



Sistema de Beneficios Flexibles en Isapre Consalud S.A

Parte I

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

**Alumno: Mery Bravo
Profesor Guía: Sebastián Ugarte**

Santiago, agosto de 2020

Tabla de contenido

<i>1. Resumen ejecutivo.....</i>	<i>4</i>
<i>2. Introducción al Proyecto.....</i>	<i>5</i>
2.1 Descripción de la Organización.....	5
2.2 Subsistema de Compensaciones.....	7
2.3 Análisis del Rol Organizacional.....	7
2.4 Objetivos del Estudio Organizacional.....	8
<i>3. Reporte Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos.....</i>	<i>9</i>
<i>4. Revisión Literaria.....</i>	<i>10</i>
4.1 Concepto de Beneficios.....	10
4.2 Concepto de Beneficio Flexible.....	11
4.3 Implementación de Beneficios Flexibles.....	14
4.4 Tendencias en Beneficios Flexibles.....	15
4.5 Conclusiones Marco Teórico.....	19
<i>5. Metodología.....</i>	<i>20</i>
5.1 Fuentes de Información.....	21
<i>6. Análisis de Resultados.....</i>	<i>22</i>
6.1 Resultados GPTW Año 2019.....	22
6.2 Análisis de Entrevistas.....	25
6.3 Análisis de Encuesta.....	26
6.4 Conclusiones de los resultados.....	31
<i>7. Propuesta de Intervención.....</i>	<i>32</i>
<i>8. Conclusiones.....</i>	<i>36</i>
<i>9. Bibliografía.....</i>	<i>38</i>
<i>Anexo N°1: Encuesta de Auditoría del Subsistema de Compensaciones.....</i>	<i>39</i>
<i>Anexo N°2: Encuesta de Beneficios.....</i>	<i>48</i>

<i>Anexo N°3: Pauta Entrevista Beneficios Jefaturas y Supervisores.....</i>	<i>58</i>
<i>Anexo N°4: Entrevistas transcritas.....</i>	<i>59</i>
<i>Anexo N°5: Codificación.....</i>	<i>73</i>

1. Resumen ejecutivo.

El siguiente proyecto de tesis de grado, tendrá como principal objetivo 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. Procurando responder a la siguiente pregunta de investigación ¿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?

La empresa en la cual se llevará a cabo nuestra investigación es Consalud; importante Isapre del país, fundada en 1983, cuando la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) fundó el Instituto de Salud Previsional la Construcción, que se hizo ampliamente conocido como CONSALUD.

En cuanto a la metodología de investigación utilizada, es de tipo mixta, ya que se trabajó con principios cuantitativos y cualitativos: documentos organizacionales y encuestas de clima, datos obtenidos a partir del trabajo de campo. Respecto al análisis e interpretación se realizó a través de codificación abierta, axial y selectiva de los datos. Los principales resultados de la investigación, consisten en una propuesta de programa de beneficios flexibles diseñados para Consalud.

Dado la investigación realizada, los elementos que cobrarán mayor relevancia como parte de un sistema de beneficios flexibles, 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)

Logros de aprendizajes; destaca la relevancia del rol organizacional, explicado por los sesgos propios del rol ejercido y el concepto de organización en la mente, que pudiese tener el investigador involucrado en la organización. Tener una mirada de la necesidad de la transversalidad de los procesos de gestión de personas en pos generar un impacto certero. La importancia de investigar e incorporar las buenas prácticas de mercado, con el objetivo de potenciar y desarrollar a mediano y largo plazo los talentos dentro de una organización. También hemos podido ver que para implementar un proyecto de esta relevancia, este debe estar alineado a un proceso sólido de investigación de la organización, su estrategia, su cultura, estructura, estilo de comunicación, entre otros.

2. Introducción al Proyecto.

En un mundo globalizado, las organizaciones afrontan diversos desafíos, ya sean políticos, económicos, sociales o tecnológicos. La clave está, en cómo la estrategia de negocio de las empresas logre hacerse cargo de los diversos cambios que pueden afrontar día a día.

Nace entonces un desafío importante para la gestión de personas como socio estratégico del negocio, y de ahí un potencial tema de investigación relacionado con determinar en qué medida la Gerencia de Personas de una organización puede diseñar programas de recompensa total que sean capaces de atraer, retener y desarrollar al talento. En este punto, no consideramos los aspectos monetarios solamente, sino aspectos como beneficios y ambiente laboral, que pueden ser de gran importancia en lograr que una organización sea atractiva para trabajar.

Este trabajo, permite mostrar, cómo una correcta política de beneficios puede aportar valor a la Gestión de Personas de Isapre Consalud S.A.

2.1 Descripción de la Organización.

Consalud, es una importante Isapre del país, fundada en 1983, cuando la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) fundó el Instituto de Salud Previsional la Construcción, que se hizo ampliamente conocido como CONSALUD. La propuesta inicial era entregar los mejores beneficios y soluciones de salud a los afiliados, logrando, dos años más tarde, ser la entidad con mayor número de beneficiarios del sistema y contando, a fines de 1987, con más de 100.000 clientes.

En 1998 se constituye Isapre Consalud Sociedad Anónima, a fin de trabajar con una estructura jurídica más ágil y flexible, capaz de alcanzar los objetivos propuestos en eficiencia, servicio al cliente y proyectos futuros.

En 2001 se inaugura el nuevo edificio corporativo, producto de esta reorganización la CChC crea Megasalud, centro médico y dental que es prestador en atenciones ambulatorias de la Isapre hasta el día de hoy, separando las funciones de asegurador, que queda radicada en Consalud con un objeto único, de aquellas de prestación de salud.

El año 2011 el accionista mayoritario de Consalud, la Sociedad Inversiones La Construcción S.A. (ILC) se inscribe en el Registro de Valores de la SVS y realiza con éxito su primera emisión pública de acciones en el mercado.

En el año 2017, la empresa inició un proceso de cambio cultural, que ha implicado modificar la forma de hacer las cosas. Para el año 2018, dentro de los focos estratégicos de la Compañía, se encuentra en lograr ser una marca empleadora y tener al cliente al centro.

A continuación, se indicará la misión y principios de Isapre Consalud S.A:

Misión:

Ser la mejor Isapre en entregar acceso a soluciones efectivas de salud.

Valores:

- Vemos Personas más que Clientes: Sabemos que detrás de cada cliente, hay personas. Ellos están al centro de todo lo que hacemos porque nuestro fin último es mejorarles la vida
- Trabaja con Excelencia: Hacer el trabajo bien y a la primera, buscando siempre superar las expectativas y cuidando los detalles
- Conéctate con Otras Áreas: Colaboramos para cumplir el objetivo común, el del otro y el propio
- Empodérate y Empodera: Buscamos el empoderamiento y la autogestión de manera responsable, poniendo todo para el desarrollo personal y el de otros
- Valora la Diferencia y Construye Acuerdos: Valoramos la apertura y la diferencia de opiniones. Fomentamos la escucha activa que contribuye a lograr nuestros objetivos
- Haz que las Cosas Pasen: Desde nuestra experiencia transformamos ideas en innovaciones concretas que aporten a nuestros clientes
- Contagia Actitud Positiva: Fomentamos un buen ambiente. Nos alegramos del éxito de los demás, sacando lo mejor de nosotros y de nuestro equipo
- No Transamos la Ética: La honestidad y rectitud son nuestros principales sellos de calidad. Nuestra gestión debe ser intachable.

Isapre Consalud tiene una dotación promedio a nivel nacional de 2.280 empleados en un total de 57 sucursales desde Arica a Punta Arenas. Las cuatro áreas principales de la organización son Administración/Staff, Ventas, Servicio al Cliente y Cobranzas. La distribución es la siguiente:

Tabla 1. *Distribución de dotación por área.*

Área	Dotación
Administración/Staff	691
Cobranzas	161
Servicio al Cliente	302
Ventas	1126
Total general	2280

Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto a la Gerencia de Personas, esta reporta directamente a la Gerencia General de la organización. La gerencia la integran 25 empleados, los cuales se encuentran las áreas de Administración y Compensaciones, Cultura y Desarrollo Organizacional y Comunicaciones Internas. Este año se crea la nueva Subgerencia de Cultura y Desarrollo Organizacional, con el objetivo de poner foco estratégico en lograr ser una marca empleadora.

2.2 Subsistema de Compensaciones.

El subsistema que investigaremos en este trabajo será el de Compensaciones. Actualmente, la Gerencia de Personas tiene un Departamento de Administración y Compensaciones, que abordan y aplican las políticas de Compensaciones y Beneficios de la organización. Aunque en la práctica, solo una persona se encarga específicamente de las compensaciones y dos personas se encargan de administrar los beneficios.

El Departamento de Administración y Compensaciones, se enfoca en temas de administración operativa en temas de definición de compensación monetaria y la administración de los beneficios, la mayoría de ellos definidos en contratos colectivos.

2.3 Análisis del Rol Organizacional.

Antes de comenzar con este trabajo, es importante aclarar que uno de los integrantes del equipo investigador, ejerció un rol de liderazgo en la Gerencia de Personas de Isapre Consalud, específicamente en Relaciones Laborales.

Esto puede implicar ciertos sesgos en algunas opiniones y análisis, principalmente por el rol ejercido y el concepto de organización en la mente que puede tener el investigador involucrado en la organización.

“Organización en la mente es acerca de lo que lo que está sucediendo en mi propia cabeza –es mi propia realidad– y se tiene que distinguir de cualquier otra realidad allá afuera. Es la idea de la organización la que, a través de experiencias e imágenes, se forma en el espacio de mi psiquis interna y la que luego influye en cómo interactúo con mi entorno (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997)

Sin embargo, al trabajar directamente en el área estudiada, podremos obtener mas información y datos que nos permitirán entregar una mejor propuesta. La interacción del rol investigador y el rol ejercido en el puesto de la organización en estudio puede aportar información importante para analizar.

Si bien, en la organización están definidos los valores organizacionales, no porque una persona ejerza un rol, deba coincidir o estar de acuerdo con todo lo que se hace en la organización.

Krantz y Maltz (1997) afirma que “el comportamiento y el estilo personal de uno no tienen necesariamente que parecerse o reflejar a los de la organización, pero ambos deben coexistir; las diferencias y similitudes deben ser entendidas y negociadas. El cómo una persona en rol toma esas partes dinámicas y las incorpora es crítica para su desempeño, efectividad, salud, relaciones, etc.”.

2.4 Objetivos del Estudio Organizacional.

Nuestro proyecto busca proponer un sistema de beneficios flexibles, contribuyendo con ello al cumplimiento de la estrategia de Consalud; posicionarse como una marca empleadora. Lo anterior a través de la atracción de profesionales por medio de sistemas flexibles de beneficios que se adecuen a sus necesidades.

Objetivo General:

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.

Objetivos Específicos del proyecto:

- Proponer cuáles serían los elementos de un sistema de beneficios flexibles más propicios para la retención de personal clave.
- Analizar las posibles barreras que impedirían promover un sistema de beneficios flexibles en la empresa.
- Analizar buenas prácticas de sistemas de beneficios flexibles definidas por literatura especializada en el ámbito de gestión de personas, así como también aquellas registradas por otras organizaciones que enfrenten desafíos similares.
- Proponer un sistema de beneficios flexibles alineado con el concepto de marca empleadora definido por Consalud fomentando la competitividad de la marca.

Pregunta de investigación:

¿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?

3. Reporte Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos

Respecto a la metodología, inicialmente se realizó una auditoría en el Subsistema de Compensaciones de Isapre Consalud S.A.

Para el diagnóstico inicial, se realiza levantamiento de información del Subsistema de Compensaciones, con la líder del área. Este levantamiento de información, se realizará a través de la encuesta auditoría de RR.HH, específicamente en el Subsistema de Compensaciones. (Ver Anexo N°1)

Análisis: A continuación, se presentan los resultados finales de la encuesta realizada.

Tabla 2. Porcentaje de personas, por antigüedad laboral.

Dimensiones	Total Esperado	Total Obtenido	% Logro
Regulaciones	28	28	100%
Compensación Variable	47	42	89%
Jubilación	31	8	26%
Beneficios	94	69	73%
Percepciones	27	15	56%
Total	227	162	71%

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a la auditoría realizada, podemos concluir inicialmente, que los aspectos más débiles en compensaciones son Jubilación, Beneficios y Percepciones.

Específicamente en la dimensión Beneficios, podemos analizar que, a los colaboradores no se les pregunta qué beneficios les interesan, esto nos puede indicar que quizás los beneficios no sean atractivos y/o sean muy rígidos.

4. Revisión Literaria

4.1 Concepto de Beneficios.

Antes de comenzar a realizar los análisis de este estudio organizacional, es importante entender el concepto de Beneficios en una organización, teniendo como premisa básica que la retribución indirecta es aquella que complementa la retribución monetaria con retribución en especie, otorgando a los trabajadores un conjunto de beneficios sociales (Milkowich y Newman, 2007).

Las recompensas de 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.

Se entiende por beneficios aquellas “formas de recompensas extrínsecas que se otorgan en adición a los pagos en efectivo del paquete de compensaciones. Ellos proveen un valor cuantificable por el individuo, que puede ser diferido o contingente... o bien proveer un beneficio inmediato y cierto... los beneficios también incluyen elementos que no son estrictamente remuneración...” (León, 2010, p. 403)

Tal como se señala León (2010), los beneficios de un Sistema de Beneficios son:

- ✓ Incrementar el compromiso de los empleados hacia la empresa.
- ✓ Proveer ayuda a los empleados para sus necesidades relacionadas con la seguridad y la provisión de bienes.
- ✓ Demostrar que la empresa se preocupa de las necesidades de sus colaboradores.
- ✓ Asegurar un paquete atractivo de remuneraciones para atraer y retener personal de alta calidad.
- ✓ Proveer un sistema eficiente de pago de impuestos que reduzca las obligaciones tributarias dentro del marco legal vigente.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de los empleados, así como también de su familia.

A su vez se menciona que las organizaciones deberán crear y gestionar políticas de beneficios, las cuales debiesen estar en línea con la estrategia global de recompensas de la empresa, así como también con la cultura, el tipo de negocio y los competidores (prácticas de mercado).

4.2 Concepto de Beneficio Flexible

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 Salazar, De la Torre Ruiz, Córdón Pozo & Rodríguez Zamora, 2016)

Los sistemas de beneficios flexibles son aquellos que permiten a los empleados participar en la composición de su retribución indirecta, pudiendo elegir los beneficios sociales que desean percibir.

Hay diferentes sistemas de prestaciones que pueden clasificarse en esta categoría. Por ejemplo, los planes modulares que permiten a los empleados optar entre diferentes paquetes de beneficios ofrecidos por la empresa (Gómez- Mejía, Balkin & Cardy, 2004) o los denominados “core-plus-option” donde todos los empleados tienen un grupo de beneficios fijo a su disposición y después una amplia gama de otros beneficios que pueden seleccionar en base a sus necesidades, (Gómez-Mejía et al., 2004).

Es decir, los colaboradores de la organización pueden elegir de acuerdo con sus necesidades, edad y/o contexto, los beneficios o prestaciones que necesiten y no adaptarse quizás a un sistema rígido.

Ahora bien, si bien es cierto, ya hay autores y organizaciones que han logrado implementar un sistema de recompensa total flexible, esta investigación aborda solamente lo que es un sistema de beneficios flexibles para los empleados. Los sistemas de retribución flexible son aquellos que posibilitan a los empleados el grado más alto de flexibilidad en esta materia, al permitirles no sólo elegir los beneficios que reciben, sino también la composición misma de su salario, pudiendo indicar qué porcentaje dedicar a dinero en efectivo y qué porcentaje dedicar a prestaciones complementarias, por supuesto siempre dentro de los límites que establece la legislación vigente (Barringer y Milkovich, 1998).

En el caso de nuestro país, “la tendencia de otorgar beneficios flexibles en Chile ha ido en aumento en los últimos años, pero aún falta camino por recorrer. Lo primero es lograr un cambio de mentalidad en empleados y empleadores. Es clave que las empresas comiencen a replicar las prácticas que han resultado ser más competitivas en el mercado y tengan conciencia de que todos ganan; ¿los

empleados?, la posibilidad de elegir, entre una amplia gama de beneficios aquellos que más les acomoden; ¿las empresas?, la opción de desarrollar una propuesta de valor diferenciadora para sus colaboradores, lo que sin duda hará de ellos trabajadores más comprometidos, motivados y dispuestos a alinearse con las metas de la organización” indica Paola Rubio, líder de beneficios flexibles de Mercer Chile.

A continuación, se realizará una comparación, de los diferentes sistemas de beneficios y sus características.

Tabla 3. *Característica de los Sistemas de Beneficios.*

	Sistemas Tradicionales	Sistemas de Beneficios Flexibles	Sistema de Retribución Flexible
Grado de flexibilidad	Ninguno	Medio	Alto
Diseño del paquete de beneficios	Definido en forma unilateral por la dirección	Los trabajadores deciden sobre la composición de su sistema de beneficios.	Los trabajadores deciden sobre la composición de su retribución total (sobre la compensación y beneficios)
Coste del paquete de beneficios	Asumido por la empresa	Asumidos por la empresa	Asumidos por los trabajadores
Grado de individualización	Impersonal	Personalizado	Altamente personalizado
Complejidad en su administración	Baja	Media	Elevada
Costes asociados (administración, comunicación)	Bajos	Altos	Altos

Fuente: Vidal, De La Torre, Córdón, Rodríguez (2016)

Es de vital importancia que las organizaciones comiencen a evaluar la implementación de Beneficios Flexibles dentro de sus Políticas de Compensaciones.

Armstrong (2019), expone las diversas razones de porqué las organizaciones pueden evaluar e implementar un sistema de Beneficios Flexibles:

- Reunir las diversas necesidades de los empleados e incrementar el valor percibido por parte de ellos, permitiéndoles, en un grado, decidir por ellos mismos qué beneficios quieren y de qué

forma para que encaje con su estilo de vida en lugar de que sean forzados a aceptar que sus empleados piensen lo que es bueno para ellos.

- Permitir a las organizaciones mejorar la relación costo-calidad de los gastos en beneficios porque reúne las necesidades y deseos de los empleados.
- Controlar los costos proporcionando a los empleados un fondo para gastar, en lugar de prometer un nivel particular de beneficios.

Armstrong (2019) también propone diferentes tipos de esquemas de beneficios, el cual la organización puede ir implementando. El autor establece los siguientes esquemas:

- Beneficio flexible individual: Los empleados tienen la oportunidad de variar la forma de sus beneficios individuales, pagando extra si quieren más beneficios o recibir pagos directos y disminuir los beneficios. Este es un simple acercamiento de la facilidad de introducir y administrar y por lo tanto el método más común de beneficios flexibles. La desventaja es que el impacto puede ser limitado.
- Flexibilizar derechos actuales: Los empleados quizás elijan aumentar, disminuir o terminar algunos de sus actuales beneficios y elegir nuevos beneficios del menú entregado. El valor de los beneficios comprados y vendidos es entonces agregado o descontado del monto líquido a pagar.
- 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.

Independiente del modelo a utilizar, considerando sus ventajas o desventajas obviamente, Armstrong (2019) afirma que no debemos olvidar que el valor final del salario es el pagado en un año, incluyendo los beneficios permitidos por la compañía, independiente de si el empleado deba o no pagar desde su renta para acceder a algunos de ellos.

4.3 Implementación de Beneficios Flexibles.

A través de esta investigación, hemos podido revisar las ventajas de implementar un esquema de beneficios flexibles en la organización. Sin embargo, Armstrong (2019) recomienda algunos pasos a seguir, antes de implementar dichos esquemas. Los pasos son los siguientes:

1. Definir las necesidades del negocio: Los beneficios a implementar, deben reunir las diversas necesidades de los empleados, ayudando al proceso de reclutamiento y retención y mejorando el valor del gasto en beneficios de los empleados.
2. Puntos de vista: Realizar una encuesta de opinión de empleados, para saber qué piensan ellos del sistema actual de beneficios, qué opinan de los beneficios flexibles y cuáles incluirían. Esto puede incluir una propuesta de beneficios que podrían ser exitosos en la organización.
3. Decidir objetivos y elementos esenciales: Decidir los elementos esenciales del esquema de beneficios, los principales beneficios que tendrá, beneficios que se podrán flexibilizar y límites.
4. Administración: Decidir cómo el esquema será administrado y cómo se desarrollarán estos sistemas.
5. Comunicación: Comunicar a los empleados de la organización cómo funcionará el esquema de beneficios y sus ventajas para ellos.
6. Evaluación: Monitorear y medir impactos.

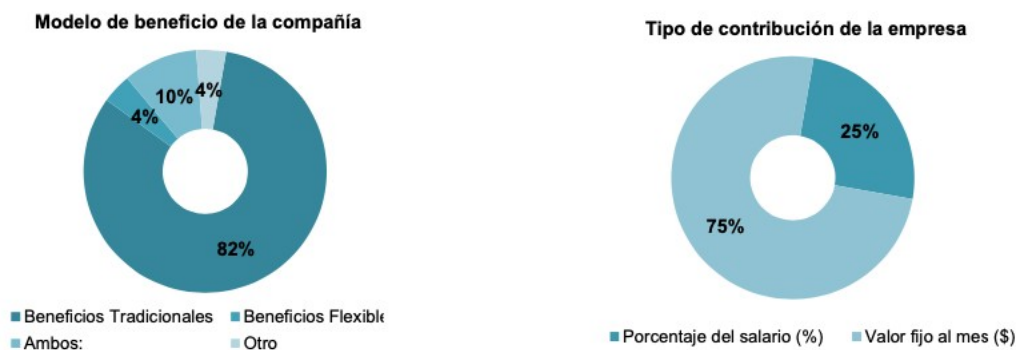
4.4 Tendencias en Beneficios Flexibles.

Antes de evaluar un sistema de beneficios flexibles en una empresa, es importante analizar las buenas prácticas que se están realizando en otras organizaciones.

Con relación a las tendencias de gestión de personas en cuanto a planes de beneficios laborales, Mercer en su estudio de beneficios del año 2017, destaca aspectos muy importantes.

En temas de administración de beneficios, las empresas al ser consultadas respecto de cuál es el reto más importante para enfrentar respecto a la gestión de un plan de beneficios, el 54% de las empresas encuestadas respondieron que lograr apreciación y entendimiento por parte de los empleados y actualizar los planes de beneficios acorde con la práctica de mercado, son los aspectos más importantes. Dicho estudio, también muestra que, del total de las empresas participantes, un 14% indicó contar con un plan de beneficios flexibles, de las cuales, un 75% tiene establecida una política de aporte como valor fijo al mes, tal como se indica en la Figura 1.

Figura 1. Modelo de Beneficios y Tipos de Contribución.



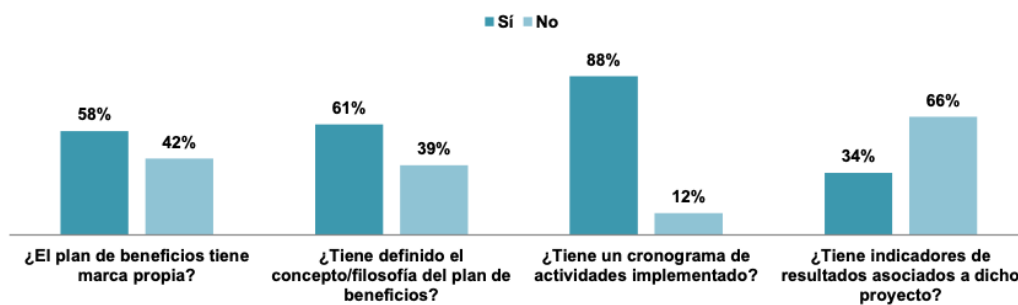
Fuente: Estudio de Beneficios Mercer (2017)

En el caso de las empresas participantes de este estudio que cuentan con un programa de beneficios tradicional, el 61% señaló estar interesadas en implementar un programa flexible, lo que nos indica la relevancia que está tomando dichos esquemas a la hora de evaluar programas.

Sin embargo, al momento de determinar qué beneficios puede ofrecer la empresa, el estudio señala que el 55% de las organizaciones participantes, determina el paquete de beneficios a través de información obtenida en encuestas de mercado, un 46% en base a negociación del convenio o contrato colectivo y solo un 33% en base a encuestas de satisfacción a los empleados de la empresa.

Respecto a la comunicación de los beneficios, aspecto muy importante en nuestra investigación, el estudio señala que el 62% de las empresas participantes cuenta con un programa de comunicaciones. Se utilizan los medios tradicionales como; correo electrónico, inducción corporativa e intranet de la empresa.

Figura 2. Programa de Comunicación de Beneficios.



Fuente: Estudio de Beneficios Mercer (2017)

Respecto a las características sobre el plan de comunicaciones, se puede concluir que en general las empresas participantes realizan robustos planes, con marca propia, con la definición de filosofías o línea comunicacional. Sin embargo, la mayoría de las empresas no miden los impactos organizacionales generados o no evalúan si realmente el plan agrega valor al esquema de beneficios. (Ver Figura 2).

En cuanto a la medición de la satisfacción de los programas de beneficios, solo el 39% de las empresas de la muestra mide la satisfacción de los beneficios entregados, y en general lo hacen de forma anual.

También es importante analizar las buenas prácticas en cuanto a beneficios, de forma específica y en general qué es lo que valoran los empleados en las políticas de beneficios que implementan las organizaciones. Para ello, utilizaremos la estructura de familia de beneficios que utiliza Mercer e incluiremos los más relevantes a nuestra investigación para realizar este análisis.

- a) Flexibilidad Horaria: Hoy en día es un desafío para las organizaciones gestionar los tiempos en que sus trabajadores realizan sus funciones y pasan en sus puestos de trabajo. El estudio de Mercer (2017) indica que parte de las políticas de flexibilidad horaria un 73% de las empresas

encuestadas realiza la salida anticipada los días viernes, un 51% aplica una jornada laboral efectiva menor a la legal y un 31% utiliza el horario de entrada y salida flexible. El estudio “Creando un mejor lugar de trabajo” realizado por Metlife el año 2019, reflejó que un 74% de las empresas en Chile –sobre México y Brasil-, tienen beneficios sobre flexibilidad laboral, a pesar de que los empleados consideran que su tiempo destinado a la familia ha disminuido desde 2013. Uno de los temas que destacó el estudio es que al 72% de los trabajadores les preocupa tener suficiente tiempo para pasar con sus familias, por lo que “el equilibrio entre vida laboral y personal es un ámbito que, sin duda, puede ser abordado positivamente por los beneficios” añade el estudio. El estudio de Mercer del año 2018, indica que el 61% de las empresas encuestadas respondió que actualmente sus compañías tienen horarios de entrada y salida flexibles. Y entre otras prácticas de flexibilidad en sus lugares de trabajo, destacaron que sus desempeños se gestionan en base a resultados (y no por horas trabajadas), y que sus compañeros de trabajo apoyan a quienes trabajan con horarios flexibles.

- b) Convenios: Respecto a los convenios que realizan las organizaciones con diversas instituciones, con el fin de pactar rebajas o condiciones de pago preferencial, el estudio de Mercer (2017) indica que el 77% de las empresas encuestadas realiza convenios preferenciales de forma directa con instituciones financieras, educación, salud y en menor medida con inmobiliarias.
- c) Salud y Vida: Los beneficios de salud y vida, están destinados a mejorar la calidad de vida de los colaboradores mediante acuerdo con otras empresas y regalías por situaciones extraordinarias. En esta familia, abarcaremos algunos beneficios, que consideramos relevante en nuestra investigación. Estos son las tendencias, según el estudio de Mercer del año 2017:
- Días libres adicionales a los de vacaciones: Un 49% de las empresas de la muestra entrega este beneficio a través de modalidades como, cambio de domicilio, tramites administrativos, días libres de permiso sin goce de sueldo o uso de inter feriados sin descuentos.
 - Tenida informal: Esto consiste en la 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. El estudio indica que un 78% de las empresas de la muestra entrega este beneficio, incluso considerando los otros días de la semana, a parte del viernes.
 - Programas culturales: Este beneficio busca incentivar la realización de actividades recreativas y culturas en los empleados de la empresa. Solo un 11% de la muestra entrega este beneficio.

- d) Wellness: Mercer define estos beneficios como programas de bienestar físico y emocional que lo que buscan 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. En términos generales un 70% de las empresas de la muestra declaró tener implementado un programa de Wellness dirigido a la salud y bienestar de sus trabajadores.
- e) Diversidad e inclusión: Aquí analizaremos cómo las empresas abordan las prácticas y políticas con el fin de reconocer positivamente la diversidad de los trabajadores contribuyendo a una cultura organizacional más integradora e inclusiva. El estudio indica que un 56% de las empresas encuestadas, declararon tener al menos un área o departamento que está dedicado a gestionar políticas de diversidad e inclusión. En tanto, un 51% de las empresas de la muestra declaró contar con una política de no discriminación que busca la protección de los empleados con diferente orientación sexual. Por otro lado, un 79% de las empresas que tienen políticas de diversidad e inclusión, manifestó que, beneficios tales como Seguro de Vida, de Salud y otras prácticas de balance Vida Trabajo tienen el mismo nivel de cobertura en parejas del mismo sexo y a sus familias, iguales que para el caso de parejas heterosexuales, lo cual es muy interesante a considerar al momento de evaluar la implementación de nuevos beneficios. Un 83% de las empresas que declararon contar con prácticas de Diversidad e Inclusión, señalaron fomentar la igualdad de oportunidades en personas discapacitadas. A su vez que un 70% cree que la empresa está preparada para acoger empleados discapacitados.

Mercer, en su estudio de beneficios del año 2018, indica que los trabajadores que tienen una antigüedad superior a 6 años en una compañía, la razón principal por la que se quedan en sus actuales lugares de trabajo es el clima laboral (25%), factor que supera a la remuneración (21%). En tercer lugar de relevancia se ubican para ellos los beneficios (17%). Al medir estos mismos factores entre las distintas generaciones, la remuneración alcanza el primer lugar de manera transversal. En la generación Z, no obstante, tiene la misma relevancia que el clima laboral, pues ambas alternativas alcanzan un 36% de preferencias.

Respecto al avance de los Beneficios Flexibles en Chile, Paola Rubio, Líder de Beneficios Flexibles de Mercer indica que “la tendencia de otorgar beneficios flexibles en Chile ha ido en aumento en los últimos años, pero aún falta camino por recorrer. Lo primero es lograr un cambio de mentalidad en empleados y empleadores. Es clave que las empresas comiencen a replicar las prácticas que han resultado

ser más competitivas en el mercado y tengan conciencia de que todos ganan: ¿los empleados?, la posibilidad de elegir, entre una amplia gama de beneficios, aquellos que más les acomoden; ¿las empresas?, la opción de desarrollar una propuesta de valor diferenciadora para sus colaboradores, lo que sin duda hará de ellos trabajadores más comprometidos, motivados y dispuestos a alinearse con las metas de la organización”.

4.5 Conclusiones Marco Teórico

Como conclusión y revisando la literatura, es de vital importancia, que las organizaciones evalúen sus programas de beneficios y cómo estos pueden impactar en las organizaciones.

Es relevante comprender que los beneficios pueden tener algún grado de flexibilidad, dependiendo de la realidad de la organización y las expectativas de los empleados. En general debemos lograr diferenciar que el concepto de Beneficio Flexible no es lo mismo a Flexibilidad Laboral. La literatura bien indica que los beneficios flexibles, son aquellos esquemas es que los empleados pueden decidir y distribuir sus beneficios.

También es importante analizar las ventajas que puede traer para las organizaciones y sus empleados. Por ejemplo, el implementar estos esquemas, permite reunir las diversas necesidades de los empleados, incluso hacer que ellos mismos decidan qué beneficios prefieren. En el caso de que la organización defina un esquema que entregue un fondo a cada empleado, esto puede permitir un mayor control de los costos.

A su vez, podemos concluir del marco teórico que no solamente debemos decidir qué beneficios serán otorgados a los empleados, también se debe considerar aspectos de estrategia y administración, tal como indica Armstrong (2019). Se debe definir las necesidades del negocio, es decir, que el esquema que la organización implemente apalanque la estrategia de la organización y de Gestión de Personas. También es importante conocer la opinión de los empleados; la organización debe ser capaz de incorporar la opinión de los trabajadores al momento de definir qué tipos de beneficios entregarán y bajo qué esquema. Además, es importante definir aspectos administrativos, como la operación de los esquemas y el plan comunicacional. Armstrong (2019) indica que es de vital importancia definir qué equipo administrará los esquemas de beneficios y cómo el aspecto comunicacional juega un rol estratégico.

Finalmente podemos analizar que, de acuerdo con las tendencias de beneficios en las empresas chilenas, cada vez más se incorporan nuevos tipos de beneficios al pool. Muchas organizaciones han logrado ir más allá de los beneficios tradicionales, y han conseguido implementar beneficios muy interesantes e innovadores. Sin embargo, aunque se ha innovado en los tipos de beneficios, pocas

organizaciones han podido diseñar un esquema de beneficios flexibles, es decir, que el empleado decida qué beneficios realmente quiere.

5. Metodología.

Con el objetivo de saber qué elementos debiese tener un sistema de beneficios flexibles, alineado con los objetivos estratégicos de la organización, la metodología de la investigación que se propone realizar es de tipo mixto, ya que se trabajó con principios cuantitativos y cualitativos, utilizando para ello una muestra amplia del segmento de la dotación que estamos estudiando, es decir a los profesionales menores de 38 años y que trabajan en Casa Matriz de Isapre Consalud. Consideramos una muestra de 70 personas de acuerdo con el perfil indicado.

Los instrumentos de recopilación cuantitativos (que serán detallados) son principalmente encuestas dirigidas, documentos organizacionales y encuestas de clima. La encuesta, se aplicó en una primera etapa de la investigación. Esta encuesta tuvo como objetivo conocer la opinión de los beneficios corporativos de Isapre Consalud. La muestra es de 70 personas, que son del segmento profesional, millenials y que trabajan en Casa Matriz.

En una segunda etapa, se incorporó información cualitativa a los datos que obtuvimos en la siguiente etapa del trabajo de campo. Los instrumentos cualitativos fueron dos entrevistas semiestructuradas que forman parte de nuestro segmento a investigar. El objetivo de estas entrevistas fue indagar más sobre la opinión de los empleados respecto de la administración de los beneficios de Consalud.

En cuanto al análisis e interpretación de datos se realizará a partir de codificación abierta, axial y selectiva (ver Anexo N°5), lo que nos permitió generar contrastaciones y relaciones entre diversas intersubjetividades representadas a partir de códigos y categorías con el objetivo de generar información a partir de la cual contribuiremos a responder a nuestra pregunta de investigación.

5.1 Fuentes de Información

Dado que uno de los integrantes de esta dupla, pertenece a la organización, fue posible acceder a información de la empresa. A medida que vayamos avanzando en este trabajo, se propone la aplicación de las siguientes fuentes de información, como parte de nuestra metodología de investigación.

- a) Entrevista semiestructurada: se realizarán dos entrevistas semiestructuradas con agentes claves de la organización, que enriquecerán el análisis (Ver Anexo N°3). Las personas entrevistadas tienen un rango de edad entre los 35 y 40 años, sexo femenino, nivel profesional y poseen cargos de liderazgo en la organización, con una antigüedad promedio en la compañía de 5 años. Una de ellas se desempeña en el área de Inteligencia de Negocios y la otra en el área de Operaciones y Procesos.
- b) Bases de datos de la dotación de Isapre Consalud: Se espera extraer data de la dotación de la empresa, con el fin de obtener datos demográficos que permitan realizar un análisis cuantitativo con el fin de identificar los grupos objetivos del estudio y sus distintas composiciones.
- c) Resultado de Encuesta Opinión Beneficios: Se diseñará y realizará una encuesta, con el objetivo de poder levantar información sobre la percepción de los beneficios que existen actualmente en la organización, sus fortalezas y debilidades. Público objetivo de la encuesta; generación nacida entre el 82 y 95, profesionales y jefaturas (No administrativos).
- d) Resultados encuesta GPTW: Durante el mes de junio de 2019, se aplicó a toda la organización, la encuesta Great Place To Work. Esto nos posibilitará conocer la cultura, el clima, confianza y compromiso entre otros factores. Indicadores relevantes para plantear y analizar una posible estrategia y su probabilidad de éxito.

Tabla 4. *Fuentes de Información.*

Fuente	Información	Tipo de Dato	Cantidad de Datos
Primaria	Entrevistas semiestructuradas	Cualitativo	2 Entrevistas
Primaria	Auditoria Subsistema de compensación	Cuantitativo	Aplicación encuesta
Primaria	Resultado de Encuesta Opción Beneficios	Cuantitativo	Grupo representativo para definir

Secundaria	Bases de datos de la dotación de Consalud	Cuantitativo	Toda la Cía, a excepción de Rol Privado
	Resultado GPTW 2019 (aplicada en junio)	Cuantitativo	82% tasa de respuesta

Fuente: Elaboración propia (2019).