



Universidad de  
**San Andrés**

**Departamento Académico de  
Administración**

*Trabajo de Licenciatura en Administración  
de Empresas*

Beneficios no remunerativos en Pymes

Erik Wasserlauf (22273)

Mentor: Sebastián Steizel

Victoria, 31 de Mayo de 2016

Firma del Mentor

## ***Resumen Ejecutivo***

El otorgamiento de beneficios no remunerativos a los empleados de una empresa es cada vez más importante en estos tiempos. Si bien esto surgió en las grandes empresas, cada vez son más las pequeñas y medianas que se suman a esta tarea que se considera fundamental no solo para disminuir los costos que se agrandan con el paso del tiempo sino para demostrar al personal que es valorado, que se lo necesita y se lo tiene en cuenta. En este trabajo se investiga cuáles son aquellos beneficios que prefieren los empleados de pequeñas y medianas empresas de la Capital Federal con menos de ciento cincuenta trabajadores y cuál es el efecto que estos tienen sobre los mismos. Se argumenta, al mismo tiempo, que puede haber diferencia entre los géneros en cuanto a las valoraciones.

El trabajo funda el análisis en cuatro pymes manufactureras de la Capital Federal que cumplen con las condiciones necesarias para realizar la investigación. Específicamente, se realizaron encuestas a los empleados y empleadores de estas compañías y se definió por un lado el impacto que tienen los beneficios en los trabajadores y por el otro cuáles son las características que se consideran necesarias para implementar una política de beneficios útil e inteligente. El análisis de la información obtenida junto a la revisión bibliográfica ha dado lugar a entender qué es aquello que hace una diferencia a los trabajadores a la hora de elegir ingresar o mantenerse en las compañías.

Finalmente, se concluye que aquello prefieren los empleados de las pymes, al no tener la posibilidad que crecer demasiado, es la posibilidad de disponer del tiempo para llevar adelante una buena relación vida laboral y personal y obtener aquellos beneficios que le generen un ahorro en su bolsillo para dedicar su remuneración a aquello que consideran indispensable para su vida.

**Palabras clave:** Pymes, beneficios no remunerativos, políticas de beneficios, recursos humanos, empleados.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen Ejecutivo</b> .....                  | 2  |
| <b>Primera Parte - Introducción</b> - .....     | 5  |
| <b>1. Problemática</b> .....                    | 6  |
| 1.1 Preguntas de investigación .....            | 8  |
| 1.2 Objetivos de la investigación.....          | 8  |
| 1.3 Razones de estudio .....                    | 9  |
| <b>2. Marco Teórico</b> .....                   | 9  |
| 2.1 Definición de Conceptos .....               | 9  |
| 2.1.1 Criterios de Beneficios .....             | 11 |
| 2.1.2 Objetivo de los Beneficios.....           | 12 |
| 2.2 Estructura de los Beneficios.....           | 13 |
| 2.3 Grandes empresas y los beneficios .....     | 18 |
| 2.4 Pymes .....                                 | 22 |
| 2.5 Pymes y los Beneficios .....                | 23 |
| <b>3. Metodología de Estudio</b> .....          | 25 |
| 3.1 Tipo de estudio.....                        | 25 |
| 3.2 Unidades de análisis .....                  | 25 |
| 3.3 Técnicas de recolección de datos .....      | 25 |
| <b>Segunda Parte - Trabajo de Campo</b> - ..... | 27 |
| <b>4. Presentación de las empresas</b> .....    | 28 |
| 4.1 Arimer S.R.L.....                           | 28 |
| 4.2 Dub S.R.L .....                             | 28 |
| 4.3 Bondeados Nortex S.R.L. ....                | 29 |
| 4.4 Shoes and Bags S.R.L.....                   | 29 |
| <b>5. Resultados</b> .....                      | 30 |
| 5.1 Perspectiva de los Empleados .....          | 30 |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.1.1 Preferencias de beneficios según el género .....         | 42        |
| 5.1.2 Razón de elección y permanencia .....                    | 46        |
| 5.2 Perspectiva de los Empleadores.....                        | 52        |
| 5.2.1 ¿Por qué ofrecen beneficios las pequeñas empresas? ..... | 52        |
| 5.2.2 Políticas de Beneficios.....                             | 53        |
| 5.2.2.1 Elección.....  | 53        |
| 5.2.2.2 Capacidades.....                                       | 55        |
| 5.2.2.3 Implementación .....                                   | 56        |
| <b>Tercera Parte - Conclusiones -</b> .....                    | <b>59</b> |
| <b>6. Respuesta a la pregunta de investigación</b> .....       | <b>60</b> |
| <b>Bibliografía</b> .....                                      | <b>65</b> |
| <b>Anexos</b> .....  | <b>67</b> |



Universidad de  
**San Andrés**



Primera Parte  
**-Introducción-**  
San Andrés

# **1. Problemática**

Tener el personal de la empresa motivado es, hoy en día, una necesidad vital en la mayoría de las empresas de Argentina y del mundo. Las grandes empresas han comenzado, con el tiempo, a otorgar distintos beneficios a sus empleados. Es así que, empresas como Google, les han propuesto a sus trabajadores elegir un día de la semana para dedicar a proyectos personales que luego podrían ser utilizados por la empresa. Otras entidades prefieren otorgar horarios flexibles tomando en consideración solo el cumplimiento final de los objetivos planteados. Muchas firmas brindan descuentos en distintos servicios a sus trabajadores o dan la posibilidad de ejercitarse durante distintos momentos de la jornada laboral. Todos estos beneficios que se ofrecen, se valoran de distinta manera según la forma de ser y las características de las distintas personas. No todos se conforman con lo mismo y no todas las actividades tienen el mismo efecto sobre los trabajadores.

Empresas más pequeñas que las mencionadas anteriormente, se han dado cuenta que brindar estos beneficios es muy importante desde hace algunos años. Quizá por sus características se hace difícil contratar, por ejemplo, una clase de gimnasia para todo el personal pero sí hay otros métodos que se utilizan para reducir el estrés y motivar a la gente.

A lo largo de los años este tema ha sido estudiado por distintos autores. Algunos de ellos son Emilio Picasso, Gerardo Broveglio y María Andrea Genoud (2012). Ellos han investigado sobre la motivación y los efectos que distintos beneficios causan sobre los trabajadores argentinos de Pymes. Por otro lado revelan, a través de un estudio, cuáles son las motivaciones a las que las personas le dan prioridad a la hora de trabajar en una empresa. Argumentan que la prioridad es trabajar con otras personas mientras se oculta la importancia del dinero para no demostrar el valor vergonzante que tiene hoy en día en nuestra sociedad. En consecuencia, encontramos que los beneficios son muy importantes a la hora de elegir un empleo. Si bien todos desean aumentar su sueldo, cuando no es posible, se comienza a valorar diferentes cosas dentro de la empresa. Para algunos, una de ellas, es trabajar junto a otras personas y luego, para otros, podría ser tener el gimnasio pago porque

disfrutan de hacer deporte. No todas las personas son iguales aunque posean la misma carrera y realicen la misma actividad, por lo tanto, es fundamental conocer cuáles son las preferencias de ellos para ajustar las decisiones de la empresa al incentivo de los trabajadores.

Los profesores John Rand, Finn Tarp, Tran Tien Cuong y Nguyen Thanh Tam (2008), de la Universidad de Copenhague, Dinamarca, realizaron una investigación en la que afirman que el otorgamiento de beneficios laborales en pequeñas y medianas empresas, puede ser visto por el empleador, como una forma de reducir la rotación de personal y los costos asociados a esto. De esta forma se aseguran un grupo de trabajo estable que estará mejor equipado y preparado para perseguir estrategias de trabajo a largo plazo. Ellos consideran que el otorgamiento de beneficios genera un fuerte apego del trabajador hacia la empresa por miedo a perder, por ejemplo, la obra social que reciben, si cambian de empleo. Es por esto que es realmente necesario conocer cuáles son aquellos ofrecimientos que generan una diferencia en la gente. Al mismo tiempo, esperan que haya discrepancia entre géneros a la hora de su preferencia con respecto a los beneficios que les otorgan. Todo esto se relaciona con la falta de oportunidades de crecimiento que tiene el personal de las pymes, dado que, los dueños, suelen mantener los puestos gerenciales, dentro de la familia o entre conocidos.

El presente trabajo pretende investigar cuáles son las preferencias de los trabajadores de algunas pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Capital Federal con respecto a los beneficios no remunerativos que se les brindan. De esta manera, se podrá conocer cuáles son los que causan mayores efectos en los empleados y cuáles son los más aplicados. La mayoría de las PYME suelen tomar ideas de las grandes firmas. Estas ideas muchas veces no pueden ser aplicadas ya que se cuenta con distintas capacidades y necesidades en cada sector laboral. En la mayoría de los casos, el dinero, es un factor limitante a la hora de elegir qué es lo que se va a brindar, aunque no es el único. Por esta razón, la elección de las políticas de beneficios por parte de los gerentes es difícil. Es posible que las opciones que se brinden no generen motivación o no sean del agrado de la gente. Las decisiones de los empleadores de poner en práctica ciertas medidas tienen un fuerte impacto en

el personal que repercute en el producto final obtenido. Esta investigación resulta interesante, ya que pone de relieve qué es lo que genera una mejoría en el empleado, que lo lleva a generar un mejor resultado dentro de sus actividades laborales.

## **1.1 Preguntas de investigación**

A continuación se presentan las preguntas que guiarán la investigación.

### **Pregunta central**

- *¿Cuáles son los beneficios laborales que prefieren los empleados de Pymes manufactureras de Capital Federal con menos de ciento cincuenta trabajadores?*

### **Subpreguntas**

- *¿Por qué las empresas otorgan beneficios a su personal?*
- *¿Hay diferencias entre los géneros en la preferencia de beneficios?*
- *¿El otorgamiento de beneficios, afecta a los empleados al decidir ingresar o quedarse en una empresa?*
- *¿Cómo se implementa una política de beneficios en las pymes?*

## **1.2 Objetivos de la investigación**

El **objetivo general** de este trabajo es entender y conocer cuáles son los beneficios laborales que prefieren los empleados de algunas de las pequeñas y medianas empresas de la Capital Federal que poseen menos de 150 empleados.

Para ello nos planteamos los siguientes **objetivos específicos**.

- Definir los beneficios que reciben los empleados.

- Analizar el comportamiento de los empleados frente a estos beneficios.
- Explicar por qué se prefieren algunos beneficios en lugar de otros.
- Conocer las características que tiene en cuenta el empleador para brindar beneficios.

### **1.3 Razones de estudio**

En lo personal, siempre me sentí atraído por los distintos métodos que utilizan las empresas para mantener a sus recursos humanos motivados y avocados a las tareas que les son asignadas. Por otro lado, trabajo en una empresa donde el manejo de personal es una constante de todos los días y entender las prácticas que se utilizan en otros negocios para mantenerlos enfocados en los objetivos, puede resultar de mucha utilidad.

Hoy en día, tanto grandes, como medianas y pequeñas empresas, aplican diferentes beneficios a sus empleados como los horarios flexibles o el trabajo desde casa. Eso genera diferentes reacciones en cada una de las personas ya que no todos son iguales, no tienen las mismas preferencias y tampoco son afectados de una misma manera por las decisiones que se toman para ellos.

Este trabajo pretende realizar un pequeño aporte al conocimiento de qué es lo que más valoran los empleados para así poder aplicarlo, más allá de tener en cuenta las posibilidades de cada empresa y las diferencias existentes entre las personas.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Definición de Conceptos**

Si bien no hay autores que hayan dedicado su tiempo exclusivamente a la temática de los beneficios ofrecidos dentro de una empresa, muchos de ellos lo desarrollan como parte de la remuneración de un empleado en relación de dependencia.

Idalberto Chiavenatto (2002) propone que los sistemas de compensación deben generar retornos para la organización, además de incentivar a las personas a contribuir dentro de ella. Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba la retribución adecuada. El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados. De esta forma se plantea un paquete de compensación o de remuneración total, el cual está compuesto de tres aspectos diferentes. El primero de ellos es la remuneración básica, el segundo son los incentivos y el tercero son los beneficios. Estos tres conceptos no son lo mismo, son distintas formas de retribuir a una persona y a continuación se los define.

**Remuneración básica:** Está representado por el salario y es el pago fijo que recibe una persona mensualmente como contraprestación por el trabajo realizado. Es la parte fija de la remuneración, todos los meses recibe el mismo monto monetario en concepto de salario.

**Incentivos:** Es un pago que realiza la empresa al empleado por un desempeño diferencial. Intenta influir en el compromiso y esfuerzo de la gente desde el punto de vista monetario, motivando al empleado a cumplir ciertas metas estipuladas. Podrían ser los sistemas de bonos y premios. Es la parte variable de la remuneración, se la puede recibir un mes y no al siguiente ya que se paga en función de logros y resultados.

**Beneficios:** Este es el punto que nos interesa para éste trabajo. Son prestaciones en especie, productos o servicios, que recibe el trabajador. Este aspecto de la remuneración tiene un valor que puede ser económico, simbólico o ambos. Y si bien tienen un valor económico, el costo que le genera a la empresa ofrecerlo, es menor que el valor que tiene para el trabajador. Los beneficios son cosas materiales o inmateriales que tarde o temprano tiene un costo, y si éste fuese superior al valor que tiene para una persona, la empresa no tendría razón alguna para brindarlo. No siempre estas contraprestaciones serán un diferencial para el empleado al momento de elegir el trabajo, pero hay ocasiones en las que recibir algo a cambio hace que las personas se encuentren dispuestas a recibir un sueldo un poco menor. Se podría otorgar el

beneficio de pagar un plus por guarderías que es distinto que tener una guardería. Lo que hace es mostrar interés y preocupación de la empresa por aspectos sustantivos y valorados por las personas. Es un regalo, un mimo, enriquece y atiende a las necesidades sociales de la gente. Apuntan a darles cosas que tienen que ver con aspectos no laborales o aspectos producto de la situación laboral.

Los beneficios adicionales son una consideración importante en un paquete de compensación total. Los salarios también lo son, pero los empleados suelen aceptar o dejar un trabajo basado en la calidad de las prestaciones sociales. Los costos de seguro de salud se han convertido en muy caros y los empleados que previamente han dejado un trabajo es más probable que se queden por estos beneficios. Todas éstas son herramientas utilizadas por recursos humanos para contratar y retener a los mejores talentos y ayudar a crear una fuerza de trabajo motivada.

El trabajo siempre ha sido un pilar importante en la vida de las personas pero al mismo tiempo las condiciones en que se realiza pueden ser una razón de estrés. Una de las fuentes de presión más grandes puede ser la carga de trabajo y es por esto que las empresas deben brindar ciertos beneficios que estimulen la energía del empleado.

### **2.1.1 Criterios de Beneficios**

A su vez, encontramos que hay distintas clases de beneficios sociales que una empresa puede distribuir a su comunidad de trabajo. Chiavenatto (2002) los describe de la siguiente forma.

#### **1) En cuánto a la exigibilidad:**

- a) Beneficios legales: vacaciones, aguinaldo, obra social, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, indemnización, salario-familia y salario maternidad.
- b) Beneficios espontáneos: bonificaciones, descuentos o reintegros en restaurantes, transporte, seguro de vida colectivo, préstamos a los empleados, etc.

#### **2) En cuanto a la naturaleza:**

- a) Beneficios monetarios: prima salarial, bonificaciones
- b) Beneficios no monetarios: descuentos o reintegros en restaurantes, acceso a clubes, horarios más flexibles, transporte desde el hogar al trabajo.

### **3) En cuanto a los objetivos:**

- a) Beneficios asistenciales: asistencia médico-hospitalaria, odontológica, financiera mediante préstamos, etc.
- b) Beneficios recreativos: áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas, club, paseos y excursiones programadas.
- c) Planes supletorios: buscan proporcionar a los empleados una mejora en su calidad de vida: transporte, restaurante en el sitio de trabajo, horarios flexibles, estacionamiento privado.

### **2.1.2 Objetivo de los Beneficios**

Una empresa puede ofrecer uno o varios de los beneficios anteriormente vistos. La decisión de cuales ofrecer tiene que ver con una serie de objetivos.

#### Objetivos de los planes de beneficios

1- Objetivos individuales: tratan de atender las necesidades individuales de las personas proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.

2- Objetivos económicos: buscan reducir la fatiga física y psicológica, apoyar el reclutamiento, reducir la rotación y el ausentismo, mejorar la calidad de vida, minimizar el costo de horas trabajadas.

3- Objetivos sociales: procuran llenar deficiencias y ayudar al empleado en tres áreas de su vida:

-En el cargo: incluyendo bonificaciones, premios de producción, seguro de vida.

-Fuera del cargo pero en la organización: restaurante, cafetería, tiempo libre, transporte.

-Fuera de la organización: recreación, actividades deportivas.

## 2.2 Estructura de los Beneficios

El factor humano dentro de cualquier tipo de organización pública o privada es de gran importancia ya que constituye el capital intelectual y productivo. Es por ello que la mayoría de las instituciones luchan cada día más en implementar políticas, estrategias o lineamientos tendientes a brindar el mayor nivel de bienestar y satisfacción social a los trabajadores. De ésta forma podrán contar con un buen personal, calificado y capaz de saber aprovechar al máximo las oportunidades y elementos dentro de la organización.

La principal razón de cualquier tipo de empresa, y principalmente de las pequeñas, para ofrecer beneficios no remunerativos es contener los costos que aumentan considerablemente todos los años (Balkin y Griffeth: 1993, 323). En Argentina, esto es incluso mayor debido a la inflación. Son herramientas que están al alcance de la mano y que pueden ser utilizadas como complemento del sueldo. Muchas veces, una persona puede estar dispuesta a renunciar a una determinada cantidad de dinero, si se le otorga a cambio algo que realmente valore. Un ejemplo de esto podría ser que alguien acepte recibir un poco menos debido a que la empresa está situada cerca de la casa y por lo tanto no debe gastar en viajes. Sin embargo, "gastar lo menos posible" no es la única preocupación que tienen las Pymes hoy en día sino que además deben preocuparse por la retención y el bienestar del personal que poseen.

Los beneficios laborales forman una parte importante de la retribución de los empleados hoy en día. A tal punto son de gran importancia que el 6 de enero del año 2006 se sancionó la ley 26.574 que modificó el artículo 12 de la Ley de Contrato de Trabajo, la cual impide suprimir beneficios laborales otorgados por las empresas a sus empleados.

Esta la ley se encuentra muy bien explicada en uno de los artículos del periodista Sebastián Albornos (2009) y a lo que se refiere es que ya sea que se trate de horarios flexibles o todo tipo de beneficios no remunerativos como celulares, automóvil, cochera o el pago de comisiones atadas a objetivos, entre otros, una vez concedidos al personal las compañías no podrán dar marcha

atrás. En definitiva, si una empresa reconoce beneficios a un dependiente, éste no podrá ser modificado en perjuicio de los intereses de dicho empleado. Es un principio de irrenunciabilidad, según el cual, ningún acuerdo pactado entre empleado y empleador, aun cuando se encuentre firmado por ambos, es válido para quitarle aquellos beneficios que le fueran concedidos al trabajador.

A partir de la proclamación de la ley, los departamentos de recursos humanos comenzaron a tomar decisiones con mayor cautela ya que las decisiones no podrían ser modificadas en el futuro. Lo que genera este tipo de leyes es que se evite brindar algunos beneficios y hacer más complicada algunas situaciones de negocios. En uno de los artículos de Cecilia Novoa (2010) para la página Iprofesional, una experta en el tema, Laura Roldán, directora del negocio de Salud y Beneficios de Mercer Argentina, opina que las empresas podrían tomar dos caminos, ser más cautas y evitar otorgar beneficios que ya tenían planeados, o innovar con sus políticas y tomar riesgos legales mucho más grandes. Hay mucha más atención sobre recursos humanos y las implicancias que las políticas de la empresa puedan traer como consecuencia. Ya no es lo mismo que antes dar un beneficio, el cual podía ser quitado en el momento que se decidiera sin hacerse responsable de ese hecho.

Incluso existe un caso legal, explicado por Sebastián Albornos (2012; 2013), en el que una empresa se vio obligada a considerar en la liquidación de indemnización por despido, el teléfono celular que le había brindado al empleado para desempeñar sus tareas. Esto se debió a que no estaba bien explicitado si el artefacto era de uso exclusivamente laboral o también personal. Los jueces decidieron que el beneficio tenía carácter remunerativo y por tanto el trabajador debía ser resarcido en consecuencia con el despido. En este caso, se falló a favor del trabajador, siguiendo el principio de "*in dubio pro operario*".

Las relaciones laborales son dinámicas, pasan por distintos periodos de expansión y contracción económica y en ocasiones puede ser útil para empresas y colaboradores sustituir prestaciones. Sin embargo, esta modificación rigidiza las relaciones y obliga a los empleadores a ser, de ahora adelante, infinitamente más cautos antes de otorgar un beneficio. Al momento

de negociar un pase de un ejecutivo o buscar cubrir una posición, el dilema para los empleadores estará puesto en las diferencias que puedan hacer, o no, entre aquello que se les ofrezca a éstos en comparación con lo que perciben los empleados que ocupan el mismo puesto. Se pueden armar diseños diferentes de un paquete, pero al tomar un gerente o director las empresas no pueden tener grandes diferencias en la compensación total respecto a lo que perciben los que ya están con las mismas responsabilidades, con lo cual el margen de maniobra de hoy en día no es el mismo que el de antes del 2006. En caso de que no se concedan los mismos beneficios, las compañías estarían comprándose así un malestar futuro entre quienes tienen la misma posición o desarrollan iguales tareas. Por ejemplo, para las multinacionales, es una situación muy complicada darle, por ejemplo, un auto a un gerente y a otro no.

Esta ley podría considerarse un beneficio en sí misma, ya que una vez obtenida la prestación, no puede ser quitada. Esto puede generar una modificación en los empleados a la hora de sus preferencias porque se van a enfocar en lo que más los motiva o los retribuye sabiendo que se va a mantener en el tiempo.

Bernardo Hidalgo (2011) comenta que la capacidad o talento de un empleado define un tipo de recurso humano especial que siempre es escaso, y por eso se cotiza. Por lo tanto, atraerlos, retenerlos y motivarlos no puede lograrse sin una compensación justa. El autor define a la compensación total en su libro "Remuneraciones inteligentes" como "un dispositivo privilegiado para atraer, retener y motivar de la manera adecuada a las personas que hacen la diferencia [...] Las organizaciones pagan por talento, desempeño y resultados" (Bernardo Hidalgo, 2011: 72). Es importante tener en cuenta el salario fijo a la hora de la selección de personal para una empresa pero no debe dejar de lado la implementación de beneficios tanto monetarios como no monetarios. "La remuneración inteligente es aquella que logra atraer, retener y motivar el talento mediante una asignación óptima de los recursos tangibles -como dinero, equipamiento-, e intangibles -reputación, clima laboral, por ejemplo-. Y digo 'óptima' porque remunerar de menos no significa ahorrar sino tratar de producir lo mismo sin contar con el insumo clave: el talento. Y porque remunerar de más equivale a derrochar recursos y, por lo tanto, a reducir el beneficio" comentaba

Hidalgo al equipo de redacción del diario “Comercio y justicia” (2011). Son los beneficios sociales los que hacen la diferencia en las personas a la hora de elegir el lugar en el que se va a trabajar. Cuando dos empresas ofrecen un monto mensual parecido en dinero, son aquellos los que terminan por inclinar a la gente hacia un lado o hacia el otro. Las retribuciones que se ofrecen son muy amplias y son mejoradas año a año, por lo cual un postulante debe ocuparse de tener bien en claro que es lo que se le puede brindar. Las personas no solo valoran el dinero, porque si fuera así, no habría forma de explicar que la gente realiza ciertos tipos de actividades cuando podría ganar lo mismo haciendo otra cosa.

Hidalgo plantea que lo más importante es identificar qué es lo que quiere la gente como compensación y la relación costo-beneficio para la empresa pensando no sólo en el salario. Compensar con más beneficios -como mejor cobertura médica, tiempo libre, horario flexible, instancias de capacitación, banco de horas, teletrabajos, viernes libres-, es decir procesos de compensaciones a medida y no darles todo a todos

Además también se refiere a las pymes cuando explica que tienen más capacidades de compensaciones a medida ya que es mucho más fácil conocer a una pequeña cantidad de personal y así poder decidir qué beneficio va a ser mejor para cada uno de ellos.

Jeffrey Pfeffer (1998) es uno de los autores que se suma a esto al mencionar que hay que tomar la decisión de qué beneficio se va a ofrecer para un grupo de empleados y no individualmente por persona. El autor argumenta que un beneficio individual, no genera un diferencial en el resultado final del empleo ya que genera un impacto negativo en el trabajo de equipo, dado que no todos se ven retribuidos de la misma manera.

Para Emilio Picasso, Gerardo Broveglio y María Andrea Genoud (2012), autores del mismo texto, la situación es un poco diferente. Ellos revelan que se prioriza primero el salario, luego la seguridad, las oportunidades de avance, poseer trabajo interesante y trabajar con gente. Menor prioridad poseen las motivaciones sociales y las de obtener prestigio. Según un estudio realizado por ellos en empresas argentinas, la mayor preferencia por parte de los

empleados es la de trabajar con otra gente y en segundo lugar tener un buen salario. La explicación es que la gente no declara como motivación más importante el sueldo para no demostrar el valor vergonzante del dinero en la sociedad. Por otro lado se revela que las preferencias o motivaciones de los hombres y las mujeres no son las mismas al momento de elegir el empleo. Lo mismo sucede con las diferentes edades del personal de la empresa, la seguridad no es tan importante para los adolescentes como lo es para las personas de mayor edad. Otras características que modifican los deseos de cada uno son la antigüedad y la educación. Se plantea entonces que las motivaciones del personal son principalmente de tipo material y en segundo lugar aquellas ligadas intrínsecamente con el trabajo. Todo esto puede variar dado que vivimos en una sociedad en la que prevalecen el individualismo, la inestabilidad, la inseguridad y, por lo tanto, es lógico entender que las personas prioricen la seguridad en los lazos primarios, desconfiando de la honestidad de sus compañeros de trabajo. La gran complejidad del campo de las motivaciones laborales humanas en la sociedad requiere perfeccionar los instrumentos de medición y aplicar técnicas de análisis aún más poderosas para desentrañar esta cuestión totalmente y poder evitar los sesgos recurrentes.

Estos autores enumeran cuáles son las preferencias o motivaciones que posee una persona a la hora de elegir la empresa en la que desea trabajar a partir de un estudio realizado por ellos mismos. En primer lugar aparece el salario, lo cual es lógico ya que este permite el acceso a bienes que se compran con dinero y hacen al bienestar familiar. El segundo lugar es el de la seguridad, referente al miedo a perder el empleo. Muy cerca, se encuentran las oportunidades de avance, el trabajo interesante y realización de actividades con otra gente. Por último, están las motivaciones a contribuir con la sociedad y el prestigio.

En conclusión, si bien es muy importante brindar beneficios a los trabajadores de las diferentes empresas para atraerlos, motivarlos y luego conseguir su fidelización, no es cuestión de otorgar cualquier cosa que se encuentre al alcance sino pensar las decisiones que se van tomando en cuanto a posibilidades y recursos, ya que una vez ofrecido, por ley, no puede darse

marcha atrás. Este impedimento puede llevar a generar, ante una mala decisión de la compañía, conflictos judiciales que se reducen a una gran erogación innecesaria de dinero.

## **2.3 Grandes empresas y los beneficios**

Los beneficios laborales han atraído la atención de las empresas desde que los salarios comenzaron a aumentar anualmente. En un intento por contener los costos, una de las tácticas utilizadas por algunos empleadores, fue reducir sus aportes de efectivo con ciertos programas de beneficios y pedir a sus empleados que compensaran su salario con ellos. Ésta decisión ha afectado de diferente manera a la totalidad de la gente, y a pesar de los grandes esfuerzos que realizan las empresas por implementar nuevas políticas que generen mayor satisfacción en su personal, la falta de investigación que encontramos en este campo es grande.

Siguiendo el trabajo de Lawler (1971, 1981) y Heneman y Schwab (1972) se define que la satisfacción a partir de un beneficio otorgado por la empresa es una función de discrepancia entre dos percepciones. La primera de ellas se relaciona con lo que alguien cree que debe recibir, por ejemplo, un buen beneficio de retiro debido al largo y continuo trabajo realizado en favor de la empresa. Y la segunda, tiene que ver con lo que esa persona siente que realmente recibe, lo cual suele medirse en comparación a los demás. Un ejemplo de esto sería si una persona desconoce que recibe un beneficio porque no encuentra ocasión para utilizarlo. Cuando estas dos percepciones coinciden, es cuando un individuo experimentará la satisfacción de recibir un beneficio en particular.

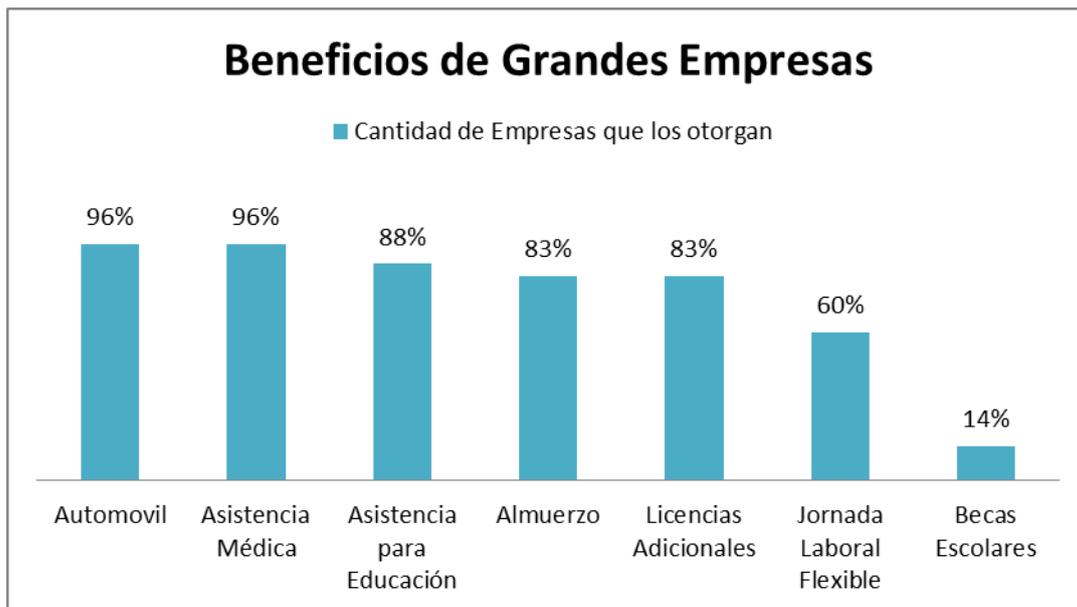
Hoy en día, las políticas de beneficios para empleados se encuentran en plena expansión. Estas prácticas se encuentran por encima de las leyes laborales e incluyen desde medicina prepaga, almuerzo y automóvil a cargo de la compañía hasta las licencias adicionales y horarios flexibles. En los últimos años su implementación estuvo impulsada por la inflación, ya que en algunas empresas se usaba como forma de complementar incrementos salariales que eran menores que la inflación. Y también por los empleados más jóvenes, que

exigen cada vez más beneficio para conciliar la vida laboral con la vida personal.

"Lo que diferencia a una empresa de otra no es la tecnología ni el volumen de facturación, sino la calidad de sus trabajadores. Los mejores empleados no se captan sólo mediante el dinero, sino que la motivación se vuelve fundamental. Por eso los incentivos no económicos son clave para tener la mejor gente trabajando", afirma Gustavo Giorgi, psicólogo y director de Human Touch, una consultora que asesora a organizaciones de la región en recursos humanos en la nota de Agustina Maia para el periódico El Litoral (2008).

Si bien el dinero es el mayor motivador para los empleados, los beneficios que utilizan las grandes empresas refieren usualmente a la seguridad y el bienestar personal. La elección de estos beneficios suele ser difícil ya que hay muchas variantes a tener en cuenta. No todas las personas tienen las mismas preferencias, y la satisfacción en base a un beneficio varía con la edad, el sexo, la compañía, la experiencia y la educación. A medida que se avanza durante las distintas etapas de la vida, los valores, las preferencias, las necesidades y las actividades se van modificando y no es lo mismo lo que espera una persona mayor que un adolescente que recién comienza a trabajar. Por esta razón, quienes toman las decisiones de implementar las políticas de beneficios dentro de las multinacionales tienen un trabajo muy grande para decidir qué ofrecer.

Bernardo Hidalgo, titular de Hidalgo & Asociados, realizó un relevamiento sobre los beneficios vigentes entre más de 100 empresas de primera línea que fue publicado por Ximena Casas (2013), periodista del diario El Cronista. Según el estudio, la mayoría de las empresas se encuentran en la búsqueda e implementación de nuevos beneficios. El especialista comentaba que "cuando el 55% del mercado está dando un beneficio, el resto de las empresas también se preocupa por darlo".



**Fuente:** Elaboración propia con datos del estudio de Hidalgo&Asociados.

Los beneficios más otorgados, según el informe de la consultora, son el automóvil a cargo de la compañía (96%) y asistencia médica (96%). En el caso del vehículo, hay distintas modalidades: un 33% permite la libre elección de marca y modelo dentro de un tope de dinero y un 67% cuenta con modelos preestablecidos con tope de dinero. Y para el beneficio de medicina prepaga, la empresa se hace cargo de la diferencia de los aportes de los empleados y todos los planes otorgados cubren al grupo familiar primario.

Otros beneficios ampliamente difundidos en las compañías grandes y medianas son asistencia para educación (88%), almuerzo (83%) y licencias adicionales (83%). Sin embargo, sólo el 14% de las empresas de la muestra otorga becas escolares a sus empleados.

En el caso de almuerzos, las empresas reconocen el 91% del costo del cubierto. Las licencias adicionales, en tanto, se incluyen para los casos de mudanza (15%), adopción (15%), paternidad (75%), vacaciones (90%), casamiento (15%), cumpleaños (40%) y maternidad (10%).

Además, el 60% de las empresas del mercado otorgan algún tipo de jornada laboral flexible (los empleados pueden variar dentro de determinada franja su horario de entrada y de salida) o jornada reducida, especialmente durante los meses de diciembre, enero y febrero.

A diferencia de las Pymes, cuando se trabaja en el otorgamiento de beneficios en empresas de mayor tamaño, éstas últimas poseen más facilidades para tomar decisiones. Esto se debe principalmente a que tienen una mayor disponibilidad de dinero y capacidad de negociación que permite ofrecer mayores y mejores posibilidades. Además, a aquellos que vayan a otorgar el beneficio en sí, sea el caso de gimnasios, empresas de salud, etc. les resultará más atractivo trabajar con compañías de nombre mundial que con pymes generalmente por la publicidad que esto les genera.

Este tipo de metodologías aplicadas por compañías de gran tamaño, resultan muy útiles desde el punto de vista de los departamentos de Recursos Humanos: en primer lugar para atraer y captar talentos desde el sector que se dedica a adquisición del personal; y posteriormente para retenerlos y lograr que se sientan cómodos trabajando en la organización, desde el sector de compensaciones y beneficios. Más allá de cómo se encuentre estructurado, lo cierto es que este departamento es clave a la hora de definir las políticas y normas que deben seguir los empleados (por ejemplo, normativa de *compliance*, reglas de conducta, etc.) así como también de fijar la manera de retribuir no-monetariamente a los mismos y seleccionar los beneficios que apliquen para todo o parte del personal que se encuentre trabajando allí.

Adicionalmente a esto, una responsabilidad no menos importante que se ha observado en compañías por lo general multinacionales, es la de organizar la determinación de objetivos laborales a cumplir por los miembros de cada equipo de trabajo. En este caso, se observa una tendencia a motivar a los empleados al crecimiento y desarrollo, fijándoles cierto plan de carrera, mostrándoles cómo podrían llegar a rotar por diferentes posiciones dentro de la organización, y como consecuencia de esto, a adquirir mejores habilidades. Muchas veces el sector de Recursos Humanos es el encargado de pre-fijar un sistema anual en el cual establecen plazos para que los líderes de cada sector se comprometan a conversar con su personal a cargo las metas a cumplir en el año, y luego de transcurrido el periodo, se incentiva a que éstos reciban una devolución acerca de su *performance*. Esto, como se podrá observar más adelante, puede ir o no acompañado de cursos de capacitación que serán considerados como un beneficio para los trabajadores de la empresa.

Investigaciones realizadas por de Great Place to Work Argentina, seleccionadas de documentos tales como “La permanencia en las organizaciones depende más del desarrollo que de las remuneraciones” (2015), “Nos importan nuestros colaboradores y también sus familias” (2015), “El mejor lugar para trabajar, empleados satisfechos producen mejores resultados” (2015), entre otros; sirven de base para determinar que, en las organizaciones de gran cantidad de empleados, como ya se ha expuesto, los beneficios no remunerativos constituyen un pilar fundamental para la atracción, captura y conservación del capital humano. Como se verá más en detalle en la comparación con los resultados de las encuestas en Pymes, esto se ve trasladado a las mismas, al nivel en el que puedan ofrecerse dichos beneficios.

Se parte de la premisa general que sostiene que los beneficios no remunerativos nunca son rechazados por los trabajadores, a menos que estos tengan un impacto en una baja significativa de sus salarios. Siguiendo este razonamiento, cada compañía podrá desarrollar un plan de beneficios a su medida, teniendo en cuenta la cultura organizacional de cada entidad, sus proyecciones de crecimiento y expansión, y el presupuesto que manejen.

## **2.4 Pymes**

Las pequeñas y medianas empresas en Argentina (pymes) están definidas por la ley n° 25.300. Según lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de dicha Ley, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren un nivel máximo de valor de las ventas totales anuales fijado según el tipo de mercado en que se desempeñe. Para agro serán 82 millones de pesos, para industria, 270 millones de pesos, para el comercio, 343 millones de pesos, para servicios, 91 millones de pesos y para la construcción, 134 millones de pesos. Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres Estados Contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta cincuenta por ciento del valor de las Exportaciones que surjan de dicha documentación. Además tienen en cuenta el personal ocupado, que no puede

ser superior a 300 personas y el valor de los activos aplicados al proceso productivo.

Teniendo en cuenta lo mencionado previamente, existen distintos criterios para clasificar Pymes. A los efectos del presente trabajo, y dadas ciertas restricciones para el acceso a la información (por ejemplo, los montos de facturación anuales), se considerará Pyme a la compañía que cumpla con todas estas características, tomando como parámetro principal el número de empleados que posea cada empresa.

## **2.5 Pymes y los Beneficios**

En general, se ha observado que las pequeñas empresas experimentan dificultades para atraer, seleccionar y retener personal altamente calificado dado que las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional se encuentran reducidas en relación a las grandes empresas.

Ésta situación puede generar que con el paso del tiempo, la motivación e interés vayan disminuyendo. Por ésta razón, las políticas de beneficios son un método de demostrarle al personal que son valorados y sustituye esa imposibilidad de crecimiento que se presenta. Los beneficios son un regalo que hacen las empresas a sus trabajadores, mediante ellos se incentiva y se motiva a trabajar mejor. El tamaño y la falta de dinero generan una gran dificultad a la hora de decidir qué es lo que se va a ofrecer ya que las posibilidades que se tienen disminuyen. Por otro lado, es necesario, pensar no sólo en qué se puede ofrecer sino en qué es lo que los empleados desean. Un beneficio que no seduce a la gente, se traduce en una pérdida de dinero innecesaria. Un gerente debe conocer a sus empleados, sus gustos y deseos para poder llevar adelante una política de beneficios inteligente y funcional a una pequeña o mediana compañía.

Tal como define Janet Hurst, directora de recursos Humanos de Haws Corp, en su artículo Best Practices (2004), los empleados de pequeñas y medianas empresas, hoy en día, buscan una combinación de beneficios, flexibilidad en la planificación del trabajo, tiempo de ocio, y recompensas monetarias a la hora

de elegir una compañía para desempeñarse. Un paquete de estos, son los que permitirán a las empresas atraer y retener a los mejores talentos del mercado.

Esta no es una tarea fácil, ya que los costos de los beneficios para los empleados aumentan año a año, haciendo difícil mantenerlos en el tiempo. Por esta razón, Janet (2004) propone 3 iniciativas para implementar un buen programa de beneficios en pymes.

La primera de ellas es el manejo de los beneficios y sus costos asociados. Cada compañía debe estar al tanto de los cambios y alternativas que se puedan ofrecer a los empleados ya que todo el tiempo van surgiendo opciones más atractivas y de menor costo.

La segunda es entrenar a los empleados para que hagan un buen consumo de los beneficios. Todos deben tener pleno conocimiento de que es lo que se les ofrece y cuáles son sus restricciones. De esa forma se hace más eficiente la utilización y por lo tanto puede llevar a un ahorro futuro para la compañía.

Por último, identificar el costo nominal de los beneficios. No todos los beneficios tienen un costo asociado. En muchos casos es mínimo y en otros no hay. Un ejemplo de esto son los horarios flexibles. Las empresas deben ser lo suficientemente creativas como para instituir esto dentro de sus negocios para poder afrontarlos sin la necesidad de aumentar la productividad. De esa forma, no se incurre en gastos y el impacto que genera en la persona es muy alto.

Como hemos destacado, es muy importante para las pymes llevar adelante una buena política de beneficios, intentando brindar aquello que es valorado por sus empleados, teniendo en cuenta sus características, y evaluando el costo que le va a generar a la empresa otorgarlos. De esa forma podrá atraer y mantener los mejores talentos del mercado lo cual permitirá generar una mayor productividad, que es a lo que todo empleador aspira.

## **3. Metodología de Estudio**

### **3.1 Tipo de estudio**

El trabajo tiene un enfoque descriptivo. Los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández Sampieri y Collado, 2006: 102). Este tipo de estudio se aplicará para describir los beneficios que prefieren los empleados de pequeñas y medianas empresas en la Capital Federal, cómo eligen las empresas qué beneficios otorgar y la manera en que varía la decisión de una persona al momento de aplicar o mantenerse dentro de una determinada empresa.

### **3.2 Unidades de análisis**

Las unidades a analizar en esta investigación serán los beneficios. Para ello, se realizarán encuestas, que consisten en una serie de preguntas con diferentes opciones de respuesta (ver Anexo 1), a un número determinado de entre 15 y 20 empleados dentro de cada una de las cuatro pymes manufactureras, donde se mostrará cuál es el valor que éstos tienen. La intención es comprender un fenómeno grupal y organizacional que cada vez tiene más relevancia hoy en día. Mediante la información recolectada se realizarán inferencias generales acerca de las preferencias que las personas poseen al momento de participar dentro de una empresa.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

Para poder realizar la investigación planteada en éste trabajo, se utilizarán dos métodos de recolección de datos.

En primer lugar se realizarán encuestas dentro de 4 pequeñas empresas manufactureras de Capital Federal, elegidas por la facilidad de acceso a la información, donde se le solicitará a entre 15 y 20 empleados que las respondan de forma anónima. Serán elegidos al azar, pero incluyendo al menos dos personas por cada posición existente. Se tendrá en cuenta también, que los elegidos correspondan a generaciones diferentes. Para esto, se

concurrirá personalmente a cada una de las empresas donde serán explicadas las preguntas y se procederá a la recolección de la información en una computadora. Aquellos empleados que posean los medios necesarios y así lo deseen, recibirán un link a la encuesta realizada en Google Forms donde podrán responderlas y enviarlas por mail al encuestador.

Para la elección de la empresa, entenderemos por PYME aquellas empresas que no pueden realizar grandes inversiones, tengan un máximo de 150 empleados ocupados y no superen el límite de \$270.000.000 anuales como valor de ventas en promedio durante los últimos 3 años. De esa forma se podrá conocer la opinión de los trabajadores para luego relevar la información y sacar una conclusión acerca de cuáles son los beneficios que prefieren dentro de las empresas.

Además se realizará una entrevista telefónica a cada uno de los dueños de las compañías de forma que se entienda cómo son diseñadas las políticas de beneficios y qué es lo que se tiene en cuenta a la hora de elegir lo que se brindará al personal.

En segundo lugar, se utilizará la revisión documental que refiera a datos obtenidos por profesionales en el campo de los beneficios. Serán tenidas en cuenta las investigaciones hechas por distintos autores ya mencionados, como ser Bernardo Hidalgo y sus asociados acerca de las mejores prácticas de beneficios y tendencias realizadas en marzo de 2012. Por otro lado serán importantes los distintos documentos de investigaciones de *Great place to work*, a los que se hace referencia en el marco conceptual, donde se refieren a las mejores empresas para trabajar en el país y en el mundo.

Además de esto, la revisión bibliográfica en profundidad nos servirá como complemento para entender cuáles son los distintos tipos de beneficios que se otorgan y cuáles son los que se están aplicando en la actualidad.



**Segunda Parte**  
**-Trabajo de**  
**Campo-**

## **4. Presentación de las empresas**

En éste capítulo se realizará una breve introducción de cada una de las cuatro empresas que serán tenidas en cuenta para la realización de este estudio. Las empresas son Arimer S.R.L, Bondeados Nortex S.R.L, Dub S.R.L y Shoes and Bags S.R.L. Fueron elegidas fundamentalmente por ser pequeñas compañías manufactureras que brindaban facilidad de acceso a la información.

### **4.1 Arimer S.R.L**

Arimer S.R.L es una empresa que se dedica a la comercialización de materiales y accesorios para el calzado fundada en el año 1932 por Elisardo Balaira. Al llegar a la Argentina proveniente de España, se instaló en el barrio de Floresta, lugar en el que comenzó a fabricar vivos y moños para zapatos. Una vez casado, decidieron trabajar juntos en el fondo de la casa familiar contratando a su primer empleado. De a poco, el negocio se fue extendiendo a trenzas, tiras y capelladas, lo cual permitió la contratación de más personal. El primo de Elisardo se sumó al emprendimiento a los pocos años y también lo hizo su hija, Mercedes Balaira, a los 17 años, una vez finalizado el colegio secundario. Todos juntos se mudaron al primer taller y llegaron a contratar a unas 30 personas. Con el ingreso del hijo de Mercedes, Ariel, el negocio se expandió un poco más, pasando a viajar al exterior para conseguir la representación de empresas italianas en la venta de telas, cueros sintéticos y forrería. Hoy en día, Arimer S.R.L continúa desempeñando esta actividad y posee unos 43 empleados.

### **4.2 Dub S.R.L**

Dub S.R.L fue fundada en el año 1987 por Raúl y Carlos Borrás en el barrio de Floresta. Comenzaron trabajando en la duplicación de películas. Durante dos años trabajaron solos hasta que pudieron contratar al primer empleado en el año 1989. Fueron creciendo paralelamente al mercado del VideoHome brindando inicialmente el copiado múltiple de VHS. Compraban el VHS original a Estados Unidos para luego copiarlo a más VHS que otra empresa se encargaba de distribuir. Además, también se encargaban de todos los servicios

conexos a este trabajo, como puede ser la generación de masters, cambio de la norma de video, cajas y boxes o embalaje con revistas. Con el paso del tiempo este trabajo se extendió también al DVD.

Hoy en día, con la desaparición del mercado de VHS y el DVD, la empresa se dedica a la traducción de guiones de films, series y documentales al español y su posterior subtítulo o doblaje según lo requiera el cliente. Suelen trabajar generalmente sobre señales de TV y cable nacionales e internacionales. Luego de 27 años han empleado hasta hoy a 94 personas.

### **4.3 Bondeados Nortex S.R.L.**

Bondeados Nortex S.R.L fue fundada en el año 1976 por Gustavo Lavitman pero fue recién en 1995 cuando tomó ese nombre. Gustavo comenzó junto a otros 3 empleados realizando bondeados de telas, esto es, pegar un soporte a las telas de poco grosor para darle un mayor espesor. Estaban ubicados en Liniers en un predio de 400 metros cuadrados. Con el paso del tiempo la empresa quedó en manos de los maridos de sus 3 hijas. Ellos fueron quienes expandieron el negocio en cuanto a la producción. Comenzaron a tejer sus propias telas y a teñirlas. Para esto debieron mudarse a una nueva fábrica que tiene alrededor de 10.000 metros cuadrados donde instalaron su propia tintorería industrial. El personal creció lentamente para adecuarlo a las necesidades que iban teniendo con el transcurso de los años. Además ofrecen desarrollo de producto para empresas de marcas deportivas como Puma. Al día de hoy, la empresa cuenta con unos 49 empleados.

### **4.4 Shoes and Bags S.R.L**

Shoes and Bags S.R.L es una fábrica de calzado que fue fundada por Marcelo López en el año 1986. Se instaló en el barrio de Mataderos en un taller donde comenzó con 4 empleados a su cargo. El comienzo fue difícil, se fabricaban pocos zapatos que había que salir a vender a marcas que necesitaban una cantidad mucho mayor de la que podían ofrecer. De a poco comenzaron con pequeñas ventas que permitieron que Marcelo viaje, por primera vez, a Italia a conocer las nuevas modas y tendencias que llegarían a nuestro país en la siguiente temporada. Con el paso del tiempo, la empresa fue creciendo tanto

en personal como en producción. La idea que tenía el dueño de la empresa era crecer haciendo moda y tendencia enfocándose en el mercado abc1. Así es que hoy en día cuenta con 60 empleados directos que trabajan dentro de la empresa y otros 80 indirectos que trabajan fuera pero dependen de ella. A su vez están construyendo una nueva fábrica que no solo es más grande sino que cuenta con un nuevo comedor donde se les ofrecerá el almuerzo a todos los empleados. Hoy Shoes and Bags S.R.L tiene su propia marca de venta al público, que lleva el nombre Justa Osadía para la cual se producen alrededor de 300 pares de zapatos diarios y además destina una parte de la producción para que sean distribuidos a las más reconocidas marcas que vemos en las calles y los shoppings.

## **5. Resultados**

La organización de los resultados se presentará en base a dos perspectivas principales. En primer lugar la de los empleados, donde encontraremos aquello que los trabajadores respondieron en base a la encuesta realizada y donde se situará la respuesta a nuestra pregunta de investigación. En segundo lugar, la perspectiva de los empleadores que brindará una mirada complementaria y, a su vez, interesante para comprender qué es aquello que los trabajadores prefieren en cuanto a los beneficios y cómo hacen los dueños de las empresas para brindarlos.

### **5.1 Perspectiva de los Empleados**

Como hemos mencionado anteriormente, los empleados son el capital más importante de una empresa y es por esta razón que los empleadores deben trabajar en mantenerlos contentos y motivados, y así buscar la mejor forma de retenerlos para poder apostar a desarrollar estrategias de largo plazo que beneficien al negocio.

Por esta razón, concurrí a cada una de las empresas seleccionadas para realizar este trabajo para encuestar a los empleados y descubrir qué es lo que a ellos les genera un diferencial dentro de lo que les ofrecen las compañías para las que trabajan.

A continuación se puede observar un resumen del perfil de las personas que fueron encuestadas:

| <u>Síntesis del perfil de los encuestados</u> | Arimer S.R.L. | Dub S.R.L. | Shoes & Bags S.R.L. | Bondeados Nortex S.R.L. | Total |
|---|---------------|------------|---------------------|-------------------------|-------|
| Cantidad de entrevistados por empresa         | 15            | 15         | 18                  | 16                      | 64    |
| <u>Recorte por sexo</u>                       |               |            |                     |                         |       |
| Hombres                                       | 9             | 8          | 10                  | 11                      | 38    |
| Mujeres                                       | 6             | 7          | 8                   | 5                       | 26    |
| <u>Recorte por edad</u>                       |               |            |                     |                         |       |
| Entre 18 y 25                                 | 2             | 2          | 5                   | 3                       | 12    |
| Entre 26 y 35                                 | 6             | 7          | 7                   | 8                       | 28    |
| Entre 36 y 50                                 | 4             | 4          | 5                   | 3                       | 16    |
| Mayores de 50                                 | 3             | 2          | 1                   | 2                       | 8     |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas realizadas a las 4 empresas

Como puede visualizarse, fueron encuestadas entre 15 y 20 empleados en cada firma. Es importante destacar que se incluyeron al menos dos personas por cada posición dentro de cada empresa.

A su vez en el siguiente cuadro, puede observarse un panorama global de los resultados obtenidos en las encuestas a partir de los cuales se realiza el análisis de este apartado.

| Variables / Empresas             |                 | Arimer S.R.L. | Dub S.R.L. | Shoes & Bags S.R.L. | Bondeados Nortex S.R.L. |
|----------------------------------|-----------------|---------------|------------|---------------------|-------------------------|
| Relevancia de los beneficios     | Calidad de vida | Alta          | Alta       | Alta                | Alta                    |
|                                  | Plus-Trabajo    | Media         | Baja       | Baja                | Media                   |
|                                  | Capacitación    | Baja          | Baja       | Media               | Alta                    |
|                                  | Accesorios      | Baja          | Media      | Media               | Baja                    |
| Importancia Marginal del Ingreso | Hombres         | Baja          | Baja       | Alta                | Baja                    |
|                                  | Mujeres         | Media/Alta    | Baja       | Baja                | Baja                    |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas realizadas a las 4 empresas.

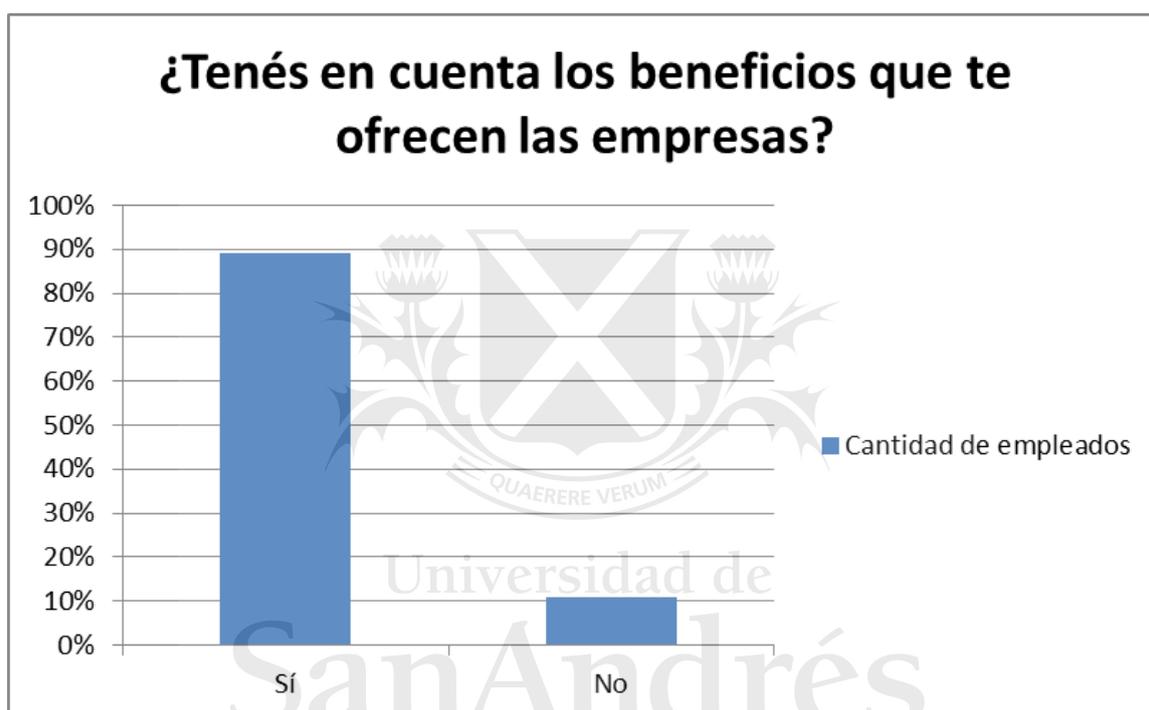
Al realizar las encuestas, se les consultó a los empleados su opinión acerca de ocho beneficios distintos, que a los efectos de exposición de este primer análisis, podrían bien agruparse en las siguientes categorías: Calidad de Vida (Horario Flexible, Vale de almuerzo, Café y Gaseosas Gratis en el lugar de trabajo); “Plus-Trabajo” (Contar con Teléfono celular brindado por la compañía y viáticos en caso de ser necesario dadas las tareas que se realizan); Capacitación (también relacionada con las tareas que se llevan a cabo); y “Accesorios” (Recibir un Regalo Anual por parte de la compañía, o una Tarjeta con monto estipulado para adquirir productos en la tienda Falabella). Más

adelante se hará mayor hincapié en los resultados obtenidos concernientes a cada uno de estos beneficios en particular. En forma preliminar, puede ponderarse la relevancia de los mencionados dependiendo de la compañía que los otorgue y el empleado que los reciba.

La Importancia Marginal del Ingreso, explica la predisposición por parte de los empleados a recibir un sueldo menor a cambio de mejores beneficios (mejores que los que hoy están recibiendo). Es decir, qué importe menos de salario están dispuestos a percibir, con tal de recibir un beneficio más. Si bien en las próximas páginas se explicará con mayor detalle y en forma cuantitativa este punto, puede adelantarse que:

- Las respuestas positivas (Alta Importancia), destacan la relevancia del salario respecto de los beneficios. Es decir, quienes dieron esta respuesta, manifestaron que no están dispuestos a recibir menor sueldo en pos de percibir algún beneficio más. Estas contestaciones pueden estar fundadas en dos causas distintas: 1) Actualmente el empleado se encuentra satisfecho con los beneficios que la empresa ya le está proporcionando y con su salario, y cualquier beneficio adicional que pueda brindarle la compañía no le sería útil, o no lo contrataría o consumiría por sus propios medios. 2) El empleado no se encuentra suficientemente conforme con su salario, como para que, además del ingreso que según sus necesidades es bajo, éste le sea disminuido aún más para percibir un beneficio, pueda serle útil o no.
- Las respuestas negativas (Baja Importancia) reflejan que: 1) El empleado se encuentra en una situación económica lo suficientemente holgada como para reducir en cierta medida su ingreso para obtener otro beneficio que de todas maneras iba a pagar con su dinero, y a su vez le conviene, porque el monto en el que se reduce su salario es menor a lo que iba a costarle abonar para gozar del beneficio por cuenta propia. 2) Los beneficios que actualmente le ofrece la compañía en la que trabaja no le son suficientemente útiles, y por esta razón, debe destinar parte de su ingreso para cubrir algún tipo de beneficios que podría proporcionarle la empresa pero que hoy, aún no le ofrece.

Si nos centramos en el análisis más detalladamente, lo primero que se les preguntó a los empleados fue si se fijaban y tenían en cuenta que las empresas en las que se postulan para trabajar se encuentren ofreciendo beneficios a su personal. Este punto es fundamental para saber si la gente presta atención o no a estas cosas y si se encuentra al tanto de que las empresas dan este complemento de la remuneración. Las respuestas que dieron el general de los empleados no variaron demasiado en cuanto a los resultados. Prácticamente no hubo diferencias en las respuestas por género o edad.



**Fuente:** Elaboración propia surgida de las encuestas realizadas a los empleados de las 4 empresas.

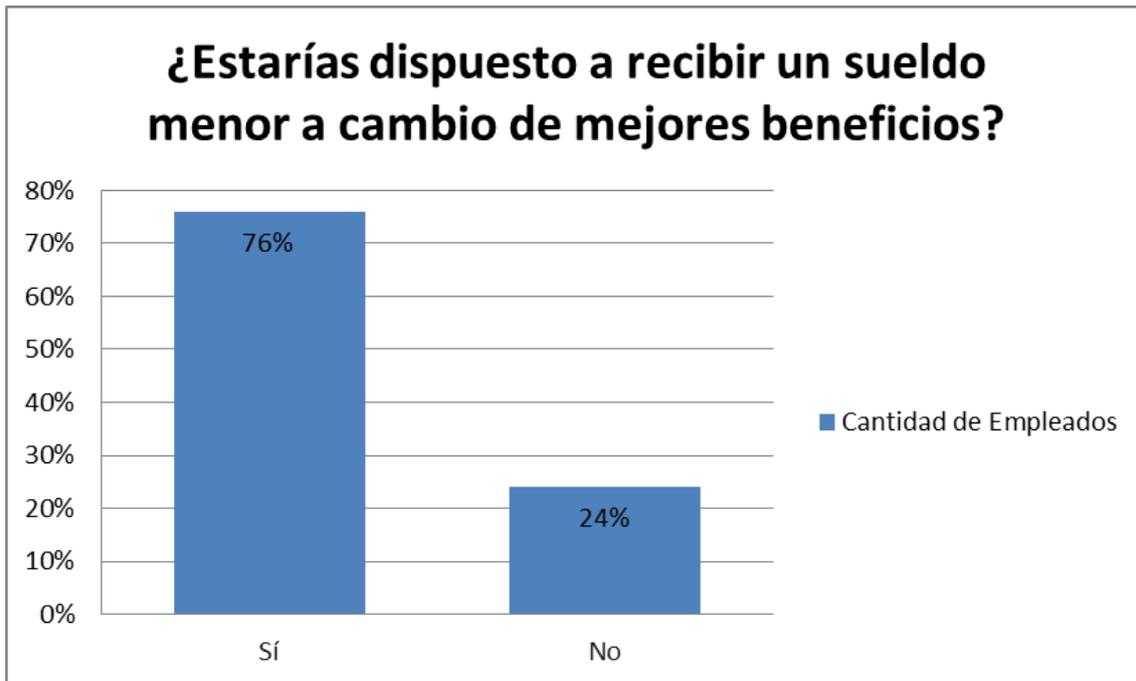
El 89% de los trabajadores del total de las 4 empresas dijeron fijarse y tener en cuenta cuáles son los beneficios y las posibilidades que se les brindan a la hora de tomar la decisión de ingresar. Solo un 11% expresó no fijarse, argumentando que solo miran el sueldo que se les ofrece para saber si cumple con sus expectativas y necesidades y si luego, se les ofrece algo más será bienvenido pero que no es algo que los influya demasiado.

Como podemos ver, el general de los trabajadores tiene un cierto interés en al menos saber si van a recibir "algo más" de manos de la empresa de la que van a formar parte. Algunos de ellos comentaron que ya en la misma entrevista prefieren enterarse de esto, ya que los ayuda a conocer cuál es la

preocupación de los empleadores frente a su personal y por otro lado, tienen interés en saber si estos beneficios les generarán algún ahorro de dinero adicional o alguna facilidad respecto de otra compañía. Además, hubo personas que buscan que a través de esto, se genere un cálido ambiente de trabajo y mejores condiciones laborales. Un ejemplo de esto sería que al recibir el almuerzo, se pueda compartir un momento para afianzar lazos entre los integrantes de los equipos de trabajo.

Pensando en las respuestas recibidas, y viendo que la mayoría se encontraba interesado en recibir algún tipo de complemento a la remuneración, la siguiente pregunta que realicé fue si estaban dispuestos a resignar parte de su salario, es decir, recibir un salario un poco menor, a cambio de tener mejores beneficios. Esto no significa dejar parte del salario correspondiente en manos del empleador, sino, que pudiendo cobrar un poco más que en otras empresas del mismo rubro, se decide no hacerlo, pero que esa diferencia sea retribuida a través de otros medios. En esta situación, la empresa tendría un gasto menor en salarios que podría redistribuir para conseguir mejores ofertas y ofrecer un beneficio más importante.

Si bien las respuestas fueron en un 76% por el sí y un 24% por el no, la gran mayoría de ellos decidió dar su respuesta en base a diferentes supuestos y condiciones.



Fuente: Elaboración propia surgida de las encuestas realizadas a los empleados de las 4 empresas.

- Una gran parte respondió afirmativamente, pero **solo si estos beneficios se adecúan a sus necesidades o conveniencia.**
- También aceptarían, **solo si los beneficios otorgados son iguales o mayores, en términos económicos, al monto que se estaría dejando de percibir.** Necesitan evaluar si se justifica la reducción.
- Algunos, sobre todo las mujeres, dijeron que si **la reducción del salario les da el beneficio de pasar más tiempo con sus familias** (caso de horarios flexibles) también estarían de acuerdo.
- Por último, surgió la idea de que **al ser beneficios no remunerativos y no estar sujetos a aportes y contribuciones que deban abonar,** aceptarían recibir un sueldo un poco menor y que la diferencia se reciba por éste medio.

Aquellos empleados que dijeron no estar dispuestos a trabajar por un sueldo menor al del mercado, argumentaron dos puntos:

- Que para ellos los beneficios pueden no ser duraderos en el tiempo y que no ayudan a la capacidad de ahorro o de consumo. Por lo tanto, si se encuentran relativamente cómodos con el sueldo que reciben, los “beneficios de la empresa” se los dan ellos mismos,

realizando el gasto desde su bolsillo, y se encuentran con la total libertad de adquirir o modificar el beneficio que deseen con absoluta independencia.

- Muchos hombres respondieron no estar dispuestos a aceptar, dado que necesitan esa diferencia de dinero para mantener a sus familias y que cuanto más cobrarán, mejor era para ellos.

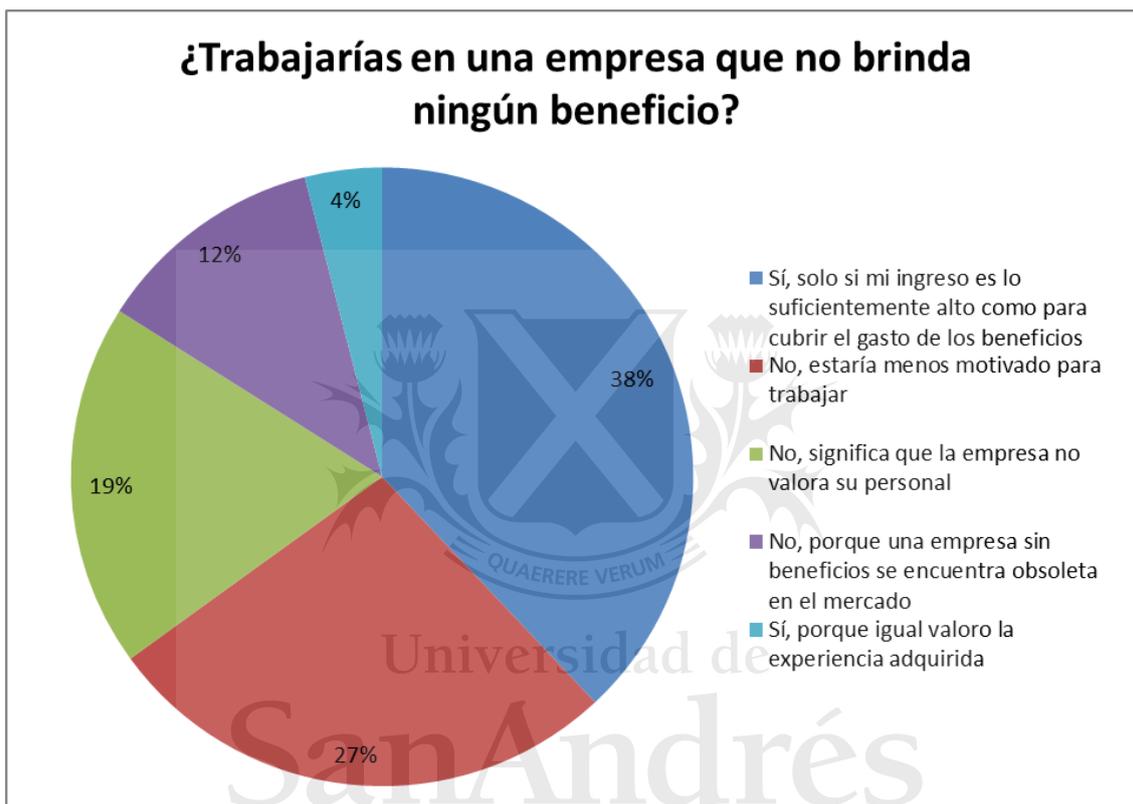
De todas formas, son las mujeres, casadas o en pareja, quiénes tienen una mayor facilidad para aceptar la reducción de su sueldo. Esto se debe a que, en general, y coincidiendo con los hombres anteriormente mencionados, son ellos los que suelen mantener a la familia y utilizan los sueldos de sus esposas como complemento. Por tanto, ellas podrían aceptar menos dinero a cambio de algo que los ayude de otra forma, reduciendo gastos que si hicieran por su cuenta serían mayores.

Un punto importante que surgió como resultado de esta pregunta, es que las personas consideran fundamental tener sus necesidades básicas resueltas para poder aspirar a resignar una parte de su sueldo. Es decir, lo que están dispuestos a resignar es aquello que hoy en día les esté quedando luego de tener cubiertas estas necesidades. Ni hombres, ni mujeres de ninguna edad o estado civil aceptarían cobrar menos dinero, si no van a poder cumplir con los gastos que ya saben que tienen mes a mes. Es decir, frente a esta última pregunta, partimos del supuesto de que una vez cubiertas las necesidades de la persona, deberían elegir entre cobrar un poco más, o tener más y mejores beneficios.

Continuando con el tema, y sabiendo que la gran mayoría no solo tiene en cuenta qué se le ofrece sino que, en caso de ser posible, estaría dispuesto a recibir un sueldo menor a cambio de obtener un beneficio mejor, me pareció interesante conocer cuál era la opinión sobre trabajar en una empresa que no ofrece beneficios en absoluto. Hoy en día ya no es común que una compañía no ofrezca ningún complemento a la remuneración, primero porque perdería la mano de obra frente a sus competidores y segundo porque estaría

demostrando una falta de preocupación frente a ellos y esto no genera una buena imagen de la misma en el mercado.

Las respuestas fueron muy similares entre todos los grupos de empleados. En este caso, la gran mayoría optó por la respuesta no, pero también dejaron ver que su decisión podría variar respecto del cumplimiento de ciertos supuestos o condiciones.



**Fuente:** Elaboración propia surgida de las encuestas realizadas a los empleados de las 4 empresas.

Aquellos empleados que contestaron que Sí trabajarían en empresas que no ofrezcan ningún tipo de beneficios, tuvieron la necesidad de aclarar que esto solo sería posible si:

- El sueldo es lo suficientemente alto como para cubrir el gasto que implicaría pagar desde el bolsillo propio el beneficio que se deja de percibir.
- El empleo aporta una experiencia que sirva como aprendizaje a futuro para crecer.

Este último caso, es principalmente lo que sucede con los más jóvenes. Son personas que todavía no tienen una pareja e hijos de los cuales hacerse cargo, viven con su familia y tienen la intención de tener un futuro superador, por tanto, desean aprovechar todas las experiencias y aprendizajes que puedan tener.

Por otro lado, la primer opción, fue elegida principalmente por personas mayores de 25 años que tienen otro tipo de responsabilidades y a las cuales recibir un beneficio o dejar de hacerlo les hace una diferencia grande en su vida. Es por esto que desean que, si no van a recibir nada de parte de la empresa, al menos se vea retribuido en el salario que van a estar recibiendo.

De todos modos si miramos la totalidad de las respuestas, encontramos que la mayoría opina que no trabajaría en ninguna empresa que no ofrezca compensaciones no monetarias a su personal. Las principales razones de esto son:

- El empleado se encontraría menos motivado para trabajar.
- El trabajador sentiría que la compañía no se preocupa por ellos.
- Piensan que un empleador que no ofrece ninguna compensación, no puede competir en el mercado frente a sus rivales.

Al conocer que cada vez son menos las empresas que solo tienen una remuneración básica, sería muy difícil que una persona no decida probar suerte en otro lugar. Se pierde mucha competitividad a menos que el sueldo sea extremadamente alto como para suplir no solo las necesidades básicas sino aquellos costos que se podrían ahorrar trabajando en otro lado. Como hemos mencionado anteriormente, los beneficios se ofrecen para demostrar preocupación frente al personal y si estos no se brindan, es una clara demostración de que de que no se los valora lo suficiente por tanto ellos se verían tentados de emplearse en otro lugar. Por último, la motivación es fundamental y si esto se traduce en esperar el día en que se cobra, lentamente va a ir desapareciendo hasta decidir buscar un nuevo destino.

Habiendo visto que en algún punto todos encuentran cierta preocupación acerca de si se les ofrece algo más que el sueldo y entendiendo que solo hace

una diferencia aquello que realmente se valora, ya sea por gusto o por necesidad, tomé todos los beneficios ofrecidos por las 4 empresas utilizadas en este trabajo y le solicité a cada uno de los encuestados que los ordenara en un ranking de preferencia. De lo más valorado a lo menos, lo cual no significa que no lo quieran sino que causa un menor efecto sobre ellos. La idea de utilizar incluso aquellos beneficios que no se ofrezcan en alguna de las empresas es para que la variedad sea más amplia y así sacar una conclusión mejor sobre qué es realmente lo que los empleados quieren o prefieren que una empresa les brinde.

Luego de analizar las respuestas brindadas en su totalidad, encontramos que sus preferencias se dan en un ranking que tiene el orden que aparece a continuación.

| <u>Arimer</u>      | <u>Dub</u>         | <u>Shoes&amp;Bags</u> | <u>Bondeados Nortex</u> |
|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| Horario Flexible   | Horario Flexible   | Horario Flexible      | Horario Flexible        |
| Teléfono (Celular) | Vale de almuerzo   | Vale de almuerzo      | Curso capacitación      |
| Café y Gaseosas    | Tarjeta Falabella  | Regalo Anual          | Vale de almuerzo        |
| Vale de almuerzo   | Café y Gaseosas    | Café y Gaseosas       | Café y Gaseosas         |
| Viáticos           | Regalo Anual       | Curso capacitación    | Viáticos                |
| Curso capacitación | Viáticos           | Viáticos              | Regalo Anual            |
| Tarjeta Falabella  | Teléfono (Celular) | Teléfono (Celular)    | Tarjeta Falabella       |
| Regalo Anual       | Curso capacitación | Tarjeta Falabella     | Teléfono (Celular)      |

**Fuente:** Elaboración propia surgida de las encuestas realizadas a los empleados de las 4 empresas.

Como se desprende de la tabla, encontramos que el beneficio que prefieren los empleados de las cuatro pymes manufactureras de Capital Federal es el horario flexible. Cada vez más, las empresas implementan este tipo de beneficios, ya sea ofreciendo realizar home office, o permitiendo a los

empleados manejar ellos mismos sus horarios de ingreso y egreso al establecimiento, es siempre muy valorado por la gente. Esto implica una condición que permite mejorar sustancialmente la relación trabajo-vida personal. El empleado encuentra, de esta forma, tiempo, por ejemplo, para compartir con la familia o realizarse algún estudio médico sin tener que incumplir en sus actividades diarias.

En estas pymes, en general, lo que hacen es dejar en manos del trabajador el horario de su entrada y salida al lugar de trabajo, estableciendo un rango para el ingreso entre las 8 y las 9:30 de la mañana y el egreso entre las 17 y las 18:30 hs. La única restricción es cumplir las 8hs diarias establecidas en la Ley de Contrato de Trabajo. Arimer S.R.L, por su parte, otorga tres días al año a cada uno de sus empleados para que se tomen con un aviso previo de dos días. No es necesario que haya una razón particular para llevarlo adelante, sino el simple deseo del trabajador de no concurrir en un día a elección.

Esta posibilidad de elegir y acomodar el horario de trabajo a las necesidades de cada uno, es un fuerte incentivo para ser parte de una empresa. Permite organizarse de una manera distinta, sin estar atado a la solicitud de un permiso especial de un jefe. Justamente "flexible" hace referencia a que la empresa se encuentra abierta a la posibilidad de conversar, frente a una situación extraordinaria, para facilitar la satisfacción de las necesidades del personal. Es por esta razón que, el horario flexible, es la principal preferencia de los empleados a la hora de elegir un beneficio.

En las siguientes posiciones del ranking comenzamos a encontrar diferencias respecto de las preferencias y esto se relaciona más que nada con la actividad de la empresa y aquello que los empleados consideran que el beneficio significa. Esto se ve por ejemplo en el segundo lugar de la tabla, donde hay dos de las compañías que prefieren el vale de almuerzo y otro el celular, ambos beneficios que generan un ahorro grande en el día a día. Mientras tanto, en Bondeados Nortex, se elige el curso de capacitación, que permite a los empleados la posibilidad de rotar dentro de la empresa y aprender distintas labores para ocupar distintas posiciones, lo que implica un mayor desarrollo tanto profesional como personal.

Si miramos el tercer escalón, sabemos que en Shoes&Bags el regalo anual es un par de zapatos de mujer a elección, el cual surge de la producción. El hecho de conocer qué es lo que se ofrece y cuál es el impacto que genera no tener que gastar del bolsillo propio en obtenerlo, genera una diferencia frente a las demás compañías que hacen un regalo que varía año a año y por ésta razón no es tan deseado. La certeza acerca del qué se recibe es muy importante para la gente porque de esa manera es más fácil de evaluar.

Otro beneficio muy bien ponderado en todas las empresas, es el café y gaseosa gratis, que también incluye agua con y sin gas y aguas saborizadas. Uno suele tomar líquidos muchas veces por día sobre todo cuando hace calor, lo cual es común en estos casos por tratarse de fábricas que tienen máquinas encendidas todo el día. De esta manera, al tener la posibilidad hidratarse de manera gratuita, el empleado obtiene un ahorro considerable mes a mes que puede utilizar en otras cosas que necesite o sean más importantes.

Los viáticos son otro de los beneficios que tienen un lugar muy parecido dentro de las empresas y también se traduce en un ahorro de dinero. En este caso, a los efectos del presente trabajo, se ha considerado a los viáticos en términos de dinero en efectivo que sale de la caja chica de la empresa, para hacer frente a gastos de nafta, peajes y/o estacionamiento, en los casos en los que el empleado utilice un rodado del tipo utilitario perteneciente a la compañía. Es decir, esto beneficia únicamente a los empleados avocados a la tarea de conducir este tipo de vehículos, principalmente, con los fines de transporte y entrega de mercaderías. Es un beneficio afectado a la actividad de la empresa, y no al personal específicamente. En estos casos, corre la misma suerte que la utilización del teléfono celular.

Por último, aquellos beneficios que se encuentran en las dos últimas líneas que son aquellos que menos se prefieren dentro de cada empresa, se relacionan con la falta de conocimiento sobre lo que es, como el regalo anual, o la falta de utilización del mismo para la actividad diaria, como ser el curso de desarrollo o los celulares. Aquellos que no cumplan sus actividades en la calle no necesitarán un teléfono y aquellos que no estén en condiciones de acceder a

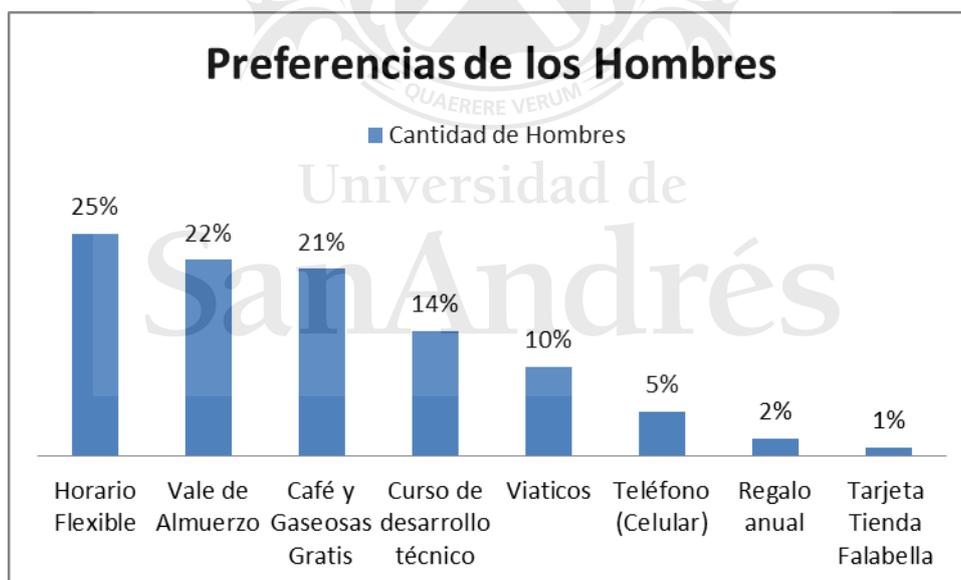
una posición mejor, no necesitaran o no valoraran lo suficiente un curso de desarrollo.

### 5.1.1 Preferencias de beneficios según el género

Ahora bien, ¿qué pasa cuando miramos este mismo ranking, pero teniendo en cuenta el sexo de los empleados?

Si nos enfocamos en la totalidad de los entrevistados, la principal razón que actúa como parámetro para definir qué beneficios se prefieren, radica en el estilo de vida de la persona. Ante esta situación, podemos encontrarnos con distintas variantes y distintas situaciones según el sexo, la etapa de la vida por la que se encuentran transcurriendo y las condiciones, prioridades y obligaciones que maneja cada empleado.

En la siguiente tabla encontramos cuáles son las preferencias de los hombres y las mujeres a la hora de elegir sus beneficios.



Fuente: Elaboración propia surgida de las encuestas realizadas a los empleados de las 4 empresas.

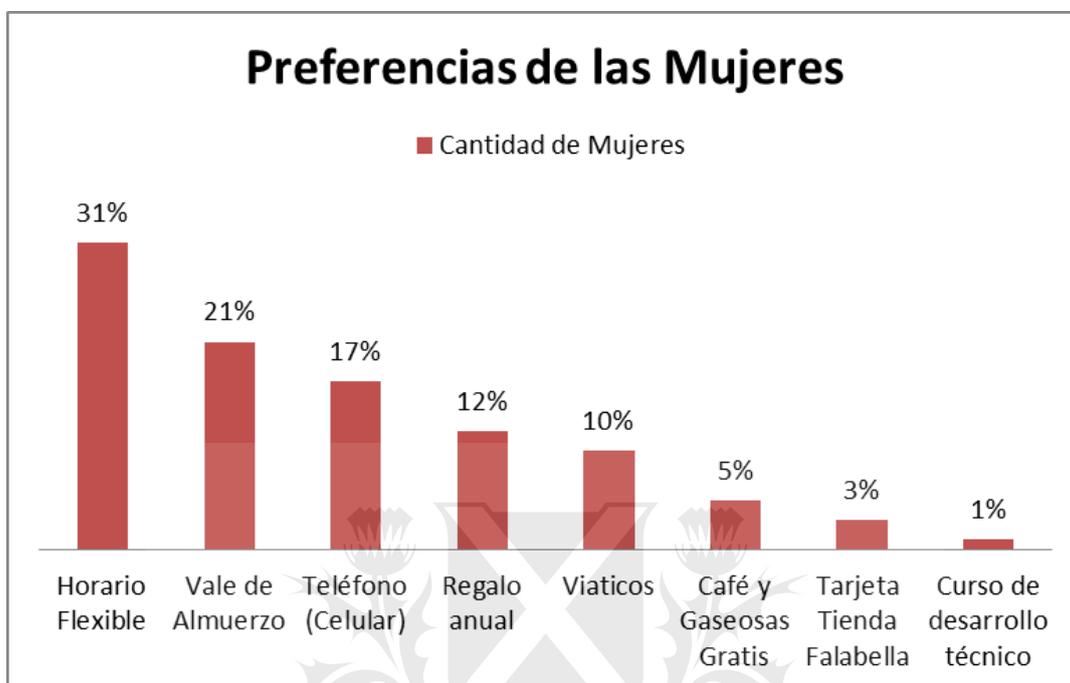
Puede observarse que como prioridad, los hombres indicaron que desean en primer lugar la posibilidad de tener horario flexible. Por lo general, los empleados que apoyaron esta elección son jefes de familia, quienes en algunos casos tienen superpuesto su horario laboral con, por ejemplo, el horario en que ingresan o salen sus hijos del colegio. La totalidad de los

trabajadores manifestó su preferencia por el horario flexible y el deseo de poder conjugar equilibradamente su vida laboral y sus actividades fuera del trabajo. La porción de empleados que goza del beneficio de poder tomarse 3 días hábiles a elección destacó la tranquilidad que poseen a la hora de organizarse para realizar algún trámite, querer agregar un día a sus vacaciones, o no tener que dar mayores explicaciones para quedarse cuidando a sus hijos, entre otras posibilidades que se mencionaron. Otro beneficio que fue muy valorado en este tipo de empresas es el vale de almuerzo que se otorga en su mayoría mensualmente a los empleados. Parte de los entrevistados remarcaron que consideran imprescindible este beneficio, ya que, de no recibirlo, debieran incurrir en gastos mayores (ej.: supermercado) para poder llevarse al lugar de trabajo su comida desde su casa. Le siguen como siguiente preferencia el café y las gaseosas, lo cual está explicado en la cantidad de horas que los trabajadores permanecen realizando actividades (tanto físicas como mentales) que a menudo generan cansancio. Aclaran algunos trabajadores que quienes disfrutan de este beneficio por lo general no son conscientes del aporte que este realmente efectúa en el confort del trabajador, tanto a nivel económico por el menor gasto que genera en refrigerios como así también en su calidad de vida. El siguiente beneficio en orden de preferencia que se mencionó es el curso de desarrollo técnico. La principal causa se debe a que, una vez cubiertos los beneficios más “básicos”, de poder elegir, los trabajadores comienzan a priorizar la posibilidad de poder capacitarse y desarrollarse dentro de la compañía en la que operan. En este aspecto, los resultados arrojan que las personas del sexo masculino priorizan mayormente la potencialidad de rotación dentro de una empresa para así obtener un puesto mejor y consecuentemente mayores ingresos. En siguiente orden se posiciona el pago de los viáticos, no por ser menos importante ni menos valorado que los anteriores sino porque fue destacado por quienes más lo necesitan. En este sentido hay quienes no hacen uso recurrente de este beneficio porque no utilizan un vehículo debido a sus tareas, pero cuando esto no sucede, es sumamente positivo que la empresa reconozca a sus empleados el costo de movilidad que impone la ciudad. Menos priorizado fue la posibilidad de tener teléfono celular, provisto por la compañía, ya que se da solo en los casos en los que el empleado por sus tareas tiene necesidad de comunicarse con otras

personas que se encuentren trabajando en la calle o en ciertos lugares en los que tiene alcance el negocio o la actividad que se lleva a cabo. En último puesto podemos encontrar dos beneficios de similares características para los hombres entrevistados y que únicamente serían priorizados en caso de gozar de suficiente confort laboral y una posición económica estable. Este tipo de regalos, como un premio anual reconociendo la labor realizada a lo largo del año, o una tarjeta con un monto determinado para utilizar en tiendas Falabella, no son tan aprovechados ni valorados como el resto de los beneficios que actualmente se ofrecen en estas cuatro empresas.

Si bien el gráfico anterior destaca las preferencias de los hombres en términos generales de las 4 empresas, es importante mencionar que las respuestas no fueron las mismas si miramos cada una en particular. El horario flexible sí fue el beneficio que ocupó el primer lugar entre los hombres en todas las entidades, sin embargo ya en segundo puesto comienzan las diferencias. Mientras que en dos de las empresas los hombres se interesan por el vale de almuerzo, en Bondeados Nortex S.R.L se inclinaron hacia el curso de capacitación que ofrecen para realizar las tareas de tintorería industrial y perfeccionar sus habilidades. A su vez, en Arimer S.R.L., los hombres en su mayoría valoraron el hecho de tener teléfono celular pago por la compañía ya que gran cantidad de estos realizan tareas en la calle (entregando mercadería a clientes, por ejemplo). Es importante destacar que en el caso de Dub, pocos trabajadores del sexo masculino reconocieron que les resulta útil el hecho de recibir anualmente la tarjeta Falabella; Lo mismo sucede con el regalo anual en el caso de Shoes & Bags, ambos regalos valorados en mucha mayor medida por las mujeres. Los hombres que trabajan en alguna de las compañías que no brindan teléfonos celulares o cursos de capacitación no les otorgaron ponderación a los mismos. De mediana importancia para todos los casos, en cuanto a los hombres, se consideraron los viáticos. Un beneficio que tuvo un impacto relevante en cuanto a los hombres fue la proporción de café o gaseosas gratis por parte de las empresas, lo cual fue valorado por sobre varios beneficios.

Con respecto al sexo femenino, si bien hubo menor cantidad de entrevistadas, superaron en porcentaje al sexo masculino en cuanto a la preferencia del horario flexible como beneficio prioritario:



**Fuente:** Elaboración propia surgida de las encuestas realizadas a los empleados de las 4 empresas.

Se estima que la primera elección se debe a que la mayoría de las mujeres que se encuentran trabajando en estas compañías están actualmente en pareja y su ingreso mensual no representa el mayor aporte a la suma mensual con la que normalmente cuentan para hacer frente a los gastos familiares. Esto tiene influencia en el tiempo que las mujeres pasan dentro del hogar ya sea cuidando a sus hijos, en su caso, como encargándose de otras obligaciones de la casa o realizando otro tipo de actividades. El 100% de las mujeres entrevistadas afirmó que les otorga mucha satisfacción el hecho de poder organizarse el horario de entrada y salida al lugar de trabajo. En segundo orden, valoraron de la misma forma que el sexo masculino el hecho de que la organización en la que trabajan les provea el almuerzo diario. Si difieren en el caso de la preferencia del teléfono celular. Las mujeres lo consideraron un beneficio de mayor utilidad que los hombres, a pesar de que existió menor cantidad de entrevistadas que realizan tareas que ameritan el uso de un teléfono celular para llevarlas a cabo correctamente. Posteriormente han valorado las gaseosas

y el café gratis que pueden consumir a lo largo del día generando una especie de *break* en el que se toman un descanso. Luego al regalo anual de parte de la empresa, a diferencia de muchos de los hombres. En los escalones finales se encuentran los viáticos, la tarjeta para adquirir productos en Falabella y los cursos de desarrollo técnico. Éste, mucho menos valorado porque la mayoría de las mujeres realizan tareas de secretaría, atención al público o diseño aunque también haya algunas en la producción. De ésta forma, es probable que no les sea tan útil este beneficio ya que no tiene un gran impacto en sus trabajos.

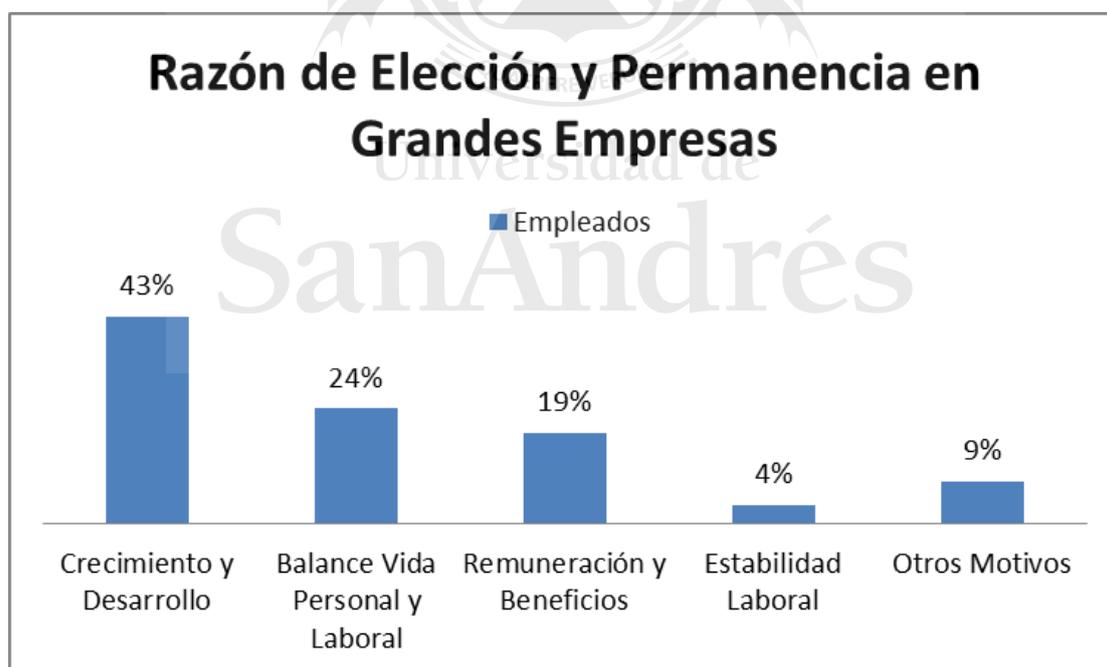
Las principales diferencias en cuanto a las empresas, en cuanto a las mujeres, comienzan a tomar relevancia si miramos el impacto que el regalo anual tiene en ellas, sobre todo en la empresa Shoes&Bags donde suelen otorgar un par de zapatos a elección, lo cual es no solo un ahorro muy grande sino la posibilidad de tener para ellas mismas el fruto de su trabajo. La totalidad de las mujeres que trabajan en Shoes&Bags priorizaron el beneficio recién mencionado, junto con algunas empleadas de otras compañías que adujeron que también les gustaría recibirlo. Varios beneficios siguieron una suerte similar al orden de prioridades establecido por los hombres. No sucedió lo mismo, por ejemplo, con el café y las gaseosas que proporciona gratis la empresa en la que trabajan, ya que las mujeres de las cuatro empresas prefirieron destacar otro tipo de beneficios y necesidades. Esto puede deberse a que no tienen tanta necesidad de refrigerios las personas que no tienen obligación de estar gran parte de la jornada cerca de una máquina que fabrique productos, ya que las mujeres entrevistadas llevan la mayor parte de su trabajo dentro de las oficinas. Otro cambio sustancial respecto de los hombres, es el hecho de considerar como beneficio menos valorado, el curso de capacitación. Esto es probable que haya sucedido, en parte, porque en las entidades que los ofrecen se vinculan a oficios tales como zapatería o textiles, que son en su mayoría desarrollados por los hombres.

### **5.1.2 Razón de elección y permanencia**

Por último, me pareció interesante hacer una comparación entre las grandes empresas, basado en la investigación de Great Place to Work Argentina

mencionada en el marco conceptual y las pymes de éste trabajo, con respecto las razones de elección y permanencia en una firma, destacando las preferencias de la gente entre, la remuneración y beneficios, la estabilidad laboral, crecimiento y desarrollo, balance vida personal y laboral y otros motivos.

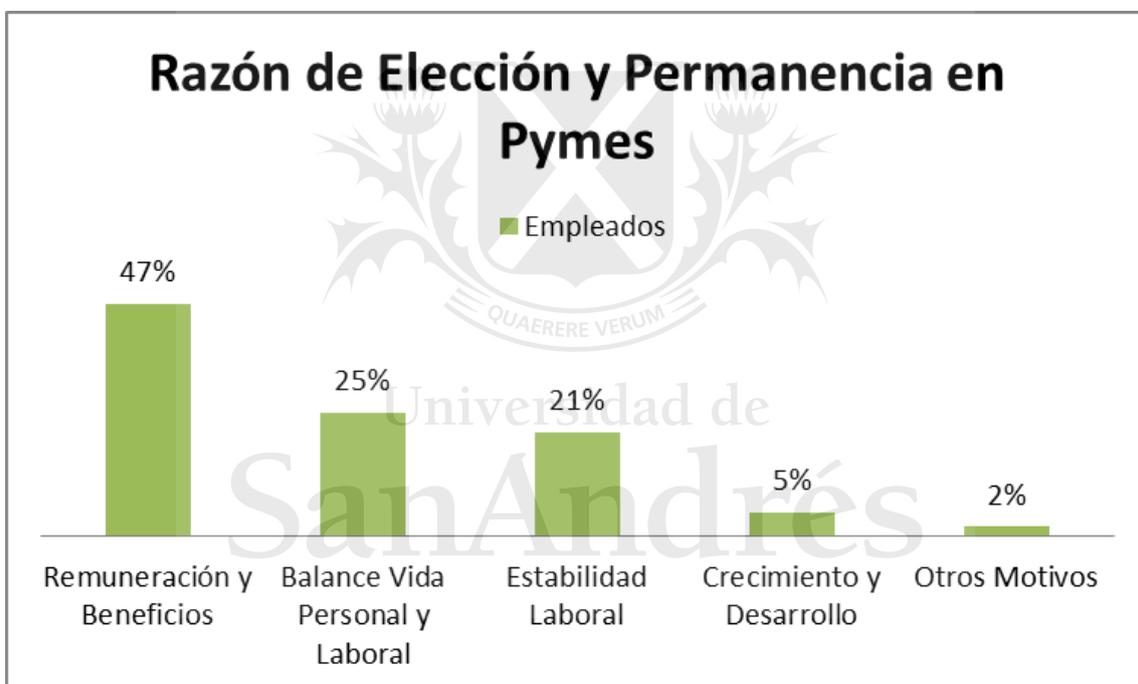
Según el trabajo realizado por Hannah Jones de Great Place to Work Argentina (2015), que mencionamos en el marco conceptual, la permanencia en las grandes organizaciones depende más del crecimiento y desarrollo que de la remuneración y los beneficios. Lo que planteaba la investigación era ¿Qué hace que una persona decida permanecer en su organización? Según ellos, el 43% de los entrevistados opina que el crecimiento y desarrollo laboral es el principal motivo para permanecer en las empresas, relegando a la remuneración y beneficios a un tercer lugar con el 19%. En segundo lugar se encuentra el balance vida personal y laboral con 24% y en cuarto, otros motivos con 9%. Por último se encuentra la estabilidad con un 4%.



**Fuente: JONES, H. La permanencia en las organizaciones dependen más del desarrollo que de la remuneración**

Ahora bien, ¿qué pasa en las empresas donde el crecimiento vertical es demasiado pequeño ya que los cargos gerenciales se encuentran en las manos de los dueños? En este caso, los empleados se ven obligados a dejar de lado

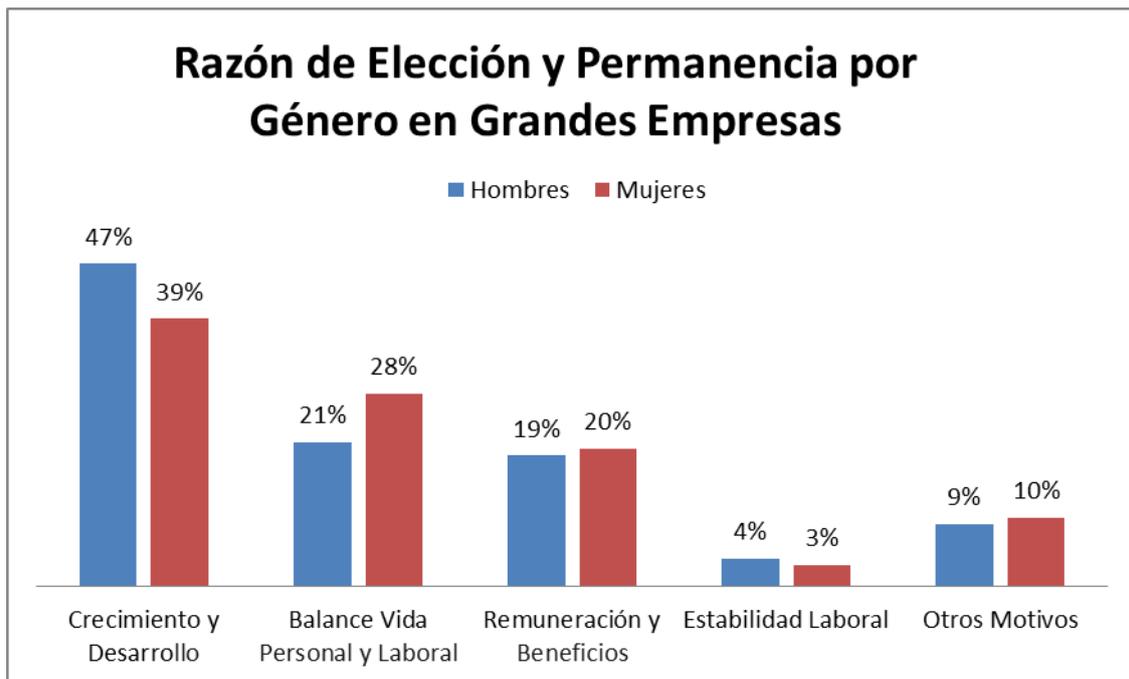
el crecimiento y desarrollo, llegado un determinado momento, para volcarse a otras opciones como la remuneración y beneficios. El valor que imprime la gente a sus decisiones a la hora de permanecer en una empresa, se ve directamente relacionado a sus gustos, necesidades, estudios, ideales y metas. Si comparamos una gran empresa donde la mayor parte de su personal es profesional, con las pequeñas, donde quizá no todos lo son, encontraremos que las prioridades de cada uno no son las mismas. Éste es el caso de las 4 pymes que nos encontramos estudiando. La principal razón de elección y permanencia es la remuneración y los beneficios seguido por el balance vida personal y laboral, luego la estabilidad laboral, el crecimiento y desarrollo y otros motivos.



**Fuente:** Elaboración propia basada en los resultados de las encuestas realizadas a empleados de las 4 empresas.

A diferencia de las grandes empresas, los empleados se preocupan principalmente por tener un buen sueldo que cubra todas sus necesidades y junto con eso aquellos beneficios que les genere un impacto o una diferencia entre obtenerlo mediante la empresa o el bolsillo propio. Esto es incluso más importante que el balance vida personal y laboral que se encuentra muy relacionado al beneficio preferido de los empleados que era el horario flexible. Esto se debe a que los trabajadores de este tipo de empresas primero se

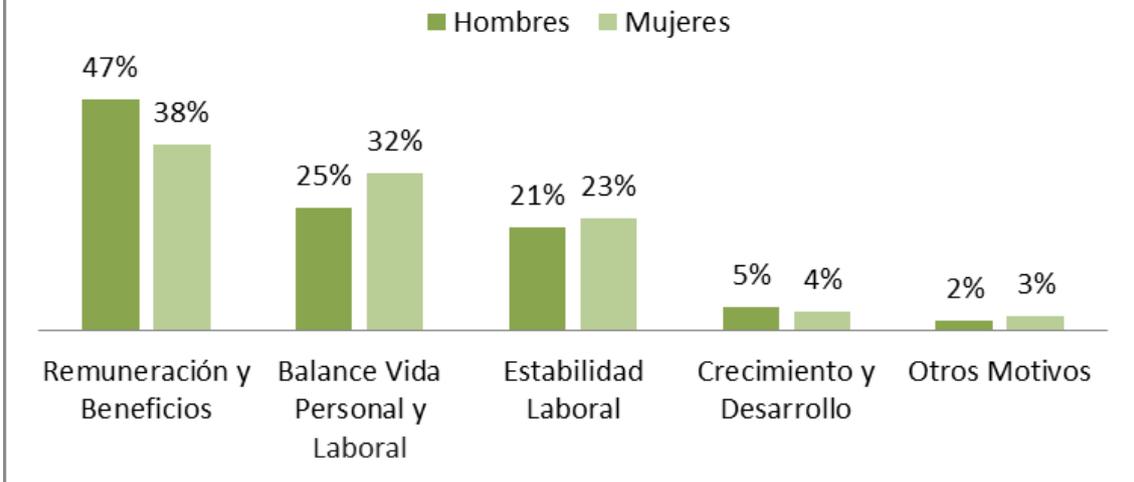
ocupan de la remuneración que van a obtener y una vez satisfecha esa necesidad pueden pensar en acomodar sus horarios de trabajo. De otra forma, si el sueldo no fuese suficiente se verían obligados a trabajar todo el tiempo necesario e incluso más de lo establecido por ley para saciar sus necesidades básicas. Sin dinero para comprar alimentos, no existe nadie que se fije en otras cualidades de la empresa. En segunda posición, una vez que se cumplen las expectativas con respecto al salario, se encuentra el balance vida personal y laboral. Como ya dijimos, se relaciona con el beneficio de preferencia, el cual permite a las personas compartir más tiempo con sus familias, realizar trámites y demás urgencias. En tercer puesto se encuentra la estabilidad laboral y esto se relaciona con la primera razón que dimos. Cuando una familia depende de un salario, es imprescindible tener asociada la estabilidad laboral. El precio de tener que cambiar de trabajo es muy alto para estos empleados y por eso se encuentra muy cerca del segundo puesto. Sabemos que la rotación suele ser alta en las pymes, pero de todos modos siempre es necesaria una cierta estabilidad ya que el impacto de pasar uno o más meses sin empleo es demasiado alto. En los últimos lugares se encuentran el crecimiento y desarrollo junto con otros motivos. Ya hemos mencionado que las posibilidades de ascenso están acotadas y los movimientos suelen ser, en su mayoría, horizontales. Los cargos más altos no suelen ser demasiados, por tanto, para crecer, la persona que ocupa una de esas posiciones debería irse de la empresa para generar posibilidades entre los de abajo. Es así que, si bien es importante que exista la posibilidad de cambiar tareas, no es algo fundamental a la hora de elegir o permanecer en una pequeña o mediana empresa.



**Fuente: JONES, H. La permanencia en las organizaciones dependen más del desarrollo que de la remuneración.**

Cuando estos puntos son analizados según género, los porcentajes se modifican un poco. En el caso de los hombres de grandes empresas, sigue siendo el crecimiento y desarrollo su primer preferencia, acortando el margen entre *work-life balance* y beneficios, mientras las mujeres mantienen lo mismo en el primer lugar pero con muy poca diferencia sobre conciliación de vida laboral y personal. Cabe mencionar que el crecimiento no implica necesariamente ascender verticalmente dentro de la empresa, sino obtener herramientas y conocimientos para nutrir sus habilidades. Nuevamente en tercer puesto encontramos la remuneración y los beneficios, seguido por otros motivos, y finalmente la estabilidad laboral.

## Razón de Elección y Permanencia por Género en Pymes



**Fuente:** Elaboración propia basada en resultados de las encuestas realizadas a empleados de las 4 empresas.

Por el lado de los hombres de pequeñas y medianas empresas, volvemos a encontrar en primera posición la remuneración y los beneficios y luego el balance entre vida laboral y personal. Al mismo tiempo, las mujeres, mantienen el orden pero con un margen mucho menor entre los primeros dos. Esto se debe principalmente a que, si bien, siguen teniendo como prioridad el sueldo y los beneficios que van a recibir, ellas consideran muy necesario y valorado el hecho de tener flexibilidad para dedicar a la familia, sobre todo los hijos, la casa y los imprevistos. Una nueva diferencia es que las mujeres valoran la estabilidad laboral más que los hombres. Al ser muchas veces un segundo sueldo que entra al hogar, el sexo femenino prioriza mucho más tener una cierta estabilidad laboral para asegurarse el ingreso mes a mes. Luego, en aquellas casas en las que es único ingreso, es igual o más importante la estabilidad. En último lugar y por las mismas razones que hemos mencionado anteriormente, se encuentra el crecimiento y desarrollo, que es aún menos pretendido en las mujeres que en los hombres y otros motivos.

## **5.2 Perspectiva de los Empleadores**

### **5.2.1 ¿Por qué ofrecen beneficios las pequeñas empresas?**

Si bien la idea de ofrecer beneficios no monetarios a los empleados surgió en las grandes empresas, dado que son ellas las que tenían mayores capacidades y facilidades para hacerlo, ésta forma de manejarse se fue trasladando de a poco, y cada vez más, hacia las Pymes. La necesidad de contener los costos que aumentaban año a año obligó a ofrecer programas de beneficios que sirvieran como complemento del sueldo que estaban recibiendo los empleados. El problema es que éstas decisiones no siempre fueron bien recibidas ya que las preferencias de las distintas personas no son las mismas dependiendo de la situación en la que se encuentran. Los hombres tienen distintas preferencias que las mujeres, los grandes distintos a los jóvenes y los que están en altos cargos difieren de los que están recién comenzando su vida laboral.

Las pequeñas empresas suelen tener problemas de retención de empleados. Esto, como ya se ha comentado en el marco conceptual, se debe principalmente a los límites de crecimiento y a las pocas oportunidades de mejora laboral que hay debido al manejo generalmente familiar de las mismas. Las imposibilidades planteadas, al permanecer en el tiempo, crean un estado de desinterés y desmotivación que puede desembocar en la renuncia del personal. De esta forma, compañías como Arimer S.R.L o Shoes and Bags S.R.L, se ven seriamente perjudicadas ya que sus empleados conocen el oficio y no es fácil conseguir gente con las mismas características dado que el mismo no es fácil de estudiar sino que requiere de una capacitación particular.

Los gerentes generales de las 4 empresas utilizadas para este trabajo coinciden en que la decisión de generar políticas para otorgar beneficios se basa fundamentalmente en retener a los empleados que les generan un valor agregado a la compañía y mantenerlos contentos para que no se vean tentados de trabajar con la competencia ante un ofrecimiento de igual o mejor salario. No sólo es importante lograr que una persona permanezca, sino también que trabaje con ganas y esfuerzo. La mano de obra de una empresa manufacturera es el principal capital de ésta y, mantener motivado al empleado

y demostrarle que es valorado, es la mejor forma de lograr que desarrolle su potencial y en consecuencia genere un mayor beneficio para su empleador y la compañía en general. Además, en alguna de ellas, como en el caso de Arimer, el otorgamiento de ciertos beneficios se relaciona con la satisfacción de una necesidad propia de la empresa. Es el caso de los celulares. La organización brinda celulares a la mayoría de sus empleados ya que de esa forma tienen comunicación directa y permanente con cada uno de ellos sin importar el lugar en el que se encuentren. En el caso de Dub hay un beneficio que se otorga una vez al año, que viene enviado desde el sindicato al que pertenecen los trabajadores. La tarjeta de Falabella tiene un monto de dinero para canjearlos por artículos que deseen, en la tienda. Este es el caso de un beneficio que es otorgado por la empresa, pero ideado en base a una solicitud de un tercero – el sindicato- que es el que se hace cargo de tramitarlo.

El trabajo de los dueños y gerentes generales consiste entonces no solo en buscar poner en práctica políticas de retención sino también de bienestar, es decir, no sólo buscar que la gente se quede sino que se encuentre contenta en el lugar de trabajo. Pero también deben pensar en la satisfacción de sus propias necesidades, las de la empresa, haciéndolo de un modo que resulte placentero para los empleados.

## **5.2.2 Políticas de Beneficios**

### **5.2.2.1 Elección**

Las políticas de beneficios permiten que las empresas puedan optimizar la gestión de recursos humanos, ayudan a evitar la fuga del personal valioso y a optimizar los resultados de sus negocios. Por estas mismas razones las empresas han decidido impulsar tales políticas, vinculándolas a las estrategias de recursos humanos y del negocio.

Elegir buenas políticas de beneficios es un trabajo muy difícil para los empleadores. Éste quizá sea el problema más grande que tienen los dueños de las empresas relevadas, ya que son demasiados los factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar un plan que se considere funcional a la compañía y a los empleados al mismo tiempo.

Si bien todas las empresas eligen un camino a seguir respecto de sus políticas, ya sea para retener o asegurar el bienestar de su personal, no todas toman el mismo. En el caso de Arimer y Shoes and Bags, ellos implementan políticas que cumplen la doble función de bienestar y retención y eso se relaciona principalmente con el trabajo que realizan. Los empleados de estas compañías son, en general, personas sin un título que aprendieron el oficio de zapateros a partir de sus padres y cada vez hay menos de ellos en circulación porque los que más saben son tentados rápidamente por las distintas empresas del rubro. Al ser tan valoradas las habilidades de las personas, es necesario brindarles un ambiente en el que se sientan cómodos, respetados, valorados y escuchados, ya que, de otra manera, ante un ofrecimiento de más dinero migrarían hacia otras compañías. Un ejemplo de aplicación de las políticas de retención muy claro en Arimer fue hace algunos años, cuando una empleada que llevaba más de 20 años en la empresa sufrió un accidente doméstico. Una vez finalizado el período que la ley establece que se debe pagar el sueldo a una persona con posee una incapacidad, se le mantuvo la remuneración y la posición por casi un año hasta que pudo retomar la actividad. En Shoes&Bags sucedió algo similar, ya que en palabras de su dueño, consideraban al empleado “de la familia”.

Por el lado de Dub también se intenta ofrecer políticas de bienestar. Esto es así porque la preocupación de los dueños de la compañía se centra en que los empleados trabajen lo más cómodos posible y se sientan parte de la organización sin pensar en si mañana se van a ir a trabajar a otro lugar. En palabras de Raúl Borrás “nosotros queremos que mientras la persona trabaje acá se sienta cómoda, respetada y valorada porque eso es lo que va a lograr que tenga un mejor desempeño. Además, el hecho de que una persona se encuentre contenta, hace que no piense en cambiar de trabajo”. La idea que tienen los gerentes es generar retención de empleados a través del bienestar pero no se centran particularmente en proponer políticas para mantenerlos. Consideran que lo más importante es la felicidad en el trabajo y el cumplimiento de los objetivos ya que eso en cierto modo genera comodidad y por lo tanto que se mantengan fieles a la empresa.

Bondeados Nortex, en principio, no plantea diferencias con Dub. Ellos intentan proponer políticas que cumplan con el bienestar del personal y no centrarse tanto en la retención. Si bien, al igual que las otras empresas, también intentan que los empleados se sientan cómodos y desarrollen su potencialidad lo mejor posible, al ofrecer cursos de capacitación, no los desvela la posibilidad de que alguien tome la decisión de migrar hacia otros lugares. Ellos consideran que las políticas de retención, vienen dadas por ley en su mayoría. Esto podría ser, por ejemplo, otorgar licencias por maternidad o por enfermedad, para que el empleado regrese una vez que esté apto para reincorporarse. Una vez más, uno de los dueños dice que “los empleados deben estar contentos y motivados a la hora de ir a trabajar, si esto se cumple, no van a encontrar una razón para cambiar de empleo”. Por todo esto, ellos se enfocan en buscar cómo hacer que todos estén “un poco más contentos”.

#### **5.2.2.2 Capacidades**

Como hemos mencionado, decidir una política de beneficios, sea de bienestar o de retención, no es fácil. Es un trabajo que requiere de ciertas capacidades que la empresa o el empleador deben cumplir:

Una de las capacidades destacadas por los gerentes generales de las empresas fue la económica. El dinero es muy importante para obtener cualquier cosa que se desee. Cuando las empresas cuentan con una buena cantidad de recursos económicos y financieros, la variedad de opciones se hace mucho más amplia e incluso se les facilita la elección ya que se puede ofrecer más de una cosa al mismo tiempo. Aunque el dinero es importante, no es fundamental. Marcelo López destacó que la idea de ofrecer una par de zapatos de la temporada en curso, surge para evitar realizar una gran erogación de dinero por algún otro servicio. De esa manera, tiene la posibilidad de ofrecer algo de lo que fabrican, que más allá de tener cierto contenido económico, no es un gasto por fuera del que se planifica para la producción sino que se efectúa con los insumos, maquinaria y mano de obra con la que se cuenta.

La segunda de ellas y la más importante fue la capacidad de elección. Saber elegir entre las opciones disponibles hace una gran diferencia frente a los que

no saben hacerlo. Una empresa debe siempre elegir aquellos beneficios que retribuyan de la mejor manera a sus empleados. Si el personal se encuentra en la situación de no poder utilizar el beneficio o no se está satisfecho con el mismo, el resultado será no sólo una pérdida de dinero para la compañía sino una sensación de que en realidad no se está ofreciendo ningún beneficio para la gente. En Bondeados Nortex S.R.L consideran que un curso de capacitación es una buena elección ya que le resulta útil a una gran cantidad de empleados y mientras el gasto no es demasiado grande.

La tercera capacidad que fue mencionada, solo por los empleadores de Arimer S.R.L y Dub S.R.L, como necesaria en cualquier empresa, es la de flexibilidad. Esto significa, darse cuenta de cuál es el efecto que la política implementada causa sobre la gente y en caso de no estar funcionando como se desea, poder modificarla. Una empresa debe ser flexible desde el punto de vista del cambio, siempre debe existir la posibilidad de cambiar el rumbo cuando las cosas no suceden de la forma esperada o deseada. Si se plantea un beneficio destinado al bienestar y por alguna razón este no cumple con su objetivo, el gerente debe tener la flexibilidad suficiente para intervenir en la situación y modificarlo para ser más eficiente.

### **5.2.2.3 Implementación**

Cuando el tipo de política a llevar adelante fue elegida, el tema que surge es cómo va a hacer la empresa para implementarla. La puesta en práctica se ve traducida en la entrega del beneficio al personal. Una vez que se conoce lo que se va a ofrecer hay que decidir cómo se lo van a hacer llegar al empleado, el momento, la forma, etc. No todas las compañías eligen los mismos métodos para ponerlas en funcionamiento. Existen las que brindan un beneficio para todos sus empleados por igual y también las hay de las que lo ofrecen solo para ciertos grupos de personas. Esto se debe principalmente al tipo de beneficio que se brinda y al puesto que ocupa la persona.

Teniendo en cuenta a las empresas utilizadas para este trabajo, en primer lugar, Marcelo López, en Shoes and Bags decidió que la mejor idea para implementar sus políticas es ofrecer aquello que dispone sin tener que incurrir en un gasto extra y buscar cosas por fuera de la empresa. Lo primero que hizo

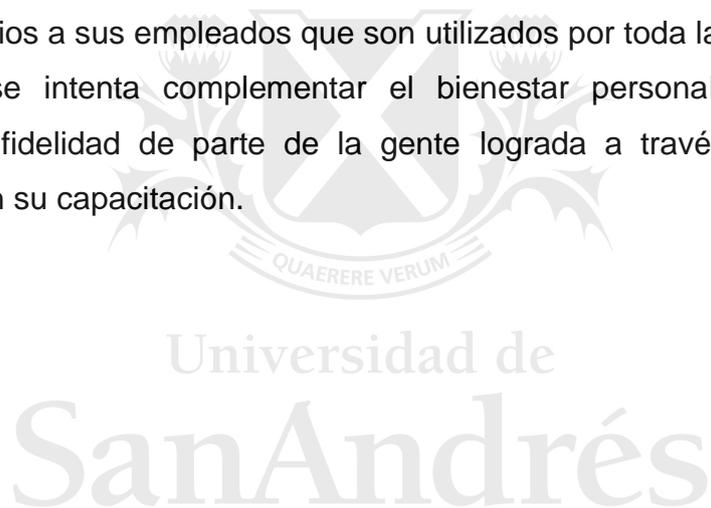
fue pensar en el producto que vende y a qué público está apuntado. Luego decidió cuál era el mejor momento para ofrecerlo, para lo cuál eligió dos momentos en el año, primero el día de la madre y luego Navidad. Estos días fueron elegidos principalmente porque el producto que se confecciona en la compañía es calzado de mujer. Para él la idea es que todos reciban el mismo beneficio. El hecho de que el beneficio este orientado al sexo femenino podría generar que los hombres, que reciben lo mismo que las mujeres, sientan que no les sirve lo que la empresa les ofrece. Sin embargo, explicaba el fundador de la empresa, que al saber que los beneficios ofrecidos son pocos y que las mujeres le pueden dar mayor uso que los hombres, decidió complementar los beneficios con incentivos. Estos últimos van de la mano del cumplimiento de ciertos objetivos y se traducen en una suma de dinero que reciben todos los empleados según la posición que ocupan. A igual cargo, igual incentivo, pero los beneficios son iguales para todos.

Por el lado de Dub, lo que hicieron fue aprovechar como beneficio una obligación que plantea el sindicato al que pertenecen sus trabajadores. Este obliga a brindarles ciertas cosas como por ejemplo la ropa de trabajo. Lo que hicieron los dueños fue cumplir esa obligación frente a todos los trabajadores por igual, pero aumentando el alcance. De esta forma, dos veces por año, la compañía otorga el beneficio a todos sus trabajadores mediante un arreglo con una conocida empresa como Falabella. En ese lugar cada persona decide que es lo que quiere comprarse por un monto asignado. Ese monto es mayor al designado por el sindicato pero no se entrega en efectivo sino a través de una tarjeta.

En Arimer, la forma de aplicación es diferente. Uno de los beneficios que se otorgan es diario mientras hay otros que se dan dos veces por año. Este es uno de los casos en que la idea es aplicar una política para todos por igual pero donde el beneficio no es el mismo para todos. En esta empresa tienen alguno que se aplica para todos los trabajadores mientras hay otros que se aplican a aquellos que están en determinados cargos. Esos son los que trabajan la mayor parte del tiempo en la calle y los gerentes. Estas decisiones son importantes y más cuando no todos reciben lo mismo. Es necesario tener una buena capacidad de elección porque algunos están recibiendo más que otros y

esto puede devenir en quejas o problemas que es mejor evitar. Si se les da algo distintos a los diferentes grupos hay que estar seguro que lo que obtienen los que menos reciben es suficientemente bueno como para que estén contentos.

Por último en Bondeados Nortex, para la implementación de sus políticas, también elige ciertos momentos en el año. Una vez por año, eligen una fecha en la que desarrollan cursos de capacitación para aquellos trabajadores que se desempeñen en la tintorería industrial. Si bien, los cursos están destinados a aquellas personas que cumplen esas funciones, cualquiera que lo desee puede asistir, ya que quizá tenga la intención de modificar su posición en algún momento y comenzar a realizar esas tareas. La fecha establecida se anuncia con anticipación para que todos puedan participar. Por otro lado, otorga ciertos beneficios diarios a sus empleados que son utilizados por toda la compañía. De esta forma, se intenta complementar el bienestar personal junto con la obtención de fidelidad de parte de la gente lograda a través del esfuerzo demostrado en su capacitación.





Tercera Parte  
**-Conclusiones-**  
Universidad de  
San Andrés

## **6. Respuesta a la pregunta de investigación**

El objetivo de este trabajo fue investigar cuáles son los beneficios laborales que prefieren los empleados de pymes manufactureras de Capital Federal con menos de ciento cincuenta trabajadores.

A lo largo del presente trabajo, se fueron respondiendo una serie de subpreguntas que nos fueron guiando hacia la obtención de la respuesta a la pregunta principal.

Si bien la idea de ofrecer beneficios no monetarios a los empleados surgió en las grandes empresas, dado que son ellas las que tenían mayores capacidades y facilidades para hacerlo, ésta forma de manejarse se fue trasladando de a poco, y cada vez más, hacia las Pymes.

Una de las principales razones de cualquier tipo de empresa, y principalmente de las pequeñas, para ofrecer beneficios no remunerativos es contener los costos que aumentan considerablemente todos los años. En Argentina, esto es incluso mayor debido a la inflación. Son herramientas que están al alcance de la mano y que pueden ser utilizadas como complemento del sueldo. Muchas veces, una persona puede estar dispuesta a renunciar a una determinada cantidad de dinero, si se le otorga a cambio algo que realmente valore.

El factor humano dentro de cualquier tipo de organización pública o privada es de gran importancia ya que constituye el capital intelectual y productivo. Es por ello que la mayoría de las instituciones luchan cada día más en implementar políticas, estrategias o lineamientos tendientes a brindar el mayor nivel de bienestar y satisfacción social a los trabajadores. De ésta forma podrán contar con un buen personal, calificado y capaz de saber aprovechar al máximo las oportunidades y elementos dentro de la organización.

Otra de las razones es que en el caso de las pequeñas empresas suelen tener problemas de retención de empleados. Esto se debe principalmente a los límites de crecimiento y a las pocas oportunidades de mejora laboral que hay debido al manejo generalmente familiar de las mismas. Las imposibilidades

planteadas, al permanecer en el tiempo, crean un estado de desinterés y desmotivación que puede desembocar en la renuncia del personal.

De este modo, el otorgamiento de los beneficios laborales es un medio, no solo para disminuir los costos, sino también para demostrar lo importante que las empresas consideran a sus trabajadores y así poder retenerlos priorizando su bienestar para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Al momento de otorgar beneficios, siempre se van a encontrar diferencias entre los distintos empleados. En cada una de las empresas utilizadas para este trabajo, se evidenció diferencias en las preferencias, especialmente entre hombres y mujeres. Cabe destacar que en esta investigación se partió del punto de que el dinero es una necesidad que tienen satisfecha los empleados ya que ninguna persona optaría por tener un beneficio no remunerativo cuando no le alcanza para comprar alimentos. Si bien, tanto el sexo femenino como el masculino coincidieron en la primera y segunda ubicación del ranking de preferencias, éste tiene ciertas diferencias hacia el final. El horario flexible fue el principal elegido y esto se debe a que todos valoran la posibilidad de manejar sus tiempos en base a sus necesidades. Aquellos jefes de familia que pueden llevar a sus hijos al colegio o sus mujeres que tienen la posibilidad de retirarlos del colegio o dedicar más tiempo a los quehaceres del hogar.

Si nos centramos en las diferencias, encontramos que se refieren sobre todo al desarrollo de las persona dentro de la empresa. Los hombres tienen una mayor inclinación que las mujeres a perfeccionarse dado que esto probablemente les genere un mayor ingreso y de esa forma logren un mejor nivel de vida para sus familias. En el caso de las mujeres, dado que muchas veces, forman parte del segundo ingreso familiar, tienen más posibilidades de centrarse en beneficios que les generen comodidades, como el almuerzo, los regalos o los celulares.

A la hora de tomar decisiones por parte de los empleados, hemos visto que los beneficios tienen un peso específico en cuanto a ingresar o mantenerse en una empresa. Dado que a diferencia de las grandes compañías, donde sus empleados buscan crecer y desarrollarse, al saber que esta posibilidad está muy acotada dentro de las pymes, los trabajadores suelen apoyarse en la remuneración y los beneficios a la hora de elegir. Lo primero que busca

cualquier empleado de una pyme es tener un sueldo acorde a sus expectativas y necesidades y sacarle el mayor rédito posible en cuanto a los beneficios ofrecidos, traducido esto en un ahorro de bolsillo. Una vez cumplido esto, es que empiezan a enfocarse en el balance de vida laboral y personal, que en el caso de este trabajo viene de la mano de los beneficios, luego la estabilidad laboral y las posibilidades de crecimiento que se presenten a lo largo del tiempo. Es por esta razón que se puede afirmar que el otorgamiento de beneficios sí afecta y condiciona a los empleados a la hora de tomar decisiones.

Si miramos desde el lado del empleador, no es fácil hoy en día implementar una política de beneficios, sobre todo, cuando se habla de pequeñas empresas. Son muchas las características del entorno a tener en cuenta. Algunas de ellas son el personal que se dispone, el dinero o las posibilidades que se presentan. Por eso, encontramos que son 3 las capacidades que son necesarias para poder implementar una política que sea del agrado del personal de las empresas. La primera de ellas es la capacidad *económica*. El dinero es muy importante para tomar decisiones. Si se dispone del suficiente, se podrá ofrecer todo aquello que se desee sin impedimentos. En las pymes, no suele abundar, de manera que, todas las empresas se ven obligadas a buscar la mejor elección posible con los recursos que tienen.

Es a partir de esto, que surge la segunda capacidad y probablemente la más importante, la de *elección*. Es quizá tan importante tomar una buena decisión como disponer de dinero para llevarla adelante. Las decisiones que tome una compañía van a afectar a la totalidad de los empleados y esto puede generar distintas reacciones en cada uno de ellos. Si se elige otorgar algo que no puede ser disfrutado por la mayoría del personal, se transformará en una erogación de dinero que no tendrá efecto alguno e incluso puede llegar a ser contraproducente si hay quienes disfruten de un beneficio y quienes no tengan ninguno a su favor. Como fue mencionado, las elecciones son importantes y siempre es mejor hacer pocas y efectivas que muchas que no sean valoradas. Todos deben recibir un beneficio que puedan disfrutar para sentirse parte de la compañía.

Por último, de la elección, se desprende la última capacidad, que es la de flexibilidad. Nos referimos a la *flexibilidad* en cuanto al cambio. El gerente de una empresa debe estar atento a cambiar de rumbo cuando un beneficio no está teniendo el efecto deseado. No es bueno mantenerse otorgando algo que no es valorado por el personal de la compañía ya que es un gasto importante e innecesario. Por esta razón, la flexibilidad es una capacidad que no puede faltar a la hora de implementar políticas de beneficios en cualquier empresa.

Es necesario contar con estas capacidades a la hora de sentarse a definir la política de beneficios que va a llevar adelante la empresa. Sin dinero se obtienen muchos impedimentos, sin capacidad de elección no se toman buenas decisiones y sin flexibilidad, una mala de decisión no puede ser revertida. Todo esto se transforma en malas políticas de beneficios que no es lo que se busca.

Es así que llegamos a la respuesta a la pregunta que nos planteamos en esta investigación.

- *¿Cuáles son los beneficios laborales que prefieren los empleados de Pymes manufactureras de Capital Federal con menos de ciento cincuenta trabajadores?*

El beneficio laboral preferido por los empleados de las pymes que hemos analizado en este trabajo, es principalmente el de horario flexible, secundado por el vale de almuerzo. Esto se debe principalmente a que la gente lo que valora es el tiempo que posee. La posibilidad de poder organizar el día a día de cada uno ya sea para realizar un trámite o para encargarse de los hijos o poder afrontar cualquier situación inesperada sin la obligación de estar pensando que se incumple en el trabajo es realmente importante. Muchas de las personas encuestadas han afirmado que están dispuestos a recibir un poco menos de dinero a cambio de poder tener un buen balance de vida personal y laboral, reflejado esto en poder ser dueño de sus tiempos. Poder compartir tiempo con la familia es indispensable para cada uno de los trabajadores y uno de sus mayores deseos muchas veces. Al mismo tiempo es un beneficio muy importante para los empleadores ya que genera un impacto muy grande en sus

empleados, porque puede afrontar tanto el cansancio diario como un evento inesperado de una mejor manera, y eso se traduce en un mejor desempeño en las actividades. Cuando una persona se encuentra contenta su producción mejora notoriamente. Cada una de las empresas otorga este beneficio a su manera y eso es uno de sus mayores logros ya que como hemos visto a lo largo de este trabajo, el impacto que genera es lo suficientemente grande como para no perder la oportunidad, incluso pensando que no genera un gasto económico para la compañía.

Por último es importante destacar, que una vez que la gente dispone del tiempo, los beneficios que prefieren son aquellos que les van a generar un ahorro en su bolsillo. El vale de almuerzo, las gaseosas, el regalo anual o la tarjeta de Falabella, que obtienen los trabajadores, hacen que dejen de gastar el dinero que obtienen en esas cosas y por lo tanto puedan dedicar su remuneración a aquello que les resulta indispensable para vivir.

Con el constante cambio y evolución de la sociedad, el otorgamiento de beneficios laborales no remunerativos, ya sea en grandes o medianas y pequeñas empresas, se ha vuelto un pilar fundamental para la motivación de los empleados y es una tarea que, al día de hoy, ninguna compañía puede dejar de realizar, ya que como hemos visto, genera un impacto muy grande en las personas.

## **Bibliografía**

- ALBORNOS, S. Alerta empresaria: por ley no se podrán quitar ni reducir beneficios a empleados, 2009. <http://www.iprofesional.com/notas/92279-Alerta-empresaria-por-ley-no-se-podrn-quitar-ni-reducir-beneficios-a-empleados-->. [Consulta Martes, 15 de octubre de 2013].
- ALBORNOS, S. Beneficios no remunerativos: ordenan incluir el celular en la indemnización pero excluyen al bono anual, 2012. <http://www.iprofesional.com/notas/139630-Beneficios-no-remunerativos-ordenan-incluir-el-celular-en-la-indemnizacin-pero-excluyen-al-bono-anual>. [Consulta, Jueves 10 de abril de 2014]
- ALBORNOS, S. Beneficios no remunerativos: ordenan pagar una mayor indemnización a gerente al que la firma le daba auto y celular, 2013. <http://www.iprofesional.com/notas/152706-Beneficios-no-remunerativos-ordenan-pagar-una-mayor-indemnizacin-a-gerente-al-que-la-firma-le-daba-auto-y-celular>. [Consulta, Jueves 10 de abril de 2014]
- BALKIN DAVID B. and GRIFFETH RODGER W. The Determinants of Employee Benefits Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 7, No. 3 (Spring, 1993), pp. 323-339
- CASAS, X. Las empresas darán más beneficios en 2014 para complementar las subas salariales, diciembre de 2013, <http://www.cronista.com/negocios/--Las-empresas-daran-mas-beneficios-en-2014-para-complementar-las-subas-salariales-20131211-0013.html>. [Consultada el 13 de Mayo de 2014]
- CHIAVENATTO, I. "Gestión del Talento Humano" (2002). McGraw Hill. Interamericana SA, Bogotá Colombia.
- GENOUD, M, BROVEGLIO, G., and PICASSO, E. "Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) (Argentina)." (2012) 28, no. 123: 65-84.
- GREAT PLACE TO WORK, "Nos importan nuestros colaboradores y también sus familias"; "El mejor lugar para trabajar, empleados satisfechos producen mejores resultados", <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones>. [consultada el 11 de Noviembre de 2013]

- HENEMAN, H. G.; SCHWAB, D. P. Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, Vol 78(1), Jul 1972, 1-9
- HERNANDEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO, R; BAPTISTA LUCIO, P. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill, México, 2006.
- HIDALGO, B. Remuneraciones Inteligentes. Buenos Aires: Granica, 2011. 256 p. ISBN 9789506416027.
- HURST, J. Best Practices. *Supply House Times*. 2004, Vol. 47, no 8, p 122
- JONES, H. Cuatro estrategias para atraer y fidelizar talentos en las pequeñas empresas. <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1171-cuatro-estrategias-para-atraer-y-fidelizar-talentos-en-las-pequeñas-empresas>. [Consulta, Lunes 31 de Agosto de 2015]
- LAWLER, E. E. Pay and organizational effectiveness: a psychological view. Nueva York. Mc Graw-Hill, 1971.
- MAIA, A. Cada vez más empresas dan incentivos no económicos, 2008. [http://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/33805](http://www.ellitoral.com/index.php/id_um/33805)- [Consulta, Miércoles 7 de mayo de 2014]
- NOVOA, C. Crece la cautela en empresas ante nueva ley que inmuniza beneficios de los empleados, septiembre de 2006. <http://www.vgroupnetwork.com/foro/66767-ley-no-se-suprimir-beneficios-laborales.html> [consulta 12 de Noviembre de 2013]
- PFEFFER, J. Six dangerous myths about pay. *Harvard business review*, 1998, vol. 76, p. 108-120.
- RAND, J, et al. "SME Fringe Benefits Provision." *Vietnam Economic Management Review* 3.1 (2008): 53-60.
- REDACCION COMERCIO Y JUSTICIA, Remuneraciones inteligentes para las "figuritas difíciles", octubre de 2011. <http://comercioyjusticia.info/blog/opinion/remuneraciones-inteligentes-para-las-figuritas-dificiles/>. [Consulta el 16 de Noviembre de 2013]

## **Anexos**

### **Anexo 1: Encuesta realizada a los empleados de las 4 empresas**

**¿Tienes en cuenta los beneficios que te ofrecen las empresas?**

Sí

No

**¿Estarías dispuesto a recibir un sueldo menor a cambio de mejores beneficios?**

Sí

No

**¿Trabajarías en una empresa que no brinda ningún beneficio?**

Sí, solo si mi ingreso es lo suficientemente alto como para cubrir el gasto de los beneficios

Sí, porque igual valoro la experiencia

No, significa que la empresa no valora su personal

No, estaría menos motivado para trabajar

No, porque una empresa sin beneficios se encuentra obsoleta en el mercado

**Ranking de Preferencia de los siguientes beneficios:**

Vale de almuerzo

Tarjeta de regalo Falabella

Curso de desarrollo técnico

Celular

Regalo anual definido por la compañía

Café y Gaseosas gratis

Horario Flexible

**¿Qué es lo que valoras a la hora de elegir ingresar o quedarte en una empresa?**

Crecimiento y desarrollo

Remuneración y beneficios

Estabilidad Laboral

Balance vida Personal y Laboral

Otro

## ***Anexo 2: Guía tentativa de preguntas a los empleadores.***

**¿Brindan beneficios a sus empleados?**

**¿Por qué brindan los beneficios?**

**¿Qué es lo que miran para elegir los beneficios a ofrecer? ¿Qué tienen en cuenta para decidir?**

**¿Qué características consideran que debe tener una empresa para ofrecer una política de beneficios?**

**¿Podrías enumerar los beneficios que ofrecen?**

**¿Cómo hacen para implementarlos?**

**¿Los beneficios son para todos los empleados por igual?**

**¿Crees que ofrecer beneficios genera en la gente alguna diferencia a la hora de trabajar?**

**¿Las políticas de beneficios son de retención, de bienestar o las ofrecen por conocidos que les brindan algún servicio?**

