



**Invenio**

ISSN: 0329-3475

seciyd@ucel.edu.ar

Universidad del Centro Educativo

Latinoamericano

Argentina

Nazario, Rafael

Beneficios y motivación de los empleados

Invenio, vol. 9, núm. 17, noviembre, 2006, pp. 133-145

Universidad del Centro Educativo Latinoamericano

Rosario, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# BENEFICIOS Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Rafael Nazario\*

**RESUMEN:** Los mercados laborales actuales, altamente competitivos, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que colaboren con la motivación y la retención de sus colaboradores calificados. Uno de esos planes lo constituyen los llamados “beneficios al personal”. En este trabajo intentamos conocer la situación de algunas empresas de nuestra zona, midiendo los niveles de compromiso y motivación de sus empleados, y relacionándolos con el otorgamiento de beneficios o servicios, y la manera en que cada organización decide hacerlo.

**Palabras claves:** mercados laborales - recursos humanos – herramientas - beneficios al personal

**ABSTRACT:** *Employee benefits and motivation*

Highly competitive current labor markets force company’s heads of Human Resources to develop and implement tools that contribute to the motivation and the retention of their qualified employees. “Staff benefits” constitute one of such tools. By studying the situation of some companies in the authors’ area, this research measures employee level of commitment and motivation and relates them to the granting of benefits or services and the way in which each organization implements them.

**Key words:** labor markets - Human Resources - tools - staff benefits

## 1. Introducción

En tiempos en los que el papel del departamento de Recursos Humanos de una empresa está tomando vital importancia, y está comenzando a ser reconocido como pilar del desarrollo de una organización, nos parece importante analizar un aspecto del funcionamiento de la misma. Creemos que el tema en cuestión puede representar un factor fundamental en la evaluación que realizan quienes trabajan en relación de dependencia (o quieren hacerlo) para permanecer en una determinada organización, o bien para aceptar una propuesta sobre otra. Ya no basta con ofrecer salarios competitivos, sino que debe “seducirse” a los empleados actuales (o futuros) con otros elementos. Consideramos que uno de ellos (aunque no el único) lo constituyen los llamados *beneficios al personal*.

Es muy importante destacar la imposibilidad de analizar la totalidad de beneficios al personal que pueden existir en las empresas de hoy, sobre todo teniendo en cuenta que las posibilidades de desarrollar e implementar nuevos estipendios pueden ser casi infinitas, teniendo como límite último la imaginación y creatividad de los encargados de crear

---

\* *Rafael Nazario* es licenciado en Relaciones Laborales por la UCEL. El presente artículo es parte de una investigación más amplia en el contexto del trabajo final de licenciatura. E-mail: ranazario@argentina.com

herramientas como éstas. Este factor, además, estará en estrecha relación con las diferencias subjetivas de las personas en cada momento y en cada empresa, con la situación coyuntural del país, la del mundo, y con la zona donde desarrollan actividades, entre otras variables.

## 2. Planteamiento del problema

En esta investigación, pues, nos hemos planteado el siguiente problema: ¿pueden los beneficios otorgados al personal contribuir a la motivación de los empleados? Este problema surge del interés de determinar elementos económicos o psicológicos, que puedan contribuir a la percepción de una empresa como el lugar óptimo para trabajar.

Tomamos como premisa que ninguna persona percibe a su empleo como el ideal, desde el momento en que pensamos que las exigencias requeridas por cada uno para sentirse a gusto cambian a un ritmo irregular, subjetivo y desproporcionado con las posibilidades de la compañía de satisfacer las expectativas de sus colaboradores durante un lapso temporal prolongado y continuado en el tiempo.

De todas maneras, consideramos de vital importancia que la empresa otorgue a sus empleados la mayor cantidad de beneficios, que sirvan como complemento de las remuneraciones que la legislación y los convenios colectivos de trabajo vigentes estipulan.

Ese es la meta de este trabajo: confirmar que los beneficios al personal -en sus múltiples posibilidades de otorgamiento- constituyen un factor importante de motivación, atracción y retención de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral. Creemos que la dotación que forma parte de la empresa, y sus competencias, están en estrecha relación con la cantidad y calidad de beneficios que la misma ponga a su disposición, aunque reconocemos que este no es el único factor que permite atraer y retener al personal, sino que existen otros elementos que se tienen en cuenta al momento de realizar una evaluación en tal sentido.

## 3. Encuadramiento teórico

Una teoría está constituida por una interpretación que se inventa para encontrar explicación a aquellos hechos, fenómenos o datos que serían incoherentes sin esa interpretación. Dentro de ella, la hipótesis presentará un caso para ser analizado. “El concepto de teoría se refiere a ideas inventadas con fines interpretativos, acerca de sucesos o cosas que no pueden ser observadas directa o empíricamente, sino a través de sus manifestaciones”<sup>1</sup>.

Las teorías se construyen con herramientas conceptuales, por lo que el marco conceptual es el que brinda una mejor comprensión y explicación del problema.

En el presente trabajo de investigación tomamos como base algunas proposiciones que guían el mismo:

- 1.- El dinero, o aquellas prestaciones que puedan percibirse como tal (retribuciones), rigen -en mayor o menor medida- la conducta del hombre en su empleo. Por esto, la remuneración es una poderosa fuerza para motivar al personal.

- 2.- El comportamiento humano no carece nunca de finalidad: siempre hay un objetivo que lo explique, que puede ser de naturaleza interna o externa<sup>2</sup>.

Cada individuo tiene motivaciones diferentes a las de otros seres humanos, e incluso un mismo actor puede modificar esos deseos o necesidades a lo largo de las distintas etapas de su vida, modificando lo que cree necesitar a medida que pasan los años o a medida que cambia de lugar de trabajo, de posición jerárquica o ambas cosas.

#### **4. Análisis de algunos conceptos fundamentales implicados en la teoría asumida**

##### **4. a) Retribución**

La llamada retribución directa, que generalmente se percibe en dinero, es aquella que recibe el trabajador por el mero hecho de poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

Por otra parte, la retribución indirecta es la que recibe el asalariado por la sola circunstancia de colaborar en la compañía. En nuestro país, suele constituir una parte importante del sueldo percibido por el trabajador. Se trata de un complemento del salario, no obstante no tener el mismo objetivo. En el presente trabajo utilizaremos éste término como sinónimo de beneficio, emolumento, prestación y estipendio.

Según expresan Sackmann Bengolea y Suárez Rodríguez<sup>3</sup>, la más clara distinción que puede hacerse es que el salario es la retribución del trabajo, del esfuerzo del trabajador como contribución a los fines de la empresa, en cambio, “la retribución indirecta es una compensación concedida al trabajador por otro concepto totalmente ajeno a su contribución, como es el hecho de su participación en la organización”.

El autor argentino Jaime Maristany distingue beneficios sociales o generales de los marginales o particulares. Los primeros son los otorgados a la mayor parte o al total de la dotación de la compañía, mientras que los otros son concedidos a algunas personas, generalmente del nivel jerárquico más alto de la compañía, con el objeto de otorgarle status a esas posiciones.

El autor brasileño Idalberto Chiavenato sostiene que el salario pagado con relación al puesto ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que una empresa suele ofrecer a sus empleados. Una considerable porción de éste está compuesto por beneficios y servicios sociales, que constituyen costos que él denomina “*de mantenimiento del personal*”.

En el enfoque del autor citado, la remuneración directa -el salario- es proporcional al puesto ocupado, mientras que la indirecta (servicios y beneficios sociales) es común para todos los colaboradores, independientemente del puesto que ocupen en la organización. A pesar de esta afirmación, existen empresas que han desarrollado programas de emolumentos estrechamente ligados a los diferentes niveles jerárquicos, situación muy común en nuestro país.

Por último, Chiavenato asevera que los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles

esfuerzos y preocupaciones<sup>4</sup>. La compañía puede financiarlos parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para mantener la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Nosotros creemos que los beneficios son aquellas prestaciones que otorgan las empresas (voluntariamente o por alguna decisión legal o convencional), que persigue como finalidad última solucionarle al empleado situaciones que pueden representar para él algún conflicto, tendiendo a lograr que la asistencia al trabajo y el cumplimiento de sus objetivos laborales con eficiencia y eficacia sean las cuestiones centrales de sus vidas en la esfera profesional. Dichos beneficios deben ser percibidos como tales por los favorecidos, lo que contribuirá a mantener una fuerza de trabajo lo suficientemente motivada, y a atraer con mayor facilidad a aquellos recursos humanos que necesite la empresa. Además, si bien pueden no ser otorgados en forma de dinero o papel moneda directamente, deben contribuir a generar un ahorro para los usufructuarios.

En resumen, nosotros pensamos que para que algún otorgamiento de la empresa sea considerado como beneficio se deben cumplir por lo menos con dos principios:

Los empleados los deben *percibir* como beneficios ya que, en ese caso, estarán colaborando a mejorar el nivel de vida de las personas o de su núcleo familiar, lo que a su vez contribuirá a mejorar la integración, la motivación y el compromiso con la organización, su misión, su visión y sus valores.

Aunque no sean otorgados como una ganancia directa o en forma de dinero, *deben representar* un ahorro de gastos (económicos o físicos) o una comodidad para el usuario.

## **5. b) Salario, remuneración y compensación. Su relación con la motivación**

Hay que tener en cuenta que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza. Al evaluar la justicia de paga, un trabajador no piensa usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para él.

El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo.

La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales está dada por la importancia que asigna el trabajador al dinero a cambio de un mayor esfuerzo; lo que no implica que sea el único mecanismo de motivación.

En tal sentido, Herzberg afirmaba que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción, pero que no colaboraba a incrementar la productividad. Por su parte, Maslow sostenía que los trabajadores le otorgaban menos importancia a su remuneración que al enriquecimiento en su trabajo. De todos modos, la teoría más generalizada y aceptada en la actualidad es la que afirma que el dinero es el principal motivador para aumentar la productividad o mantener determinadas conductas en los empleados de una empresa.

### **6. c) Sistemas de incentivos y compensación variable**

Un incentivo es un elemento destinado a lograr y/o a mantener una determinada conducta. Es una recompensa que se fija para motivar a un tercero, o a varios, para actuar de una manera deseada. Una dicotomía que se plantea es establecer si los incentivos deben recompensar esfuerzos o resultados. En un alto porcentaje, estos dos factores aparecen relacionados, o uno como consecuencia del otro; pero siempre aparece el caso en que el resultado no es el esperado ni concuerda con el esfuerzo realizado para lograrlo. Otro inconveniente surge por los problemas económicos que actualmente tienen las empresas de nuestro país (independientemente de su envergadura), y que todos conocemos.

Una tercera dificultad se presenta cuando debe motivarse a una persona integrante de un grupo de trabajo que depende en gran parte de otra u otras áreas para cumplir con sus deberes.

Otra de las dudas que se le plantea a quien debe dar incentivos es la de si es correcto o no diferenciar a los empleados dándole incentivos a unos y a otros no. Este punto es muy delicado, porque mientras unos pueden sentirse motivados, otros pueden desmotivarse e incluso estar en contra de los compañeros beneficiados y/o de la empresa.

### **7. d) El dinero y las prestaciones no dinerarias como factores motivadores**

El dinero como premio o bien como parte de la remuneración de un individuo, otorgado en forma directa o a través de emolumentos, puede tener un impacto motivacional distinto en diferentes momentos de la vida de un mismo empleado. El dinero en sí mismo es una fuente de motivación indiscutible, lo que debería plantearse es la duración de esa motivación. Generalmente, el impacto motivacional es muy alto (ante, por ejemplo, un aumento) en los primeros meses y decrece continuamente en los meses posteriores. Citando a Gellerman<sup>5</sup>, cabe evaluar siempre ante un aumento en el nivel de compensaciones de un empleado mediante una ecuación *costos versus* beneficios cuánto le sale a la empresa y cuánto recibe ésta a cambio. Vale decir, hay que verificar antes de realizar un aumento si el mismo tendrá un efecto positivo para la empresa, o si tiempo más tarde será un factor desmotivador y por ende, desventajoso para la compañía.

### **8. e) Algunos de los beneficios más utilizados en la actualidad**

Tal como lo hemos manifestado en apartados anteriores, se hace prácticamente imposible detallar en un solo trabajo de investigación la generalidad de los beneficios existentes en la actualidad, atento a que hay una cantidad casi infinita de ellos, ya que el desarrollo de este tipo de planes depende en gran medida de la imaginación de quienes deben aplicar los emolumentos en cada compañía. Es importante destacar, además, que la mayoría de ellos puede ser otorgado de manera diferente por distintas empresas. Es decir, que cada estipendio puede presentar, a su vez, múltiples variantes.

Mencionemos algunos de ellos:

Comedor	Integración de familias
Transporte	Vales alimentarios
Descuentos	Vivienda
Seguros	Outplacement
Aportes jubilatorios mayores	Vacaciones mayores a las legales
Escuela para adultos	Guardería
Auto de la empresa, celular.	Mutual
Stock options	Otros
Obsequios	Balance entre trabajo y vida privada

### 9 f) ¿Cómo establecer los objetivos de un programa de beneficios?

Cualquier decisión que se tome respecto a los beneficios debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización, buscando, además, el adecuado equilibrio entre las compensaciones directas (el salario percibido por el trabajo de cada uno) y las compensaciones indirectas (la remuneración que se percibe por el mero hecho de pertenecer a la organización). Asimismo, en la búsqueda de satisfacción, baja rotación y correctas relaciones laborales, la empresa debe buscar el máximo beneficio de las prestaciones, interpretando las necesidades y deseos de los empleados en la materia, por tanto, deben conocerse las preferencias de éstos de acuerdo con sus características particulares.

La presión por ser competitivo en el sistema prestacional o de beneficios, para así poder atraer y conservar mano de obra talentosa, hizo que los costos laborales se incrementaran; por lo que en la actualidad la tendencia es a controlar tales costos y dirigirlos a las prestaciones que tienen alta prioridad para el empleado y que cumplen con el resto de los objetivos postulados al momento de diseñar estos planes.

Al establecer el paquete de beneficios, la empresa debe definir parámetros en torno a lo que puede y no puede ofrecer, sus necesidades, así como su capacidad financiera y de administración del programa.

Teniendo en cuenta las limitaciones financieras existentes en todas las compañías, la programación de los beneficios se deberá efectuar mediante una valoración que considere las características propias de los empleados de la organización, tales como su edad, antigüedad, estado civil, y su género. Una vez definidos esos parámetros, la empresa debe comparar las necesidades emergentes y compararla con la cantidad de dinero disponible, para poder establecer prioridades y determinar un presupuesto de emolumentos.

El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y su plantilla de colaboradores; por lo que consideramos recomendable consultar a los empleados sobre las necesidades más apremiantes a solucionar y los cambios que desearían sufrir, lo que requiere un permanente estudio y varios probables ajustes. Debe considerarse en ese estudio que el sistema mantenga la coherencia con la estrategia global

de remuneraciones, la misión, la visión, la cultura y los valores; que las prestaciones sigan satisfaciendo las necesidades para las que fueron delineadas e implementadas; y que los costos que le significan a la empresa se mantengan controlados. Con todas estas consideraciones se darán algunos elementos para tomar decisiones en el diseño y administración de los beneficios.

## **5. Planteamiento de la hipótesis**

Habiendo sido delimitado, identificado y descrito el problema, y desarrollado el marco teórico, presentamos la hipótesis que hemos asumido en nuestra investigación:

El otorgamiento de beneficios al personal brinda una herramienta para la motivación de los recursos humanos en algunas compañías del gran Rosario investigadas durante el primer semestre del año 2005.

## **6- Variables**

Teniendo como base la hipótesis expresada, pasamos a analizar a continuación las variables de la misma. La variable independiente está constituida por el otorgamiento de beneficios al personal; mientras que la variable dependiente genera la motivación de los recursos humanos.

En el tema del cual es objeto nuestra investigación se presentan, además, algunas causas llamadas intervinientes. Es decir, algunas variables diferentes a los planes de beneficios aplicados por las empresas, que también contribuyen a la motivación de las personas en el trabajo. De todas maneras, dichas variables no serán objeto de estudio del presente trabajo. A continuación se detallan algunas de ellas, aunque es válido aclarar que esta enumeración no es taxativa, es decir, que además de las nombradas, pueden existir en cada ámbito laboral otros factores que modifiquen nuestra variable dependiente. Pueden considerarse variables intervinientes los planes de carrera, los salarios, el status, la estabilidad laboral en el tiempo y las características de la supervisión, entre otras.

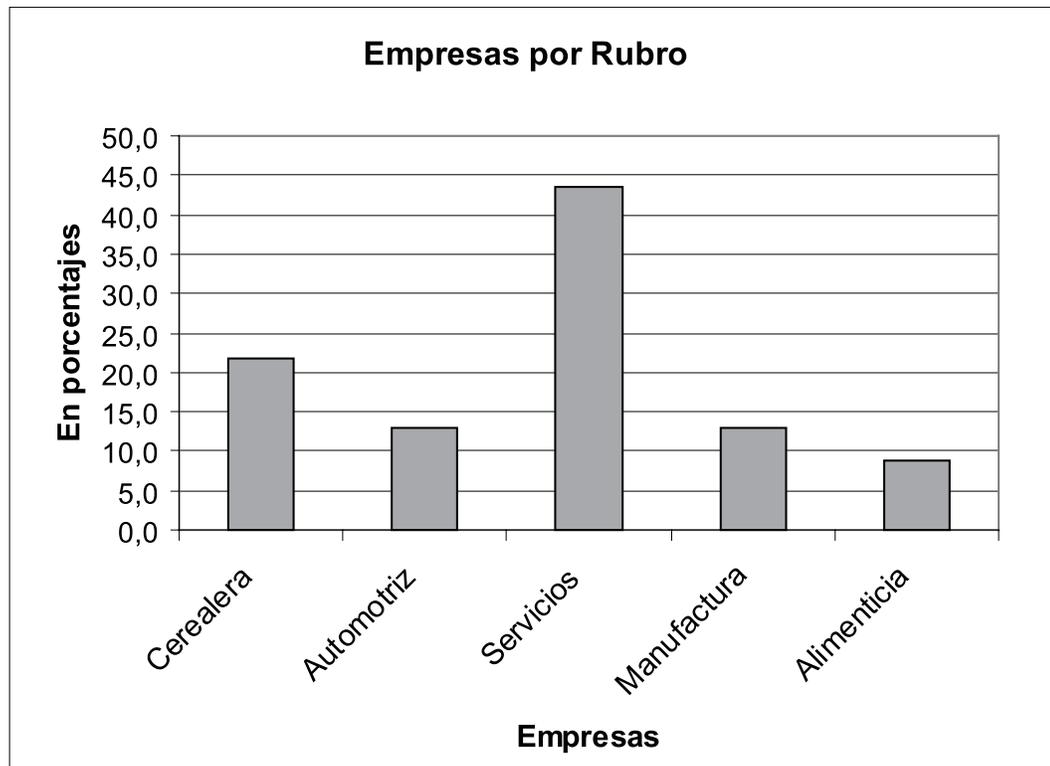
## **7. Procedimiento metodológico**

Para realizar el estudio que nos permitiría ratificar o rectificar nuestra hipótesis realizamos dos encuestas. La primera de ellas fue dirigida a los responsables de Recursos Humanos de cada empresa seleccionada (vale aclarar que el universo de estudio no fue representativo, sino que las empresas que lo compusieron fueron elegidas específicamente). Los resultados obtenidos en esa primera etapa nos permitieron diseñar y diagramar las encuestas a beneficiarios de planes de servicios en algunas empresas de nuestra muestra inicial. Así, en aquellas empresas que declararon poseer mayores y menores indicadores de ausentismo y rotación (medidores de nuestras variables) llevamos adelante la segunda etapa de nuestro estudio. En esta segunda instancia encuestamos a beneficiarios de cada plan de emolumentos, con el objeto de verificar si el otorgamiento de estos servicios tenían o no

relación con los indicadores mencionados, y si mediante la entrega de algún otro estipendio se podrían modificar.

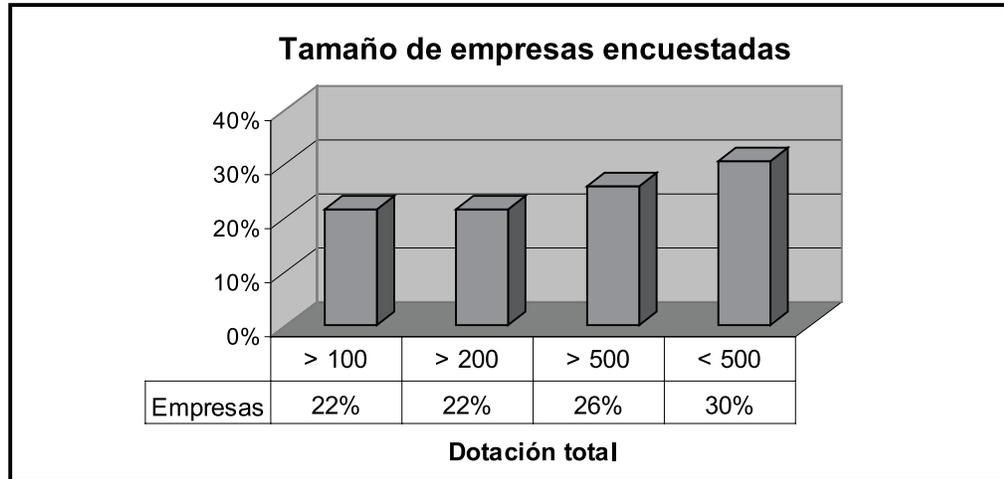
### Algunos datos extraídos de las encuestas

En primer término, demostramos la composición de nuestro universo de estudio, es decir, las características de las compañías que accedieron a formar parte de nuestro universo de estudio.



**Gráfico 1.a.**

En el gráfico 1.a. se puede advertir la composición de la muestra elegida, en relación con el rubro o el negocio de cada una de las empresas. En el gráfico siguiente, el 1.b., se verifica la dimensión (en cuanto a cantidad de trabajadores que componen la nómina) de cada organización investigada. Se han distinguido cuatro subgrupos, según alberguen a menos de cien empleados, si tienen entre cien y doscientos, entre doscientos y quinientos, o más de quinientos colaboradores.

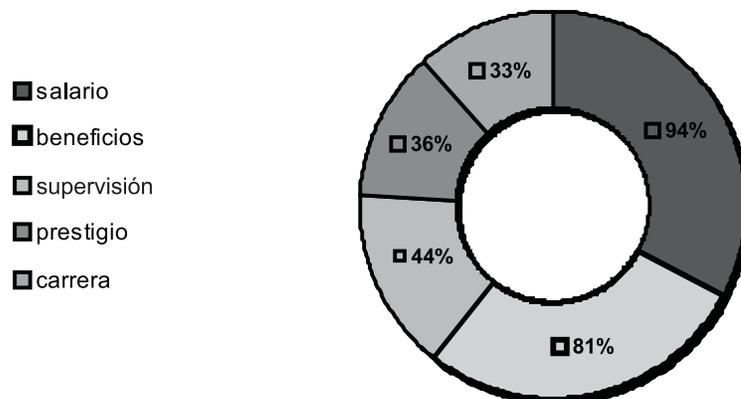


**Gráfico 1.b.**

Atento a que definimos ciertos índices que habíamos establecido para la operatividad de las variables (ausentismo, rotación y productividad; como indicadores de motivación de los empleados), consultamos a los referentes de Recursos Humanos los detalles de dichos números en sus respectivas empresas. Allí pudimos comprobar que en la mayoría de los casos -y contrariamente a lo que asumíamos *a priori*- las compañías que destinaban mayores montos de dinero *per cápita* al otorgamiento de beneficios y servicios a sus colaboradores no eran las que manifestaban poseer mejores indicadores de ausentismo y rotación. Asimismo, constatamos que varias de las empresas que ofrecen menos dinero per cápita en emolumentos demostraban tener los menores índices. Estos resultados nos impulsaron a realizar la segunda etapa de nuestro estudio de campo: entrevistas con beneficiarios directos.

Entre los resultados obtenidos en esa segunda etapa, podemos destacar la importancia que los empleados de las empresas otorgan a las variables que a nuestro juicio influyen más en la motivación de los colaboradores de las empresas.

**Orden de las variables que influyen en la motivación del personal**



**Gráfico 2**

En el gráfico 2 podemos apreciar que los empleados consultados ponen en el segundo lugar de las variables que influyen en su motivación a los beneficios, habiendo sido mencionado en el 81% de las encuestas.

Entre los beneficios más apreciados se mencionaron los siguientes: tiques (en todas sus posibilidades de otorgamiento), los planes de medicina prepaga, el comedor, los descuentos en productos propios o de otras empresas, y el servicio de transporte.



Gráfico 3

## 8. Conclusiones

Antes de describir y comentar las conclusiones a las que nos permitió arribar el presente trabajo, consideramos importante recordar al lector los motivos que nos llevaron a desarrollar el tema seleccionado.

En el ejercicio de la profesión de Recursos Humanos, nos encontramos con la necesidad de hallar herramientas que permitan a los colaboradores de nuestra organización sentirse a gusto en el desempeño de sus funciones e involucrados con ellas y con la compañía.

Esta problemática nos estimuló a impulsar el análisis de un elemento que nosotros consideramos importante en la motivación de los empleados: el otorgamiento de beneficios y prestaciones.

En el desarrollo del presente trabajo demostramos claramente que el otorgamiento de beneficios al personal constituye una herramienta importante para la motivación de los empleados. En tal sentido, y a pesar de que nosotros circunscribimos nuestro universo a algunas empresas del gran Rosario, estamos en condiciones de aseverar que nuestro postulado se cumpliría en otras zonas de nuestro país, e incluso del mundo. Esta es nuestra apreciación, ya que en el proceso de realización de este estudio pudimos tener acceso a información de compañías y mercados de otras localizaciones que se encontraban en situaciones similares a las experimentadas por las organizaciones que fueron objeto de nuestro estudio.

Asimismo, verificamos que nuestra presunción de que los beneficios al personal contribuyen a la motivación de las personas en algunas empresas de la zona del gran Rosario, en el período mencionado, no era una afirmación tan irrefutable como aparentaba serlo en un principio. Pudimos comprobar que un desarrollo deficiente o mezquino de planes de beneficios puede producir efectos nulos en los beneficiarios, o incluso desmotivar a dichas personas.

Es importante recordar que este trabajo apunta al análisis del factor que nosotros llamamos beneficios al personal, ya que también descubrimos que existen otras variables (que no son objeto del presente estudio) que influyen de manera gravitante en la motivación del personal. Algunos ejemplos de ellas lo constituyen la política salarial en su conjunto, el grado y calidad de supervisión, las posibilidades de desarrollo profesional y personal, y el clima laboral, entre otros.

Para analizar -y más tarde corroborar- nuestra hipótesis, apelamos a investigar una serie de índices en las empresas elegidas. Todas ellas nos permitieron conocer los indicadores de productividad, ausentismo y rotación del período propuesto, y relacionarlos con los montos de dinero destinados a los planes de beneficios, así como la cantidad y los tipos de estipendios que se otorgan en cada una de ellas.

A pesar de que la mayoría de las organizaciones que compusieron nuestro universo de análisis coincide en otorgar a su personal por lo menos dos beneficios, muchas de ellas lo hacen para cumplir con alguna disposición legal o convencional, sin prestar atención al resto de las ventajas que la implementación de un programa de esta naturaleza puede representar, ni reparar en las desventajas que acarrearía no planear dicho otorgamiento de la manera correcta.

Creemos que en el mercado laboral en el que nos encontramos inmersos actualmente, es menester atender a una cuestión tan importante y determinante como lo es el otorgamiento de beneficios al personal (y toda la política compensatoria en conjunto). Como ya mencionamos, a lo largo del presente trabajo pudimos comprobar que los emolumentos no constituyen el único factor de atracción, retención y motivación del personal, pero verificamos que es uno de los pilares en los que suele fundamentarse la decisión de permanecer en una determinada compañía o aceptar otra propuesta laboral.

Un correcto planeamiento e implantación de un plan de beneficios debe estar alineado con las políticas generales de recursos humanos, atendiendo especialmente a procesos claves como la selección del personal necesario, las correctas relaciones laborales, y el desarrollo de los colaboradores de cualquier jerarquía.

En tal sentido, en los apartados que siguen a estas líneas realizaremos una propuesta, detallando los pasos que a nuestro juicio debería cumplimentar la organización que intente definir una política compensatoria que incluya beneficios. Estas recomendaciones están dirigidas tanto a las empresas que en la actualidad otorgan beneficios al personal de forma desordenada, como a aquellas que quieren implementar una política de estipendios sin tener experiencia alguna en la materia. Además de unas recomendaciones generales, describiremos las etapas de implementación de un programa de beneficios flexible, método que consideramos que deberán adoptar las empresas que en el futuro quieran ser competitivas en materia salarial.

## 9. Propuestas para la implementación de un plan de beneficios

Recordemos que los planes de beneficios y servicios se deberían diseñar persiguiendo algunos objetivos: competitividad externa y ecuanimidad interna, eficacia en los costos, satisfacción de necesidades de los colaboradores, cumplimiento de disposiciones legales y/o convencionales, y coherencia con la estructura y políticas remuneratorias imperantes.

Para lograr cumplir con todos estos objetivos proponemos realizar un análisis completo de la situación en la que se encuentre inmersa la compañía. Este estudio debe abarcar tanto el escenario externo como las realidades internas.

En el primero de los casos -el relevamiento de la situación externa- recomendamos la realización de una investigación de mercado (llamada también benchmarking). La misma consistirá en la confección de una encuesta que deberá aplicarse en las empresas que le interese a la compañía relevar. Puede destinarse a firmas que compitan con la que lleva adelante la encuesta en su negocio, es decir, que sean del mismo rubro, o a compañías que se localicen en una misma ubicación geográfica, ya que de una u otra manera ambas disputarán los recursos humanos disponibles.

La investigación deberá intentar conocer las prácticas dominantes en materia salarial, su cobertura y la descripción de los emolumentos que se apliquen en cada empresa. Obtenidos los resultados, se podrán tabular los datos de varias maneras, pero recomendamos que dicho análisis incluya la cantidad de beneficios por empresa, y la naturaleza de cada uno de los estipendios otorgados. En lo relativo a los montos de dinero destinados a tales fines, consideramos que puede resultar una información útil, aunque es recomendable no otorgarle demasiada relevancia a los resultados obtenidos, atento a que es probable que cada organización calcule los montos de diferente manera, lo que distorsionaría los resultados. Además, debe tenerse en cuenta que las empresas suelen ser reacias a brindar información expresada en dinero a sus competidores.

Con respecto al análisis que las compañías deberían realizar internamente antes de implantar un programa de beneficios, nos remitiremos a lo expresado por representantes de la reconocida consultora de remuneraciones Hay Group. Flannery, Hofrichter y Platten<sup>6</sup> proponen una serie de preguntas que la empresa que quiera desarrollar un programa de beneficios debe hacerse, para determinar algunos parámetros de medición que le permitan conocer dónde se encuentra ubicada, y estimar aquello que no puede y aquello que puede permitirse otorgar. Es preciso que defina sus necesidades reales, las limitaciones que posee en términos financieros y administrativos, y la manera en que esos beneficios se añadirán (o no) al resto de los elementos que compongan la remuneración de sus colaboradores. Para realizar esta delimitación, los autores mencionados proponen plantear y responder las siguientes preguntas<sup>7</sup>:

¿Cuál es el mensaje que la organización está tratando de transmitir? Este mensaje puede ser paternalista, de seguridad, a largo plazo, entre otros.

¿Cuánta variabilidad y flexibilidad necesita admitir en el programa la organización?

¿Qué es lo que la organización está en condiciones o dispuesta a invertir en la implantación de un programa de estas características?

¿Cómo puede la compañía hacer sus programas más eficientes desde el punto de vista impositivo?

¿Cuáles son las limitaciones administrativas de la empresa? Al decidir qué plan instaurar, las organizaciones deben equilibrar la complejidad de su programa con la capacidad que posean para administrarlo eficazmente. Caso contrario, corre riesgos de no cumplir con los objetivos para los cuales ha sido creado y por ende, no ser exitoso.

¿De qué manera la organización va a relacionar los beneficios con los otros elementos de la remuneración?

¿De qué manera la organización va a comunicar el plan? Este es un elemento crítico, ya que pensamos que no sólo debe comunicarse la decisión de implantar tal programa, sino también los motivos que llevaron a desarrollarlos, y la relación que ellos guardan con la misión, visión y valores de la compañía.

Una vez finalizada la etapa de planteos, y hecha la implementación del plan de beneficios que de dicho estudio resulte, la empresa -para continuar siendo exitosa en este aspecto- deberá supervisar y ajustar de manera constante estos programas, para asegurar la calidad de los planes ofrecidos.

*Recibido: 23/03/06. Aceptado: 18/9/06*

## **BIBLIOGRAFÍA**

<sup>1</sup> Cfr. DAROS, William. “¿Qué es un marco teórico?” en *Enfoques*, Año XIV, n° 1, 2002.

<sup>2</sup> Cfr. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Mc Graw-Hill Interamericana, 2001, p. 60.

<sup>3</sup> SACKMANN BENGOLEA, Alfredo – SUAREZ RODRÍGUEZ, Miguel A. *Administración de Recursos Humanos. Remuneraciones*. Buenos Aires, Macchi, 1999, p. 491.

<sup>4</sup> Cfr. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Santa Fe de Bogotá, Mc Graw-Hill Interamericana S.A., 2001, ps. 459 y sucesivas.

<sup>5</sup> GELLERMAN, Saúl. *La administración de las relaciones humanas*. México, CECOSA, 1980.

<sup>6</sup> Flannery, Thomas y otros. Op. Cit., ps. 231.

<sup>7</sup> Op. Cit., pps. 232 a 235.