es que igual tú agregai 15 minutos al resto de la semana y el viernes te vai un poco antes. Yo creo que eso también salió como bien valorado esa vez que hicimos el tema de los beneficios. Y algo que, bueno, se ha conversado hace poco, el tema del vestuario, que ya como que salió. Y el horario flexible también en algún minuto fue como un tema, así como pucha, si yo llego como una hora, ¿me puedo ir una hora antes? Cachai. Ahora que estamos como lejos de un lugar como el metro o más céntrico, es un poco más difícil, porque tenemos los buses y todo eso, pero me imagino que cambiándonos de lugar, podría ser como más fácil de implementar. Eso también es bien útil porque te ahorrai mucho taco. Sobre todo, estando acá, que te demora... yo me demoro más de una hora a mi casa, entonces, poder salir una hora antes es un mundo de diferencia... - P: bastante - R: Cachai, como pa' llegar a la casa, llegar a la casa oscuro es penca, cachai. A veces, en invierno sobre todo, llegas al trabajo oscuro, y después llegas a la casa oscuro. Entonces, como que estuviste el día encerrado. - P: No hay vida. - R: Claro, cachai. Eso yo creo que también llama la atención.

Dentro de los beneficios más valorados destacan: horario flexible viernes, home office y vestimenta.

P: Perfecto. ¿Y eso te lo ha levantado tu equipo también? ¿En las conversaciones que han tenido?

R: Nosotros hicimos como un sondeo, como en la gerencia completa en verdad, y ahí salieron todo ese tipo de iniciativas, cachai, en pos de mejorar los beneficios que teníamos, por eso empezamos a aplicar el home office.

P: ¿Y el home office les ha estado dando resultado?

R: Sí, sí. Sabes que al principio era como, lo hicimos opcional, entonces había mucha gente que no se lo tomaba, y ahora como que estamos obligándolos un poco. Yo creo que sí ha dado resultado. Al principio tuvimos que ajustar algunas cosas, por ejemplo, no sé po, de repente, alguien se sentía enfermo y te decía: chuta, quiero cambiar mi home office que lo tenía la próxima semana, por hoy día porque me siento mal. Entonces, al final no es el espíritu del home office pu, que la idea es que sea tan productivo o más productivo que venir acá.

Desafío del home office como algo que tiene que ser más o igual de productivo que estar en la oficina.

P: No es que es para que....

R: No es para que estés enfermo... O sea, si bien es conversable y si podís trabajar en la casa porque te sentís mal, dale. Pero no lo tomes como home office, cachai. Entonces, como que empezamos a poner todas esas reglas. También algunas reglas, por ejemplo, de que no hayan más de dos personas en el equipo el mismo día de home office. Como la cultura de Consalud no está acostumbrada a eso, igual va alguien a la oficina a buscarte y tiene que haber alguien del equipo pa' poder responder, cachai.

Necesidad de que los beneficios estén alineados con la cultura de Consalud

P: Tiene que haber un back

R: Claro, entonces como que todas esas cosas las fuimos normando un poco y sí, ahora siento que está mucho más interiorizado por el equipo, estamos tratando de, ponte tú, potenciar este tema del skype, entonces, de repente si hay coordinaciones dentro del equipo, que de lo mismo si uno está en home office y hagámoslo por skype y así también nos vamos acostumbrando nosotros, porque tampoco tenemos la costumbre de hacerlo y así ojalá después si el home office va creciendo en el resto de las (... no se entiende palabra [11:17]) ya todos estemos más acostumbrados a usar ese tipo de interacciones, cachai.

necesidad de preparar a los colaboradores en el uso de la tecnología necesaria para hacer un uso apropiado del beneficio.

P: Perfecto. ¿Crees que Consalud adapta sus beneficios considerando factores como la diversidad generacional?

R: No, creo que no. Yo creo que no. Se quedó un poco con lo mismo que te decía, un poco con la familia yo siento más que con los más jóvenes que han estado ingresando últimamente, cachai. Y se ha visto, de repente como en el resultado de clima, que en general son gerencias, las que salen más bajas con gente más jóvenes, (...[11:56]), nosotros.

Los beneficios no se adaptan a generaciones más jóvenes

P: Sí, claro, la gerencia de desarrollo es bastante joven, y la de personas también está...

R: Mira, de hecho nos pasó, el año pasado si no me equivoco, cuando se hizo esta fiesta de la familia, se supone que eso se hizo como preguntándole a hartas áreas, cachai, pero causó hartu ruido en la gerencia porque, de partida el nombre familia te dice al tiro que no es pa' ti po', cachai, que no tenís hijos, entonces, era super extraño, no se podía llevar alcohol, por ejemplo, cachai. Entonces, como que hubo mucho ruido en la gerencia, yo me acuerdo que lo conversamos también con la Chantal, no se podía hacer muchas cosas, porque ya estaba medio estructurado, pero sí la idea era considerarlo para futuros eventos, cachai.

P: Sí, si me acuerdo de esa vez, a varios nos generó...

R: Sí po' generó como hartu ruido, y eso es un ejemplo super tangible de algo que está muy estructurado hacia un segmento que no el nuestro.

P: Sí, buen punto ese, el de la familia, el de la fiesta de la familia, que estaba muy segmentado.

R: Super segmentado, desde el nombre.

P: Claro. Oye Claudia, y desde tu rol, pensando en tu equipo, en... con las personas que tú trabajas, ¿ven la necesidad de que Consalud rediseñe por completo su sistema o su parrilla de beneficios?

R: Yo creo que sí, ahora, si bien hay beneficios que me imagino son super atractivos pa' la familia, la idea sería agregar nuevos beneficios, cachai. Y bueno, nosotros lo hemos estado haciendo un poquito con lo que te comentaba. Con esto del home office. Igual somos flexibles porque entendemos que estai lejos, por ejemplo, y si alguien necesita salir a hacer un trámite, tiene la flexibilidad, cachai. Pero sí estaría bueno como ir agregando beneficios a un segmento más parecido como al de gerencia.

Necesidad de aumentar la oferta de beneficios a grupos nuevos

P: Perfecto. Oye Claudia, mira, dado lo que conversamos, aquí hay algunos ejemplos de beneficios que se ha visto en las tendencias hoy día en las empresas. Hay un estudio de Mercer, Mercer es una consultora bien conocida en términos de beneficios y siempre publica estudios, y entre esos estudios habían varias parrillas de beneficios que muchas empresas lo están haciendo, hay otras que todavía son muy pocas las que lo hacen. Pero la gran mayoría, tiene estos beneficios y me gustaría que tú, desde un puntaje de 1 a 10 me indicaras como la importancia de cada uno de ellos, que se implementarían en Consalud. Hay algunos que se han implementado en cierta medida, otros no. Entonces, si tienes duda de qué significa cada uno, me vas preguntando.

R: Perfecto. Nuevos espacios de trabajo, ¿cómo a qué te refieres?

P: Por ejemplo, estos famosos hot desks, que son espacios que no tienen nombre, están así, son mesas disponibles, tú llegas con tu computador y te sientas...

R: ...y los usas. Aaaaah. Super. Como el cuarto piso.

P: Exacto.

R: Programas culturales.

P: Así como por ejemplo, programas culturales puede ser entradas al teatro, al cine.

R: Me pasa que a veces como que ese tipo de... ¿puedo comentar?

P: Sí, comenta, toda información es...

R: Que a veces ese tipo de beneficios como que lo tienen en otros lados, como que tenís la tarjeta falabella ya te da descuentos como en mil lugares.

P: Es super importante eso igual.

R: Incluso me pasa con los productos que sacamos. Es como, a veces lo testeamos con los clientes y nos dicen: oye, pero yo en groupon tengo 10 descuentos de depilación láser, por ejemplo.

P: Entonces, como que no agregamos valor con...

R: Claro, sí, eso me pasa con algunos. Desarrollo y carrera siempre sale mucho, en todo, en el equipo también.

Beneficio de flexibilidad

horaria como algo impte.

P: La flexibilidad horaria es entendida, por ejemplo, con el tema de que si tú por ejemplo, llegas a las 7, te puedes ir a las 5.

R: Mayor tecnología... ¿cómo en softwares?

P: Claro, que es parte como de los recursos que uno tiene para trabajar. A veces...

R: ¿Pensando en que hoy día no pudiese ser suficiente?

P: Sí.

R: ¿Beneficios flexibles?

P: Beneficios flexibles. Bueno, el beneficio flexible es un sistema que están utilizando algunas empresas, el sistema de puntos.

R: Aaah, lo había escuchado pero muy poco.

P: Es muy parecido a lo que usan en el "gana Consalud", "gana con alegría" que usaban, que le daban una bolsa de puntos a los ejecutivos y podían canjear cosas. Entonces, lo mismo acá.

R: Canjear como días libres, ese tipo de cosas. Sí, una vez lo escuché en VTR.

P: Sí, VTR lo tiene.

R: Pero lo tienes como sistema de puntos y otros beneficios flexibles.

P: Ah, claro, ahí se repitió.

R: ¿Beneficios para la familia? Pucha a mí, nada. Un dos le voy a poner. Convenios preferenciales. Esto es como precios especiales, ese tipo de cosas. Programa Wellness, como el que tenemos, ¿cierto?

R: Mira, las cosas que salían hartas cuando nosotros empezamos a trabajar este tema de los beneficios como en el equipo, bueno, el tema del home office salió mucho. Nosotros estamos como partiendo, ya llevamos más de un año yo creo, pero igual no es algo que se viva como en la cultura de Consalud. Por lo tanto, igual de repente, tú tenís reuniones y cuesta hacer una reunión por Skype, con alguien que nunca ha hecho una reunión por Skype, que no sabe ni siquiera cómo se usa para hacer la reunión, cachai. Entonces, estamos avanzando y ha sido super bueno, pero necesitamos como, yo creo, como más fuerza de la compañía completa, cachai. El home office era super importante. Otra cosa que llamaba hartas la atención, y yo creo más a raíz de que otras empresas lo han implementado, esto de salir temprano los viernes, cachai. Hoy día vemos como otras isapres lo empezaron a hacer, ya los viernes salen mucho más temprano. Bueno, yo que vengo de otra empresa, también yo antes salía a las 3, cachai. Entonces, es un mundo de diferencia, porque te podía armar un fin de semana completo, entonces igual es rico, y bueno, lo que se usa es que igual tú agregai 15 minutos al resto de la semana y el viernes te vai un poco antes. Yo creo que eso también salió como bien valorado esa vez que hicimos el tema de los beneficios. Y algo que, bueno, se ha conversado hace poco, el tema del vestuario, que ya como que salió. Y el horario flexible también en algún minuto fue como un tema, así como pucha, si yo llego como una hora, ¿me puedo ir una hora antes+B2:B143+B49s? Cachai. Ahora que estamos como lejos de un lugar como el metro o más céntrico, es un poco más difícil, porque tenemos los buses y todo eso, pero me imagino que cambiándonos de lugar, podría ser como más fácil de implementar. Eso también es bien útil porque te ahorrai mucho taco. Sobre todo, estando acá, que te demorai... yo me demoro más de una hora a mi casa, entonces, poder salir una hora antes es un mundo de diferencia... - P: bastante - R: Cachai, como pa' llegar a la casa, llegar a la casa oscuro es penca, cachai. A veces, en invierno sobre todo, llegas al trabajo oscuro, y después llegas a la casa oscuro. Entonces, como que estuviste el día encerrado. - P: No hay vida. - R: Claro, cachai. Eso yo creo que también llama la atención.