



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos
Trabajo de Graduación

Programa de Beneficios: Caso “Somos Andreani”

Autor: María Alejandra Barral

DNI: 31.240.097

Director de Tesis: Mercedes Iacoviello

Buenos Aires, 30 de Junio de 2017

Dedicación:

... a los que SIEMPRE me acompañan en todo! Mi mamá, mis hermanos y amigos del alma!

... a Sofi, el solcito de mi vida!

... a mis compañeros y amigos de cursada, tanto de la especialización como de la maestría.

... al cuerpo docente de la Universidad de San Andrés.

... a todos los que hacen el Grupo Logístico Andreani, que siempre me acompañaron en mi crecimiento profesional.



Universidad de
SanAndrés

Índice

1.	Resumen Ejecutivo.....	4
2.	Introducción.....	5
3.	Sobre el Grupo Logístico Andreani	7
4.	Investigación bibliográfica	12
4.1.	Definición de Beneficios y Remuneraciones. Aspectos técnicos	12
4.2.	Diseño de un nuevo programa de beneficios: características e impacto	16
4.3.	Espejo de Satisfacción Empleados – Clientes	18
4.4.	Competitividad externa.....	20
5.	Investigación de campo	21
5.1.	Metodología de relevamiento	21
5.2.	Análisis global y principales conclusiones.....	23
6.	Propuesta: Programa “Somos Andreani”	32
6.1.	Objetivos.....	33
6.2.	Responsables.....	33
6.3.	Ejes del Programa “Somos Andreani”	33
6.3.1.	Eje “Bienestar”	36
6.3.2.	Eje “Familia”	39
6.3.3.	Eje “Comodidad”	43
6.3.4.	Eje “Diversión”	46
6.3.5.	Metodología beneficios flexibles	50
6.3.6.	Herramientas de administración.....	50
6.3.7.	Comunicación	52
6.3.8.	Retroalimentación	53
7.	Plan de acción	55
8.	Conclusiones generales.....	58
9.	Bibliografía	60
10.	Anexos	62
10.1.	Anexo Grupo Logístico Andreani.....	62
10.2.	Relevamiento de Campo.....	67

1. Resumen Ejecutivo

Con el objetivo de realizar el trabajo de graduación de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, se eligió un trabajo sobre beneficios para empleados a través de un estudio de caso. La propuesta tiene como objetivo hacer foco en el relevamiento y diagnóstico de beneficios actuales de la organización Andreani, para recomendar una transformación del paquete de beneficios.

Se relevó información sobre los beneficios actuales, teniendo presente la historia de los mismos, los colaboradores a los que están dirigidos y el presupuesto requerido actualmente. Además, se consultó por medio de los profesionales con rol de Human Resources Business Partner de la empresa, las expectativas que tienen los colaboradores actuales, ex – colaboradores que dejaron la empresa y requerimientos de candidatos entrevistados para búsquedas del Grupo Logístico Andreani.

De acuerdo con el contexto, se profundizó en la legislación vigente en relación a los beneficios para que las propuestas a realizar, se encuadren correctamente en un marco legal viable. Adicionalmente, se analizaron encuestas de mercado, es decir, qué está ofreciendo la competencia a donde se reclutan candidatos o a donde se pueden ir los colaboradores de la empresa.

Luego del relevamiento, se pudo llegar a la conclusión de que el Grupo Logístico Andreani, tiene oportunidades de mejora en su programa actual de beneficios. Para esto, se desarrolla el Programa "Somos Andreani", con cuatro ejes centrales que agrupan treinta y dos beneficios, y se fundamenta la viabilidad política, organizativa, económica y legal de cada uno de ellos.

2. Introducción

En el presente trabajo se abordó un proyecto para el Grupo Logístico Andreani (en adelante, GLA), destinado a diagnosticar y transformar el paquete de beneficios vigente, en un programa atractivo para los colaboradores actuales y para aquellos que se incorporen a la organización en el futuro.

En el trabajo se analizaron los beneficios vigentes, identificando su adecuación a los intereses de la población a impactar, sus aspectos legales, impositivos y costos. A partir del diagnóstico, es posible identificar por niveles organizacionales los beneficios que se deben mantener, aquellos que se deben dejar de brindar y aquellos a implementar que actualmente no se otorgan. La propuesta debe resolver la forma de implementación, plazos y comunicación a los colaboradores. Al mismo tiempo, se debe revisar la estructura del sector que administra y gestiona los beneficios.

Las razones que generaron la necesidad de revisar el paquete de beneficios actuales y que motivaron a la Dirección del GLA a aceptar el presente trabajo son tres y se desarrollan a continuación.

La primera razón está relacionada con la incorporación de profesionales a la empresa. Como consecuencia propia de la etapa de profesionalización de las empresas familiares (Leach 2009), las mismas suelen necesitar nuevas habilidades de planificación y control estratégico, lo que lleva a incorporar profesionales del mercado laboral. Esos profesionales tienen exigencias con respecto a sus compensaciones y beneficios, que llevaron a hacer excepciones a los usos y costumbres de Andreani con respecto a esos puntos. Esta situación expone dos temas, una diferencia con respecto a una debilidad de la competitividad externa, es decir, el GLA no está ofreciendo en su propuesta de valor, lo mismo que el mercado. En relación al segundo tema, la equidad interna, donde las excepciones que se realizan, generan que los nuevos colaboradores tengan beneficios que los colaboradores más antiguos, no tienen la posibilidad de gozar.

La segunda razón, se relaciona con la intención de la empresa de trabajar en la implementación de un plan estratégico de marca empleadora. Este plan está liderado por la Jefatura de Empleos y tiene como objetivo posicionar al Grupo Logístico en un empleador reconocido por el mercado en los próximos cinco años. Para esto, la propuesta de valor en relación a Compensaciones y Beneficios debe estar a la altura del plan estratégico.

La tercera razón, se basa en que las últimas participaciones de encuestas de Compensaciones y Beneficios determinan una posición por debajo del mercado. Estas encuestas, cuantitativamente, ubican a la empresa en una situación de debilidad con respecto a otras.

El objetivo final del presente trabajo es poder dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál podría ser la política de beneficios a implementar en el Grupo Logístico Andreani, a partir de las buenas prácticas identificadas en el mercado de referencia?

Universidad de
San Andrés

3. Sobre el Grupo Logístico Andreani

En esta sección, se realiza una breve descripción del Grupo Logístico Andreani, la historia del sector de Compensaciones y la estructura de la Dirección de Recursos Humanos. Este detalle, es de utilidad para comprender el diagnóstico y las recomendaciones. En el Anexo 10.1 se presenta más información de la empresa.

El Grupo Logístico Andreani es una empresa familiar nacional con más de 70 años en el mercado y está compuesto por cuatro unidades de negocios, cada una con su correspondiente foco comercial:

- **Correo Andreani:** conocida por llegar al consumidor final, está en plena reconversión del negocio de las clásicas cartas al mundo e-commerce y la distribución domiciliaria de bultos pequeños.
- **Andreani Logística:** enfocada al negocio B2B, Business to Business, esto es, que vende de empresa a empresa y no al consumidor final. Es el principal operador logístico nacional y brinda servicios de almacenamiento, transporte y distribución a laboratorios, tecnología médica, empresas de telefonía celular y retails.
- **Andreani Brasil:** enfocada al negocio B2B (empresa a empresa). Ofrece servicios de almacenamiento, transporte y distribución a laboratorios.
- **Andreani Desarrollos Inmobiliarios:** encargada de desarrollar la primera plataforma logística (Norlog) en Tigre.

Las unidades de negocio de Argentina comparten estructura staff compuesta por la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Tecnología y Procesos, Dirección de Control Interno y Gerencia de Asuntos Jurídicos.

Además, desde hace 25 años, el Grupo tiene la Fundación Umberto Andreani con el objetivo de desarrollar solidariamente programas educativos y culturales para fomentar una mejor calidad de vida de la comunidad en la que la compañía está inserta. Cabe destacar que la Fundación no tiene recursos propios, sino que se apoya en los recursos del Grupo para sus actividades.

El Grupo Logístico Andreani busca ser reconocido como una empresa sustentable, de crecimiento sostenido, altamente eficiente, profundamente humana y socialmente responsable; referente del mercado de las operaciones logísticas en la región y distinguida por su compromiso con las generaciones presentes y futuras.

Los valores impulsados por Oscar Andreani desde el nacimiento del Grupo, son un activo que se mantienen en el tiempo. Hasta la actualidad, estos cinco principios, siguen impulsando la mística del negocio, que guían a todos sus colaboradores, en los objetivos a cumplir:

- *“Brindar satisfacción plena a Nuestros Clientes: es una empresa claramente orientada hacia el cliente. Debemos escucharlos, percibir cuáles son sus expectativas”*
- *“Responder otorgando Calidad y Excelencia en el Servicio: demostrar la calidad con hechos tangibles y no con retórica. Ante el cliente, la clave del éxito consiste en satisfacer, e incluso superar, sus expectativas”*
- *“Valorar a la Gente como Nuestro Principal Recurso: otorgar igualdad de oportunidades, generar respeto y confianza mutua, alentar siempre el trabajo en equipo y todo ello dentro de un marco laboral altamente exigente, profesional y competitivo”*
- *“Fomentar la Innovación a todos los niveles: apoyar la libre expresión de ideas y alentar su implementación práctica, respaldando el desarrollo de talentos”*
- *“Obtener el máximo retorno de la inversión”*

Desde sus inicios, el Grupo Logístico Andreani trabaja en todos los sectores que integran su actividad: es co - fundador de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) y de la Asociación de Empresas de Correo de la Argentina (AECA); también es miembro de la Comisión Directiva de la CEAC, Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas y en sus oficinas se ha realizado la reunión fundacional de la Asociación Argentina de Logística Empresaria

(ARLOG), participando activamente en otras instituciones que trabajan para la profesionalización del sector.

Para confirmar el valor sobre la gente que trabaja en la empresa, en el año 2013, se decidió crear la Dirección de Recursos Humanos. Hasta ese momento ese rol siempre estuvo ocupado por el Vicepresidente o por directores de UN, al mismo tiempo que cumplían su rol principal.

En ese mismo periodo se lanzó el start-up del sector de Compensaciones y Beneficios con la firme creencia de que ese sector podía contribuir al cuidado de los colaboradores. En el transcurso de estos años se ha diseñado y avanzado con la implementación de la estructura salarial, niveles organizativos, compensación variable, pero en ese momento se definió no avanzar con modificaciones en beneficios, implementando sólo el regalo de cumpleaños para todos los colaboradores del GLA.

Actualmente la Dirección de Recursos Humanos ha seguido creciendo y se encuentra compuesta por seis Gerencias y cuatro Jefaturas reportando a la Dirección. Cabe aclarar que cuatro de las Gerencias tienen doble rol, específico de la función a su cargo y el rol de Socio del negocio o HRBP (Human Resources Business Partner, rol de primer contacto para cualquier proceso de Recursos Humanos)

- Gerencia de Desarrollo Individual y Organizacional + HRBP de Dirección Correo Operación AMBA
- Gerencia de Servicios de Recursos Humanos + HRBP de Dirección Control Interno y Dirección Administración y Finanzas
- Gerencia de Empleos y Capacitación Operativa + HRBP Dirección Comercial Correo y Logística, Dirección de Tecnología y Procesos y Dirección de Recursos Humanos
- Gerencia de Relaciones Laborales + HRBP Dirección Operaciones Interior Correo y Logística
- Gerencia de HRBP Dirección de Operaciones y Servicios Logística

- Gerencia de Sustentabilidad
- Jefatura de Compensaciones y Beneficios
- Jefatura de Seguridad e Higiene
- Jefatura de Salud Ocupacional Zona Sur e Interior
- Jefatura de Salud Ocupacional Zona Norte

En particular, la Jefatura de Compensaciones y Beneficios cuenta con una estructura de un Jefe y dos analistas y tiene una función corporativa (es decir, le brinda servicio y soporte a todas las Direcciones del Grupo). Sus funciones se basan en el armado de la estrategia y su posterior implementación de políticas con respecto a la compensación total del Grupo. Es posible que varias de las políticas que se generan sean en conjunto con otras Gerencias/Jefaturas y sean administradas por ellas, pero siempre se monitorean los resultados.

En relación a la política de Compensaciones, está definido el pago en la mediana de mercado. Actualmente el sueldo bruto y la compensación variable están alineados a esa política. A continuación se hace un análisis de la propuesta de valor hacia los colaboradores, utilizando el modelo de Compensación Integral de Mercer Human Resources Consulting (Mercer 2013), que plantea cuatro factores que están interrelacionados en la propuesta total a ofrecer al colaborador.



Ilustración 1: Modelo de Compensación Integral.
Fuente: (Mercer 2013)

Cuadrante Remuneración (fija y variable): Desde el año 2013 se está trabajando en la mejora del posicionamiento en cuanto a la remuneración variable y fija, estableciendo una política de pago en la mediana de mercado. Al no ser una política de pago agresiva, es necesario que el resto de los cuadrantes, contribuyan a una propuesta de valor atractiva.

Cuadrante Capacitación y Desarrollo: Desde el año 2006 se sostiene el "Programa de Apoyo Educativo", sumando en 2013, al programa diferenciales por mejor promedio. Ese mismo año se incorporó una ampliación para Posgrados al "Programa de Apoyo Educativo". Estas prácticas son similares a las que brindan empresas de la mediana de mercado. Ofrece capacitaciones internas y programa de desarrollo para todos los niveles organizacionales. La posibilidad de crecimiento se ve representada en que, el 65% de vacantes se cubrió internamente, a través de una política fuertemente incentivada de movimiento interno, generando movilidad en la compañía.

Beneficios y emolumentos: es un aspecto en el que no se ha trabajado en profundidad en Andreani, desde hace al menos 15 años que los beneficios no se han modificado, a excepción de que, en el año 2015, se incorporó un regalo por cumpleaños para cada colaborador del Grupo. Este cuadrante será abordado en el presente trabajo.

Cuadrante Entorno de Trabajo y Balance Vida Personal – Trabajo: Está relacionado con el cuadrante anterior, pero enfocado a prácticas que logren un balance personal. Andreani no ha trabajado profundamente en este punto. Está enfocado más hacia lo emocional. Este cuadrante también será abordado en el presente trabajo.

4. Investigación bibliográfica

En el presente apartado el objetivo es hacer un recorrido por diferentes conceptos, ya sea de normativa legal vigente o bibliografía existente, que permita establecer un contexto para el tema a abordar y sustentar las recomendaciones que derivan del diagnóstico realizado.

4.1. Definición de Beneficios y Remuneraciones. Aspectos técnicos

En este punto, se expondrá el encuadre legal e impositivo de Argentina que tiene impacto en los beneficios y su implementación.

Como ya se ha indicado, el Grupo Logístico Andreani es una empresa privada por lo tanto la relación laboral con sus empleados se encuentra enmarcada por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744 (en adelante LCT) en primer lugar y, sólo para el personal en convenio, por el Convenio Colectivo de Trabajo de Camioneros N° 40/89 (en adelante CCT).

Para el presente trabajo, es importante definir dos conceptos: Remuneración y Beneficios Sociales (durante el trabajo, se denominarán beneficios), que se encuentran en los artículos 103 y 103 bis respectivamente de la LCT.

De acuerdo con el Art. 103° de la LCT, se entiende por REMUNERACIÓN la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo, adeudada por el empleador aunque el trabajador no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel.

El Art. 103° bis de la LCT define como BENEFICIOS SOCIALES a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador con el objeto de mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia.

El mismo artículo enumera una serie de conceptos que la ley considerada como beneficios sociales:

- a) Los servicios de comedor de la empresa,
- b) (Inciso derogado por art. 1° de la Ley N° 26.341 B.O. 24/12/2007)
- c) (Inciso derogado por art. 1° de la Ley N° 26.341 B.O. 24/12/2007)
- d) Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacia, médico u odontólogo, debidamente documentados;
- e) La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas;
- f) Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta seis (6) años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones;
- g) La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador, otorgados al inicio del período escolar;
- h) El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización;
- i) El pago de gastos de sepelio de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados con comprobantes.

Con respecto al pago en especie, la LCT establece que las remuneraciones que se fijan por las convenciones colectivas deberán expresarse, en su totalidad, en dinero. Sin embargo, está la posibilidad de que el empleador acuerde abonar las mismas en especie, pero se deberá tener en cuenta que se establece una limitación a las mismas del 20% del total de la remuneración.

Adicionalmente, al analizar estos dos conceptos, la Ley Nacional del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones N° 24.241, establece en sus Arts. 6° y 7° los límites del concepto de remuneración sujeta a aportes y contribuciones. De acuerdo con la citada norma, será considerada REMUNERACIÓN todo ingreso

que percibiere el trabajador en dinero o en especie susceptible de apreciación pecuniaria, en retribución o compensación, o con motivo de su actividad personal, en concepto de sueldo, sueldo anual complementario, salario, honorarios, comisiones, participación en las ganancias, habilitación, propinas, gratificaciones y suplementos adicionales que tengan el carácter de habituales y regulares, viáticos y gastos de representación, excepto en la parte efectivamente gastada y acreditada por medio de comprobantes, y toda otra retribución, cualquiera fuere la denominación que se le asigne, percibida por servicios ordinarios o extraordinarios prestados en relación de dependencia.

El Art. 7º del mismo texto legal prevé que no serán consideradas como remuneraciones las asignaciones familiares, las indemnizaciones derivadas de la extinción del contrato de trabajo por vacaciones no gozadas y por incapacidad permanente provocada por accidente de trabajo o enfermedad profesional, las prestaciones económicas por desempleo ni las asignaciones pagadas en concepto de becas, ni las sumas que se abonen en concepto de gratificaciones vinculadas con el cese de la relación laboral.

Por otro lado, cabe mencionar que se ha transformado en una práctica común sindical la fijación de sumas no remunerativas, de carácter extraordinario y por única vez, o la utilización de los beneficios sociales, con el objeto de recomponer salarios frente a los efectos de la inflación. Esta práctica, si bien no suele ser motivo de conflicto en las relaciones laborales vigentes, o con los sindicatos y el Ministerio de Trabajo, sí ha reconocido jurisprudencia negativa en casos de desvinculaciones laborales.

En efecto, la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo ha estado rechazando en forma consistente la validez del carácter no remunerativo otorgado a las asignaciones incluidas con dicho carácter en los convenios colectivos de trabajo o ciertos beneficios, por cuanto se estarían afectando derechos de trabajador que son irrenunciables, amparados por normas de jerarquía constitucional y supra legal. Como consecuencia de ello, se ordena que las sumas sean tenidas en cuenta para el cálculo de las indemnizaciones por despido, diferencias de sueldo

anual complementario, y el ingreso de aportes y contribuciones de la seguridad social. En línea con esto, se puede encontrar jurisprudencia sobre los beneficios sociales con el mismo resultado en sus sentencias, principalmente, en casos de desvinculaciones.

Por todo lo expuesto, a los fines de definir el carácter de remunerativo de las sumas pagadas en concepto de BENEFICIOS AL PERSONAL, resulta prudente considerar como tales solamente a aquellas que se encuentren enumeradas en la Ley -taxativamente-, o con algún grado de riesgo, a los casos favorables expresamente mencionados por la jurisprudencia.

Por último, se revisan las sanciones por incurrir en el cumplimiento de la normativa fiscal y de la seguridad social que se encuentran previstas en el ordenamiento legal vigente.

En relación al Impuesto a las Ganancias, la omisión de practicar retenciones obliga al ingreso de tal gravamen omitido de retener, más sus intereses resarcitorios, como responsable solidario. Asimismo, impediría la posibilidad de deducción de los montos abonados a los empleados sin retención, conforme al Art. 40° de la Ley del Impuesto a las Ganancias.

El Art. 45° de la Ley de Procedimiento Tributario (N° 11.683) establece que el agente de retención que omitiere actuar como tal, será pasible de una multa graduable entre el 50% y el 100% del gravamen dejado de retener oportunamente; así como también deberá ingresar los intereses resarcitorios correspondientes, conforme al Art. 37° del mismo ordenamiento legal.

Respecto a los aportes y contribuciones, el Art. 6° de la Ley Penal Tributaria (N°26.735) establece que será reprimido con prisión de dos a seis años el obligado, que mediante declaraciones engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión, evadiere el pago de aportes o contribuciones, o ambos conjuntamente, correspondientes al sistema de

la Seguridad Social, siempre que el monto evadido excediera la suma de pesos ochenta mil (\$ 80.000) por cada mes.

4.2. Diseño de un nuevo programa de beneficios: características e impacto

En este punto se propone hacer un recorrido sobre el marco conceptual de cómo llevar adelante el proceso de revisión del esquema de beneficios actual. Para eso un artículo consultado (Tibbetts y Donovan 1989), plantea en una primera parte del análisis repensar qué tipo de programa va a atraer, motivar y retener a los empleados. Luego sugiere analizar el costo del diseño, implementación y administración del programa. Para esto, propone mirarlo desde cuatro perspectivas:

- ¿cómo va a afectar el cash flow de la organización?
- ¿cuáles son los impactos impositivos?
- ¿cuál es el impacto contable?
- ¿qué está haciendo la competencia?

Como para seguir con la línea que exponen los autores del artículo, parece relevante sumar cuatro aspectos importantes, ¿cuál será el impacto legal?, ¿cómo impactará en la organización?, ¿cómo será su relación con el negocio? y ¿el impacto en los empleados?

Con respecto a los cuatro aspectos formulados, parece aplicable la argumentación planteada en otro artículo especializado (Schiemann 1987) que trabaja en la relación de la política de compensaciones y beneficios con las actitudes y comportamientos que impactan sobre la productividad. Destaca que la implementación de beneficios puede impactar en la rotación, el ausentismo, la performance del trabajador, reclutamiento e influir en la decisión de dejar o no la organización. Schiemann recomienda la utilización de un programa único y centralizador de beneficios.

En el mismo artículo, y en relación a lo que se está desarrollando, plantea que los beneficios deben ser legales y deben acompañar los propósitos organizacionales de rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad.

¿Y en relación a los empleados qué propone? Este autor confirma que los empleados prefieren trabajar en empresas que tengan beneficios que sus competidores no tengan, que es muy importante involucrarlos en las decisiones del programa y que es primordial que se adapten a sus necesidades. Con respecto a este último punto hace una ampliación sobre aspectos que tienen impacto en sus necesidades:

- Demográfico: la vida laboral es más larga y hay más mujeres en el mercado laboral.
- Composición familiar: hay más personas solteras y familias con menos hijos
- Carrera: las personas tienen un mayor control sobre su desarrollo
- Educación: hay más profesionales formados e informados en el mercado
- Miedos: se cuestionan los beneficios a largo plazo.

Más allá de las particularidades de cada empleado, otro artículo consultado (Ginn y Henry 2003) resalta la importancia que tiene para los empleados ir a trabajar a un lugar donde se ocupan por su salud y bienestar.

¿Y en relación a los empleadores qué dice? Este mismo autor también propone cambios en las necesidades de los empleadores, que buscan siempre mayor productividad, buscan bajo costo de los beneficios, administración de los mismos y aumentan constantemente las regulaciones y legislaciones del mercado.

Ahora se presenta la propuesta de la literatura especializada con respecto a los tipos de programa de beneficios posibles.

En relación a los programas de beneficios se puede encontrar diferentes modalidades con respecto a la flexibilidad en su elección (Barringer y Milkovich 1998). Resalta que cuanto más flexible es el programa, más se adapta a las

necesidades de los empleados, pero que en general el costo y la administración requieren más esfuerzos. Establece que la flexibilidad de un programa está relacionada con los costos y el tamaño de la organización.

Los mismos autores definen que un programa flexible es aquel que es elegido a medida por el empleado. A medida que disminuye el nivel de flexibilidad, se presentan otras alternativas semiflexibles, en las cuales, los empleados tienen créditos para elegir ciertos beneficios y otros son dados sin opción de ser elegidos. En cambio, los programas de beneficios rígidos, son aquellos establecidos por el empleador en su totalidad.

4.3. Espejo de Satisfacción Empleados – Clientes

Como ya se indicó previamente en el apartado sobre el Grupo Logístico Andreani, tres de los cinco valores de la empresa, se refieren explícitamente al vínculo que se espera con los clientes y con la gente que trabaja en la empresa.

“Brindar satisfacción plena a Nuestros Clientes: es una empresa claramente orientada hacia el cliente. Debemos escucharlos, percibir cuáles son sus expectativas”

“Responder otorgando Calidad y Excelencia en el Servicio: demostrar la calidad con hechos tangibles y no con retórica. Ante el cliente, la clave del éxito consiste en satisfacer, e incluso superar, sus expectativas”

“Valorar a la Gente como Nuestro Principal Recurso: otorgar igualdad de oportunidades, generar respeto y confianza mutua, alentar siempre el trabajo en equipo y todo ello dentro de un marco laboral altamente exigente, profesional y competitivo”

En el modelo “The Service Profit Chain” (Heskett, Sasser y Schlesinger 1997), (con estudios realizados en empresas de servicios, al igual que Andreani) se argumenta que hay una relación entre todas estas variables:

- La lealtad de los clientes genera rentabilidad y crecimiento.
- La satisfacción de los clientes genera lealtad de los mismos con la empresa.

- La satisfacción de los clientes está relacionada con el valor que estos perciben.
- El valor entregado a los clientes depende de la productividad de los empleados
- La lealtad de los empleados genera alta productividad.
- La satisfacción de los empleados genera lealtad en ellos.
- La calidad interna de vida laboral y la capacidad de resolverle problemas a los clientes genera satisfacción en los empleados.

Con respecto a estos tres últimos puntos se ampliará lo que desarrollan los autores. El modelo pregona que la lealtad de los empleados es la responsable de una alta productividad. Tradicionalmente, la lealtad de los empleados solía medirse con el fin de compararla contra los costos de reclutamiento, capacitación y reemplazo. Pero en las empresas de servicios, el mayor costo asociado a la falta de lealtad no parece pasar por esos tres elementos, sino por otros dos: la pérdida de productividad y por la insatisfacción de los clientes.

Al intentar tener empleados leales, debe hacerse hincapié sobre todo, en la satisfacción de los mismos para con la empresa y para con las tareas asignadas. Para evitar la insatisfacción es fundamental mejorar la calidad interna de vida o ambiente laboral.

La calidad interna de la vida laboral puede medirse en diferentes formas, por ejemplo, a través de los sentimientos de los empleados hacia su trabajo, los resultados que perciben que obtienen, la relación con sus colegas y superiores y la relación de cada persona tiene con la compañía en general.

En este modelo se propone el concepto de "espejo de satisfacción", según este espejo, el hecho de que los clientes estén satisfechos genera satisfacción en los empleados y viceversa.

La satisfacción de los empleados puede medirse a través de un formulario anónimo en el cual se realice una serie de preguntas destinadas, no solo a medir el grado de satisfacción, sino también a identificar sus causas y otros elementos de valor que ayuden a realizar una comprensión profunda de la satisfacción y que muestre el camino a seguir para aumentarla.

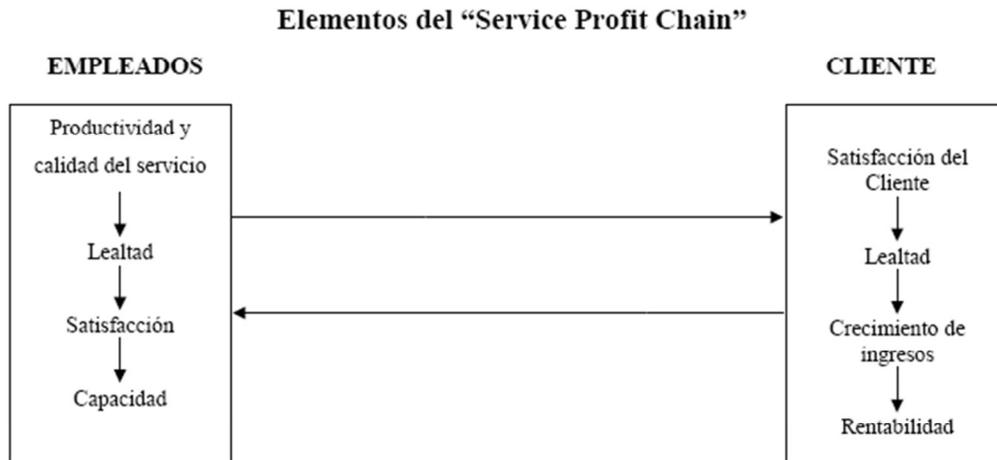


Ilustración 2: Elementos de "Service Profit Chain". Fuente: Heskett, Sasser y Schlesinger (1997)

En una empresa como Andreani, centrada en sus clientes, es importante respaldar que todos los beneficios o propuestas que se hagan, garanticen una retroalimentación en la satisfacción del cliente, lealtad y rentabilidad.

4.4. Competitividad externa

En este punto se quiere resaltar la importancia de estar alineado a prácticas del mercado en relación al paquete de beneficios que se ofrece. Love & Singh (2011) plantean que se debe tener un plan de beneficios alineado al mercado, que le permita estar en la cabeza de los potenciales candidatos como referencia en buenas prácticas y sustentables, además de desarrollar lealtad de los empleados actuales. Este artículo también resalta la importancia que tiene el concepto de marca empleadora y lo interesante que es tener ese reconocimiento de parte del mercado, que facilita el proceso de incorporación de candidatos del mercado.

Los autores Barringer y Milkovich (1998), que ya hemos mencionado anteriormente, introducen una idea sobre la presión que se genera en el organización por contar con ciertos beneficios y de superar constatemente a la competencia.

5. Investigación de campo

5.1. Metodología de relevamiento

En este punto se desarrolla la metodología de relevamiento diseñada e implementada para el presente trabajo.

Para comenzar, se establecen nueve puntos a modo de guía de la investigación de campo. Los primeros ocho hacen referencia a los aspectos en los que se quiere relevar información para poder concluir con el punto nueve, haciendo un análisis global que me permita plantear las recomendaciones.

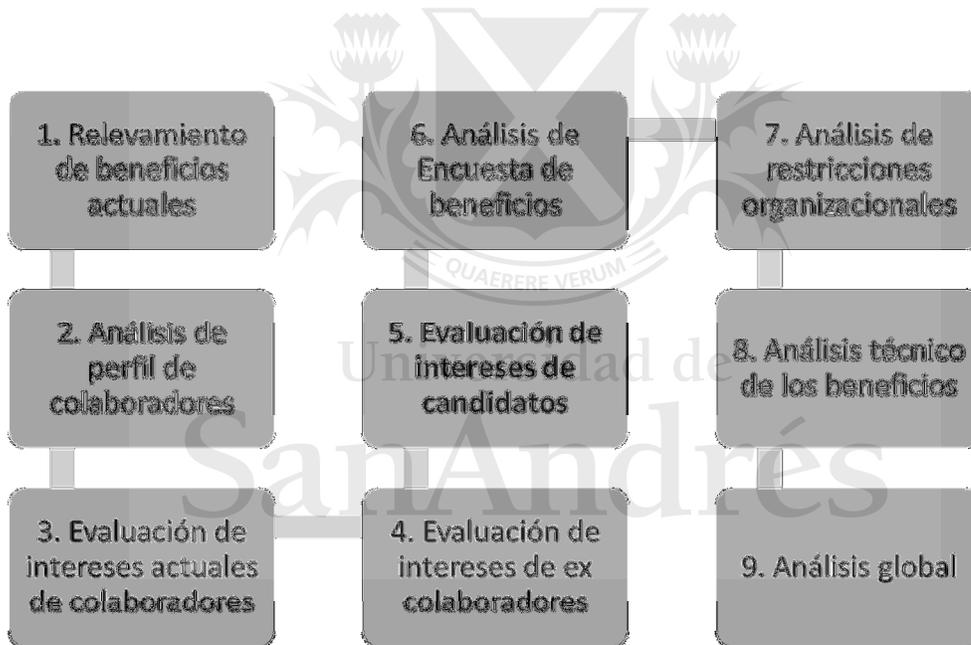


Ilustración 3. Metodología de relevamiento. Fuente: Elaboración propia

Para el relevamiento de los beneficios actuales (punto 1) se concretó una entrevista con la Jefatura de Compensaciones y Beneficios, y a través de una serie de preguntas (Anexo 10.2) se obtuvo información del paquete de beneficios actuales de Andreani, historia de los mismos y el presupuesto involucrado. Esto va a permitir, identificar el programa de beneficios actual, el nivel de flexibilidad del mismo y poder analizar la brecha con el mercado.

Luego para entender el perfil de los colaboradores que componen el Grupo Logístico Andreani (punto 2), se hizo un relevamiento de datos, incluyendo cantidad de colaboradores, edad, género, antigüedad, cantidad de hijos, dispersión geográfica, niveles organizacionales. Esta información va a permitir entender a quiénes va dirigido el programa y por lo tanto asegurar atender a sus necesidades, tal cual lo propone Schiemann (1987) en su artículo. La información fue brindada por la Jefatura de Compensaciones y Beneficios y la Gerencia de Servicios de Recursos Humanos. (Anexo 10.2)

La evaluación de los intereses de los colaboradores se realizó mediante un focus group (punto 3) con dieciocho integrantes de recursos humanos que tiene contacto constantemente con los colaboradores de distintos niveles de la organización. Se supone que al estar en contacto constante con los colaboradores del GLA, tienen el conocimiento de qué beneficios son valorados y cuáles pueden mejorarse. Al poder identificar esto, se va a poder determinar cómo retener y motivar a los colaboradores, tal como proponen Tibbetts y Donovan (1989). (Anexo 10.2)

También pareció relevante considerar la percepción de ex-colaboradores, que se entiende que no se pudieron retener, es importante saber qué valoran y en qué Andreani no fue competitivo externamente (Love y Singh 2011) (punto 4). Para esto se analizaron documentos existentes llamados "entrevistas de egreso". En uno de los puntos se les solicita que indiquen valoración sobre los beneficios de Andreani y los que le brindará su próximo empleador. Las entrevistas de egreso

están a cargo de la Jefatura de Empleos, pero en muchos casos son realizadas por los HRBP. (Anexo 10.2)

Para determinar que está pidiendo el mercado (Love y Singh 2011), se analizaron dos aspectos. El primero, las expectativas de los candidatos que son entrevistados para búsquedas de la empresa (punto 5), que se relevaron con una entrevista con el Jefe de Empleos (Anexo 10.2). El segundo aspecto, encuestas de beneficios e indicadores del mercado con respecto a los mismos (punto 6). Las encuestas son de tres consultoras diferentes, una pedida a demanda de Andreani a una consultora de reconocido nombre con empresas de primera línea, la segunda encuesta es una específica del rubro logístico y la tercera es de mercado general. Los indicadores utilizados, son los publicados por el reporte Big edición 2015.

En este relevamiento, también se establecieron las restricciones organizacionales y que pudieran tener impacto en la propuesta a realizar (punto 7).

En relación a los beneficios en particular, se consideraron aspectos relevantes legales e impositivos (punto 8), ampliando la investigación bibliográfica realizada sobre legislación vigente. Este punto va a ser una guía para proponer beneficios que sean legales (Schiemann 1987) según las leyes argentinas. Para esta parte, se llevó a cabo una entrevista con el Gerente de Asuntos Jurídicos, el Gerente de Impuestos y el estudio impositivo asesor de la empresa. (Anexo 10.2)

Se considera que con el relevamiento de la información detallada, se podrá arribar a conclusiones que permitan hacer una propuesta al Grupo Logístico Andreani que se ajuste a sus necesidades y posibilidades.

5.2. Análisis global y principales conclusiones

El Grupo Logístico Andreani tiene beneficios bajo un sistema rígido, es decir los beneficios están dados por la organización. La elegibilidad para algunos de ellos depende del nivel organizacional (prepaga, asesoramiento impositivo) y ubicación geográfica (comedor). Los otros beneficios (refrigerio, kit de inicio de clases, día

del niño, regalo de cumpleaños, regalo de la primavera, caja navideña, regalo de nacimiento, préstamos y seguro de vida optativo) son para todos los colaboradores.

Fuera de este análisis se dejó de lado el evento del Día de la Secretaria, el reconocimiento por antigüedad y el brindis de fin de año, ya que se consideran como eventos y no están relacionados directamente a la calidad de vida del colaborador. Además, quedó fuera del análisis, el Programa de Apoyo Educativo, ya que se entiende como una acción de capacitación.

En relación al presupuesto, la Jefatura de Compensaciones y Beneficios ya cuenta con una partida de \$100.000.000 otorgada para la situación actual de los beneficios (Anexo 10.2). En cuanto al presupuesto para este rediseño, el Directorio autorizó a trabajar con un presupuesto extra del 10%.

Según el Reporte Big 2015, las empresas de servicios destinan 0.77% de su facturación en beneficios. El Grupo Logístico Andreani con la situación actual está posicionada en el 0.73%. Si se logra el incremento de un 10% el presupuesto quedaría ubicada en el 0.80% del presupuesto destinado a beneficios en relación a su facturación. Esto la posiciona por arriba del mercado de empresas de servicios en cuanto a gasto sobre facturación. Este indicador es sólo cuantitativo, y nada dice sobre cualitativo. Este aspecto, será desarrollado en cada eje y para medir el aspecto cualitativo se utilizarán las prácticas de mercado.

En relación al costo de los beneficios por empleado ante la situación actual es de \$26.800 y con el presupuesto extra asignado, el valor pasaría a ser \$29.500, esto dejaría a Andreani posicionada similar a la media de la industria de servicios. Como ya se comentó, este es otro indicador cuantitativo, que hay que complementar con un análisis cualitativo.

Con respecto a las prácticas de mercado, el Reporte Big 2015, indica que el 86,7% de las empresas se compara de alguna manera con el mercado y sus prácticas. Además, sostiene que el 47.9% de las empresas hacen encuestas de

egreso y que el 27,3% de las personas egresan por cuestiones relacionadas a su compensación.

En relación a los beneficios flexibles, el Reporte Big 2015, muestra un crecimiento sostenido desde el 2010 en la asignación de este tipo de beneficios. El 30% de las empresas relevadas, tienen algún programa con beneficios flexibles. Los principales criterios de asignación son por composición familiar, edad del empleado, lugar de residencia, género del empleado y nivel organizacional.

En relación a programas que ejecutan otras compañías, el Reporte Big 2015 indica que el 62,7% de las empresas generan actividades entre los empleados y sus familias y el 73,3% generan actividades vinculadas al bienestar y la calidad de vida. En relación a planes de prevención de adicciones, el 72,9% de las empresas tienen acciones contra el tabaquismo y el 55,7% planes para trastornos alimenticios. Con respecto a beneficios de "flex time", indica que el 36,7% de las empresas tienen algún tipo de política asociada, porcentaje que se mantiene estable desde hace unos años. Estos puntos contribuirán a formar los ejes principales de la propuesta a desarrollar.

En cuanto a los objetivos de un programa de beneficios atractivo, para atraer, retener y motivar, se va a analizar el índice de rotación. Según se observa en el Reporte Big 2015, el índice de rotación total para el mercado general es de 14,4% mientras que en el Grupo Logístico Andreani es de 9,7%. Mientras que el mercado hace años que se mantiene estabilizado en ese valor, en el último año con respecto al anterior en el GLA creció un 1,7% ese indicador. Si se analiza la rotación voluntaria, que es la que no se desea, porque el colaborador decide abandonar la empresa, se observa que el mercado tiene un índice de 3,8% y el GLA tiene un 3,3%, pero también un valor en alza con respecto anterior de un 2,9%. Se puede decir que Andreani, está en parámetros del mercado, en su mayoría por debajo, pero en relación a sus indicadores de año anterior, los mismos están subiendo.

En relación al punto anterior, cuando se analizaron las entrevistas de egreso, el 80% de las renuncias de fuera de convenio valoraron algún tipo de flexibilidad horaria y el 20% obtuvo días adicionales de vacaciones en el nuevo trabajo. El 100% valoró el beneficio del comedor y prepaga, y plantearon como mejora, descuentos en comercios, la posibilidad de gimnasio y guardería.

En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior, de la información relevada de lo que expresan los candidatos en el momento de la entrevista, principalmente solicitan vacaciones adicionales, pero también consultan por guardería, chárter y flexibilidad horaria en sus diversas formas. El beneficio del comedor es muy valorado por aquellos que en su empleo actual no lo tienen y requisito indispensable para quienes si lo tienen. En cuanto al beneficio de la prepaga, para muchos candidatos está dada, lo que valoran es el plan ofrecido y que la cobertura incluya a la familia.

Un punto importante en este relevamiento es la percepción de los colaboradores actuales. Previamente se detallarán algunos datos sobre la población, el 68% de la dotación está dentro de convenio de Camioneros y el 32% es fuera de convenio. El 14% de la dotación es mujer y el 86% hombre, con un promedio total de edad de 36 años, 8,5 años de antigüedad en la empresa y con un hijo en promedio por cada colaborador. Un dato importante es que el 64% de la dotación trabaja en las plantas más grandes ubicadas en CABA y AMBA, y el 36% trabaja en 110 sucursales dispersas en todo el país. Este último punto, por lo relevado, complejiza la implementación de ciertos beneficios.

En cuanto a la percepción de la situación actual de los beneficios, la prepaga y el comedor son los beneficios más valorados, como así también los regalos en fechas especiales. El último beneficio incorporado, el regalo de cumpleaños, tiene un altísimo reconocimiento e impacto, pero en palabras del Jefe de Compensaciones y Beneficios "no es un beneficio que retenga o atraiga por sí solo".

Los pedidos más frecuentes en cuanto al tema beneficios por parte de los colaboradores, son de flexibilidad horaria, vacaciones adicionales por viajes más extensos, la ampliación del beneficio de comedor a sucursales (principalmente, puestos que en las plantas tienen comedor y en las sucursales no, generando una inequidad interna). Otro tema recurrente es el tema de la guardería, principalmente es consultado por mujeres o padres fuera de convenio. También solicitan el día libre por cumpleaños y ampliar las atenciones para los hijos en un rango mayor de edad.

Para continuar con el relevamiento, se hará un recorrido entre los beneficios que se ofrecen en el mercado de empresas líderes y en el rubro logístico en particular.

Con respecto a la prepaga, tanto el mercado líder como particular, tiene un alto nivel de otorgamiento, estando en promedio en el 95% a cargo de la empresa. Y el 90% del mercado líder, la otorga segmentada por nivel. Se puede concluir en este punto, que Andreani está acorde al mercado con respecto al otorgamiento, pero debe hacer una revisión en los planes según cada nivel jerárquico, ya que el mercado líder otorga planes de mayor nivel, según la pirámide que se expone a continuación.



Ilustración 4: Prepaga según encuesta privada sobre beneficios a empresas de primera línea (Encuesta contratada por Andreani a Mercer, realizada en 2016)

Con respecto al check up médico, el 60% del mercado líder lo otorga, generalmente a través de sus prestadores médicos. Aquí, hay una oportunidad de mejora para Andreani.

El 77% del mercado líder, ofrece un seguro de vida adicional a cargo de la empresa, a diferencia con Andreani, que lo ofrece con una prima diferencial para sus colaboradores.

Con respecto al auto, las empresas líderes otorgan este beneficio al 100% de Gerentes General y Directores y un 50% le otorgan a los Gerentes. En cambio en el rubro logístico, es porcentaje baja al 90% para Directores y el 10% le otorga alguna asistencia al automóvil. Con respecto a los Gerentes, en el rubro logístico, alcanza un 57%. Andreani tiene una oportunidad para trabajar en este beneficio, según lo relevado, no poseen beneficio para ningún nivel de la pirámide.

Analizando la flexibilidad horaria, en el mercado líder el 58% otorga los viernes flexibles y sólo el 4% del mercado líder, permite que sea otro día (no sólo viernes). El 36% permite retirarse tres horas antes y el 64% permite que sean cuatro horas antes. En el mercado logístico no se detectó este tipo de flexibilidad, lo que le permitiría a Andreani diferenciarse del rubro con esta práctica.

Ahora, siguiendo con beneficios de flexibilidad horaria, el 87% del mercado líder garantiza vacaciones adicionales. El 66% de ellas, le otorgan a todos los empleados y en los otros casos sólo a niveles jerárquicos. En promedio otorgan 7 días, el 63% lo liquida con plus vacaciones y el resto como día de trabajo. En el rubro logístico, disminuye a 44% las empresas que lo otorgan y en general están orientados a CEO y Directores. Andreani, al no otorgarlo, tiene una gran oportunidad de incorporar prácticas de empresas líderes y diferenciarse del rubro logístico si lo otorga a más niveles organizacionales.

En relación a programas de bienestar, el 87% del mercado líder tiene alguna acción relacionada, como por ejemplo, programa de nutrición, tratamiento de tabaquismo, yoga in company, gimnasio, masaje, vacunas. El gimnasio es un

beneficio predominante, que lo otorgan el 79% de empresas líderes y el 54% otorgan un beneficio de descuento del 15% y 20%. Andreani tiene una gran oportunidad en este aspecto.

En cuanto a la maternidad y paternidad extendida son beneficio también implementados en empresas líderes. El 53% de las empresas tiene alguna acción para cuando las madres se reincorporan, en general, el beneficio dura hasta el año del bebé y se trata de reducción de horas. En relación a la licencia por paternidad el 67% hace algún tipo de extensión de días, un poco más de la mitad de la muestra otorga tres días adicionales. Andreani tiene posibilidad de mejorar en ambos aspectos, ya que no ofrece nada adicional.

Con respecto a la guardería, el rubro logístico no lo ofrece con prevalencia significativa, a diferencia del 78% en el mercado líder. La modalidad es a través de reintegro, con un monto promedio de \$2.000 mensuales. El 57% se lo otorga sólo a mujeres, el 31% de mujeres y viudos y un 12% a todos. El 66% otorga el beneficio para hijos de 0 a 5 años, el 11% de 0 a 3 y el 17% de 0 a 4 años. Andreani tiene una gran oportunidad porque no ofrece este beneficio, más aun en sus plantas de zona norte, donde compiten con empresas de primer nivel que si lo ofrecen.

El otorgamiento de kits escolares es de 29%, en general se otorgan a todos los empleados con hijos hasta 18 años. En esto Andreani se encuentra bien posicionado porque otorga a todos sus colaboradores con hijos hasta 12 años.

En relación al comedor, Andreani se encuentra bien posicionado al beneficio que otorga en las plantas, que al igual del 80% del mercado líder y 60% en el rubro logístico, lo otorga a través de comedores. El 77% del mercado, lo cubre al 100%, tal como lo hace Andreani. El 77% también se lo ofrece a todos los empleados.

El 57% del mercado otorga servicio de transporte, Andreani no otorga este beneficio y debería analizar si es viable.

Con respecto a los préstamos, el 66% de las empresas líderes los otorgan y en el rubro logístico el 79% los otorgan. Cuando no son de urgencia, en ambos mercados se cobra una tasa de interés entre 10% y 12%, de hasta 3 salarios en 20 cuotas. Andreani se encuentra alineado al mercado en este punto.

El 73% de las empresas líderes, ofrecen atenciones por eventos especiales. Los más otorgados son regalo por nacimiento de hijo, presente en navidad, día del niño, cumpleaños. En todos estos aspectos, Andreani también se encuentra bien posicionado.

Cabe destacar, que analizando encuestas de años anteriores del rubro logístico, los beneficios están teniendo cada vez más predominancia. Como por ejemplo, las licencias adicionales, pasaron de un nivel de otorgamiento del 50% de empresas a un 64% del 2015 al 2016.

Las restricciones detectadas desde que se comenzó con este trabajo son:

- restricción solicitada por el Directorio de no hacer una encuesta interna, para no generar expectativas en los colaboradores, pero que sus expectativas estén contempladas. Esto es subsanado con la valiosa información de los HRBP por estar en contacto permanente con los colaboradores.
- Restricción presupuestaria, se otorga un 10% adicional al presupuesto actual. Además de no poder aumentar en la primera etapa el costo en materia de seguridad social.
- Restricción en dotación, no se puede incrementar la nómina de la Jefatura de Compensaciones y Beneficios
- Restricción definida por los dueños en cuanto a la imposibilidad de dejar de ofrecer el comedor y la prepaga en las poblaciones ya impactadas
- Restricción en cuanto a las acciones de voluntariado y ayuda a la comunidad que están a cargo de la Fundación Andreani y de la Gerencia de Sustentabilidad. Se prefiere que continúen en esa órbita.
- Restricción de información del clima organizacional ya que la última encuesta fue realizada en el 2008.

En relación a los aspectos legales e impositivos, se analizó parte de la información en el apartado de investigación bibliográfica, pero como conclusión de la información relevada, es muy importante analizar el impacto en materia de seguridad social e impuesto a las ganancias de cada beneficios, asegurando el bajo riesgo en posibles reclamos judiciales. Para mayor ampliación de este tema, en el Anexo 10.2 se podrá ver una ampliación del trabajo realizado con el Estudio Impositivo Asesor del Grupo Logístico Andreani, el Gerente de Impuestos y Gerente de Asuntos Jurídicos, donde se analizan los beneficios más frecuentes en el mercado.



6. Propuesta: Programa "Somos Andreani"

Luego del análisis realizado sobre qué son los beneficios, su encuadre impositivo y legal, prácticas de mercado, expectativas de los colaboradores y costos, se presentará el programa de beneficios considerado acorde con la realidad del Grupo Logístico Andreani. Para esto, se basará la solución propuesta en las conclusiones arribadas en la etapa de diagnóstico.

Luego de finalizado el contenido del programa, se presentará un plan de acción para su implementación, que será validado por el Directorio.

El programa propone una mirada integral sobre aspectos que se consideran importantes en la vida de una persona y tendrá como nombre "Somos Andreani". El nombre busca por un lado, exponer el lugar de importancia que tiene cada colaborador para el Directorio de la empresa y por el otro lado lograr sentido de pertenencia con la empresa, sintiendo que el programa refleja sus expectativas y que son los que hacen ese programa.

En el diseño se buscó un programa con una mirada integral de beneficios para todos los colaboradores del Grupo Logístico Andreani, pero se harán distinciones según características de la población. Esto se basa en entender que las personas necesitan diferentes cosas.

La distinción más importante es si el colaborador está dentro de convenio o fuera de convenio. En este último caso, se diferenciará según los niveles organizacionales. En todos los casos se entiende que tienen necesidades diferentes y que participan en mercados laborales con ofertas diferentes. Además, la gestión por objetivos de los colaboradores de fuera de convenio, permite apuntar a beneficios con mayor flexibilidad horaria, estando seguros que los objetivos se van a alcanzar.

El programa para el personal dentro de convenio será un programa rígido y para el personal fuera de convenio será un programa semi rígido.

6.1. Objetivos

El programa persigue tres objetivos:

- que los colaboradores actuales decidan permanecer en la empresa porque se sienten valorados y cuidados
- que los candidatos del mercado decidan trabajar en la empresa
- mejorar constantemente la propuesta de valor a los colaboradores y candidatos

6.2. Responsables

El responsable del programa es la Jefatura de Compensaciones y Beneficios en conjunto con la Dirección de RR.HH. Tendrá la responsabilidad de que sea un programa sostenible en el tiempo. Por lo tanto lo implementará, hará el seguimiento, mediciones y mejoras necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Los HRBP serán estratégicos porque son responsables de garantizar la llegada a todos los colaboradores y fomentar la aplicación del programa. Al mismo tiempo, generará el feedback necesario para que la Jefatura de Compensaciones y Beneficios mejore el programa.

Todos los colaboradores con personal a cargo, son responsables de brindar las autorizaciones y mediar los medios necesarios para que los beneficios se cumplan. Los Directores, el CEO y los Gerentes A, son garantes del fomento y cumplimiento del programa.

6.3. Ejes del Programa "Somos Andreani"

El programa que se ha diseñado cuenta con cuatro ejes, que alineado con la mirada integral que se persigue, se interrelacionan constantemente en lo cotidiano. Dichos ejes que componen "Somos Andreani" son: bienestar, familia, comodidad y diversión.

La fundamentación de estos ejes está en los valores de la empresa y en prácticas de mercado relevadas en la investigación de campo.

A continuación se presenta cada uno de ellos:



Ilustración 5. Programa Somos Andreani. Fuente: Elaboración propia

BIENESTAR: proponer acciones para cuidar la calidad de vida de los colaboradores.

FAMILIA: lograr un impacto positivo en la familia de los colaboradores con diferentes acciones, donde Andreani esté presente en momentos importantes para ellos, reforzando el sentido de pertenencia.

COMODIDAD: generar acciones que le permitan al colaborador, disminuir tiempo o dinero en gestiones diarias o consumos habituales

DIVERSIÓN: proponer acciones de flexibilidad horaria, celebración y ocio para el colaborador.

Los mencionados cuatro ejes y los treinta y dos beneficios, que se van a desarrollar, van a permitir que el colaborador se sienta valorado en aspectos de su salud, alimentación, familia, que acciones diarias le sean más simples y más

económicas y que encuentre espacios de ocio y simplificar la búsqueda del balance vida personal-laboral.

Lo que se propone a continuación, es hacer un recorrido por cada eje en particular, analizando los beneficios que se mantuvieron, a cuáles se pretende hacer algunas modificaciones y cuáles incorporar como nuevos. En el general de todo el programa, las cuestiones concluidas en la etapa del diagnóstico concluyeron en esta propuesta. Igualmente, en los casos que amerite, se expondrá algún concepto específico que resalte la necesidad de modificación o incorporación.

En la mayoría de las propuestas, se establecieron dos etapas temporales (primera etapa y segunda etapa). La primera etapa es inmediata a la aprobación e implementación del programa, en la segunda etapa se incluyeron cuestiones que por restricción presupuestaria o por necesidad de que evolucione el programa, pueden postergarse un tiempo, aunque son muy necesarias, principalmente por las prácticas de mercado. En estas explicaciones, sólo se incluyeron aspectos que se modifican o se incorporan. Toda la información relativa a los beneficios actuales se puede encontrar en el Anexo 10.2.

En todos los casos se indica la "población", haciendo referencia a quienes son los colaboradores elegibles para ese beneficio en particular, si es fijo (es decir, si por pertenecer a esa población ya lo tiene asignado) o si es flexible (es decir, entra en la combinación de beneficios que puede elegir el colaborador según las condiciones que se establezca). También se hace un análisis del impacto en materia de seguridad social e impacto en impuesto a las ganancias.

Luego de presentar cada eje con los beneficios detallados por etapa, se expondrá comentarios relevantes y se hará un análisis de la viabilidad organizativa, política, económica y legal. Estos aspectos a analizar de la viabilidad se construyeron a partir de los conceptos planteados por Tibbetts y Donovan (1989), previamente citados.

A continuación se hará hincapié en la viabilidad de la propuesta. Se entiende a la viabilidad como la cualidad de viable¹. Por lo tanto se considera que un asunto es viable², cuando "por sus circunstancias, tiene probabilidad de poderse llevar a cabo"

Cuando se analice la viabilidad política, se hará referencia a la posibilidad de que el Directorio del Grupo Logístico Andreani apruebe la propuesta particular o general presentada. En cuanto a la viabilidad organizativa, a la posibilidad de que los colaboradores tomen con un impacto positivo la propuesta particular o general presentada.

En relación a la viabilidad económica, se hará referencia a si el esfuerzo económico que implica la propuesta particular o general es posible de afrontar para el Grupo Logístico Andreani. Por último, cuando se menciona la viabilidad legal, es si la propuesta particular o general está alineada con la normativa legal e impositiva vigente.

6.3.1. Eje "Bienestar"

Se comenzará con el **EJE DE BIENESTAR** que está compuesto por siete beneficios, en este caso, todos fijos para la población para la que están pensados, de los cuales cuatro son elegibles todos los colaboradores y tres son exclusivos para los colaboradores fuera de convenio. En todos se ha hecho alguna modificación o se los ha retomado de acciones pasadas para que pasen a ser acciones sostenibles en el tiempo.

¹ Real Academia Española (RAE); <http://dle.rae.es/?id=biXEcdG|biXg5Hp>, consultada 27/05/2017).

² Real Academia Española (RAE); <http://dle.rae.es/?id=biXEcdG|biXg5Hp>, consultada 27/05/2017).

EJE	BENEFICIO	1° ETAPA	2° ETAPA	CARACTERÍSTICAS IMPOSITIVAS	POBLACIÓN	TIPO DE BENEFICIO
BIENESTAR	PREPAGA	Se propone mantener el beneficio, haciendo dos modificaciones en los planes otorgados: Gerente A: Plan OSDE 410, adecuando la diferencia que se presenta con el mercado Analistas y Supervisores: LVMH4 - A diferencia del plan actual que es cerrado, este plan cuenta con pequeños reintegros y ampliación de servicio de Odontología y Anteojos gratuitos. Presupuesto anual implicado: \$1.478.400	Se propone otorgar a los Directores OSDE Plan 510.	SIN impacto en materia de Seguridad Social (por jurisprudencia), pero CON impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Fijo
	LIBRE DE HUMO	Se trata de retomar el programa "Andreani Libre de Humo" realizado en el 2011, el cual acompaña a los colaboradores en el proceso de abandonar el hábito de fumar. Este programa es acompañado por los Jefes de Salud Ocupacional y un psiquiatra externo. Consiste en una charla con el Jefe de SO y otra con el psiquiatra por semana por el transcurso de 3 meses. Se realizará una edición en el 1° semestre y otra en el 2° semestre. Presupuesto anual implicado: \$144.000	Se continua el plan por al menos 3 años. Ahí se evalúa evolución.	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	COMEDOR SALUDABLE	Se mantiene el comedor en las planta. Se revisa la propuesta de menú, que manteniendo el precio, se disminuye las comida menos saludables, a dos veces por mes. Adicionalmente, a contrapresentación de comprobante, se empieza a reintegrar el valor de almuerzo establecido por política a Gerentes B y C de las sucursales. Presupuesto anul implicado: \$2.006.400	Se incorpora al reintegro del almuerzo, Analista A, B, C, Supervisores y Jefe A y B de sucursales.	SIN impacto en materia de Seguridad Social CON impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	NUTRICIÓN	Se acuerda con el comedor por la misma tarifa, que la misma nutricionista que arme el plan para "Comedor saludable", está dos veces por semana en el turno del almuerzo, una vez por semana en el turno noche y via mail para las sucursales, para dar herramientas para comer saludablemente.	Se trabajará en conjunto con Salud Ocupacional y a partir de los check up médico, ajustar la alimentación a las patologías detectadas.	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	VIERNES SALUDABLE		Se propone trabajar sobre el concepto SALUDABLE, e implementar buenos hábitos, como fruta los viernes, barras de cereal en capacitaciones, entre otras alternativas	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	CHECK UP MÉDICO	Se hizo acuerdo con las prepagas, de iniciar un check up médico para todos los colaboradores de fuera de convenio, dividiendo la nómina en los 12 meses del año y pagando un adicional por la coordinación del servicio en todo el país. Presupuesto anual involucrado: \$238.300		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Fijo
	GIMNASIO	Se realizó acuerdo con las cadenas de gimnasio de GBA y CABA. Se otorga un 20% por pretener al Grupo Logístico Andreani. Válido inclusive para el grupo familia primario.	Se realizará convenio con clubes por localidades no incluidas por las grandes cadenas.	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Fijo

Las modificaciones o incorporaciones de estos beneficios, se debe principalmente a la información relevada de las expectativas de los colaboradores manifestadas a los HRBP, a las prácticas de mercado e información de las entrevistas sobre apreciaciones del Directorio.

En relación a la prepaga en la primera etapa, se otorga un plan mayor a los Gerentes A, a los Analistas A, B y C y Supervisores, en el primer caso es en relación a las prácticas de mercado relevadas y el resto de los casos, es por necesidades recurrentes de los colaboradores no contempladas en el plan actual. En la segunda etapa, se propone otorgar un plan mayor a los Directores en consecuencia de las prácticas de mercado.

Con respecto a la equidad interna, se empieza a trabajar en la primera etapa para hacer extensible el beneficio del comedor a Gerentes B y C de sucursales a través de reintegro de gastos con el tope establecido desde Compensaciones. En la segunda etapa, se propone incluir el resto de personal de fuera de convenio a esta modalidad. No se previó en un corto plazo incluir al personal dentro de convenio de sucursales, ya que por convenio cobran un concepto por "comida".

Se otorgó gran importancia a estos dos puntos, ya que por la entrevista con el Jefe de Compensaciones, estos beneficios son muy relevantes para el Directorio. Durante esa entrevista, se pudo relevar, que en momentos de crisis se sostuvo el beneficio del comedor, a pesar de que implica un gran porcentaje del presupuesto, justificando que en algunos casos era la comida principal del día. En relación a la prepaga, se relevó que es otro "intocable", por la importancia de la salud del colaborador y su familia.

Los otros beneficios, son complementarios entre sí y buscan una mejor calidad de vida y hábitos saludables de los colaboradores. Se retoma y se le da un encuadre a la acción realizada hace varios años de "Libre de Humo", acompañando al colaborador a abandonar el hábito de fumar. Los beneficios de Comedor saludable, Nutrición, Check up médico y gimnasio apuntan a trabajar desde

Compensaciones con Salud Ocupacional, mejorando la alimentación, la calidad de alimentos y que adecuen a las posibles patologías específicas de la población. La información de los chequeos médicos, permitirá tener información para reforzar los beneficios.

Se considera que la implementación de los beneficios detallados es viable para el Grupo Logístico Andreani y a continuación se analiza en particular la viabilidad política, organizativa, económica y legal.

Viabilidad política: se considera que este eje tiene una firme creencia de Presidencia y Directorio en la importancia de los hábitos saludables y de cuidar la salud de quienes trabajan día a día en la empresa y de su familia. Además, una organización más saludable, tiene impacto directo en el índice de ausentismo.

Viabilidad organizativa: según el relevamiento realizado, se puede percibir que los beneficios propuestos cubren las expectativas de los colaboradores que día a día tratan de adquirir y mantener hábitos saludables. Se considera que con el apoyo de esos colaboradores, y con el éxito de los diferentes beneficios, generará un efecto dominó sobre la población que aún no está concientizada.

Viabilidad económica: se considera que el esfuerzo económico a realizar por cada uno de estos beneficios, es posible de afrontar por la empresa y dentro del presupuesto adicional otorgado para este programa. El total de presupuesto anual involucrado es: \$3.867.100 (38,67% adicional)

Viabilidad legal: se considera que es viable en relación a que ningún beneficio tiene impacto en materia de seguridad social, algunos si el impacto en impuesto a las ganancias (la diferencia prepaga es deducible por el colaborador hasta el tope establecido por ley). Mientras se cumpla con las cuestiones impositivas, no hay imposibilidad legal para la implementación, si se recomienda trabajar con la población impactada en el impacto en el impuesto a las ganancias, las deducciones posibles y la realización de las declaraciones juradas correspondientes.

6.3.2. Eje "Familia"

Se continúa con el **EJE DE FAMILIA** que está compuesto por cuatro beneficios, en este caso, fijos para la población para la que están pensados, salvo uno de ellos que se incorpora a la modalidad flexible. Tres de ellos son elegibles todos los colaboradores y uno es exclusivo para los colaboradores fuera de convenio. En dos de ellos se ha hecho alguna modificación, se incorporó uno nuevo y uno continúa sin modificaciones.



EJE	BENEFICIO	1° ETAPA	2° ETAPA	CARACTERÍSTICAS IMPOSITIVAS	POBLACIÓN	TIPO DE BENEFICIO
FAMILIA	DIA DEL NIÑO	Se continua con el beneficio y se incorpora a los hijos de 11 y 12 años. Presupuesto anual involucrado: \$64.450		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	KIT INICIO DE CLASES	Se continua con el beneficio y se amplia para los hijos de 4 años y se modifica el tamaño de la mochila para 6 años de edad. Presupuesto anual involucrado: \$65.700	Se propone incluir el secundario, el 59% del mercado hace algún tipo de acción	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias.	Todos	Fijo
	GUARDERIA	Se incorporar acompañar a padres y madres de con hijos de 0 a 3 años con un reintegro estipulado por nivel organizacional contrapresentación de factura. El reintegro se hace mediante recibo de sueldo con la liquidación del mes posterior que se presentó. Son 12 cuotas anuales. Presupuesto anual involucrado: \$3.585.600	En la próxima etapa, se propone incluir hijos de 4 y 5 años.	SIN impacto en materia de Seguridad Social y CON impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Flexible
	REGALO POR NACIMIENTO	Se continua con la misma prestación	Se propone pasar a un esquema de voucher, en asociación con algún cliente e-commerce	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo

Las modificaciones o incorporaciones de estos beneficios, se deben principalmente a la información relevada de las expectativas de los colaboradores manifestadas a los HRBP y a las prácticas de mercado.

La incorporación más importante es el acompañamiento de la empresa con un reintegro determinado (con contra presentación de comprobante) para la guardería de los hijos de colaboradores fuera de convenio de 0 a 3 años por 12 cuotas consecutivas y mensuales. En la segunda etapa, se propone incorporar a los hijos de 4 y 5 años, que están contemplados en la mayoría de las prácticas del mercado. Si bien los valores promedio del mercado son mayores, se optó por incluir el beneficio aunque sea con valores inferiores. Es un beneficio flexible y el monto está relacionado con el nivel jerárquico, que se expone a continuación:

NIVEL	MONTO
CEO	\$ 4.000
DIRECTOR	\$ 4.000
GERENTE A	\$ 3.000
GERENTE B	\$ 3.000
GERENTE C	\$ 2.500
JEFE A	\$ 2.500
JEFE B	\$ 2.500
SUPERVISOR	\$ 2.000
ANALISTA A	\$ 2.000
ANALISTA B	\$ 1.700
ANALISTA C	\$ 1.700

Otro beneficio de este eje es el regalo por nacimiento que continúa igual a la actualidad. Por último hay dos beneficios que sufren una pequeña variación. El presente del Día del Niño, que se incorpora regalo para hijos de colaboradores de todo el Grupo de 11 y 12 años y el Kit de Inicio de Clases que se incorpora el beneficio para los hijos de 4 años (que no está incluido en guardería ni estaba incorporado en este beneficio) y se hace una modificación en el tamaño de la mochila de 6 años.

Se considera que la implementación de los beneficios detallados es viable para el Grupo Logístico Andreani y a continuación se analiza en particular la viabilidad política, organizativa, económica y legal.

Viabilidad política: se considera que este eje tiene una firme creencia de Presidencia y Directorio en la importancia de la familia de los colaboradores, principalmente por su origen familiar.

Viabilidad organizativa: según el relevamiento realizado, se puede percibir que los beneficios propuestos cubren las expectativas de los colaboradores con foco en su familia y en el impacto que ella tiene como sostén del día a día. Se busca el sentimiento de acompañarlos en el crecimiento de su familia.

Viabilidad económica: se considera que el esfuerzo económico a realizar por cada uno de estos beneficios, es posible de afrontar por la empresa y dentro del presupuesto adicional otorgado para este programa. El total de presupuesto anual involucrado es: \$3.715.750 (37,16% adicional)

Viabilidad legal: se considera que es viable en relación a que ningún beneficio tiene impacto en materia de seguridad social, solamente tiene impacto en impuesto a las ganancias la guardería. Mientras se cumpla con las cuestiones impositivas, no hay imposibilidad legal para la implementación, si se recomienda trabajar con la población impactada en el impuesto a las ganancias, para que prevea la situación.

6.3.3. Eje "Comodidad"

Continuando con la explicación de los ejes, se presenta el **EJE COMODIDAD** que está compuesto por once beneficios, en este caso, fijos para la población para la que está pensada, salvo dos de ellos que se incorpora a la modalidad flexible. Seis de ellos son elegibles todos los colaboradores, tres son elegibles los colaboradores fuera de convenio y dos son exclusivos para el CEO y Directores. En uno de ellos se ha hecho una modificación, se incorporaron siete nuevos y tres continúan sin modificaciones.

EJE	BENEFICIO	1ª ETAPA	2ª ETAPA	CARACTERÍSTICAS IMPOSITIVAS	POBLACIÓN	TIPO DE BENEFICIO
COMODIDAD	GRUPO DE AFINIDAD DE SEGUROS	Consiste en un acuerdo con el broker con el cual Andreani tiene sus seguros, para poner al alcance de los colaboradores los seguros de auto/moto y de hogar a un 30% de descuento en aseguradoras de primera línea. El broker pone a disposición un 0800 y una plataforma web. La gestión es individual del colaborador.		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	SEGURO DE VIDA OPTATIVO	Se continua con la propuesta vigente, que tiene tarifa diferencial para el seguro de vida optativo, sepelio, transpalnte y médico		Beneficio sin impacto en materia de Seguridad Social y sin impacto en Impuesto a las Ganancias como ganancia bruta. El colaborador se lo puede deducir de su impuesto.	Todos	Fijo
	IDIOMAS	Se le otorga una hora y media al comenzar o finalizar la jornada, dentro del horario laboral para hacer Inglés o portugués en grupo una vez por semana. El curso es abonado por el colaborador con una tarifa acordada por la empresa con el proveedor previamente.		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Flexible
	DESCUENTO EN PRODUCTOS Y SERVICIOS	Se formaliza en este programa el 50% de descuento en productos y en el servicio de "Viaje sin equipaje". El transporte de lo que no sea paquetería, será analizado en cada caso.		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	DESCUENTO CON CLIENTES CON ACUERDO	Se van a realizar acuerdos por fechas específicas, como por campaña. Día de la Madre, Primavera y Navidad	Se deja para una segunda etapa sumar a descuentos estables, requiere un desarrollo en la plataforma de Andreani y se hará que tenga conexión con la plataforma de beneficios	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	PLATAFORMA DE DESCUENTOS	No se incorpora en esta primera etapa por restricción presupuestaria	Se deja para una segunda instancia, se considera que favorecería mucho la llegada con los colaboradores de sucursales, pero con los descuentos con tarjetas de crédito y otras, se considera que se puede postergar un tiempo.	SIN impacto en materia de Seguridad Social y SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	PLAN DE PENSIÓN	No se incorpora en esta primera etapa por restricción presupuestaria	Se propone la incorporación de este plan para los Directores y Gerentes A. Según su evolución, se podría incluir el resto de nómina fuera de convenio.	SIN impacto en materia de Seguridad Social y CON impacto en Impuesto a las Ganancias	Directores y CEO	Fijo
	REFRIGERIO	Se continua con el beneficio actual		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	AUTO	No se incorpora en esta primera etapa por restricción presupuestaria	Se propone la incorporación de este plan para los Directores y Gerentes A. Según su evolución, se podría incluir el resto de nómina fuera de convenio.	CON impacto en materia de Seguridad Social y CON impacto en impuesto a las Ganancias, salvo que se encuadre dentro de su función.	Directores y CEO	Fijo
	PRÉSTAMOS PREVISIBLES	Se continua con la política actual		SIN impacto en materia de Seguridad Social CON impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Fijo
	ASESORAMIENTO IMPOSITIVO	Se incorpora al beneficio, colaboradores del nivel Analista A, B y C, Supervisores, Jefe A y B y Gerente C. Se negocia una mejor tarifa, proporcionalmente baja el precio individual del beneficio. Presupuesto anual involucrado: \$55.000	Extender a asesoramiento financiero y legal anual	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Flexible

Para comenzar a detallar el eje más extenso, se comentará sobre los nuevos beneficios exclusivos para los Directores y CEO, que por restricción presupuestaria se implementan en la segunda etapa. Ellos son el auto beneficio y un plan de pensión, la práctica de mercado tiene para este nivel organizacional, un alto porcentaje de otorgamiento. Se decidió incluirlo en el programa para no perder la visibilidad del tema.

Sumando a los beneficios nuevos, el Grupo de Afinidad de Seguros, para el cual se acordó con el broker (con el cual el Grupo Logístico Andreani tiene sus seguros), para poner al alcance de los colaboradores los seguros de auto/moto y de hogar a un 30% de descuento en aseguradoras de primera línea. El broker pone a disposición un 0800 y una plataforma web donde el colaborador puede hacer la gestión, que es personal.

Otros tres beneficios nuevos, uno de ellos existente pero no formalizado, suman al concepto de ahorro como el anteriormente explicado, que apuntan a descuento en productos y servicios específicos de la empresa, acuerdos de descuentos con clientes y una plataforma de descuentos en comercios (que se posterga a una segunda etapa por cuestión presupuestaria).

El último beneficio de este eje es nuevo, y está asociado a Idiomas. Este apartado es para idiomas que no están relacionados con el puesto de trabajo, ya que eso se cubre a través de una política de idiomas. Este beneficio ofrece una hora y media semanal al comenzar o finalizar la jornada para participar en clases grupales de inglés o portugués. El costo es a cargo del colaborador fuera de convenio y es el primero de los beneficios de flexibilidad horaria de todo el programa de beneficios.

Un beneficio que se modificó es el de asesoramiento impositivo para las declaraciones anuales de impuesto a las ganancias e impuesto a los bienes personales, al cual se le amplía la elegibilidad para todos los fuera de convenio. Se lo convierte en un beneficio flexible.

Los beneficios que permanecen sin modificaciones son el refrigerio, el seguro de vida optativo y préstamos previsibles.

Se considera que la implementación de los beneficios detallados es viable para el Grupo Logístico Andreani, y a continuación se analiza en particular la viabilidad política, organizativa, económica y legal.

Viabilidad política: se considera que este eje tiene una firme creencia de Presidencia y Directorio en la importancia de hacerle las cosas más simples a los colaboradores.

Viabilidad organizativa: según el relevamiento realizado, se puede percibir que los beneficios propuestos cubren las expectativas de los colaboradores con el fin de ahorrar en cuestiones diarias. Se busca el sentimiento de acompañarlos en la eficiencia de sus ingresos y egresos.

Viabilidad económica: se considera que el esfuerzo económico a realizar por cada uno de estos beneficios, es posible de afrontar por la empresa y dentro del presupuesto adicional otorgado para este programa. El total de presupuesto anual involucrado es: \$55.000 (0.55% adicional)

Viabilidad legal: se considera que es viable mientras se cumpla con las cuestiones impositivas, no hay imposibilidad legal para la implementación, si se recomienda trabajar con la población impactada en el impacto en el impuesto a las ganancias, para que prevea la situación.

6.3.4. Eje "Diversión"

Por último, se detalla el **EJE DIVERSIÓN** que está compuesto por diez beneficios, en este caso, fijos para la población para la que están pensados, salvo tres de ellos que se incorporan a la modalidad flexible. Tres de ellos son elegibles todos los colaboradores, seis elegibles para los colaboradores fuera de convenio y uno es exclusivo para las mujeres. Se incorporaron siete nuevos beneficios y tres continúan sin modificaciones.

EJE	BENEFICIO	1° ETAPA	2° ETAPA	CARACTERÍSTICAS IMPOSITIVAS	POBLACIÓN	TIPO DE BENEFICIO
DIVERSIÓN	REGALO DE CUMPLEAÑOS	Se continua con el beneficio actual		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	REGALO DE PRIMAVERA	Se continua con el beneficio actual		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Mujeres	Fijo
	CAJA NAVIDEÑA	Se continua con la misma prestación	Se establece una estancia de mejora para la segunda etapa, que por cuestiones presupuestarias no fue involucrada para la primera etapa.	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo
	VACACIONES ADICIONALES	Se le otorgan días adicionales de vacaciones según tabla. Esto se adiciona a la política de poder acumular vacaciones		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Fijo
	DIA ANDREANI	Se puede optar por 1 día libre sin justificar		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Flexible
	VIERNES FLEX	Se puede optar por tener un viernes flex (trabajar hasta las 13 hs.), una vez por trimestre. No es movable a otro día ni acumulable por trimestre.		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Flexible
	ESPECTÁCULOS Y ACTIVIDADES		Se deja para una segunda instancia, requiere administración y presupuesto	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Flexible
	LICENCIA POR NACIMIENTO	Se establecen 3 días adicionales a la licencia legal, salvo que uno sea fin de semana que se extiende a 4 días para los fuera de convenio. La cantidad de licencia por paternidad es insignificante al total del ausentismo.	Se analiza la repercusión y se propone incorporar al personal dentro de convenio.	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Fijo
	POST MATERNIDAD		Se deja para una segunda instancia la flexibilidad a la vuelta de la licenci por maternidad , los casos particulares se están administrando en particular.	SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Fuera de Convenio	Fijo
	VESTIMENTA	Se incorpora al programa, la formalización de la vestimenta casual para todos los días (no jean) salvo que la función implique contacto con los clientes, que se sugiere el uso de traje sin corbata. Sólo los viernes se puede utilizar jean. No aplica a los colaboradores que por su función deban utilizar uniforme.		SIN impacto en materia de Seguridad Social SIN impacto en Impuesto a las Ganancias	Todos	Fijo

Las modificaciones o incorporaciones de estos beneficios, se debe principalmente a la información relevada de las expectativas de los colaboradores manifestadas a los HRBP y a las prácticas de mercado.

Se incorpora el beneficio de vacaciones adicionales a la ley, siendo contempladas como licencia con goce de haberes. Este beneficio es fijo para todo el personal fuera de convenio y los días varían según el nivel organizacional:

NIVEL	VACACIONES ADICIONALES
CEO	1 semana adicional
DIRECTOR	1 semana adicional
GERENTE A	1 semana adicional
GERENTE B	1 semana adicional
GERENTE C	1 semana adicional
JEFE A	3 días adicionales
JEFE B	3 días adicionales
SUPERVISOR	2 días adicionales
ANALISTA A	2 días adicionales
ANALISTA B	1 día adicional
ANALISTA C	1 día adicional

Otros beneficios, para fuera de convenio es el Día Andreani, que entra dentro de los beneficios flexibles y consiste en un día libre sin justificar y el viernes flex que consiste trabajar hasta las 13 hs. un viernes por trimestre (no es movable a otro día ni acumulable a otro trimestre)

Se propone que se otorgue un beneficio nuevo, relacionado a la extensión de la Licencia por Nacimiento para colaboradores fuera de convenio exclusivamente. Se otorgan 3 días hábiles adicionales a la licencia legal, salvo que uno sea fin de semana que se extiende a 4 días hábiles.

En este eje se formaliza la vestimenta como elemento de flexibilidad. Se establece la vestimenta casual para todos los días (no jean) salvo que la función implique contacto con los clientes, que se sugiere el uso de traje sin corbata. Sólo

los viernes se puede utilizar jean. No aplica a los colaboradores que por su función deban utilizar ropa de trabajo.

Dos beneficios que se postergan para la segunda etapa, uno es el de post maternidad, y espectáculos y actividades (ya que se utilizará en esta etapa como atracción para la mejora del programa a través de sorteos). Se definió incorporarlos al programa para no perder visibilidad.

Por último, tres beneficios que continúan como están actualmente son el regalo de cumpleaños, el regalo del día de la primavera para las mujeres y la caja navideña (que en una segunda etapa se recomienda una revisión).

Se considera que la implementación de los beneficios detallados es viable para el Grupo Logístico Andreani y a continuación se analiza en particular la viabilidad política, organizativa, económica y legal.

Viabilidad política: se considera que este eje tiene una firme creencia de Presidencia y Directorio en la importancia de la flexibilidad horaria y buena relación entre vida laboral y personal.

Viabilidad organizativa: según el relevamiento realizado, se puede percibir que los beneficios propuestos cubren las expectativas de los colaboradores con el fin de poder disponer de otra manera del tiempo. Se considera que el nuevo esquema de establecimiento de objetivos (que incluye estas de revisión) les facilitará lograr la flexibilidad horaria que esperan con los objetivos organizacionales

Viabilidad económica: si bien en este eje no se presentan costos adicionales, se considera que el tiempo libre genera un costo, pero que la regulación del cumplimiento de objetivos, hará que al final de cuenta, ese costo no sea representativo.

Viabilidad legal: no se detectó ninguna imposibilidad legal para la implementación

6.3.5. Metodología beneficios flexibles

Luego de haber revisados los cuatro ejes y todos los beneficios encuadrados en programa "Somos Andreani" se explicará cómo es la metodología para que los colaboradores elegibles puedan seleccionar los beneficios flexibles.

Si se repasan los beneficios flexibles en la primera etapa se puede encontrar la guardería, idioma, asesoramiento impositivo, día Andreani y viernes Flex. A cada uno de ellos se le asignará una cantidad de puntos a los que son equivalentes y su cálculo está basado en el costo si es cuantificable, o a una relación a sueldo promedio, en caso de que sea de flexibilidad horaria. A cada colaborador se le otorgará un total de puntos a disponibles para elegir. Las elecciones y las modificaciones se realizarán durante el mes de Septiembre de cada año. Después la opción de poder elegir, estará bloqueada. Este periodo se debe al periodo de presupuesto del año siguiente. Las opciones seleccionadas tendrán vigencia de Enero a Diciembre de cada año.

Para la primera etapa del programa, cada colaborador gozará de 14 puntos. Los beneficios valdrán la cantidad de puntos que se expone a continuación:

BENEFICIOS	PUNTOS
GUARDERIA	11
IDIOMAS	10
ASESORAMIENTO IMPOSITIVO	6
DIA ANDREANI	3
VIERNES FLEX	2

6.3.6. Herramientas de administración

El programa se administrará a partir de una plataforma, por parte del equipo del sector de Compensaciones y Beneficios

La plataforma será un desprendimiento de la intranet y la misma permitirá que cada colaborador esté identificado y visualice tanto los beneficios fijos y flexibles que están habilitados para su perfil. Al mismo tiempo, podrá elegir sus beneficios flexibles, en caso de corresponder, hacer la rendición digital de comprobantes, hacer consultas, enviar sugerencias y ver novedades. Por medio de esta herramienta se podrá hacer comunicaciones masivas y particulares, ya que todos los colaboradores tienen un mail asignado.

A continuación se presenta la plataforma digital que tiene un costo inicial de \$100.000, que se costea con el 10% adicional de presupuesto otorgado por el Directorio. Para la segunda etapa se podrá sumar esta alternativa a la App, que ya tiene la intranet.

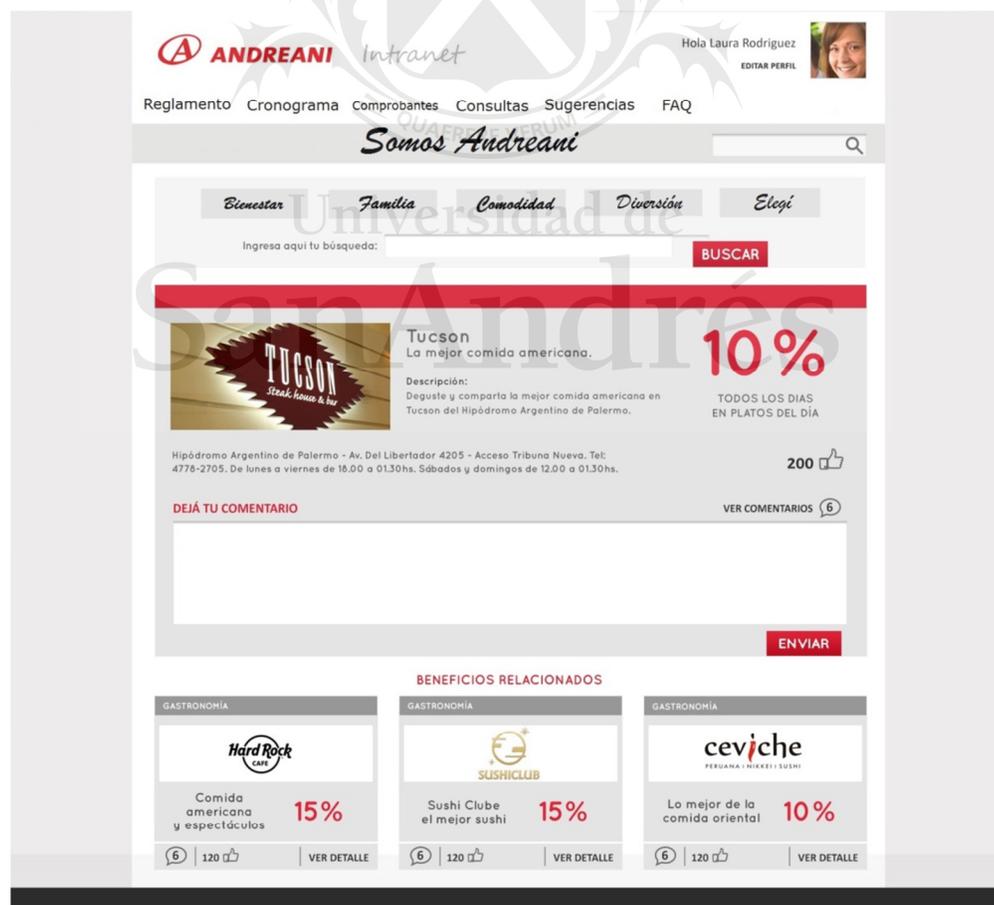


Ilustración 6: Plataforma digital – Programa Somos Andreani. Fuente: elaboración propia

6.3.7. Comunicación

La comunicación es uno de los puntos más importantes del programa. Se puede destinar un presupuesto enorme a los beneficios, pero si no se informan sus características y se mantiene presente el programa entre los colaboradores, ese esfuerzo económico será en vano.

Se pueden provocar acciones de comunicación para generar identidad del programa, que lo utilicen, lo recomienden a sus compañeros y lo retroalimenten para mejorarlo. Además es importante, hacer presente el esfuerzo económico de la empresa y el beneficio en ese aspecto que recibe el colaborador.

El plan de comunicación será un trabajo en conjunto entre Compensaciones y Beneficios y Comunicaciones Internas y tendrá instancias de comunicación constantes, como recordatorio de fechas importantes, encuestas que se realicen, testimonios e información sobre beneficios, entre otras que sean relevantes del programa.

La comunicación se realizará por medio de la plataforma digital (a desarrollar con este programa), carteleras, intranet, diversas piezas de comunicación, newsletter, revista semestral "Entre Nosotros". Adicionalmente se generará una casilla de mail particular para el programa beneficios@andreani.com.

Es de vital importancia incorporar un espacio en la inducción formal de la empresa, para dar a conocer el programa a nuevos ingresantes. Al mismo tiempo, cuando haya movimientos internos, se capacitará a los colaboradores internos en la nueva propuesta de la cual sean elegibles.

Con respecto a la promoción al mercado del programa de beneficios, se incorporará al reporte de sustentabilidad anual y se publicará frecuentemente información en las redes sociales disponibles a nivel corporativo. Al mismo

tiempo, se capacitará al equipo de Empleos, para la comunicación del programa a los candidatos y en ferias de empleos.

En el mes de Agosto se hará un plan de comunicación integral del programa, para dar a conocer las opciones y volver a recordar los beneficios vigentes. En ese mes se recuerda que durante Septiembre se eligen los beneficios flexibles.

6.3.8. Retroalimentación

El programa tendrá instancias de retroalimentación constantes, se considera que esto es necesario para que sea tenido en cuenta por los colaboradores y sea sostenible en el tiempo.

Hay medios que estarán constantemente disponibles para recibir sugerencias, consultas o dudas. Uno de ellos es el botón de Sugerencias, disponible en la plataforma de beneficios, otro es el mail, otro su HRBP.

Asimismo, todos los trimestres, se harán mini encuestas sobre beneficios puntuales en la plataforma para medir la percepción de los colaboradores sobre el programa "Somos Andreani". Durante los meses de Junio y Julio, se evaluará el programa, para poder analizar las propuestas e incorporarlas para el siguiente periodo. Esto garantiza un programa con mejora continua y adaptación constante a las expectativas de los colaboradores.

Otros datos que se tomarán para la retroalimentación, son:

- El índice de rotación voluntaria, en particular, la no deseada, esto quiere decir, aquellos colaboradores que abandonaron la empresa y que la empresa quería que se quedaran.
- Información de las entrevistas de egreso
- Motivos de ausentismo
- Motivos por los cuales candidatos desistieron de continuar en un proceso de selección

Estos indicadores tienen relación con la propuesta que hace Schiemann (1987) en el artículo que revisé en la investigación bibliográfica.



Universidad de
SanAndrés

7. Plan de acción

En este plan se exponen las acciones que se considera necesarias para la implementación del programa de beneficios ya desarrollado anteriormente.

Lo primero que se requiere es la presentación al Directorio y CEO de la empresa para la validación. En esa instancia se propone una reunión de dos horas para desarrollar el programa y una instancia de debate. Una vez, realizadas las correcciones que se consideren pertinentes, comienza la etapa de pre-lanzamiento.

En la etapa de pre-lanzamiento, se propone una comunicación inicial a través de un video corto que se subirá a la intranet y se mandará el link por mail a colaboradores, donde se comunicará el objetivo del programa, los cuatro ejes, beneficios y metodología.

Durante esta etapa, la Jefatura de Compensaciones y Beneficios y cada Gerencia con rol de HRBP participará en las reuniones mensuales de cada dirección, en donde se tendrá contacto con los Gerentes A y B de toda la empresa. Se presentará el video, se brindará información ampliatoria y se fomentará un espacio de consultas. La importancia de estas reuniones es la comunicación en cascada que se puede lograr si estos colaboradores se hacen parte del programa y lo promueven.

Continuando con la etapa de pre-lanzamiento, la Jefatura de Compensaciones y Beneficios junto al Gerente con rol de HRBP del Interior, hará reuniones presenciales y vía skype con todos los Gerente C (el 100% está en sucursales de AMBA e Interior). Es fundamental que ellos puedan comprender la relevancia del programa, ya que en estos casos donde Recursos Humanos no tiene presencia física, los Gerentes C son la cara visible para impulsar estas iniciativas. La herramienta es el video y una presentación ampliatoria.

Las Jefaturas de HRBP son las responsables de llegar a todos los colaboradores restantes, con el monitoreo y soporte de la Jefatura de Compensaciones y Beneficios.

Una vez finalizada la etapa anterior, comienza la etapa de lanzamiento, en la cual la Jefatura de Compensaciones y Beneficios realiza una comunicación masiva sobre la puesta on line de la plataforma digital del programa "Somos Andreani". Para impulsar el programa, dicha Jefatura lanzará un sorteo. Para participar el colaborador debe contestar la pregunta ¿cómo calificarías nuestro programa "Somos Andreani"? que se contesta desde la plataforma. Se van a otorgar 25 premios de \$3.000 cada uno por una orden de compra.

Para impulsar el programa se proponen otras acciones que acompañarán al lanzamiento, mantenimiento y feedback:

- Sorteos: se contemplaron 300 sorteos anuales (25 mensuales) por \$3.000 cada uno, que puede ser en órdenes de compra, entras a espectáculos y cenas. Estas acciones se utilizarán para generar visitas a la plataforma, para conseguir feedback y fidelización al programa. El eje que se fomentará con esta acción es el de Diversión. Total de presupuesto anual involucrado: \$900.000 que se costea con el 10% adicional de presupuesto.
- Merchandising: se contempló un regalo para el mes de Septiembre, donde todos los involucrados tienen que ingresar a elegir sus opciones a la plataforma. Se comprará merchandising adicional, para la comunicación del programa a los ingresantes. Total de presupuesto anual involucrado: \$600.000 que se costea con el 10% adicional de presupuesto.
- Reuniones de feedback: durante todo el año para los ajustes sobre el programa. Total de presupuesto anual involucrado: \$100.000 que se costea con el 10% adicional de presupuesto.
- Piezas de comunicación: se contempló un fondo especial para todo tipo de comunicación que se necesite realizar como soporte del programa. Total

de presupuesto anual involucrado: \$100.000 que se costea con el 10% adicional de presupuesto.

- Una vez en marcha el programa, las acciones detalladas anteriormente, se adicionan al sistema de retroalimentación que tiene el programa.



Universidad de
SanAndrés

8. Conclusiones generales

Al comenzar este trabajo, se pudo poner en evidencia la importancia de un programa de beneficios corporativo que se adapte a las necesidades de los colaboradores y que sea competitivo con respecto a la oferta del mercado. Ambas situaciones, permiten a una empresa cuidar y mantener a los colaboradores dentro de la organización, atraer candidatos hacia la organización y contribuir a la marca empleadora. También se pudo revisar que cuanto más flexible sea el programa, el colaborador va a poder ajustarlo a sus necesidades y que la satisfacción de los empleados, genera satisfacción en los clientes. Finalmente, como otro aspecto destacado, se pudo desarrollar la necesidad de cumplir con la legislación vigente, para evitar contingencias tanto del empleado como del empleador.

A través del relevamiento integral realizado en el Grupo Logístico Andreani, se pudo diagnosticar que existen oportunidades para transformar su programa de beneficios para que sea competitivo en el mercado. Esta transformación resulta fundamental para la contención de colaboradores actuales, la atracción de candidatos y para poder encaminarse en la carrera de marca empleadora referente en el mercado.

Las oportunidades de transformación se plasmaron en el Programa "Somos Andreani" que incluye beneficios que son valorados por los colaboradores y se espera compromiso con la organización, impacto en sus tareas diarias, indicadores de gestión y en sus familias.

El programa propuesto cuenta con viabilidad política, organizativa, económica y legal:

Se considera que cuenta con viabilidad política porque se respetaron las restricciones establecidas por el Directorio y CEO y porque el plan es progresivo y ajustado a los requerimientos de los colaboradores y el mercado.

También cuenta con viabilidad organizativa, ya que los beneficios propuestos responden a las inquietudes de los colaboradores, además de hacerlos participe de la posibilidad de retroalimentación y mejora del programa.

En cuanto a la viabilidad económica, la misma está garantizada, ya que en la primera etapa de implementación del programa se cumple con el presupuesto establecido por el Directorio, y el impacto positivo de los beneficios mostrará el resultado de la inversión.

Por último, la viabilidad legal– impositiva, está explícitamente contemplada en la propuesta, y el cumplimiento de las recomendaciones realizadas, garantiza el correcto encuadramiento

Se considera que el programa "Somos Andreani", a partir del cumplimiento de las dos etapas a implementar, progresivamente cumplirá con las expectativas de los colaboradores y candidatos. El programa formalizado permitirá cumplir con los criterios de equidad interna y competitividad externa. Además, impactará positivamente en la satisfacción y lealtad de los colaboradores y por ende, les permitirá transmitir satisfacción a los clientes.

Universidad de
San Andrés

9. Bibliografía

Libros y artículos:

- Barringer, Melissa W., y George T. Milkovich. «A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefits plans: A case of human resource innovation.» *The Academy of Management Review*, 1998: 305-324.
- Ginn, Gregory, y Jean Henry. «Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management.» *Hospital Topics* 81, 2003: 23-28.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, y Leonard Schlesinger. En *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press, 1997.
- Leach, Peter. «La empresa familiar.» Capítulo IV. Argentina: Granica, 2009.
- Love, Linda F., y Parbudyal Singh. «Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage through "Best Employer" Surveys.» En *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 2, *Bridging the Gap Between the Science and Practice of Psychology in Organizations: State of the Practice Reflections*, pp. 175-181. 2011.
- Mercer, Human Resources Consulting. *Programa de Capacitación en Gestión Estratégica de Capital Humano. Módulo 1: Bases para el establecimiento de la Remuneración*. Argentina: Mercer College, 2013.
- Pablo, Bastide. *Reporte Big 2015*. Argentina: Gestionar, 2015.
- Schiemann, William A. «The impact of corporate compensation and benefit policy on employee attitudes and behavior and corporate profitability.» *Journal of Business and Psychology* Vol 2, 1987: 8-26.
- Tibbetts, Joseph, y Edmund Donovan. «Compensation and Benefits for Startup Companies.» *Harvard Business Review*, 1989.

Webgrafía:

GRUPO ANDREANI – Páginas consultadas:

<https://intranet.andreani.com/>

www.andreani.com

<https://www.fundacionandreani.org.ar/>

RAE – páginas consultadas

<http://dle.rae.es/>



Universidad de
SanAndrés

10. Anexos

10.1. Anexo Grupo Logístico Andreani

Como se comentó, el Grupo Logístico Andreani tiene Unidades de Negocio. Las mismas se ampliarán a continuación

- CORREO ANDREANI

La planta principal se encuentra en Santo Domingo 3220 en el barrio de Barracas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En dicha planta también funcionan todos los departamentos corporativos del Grupo.

Infraestructura

- Planta Barracas
- Planta Aeroparque.
- 10 sucursales en AMBA e interior del país

Productos y servicios

- Envíos de e-commerce
- Envíos urgentes
- Envíos Certificados y Simples
- Envíos internacionales
- Carta Documento Andreani
- Encomiendas
- Acuse de recibo
- Distribución especializada de correspondencia (bolsines)
- Mailroom

- ANDREANI LOGÍSTICA

Infraestructura

- Planta Avellaneda
- Planta Malvinas Argentinas
- Planta Olivos
- Planta Florida
- Planta Loma Hermosa
- Planta Benavidez
- Planta Tigre
- 24 sucursales en el interior del país

Servicios

- Almacenamiento
- Administración de Stock
- Retiros y recepción
- Preparación de pedidos y empaque
- Retiros y recepción de mercadería:
- Desconsolidación de contenedores y palletización
- Warehousing
- Administración de stock
- Recepción y Procesamiento de Pedidos
- Transporte y distribución
- Logística "in house"
- Control de inventarios
- Servicios de call y contact center
- Gestión de cobranzas
- Logística inversa (canjes)

- ANDREANI BRASIL

Infraestructura

- Planta San Pablo
- Planta Río de Janeiro
- Planta Porto Alegre
- Planta Embu

Servicios

- Gestión de almacenes
- Administración de Stock
- Distribución a nivel local
- ANDREANI DESARROLLO INMOBILIARIOS

Su primer emprendimiento es Norlog, y es el desarrollo de una plataforma logística en el partido de Tigre.

- FUNDACIÓN ANDREANI

La Fundación Andreani tiene como misión desarrollar solidariamente programas educativos y culturales mediante la aplicación de los recursos de logística integral del Grupo con el objetivo de fomentar una mejor calidad de vida de la comunidad en la que la compañía está inserta.

Los comienzos de la Fundación Andreani

La Fundación surge como respuesta a diferentes necesidades planteadas por la sociedad en la cual el Grupo Andreani está inserto. Su labor cultural como solidaria promueve la integración de los distintos grupos sociales. Así, a finales de la década del 80' nace el Departamento de Extensión Cultural de la compañía,

para transformarse en 1990 en Fundación Andreani. Una importante actividad que adquiere continuidad es el permanente apoyo a instituciones culturales públicas de nuestro país. Por ejemplo, Correo Andreani distribuye correspondencia de entidades consideradas como referentes en materia de promoción del arte nacional.

Infraestructura

- **Casona de La Boca**

Los valores de esta fundación son la integración, el compromiso y la responsabilidad social. Y sus principales objetivos son:

- Generar programas tendientes a acercar a toda nuestra comunidad manifestaciones culturales de gran reconocimiento y nivel artístico.
- Desarrollar y poner en práctica un programa educativo dirigido a escuelas rurales que promuevan la integración de nuestra comunidad.
- Desarrollar programas de capacitación profesional basados en el "know how" del Grupo Logístico Andreani, que incluyan aportes de asesoramiento para el tercer sector.

Responsabilidad Social Empresaria en el Grupo Logístico Andreani

Para empezar a hablar de RSE debemos comenzar por ahondar en lo que significa "responsabilidad social empresaria" para Andreani, cómo es su visión y cuál es su forma de llevar a la práctica sus creencias.

Para Andreani la RSE trata las relaciones de la empresa con la sociedad y cómo ambas se influyen mutuamente, la adopta como un enfoque para abordar el desarrollo sustentable, incorpora aspectos como la responsabilidad impositiva, las relaciones laborales equitativas, el intercambio equilibrado y transparente de

bienes y servicios y la sustentabilidad ambiental y ecológica. Esto implica la coordinación de acciones, lógicas y acuerdos con el fin de trazar lineamientos que contribuyan a mejorar el bienestar general y propicien un desarrollo integral y sustentable.

Para ellos el Estado tiene un rol estratégico, vinculado al diseño y puesta en práctica de los lineamientos de políticas públicas, que es necesario combinar con las estrategias de los grupos empresariales para contribuir al mejoramiento de la situación social.

Hoy creen necesario como medida principal fortalecer la capacidad de inserción en el mercado laboral de los sectores pobres, superando la clásica "donación" por parte del sector privado, ya que la situación social actual del país demanda un trabajo en conjunto, donde el Gobierno, las organizaciones civiles y el sector privado analicen y elaboren procesos de reconversión laboral y promuevan la capitalización de los sectores productivos informales.

Buscando profundizar la relación con los grupos de interés la Fundación desarrolla cuatro programas especialmente sensibles al negocio, que ayudan a complementar la gestión sustentable de la compañía:

- Tránsito Seguro
- Desempeño Ambiental
- Logística Social
- Desarrollo Cultural

10.2. Relevamiento de Campo

1) Entrevista con Jefe de Compensaciones y Beneficios

Objetivo de la entrevista: obtener información detallada y precisa de los beneficios que otorga el GLA, detalle de los mismos, frecuencia y población alcanzada en cada uno.

Entrevistado: Jefe de Compensaciones y Beneficios

Preguntas de la entrevista:

- 1) ¿Cuáles son los beneficios que se ofrecen en el Grupo Logístico Andreani?
- 2) ¿En qué consiste cada uno de ellos?
- 3) ¿Hay políticas escritas?
- 4) ¿Con qué frecuencia se otorgan?
- 5) ¿Cuál es la población elegible?
- 6) ¿Cuál es el presupuesto actual para beneficios?
- 7) ¿Crees que existe alguna restricción en la implementación o modificación de algún beneficio?
- 8) Según tu experiencia, ¿qué beneficios son más valorados por los colaboradores de la empresa?

Resultado esperado: se obtendrá un informe único que detalle los beneficios que se otorgan en el Grupo Logístico Andreani

Duración: 3 horas

Fecha de actividad prevista: 30/10/2016

Lugar: Planta Barracas – Sala 207

Resultados:

Cabe hacer una aclaración, en el presente trabajo, no será considerado como beneficio el "homeoffice" o "teletrabajo", reconocimiento por antigüedad ni Programa de Apoyo Educativo (PAE).

- 1) Los beneficios en Andreani, en general son para todos los colaboradores sin importar si son fuera de convenio o dentro de convenio, salvo la prepaga que se otorga sólo a fuera de convenio. La otra diferencia reside en el lugar de trabajo, en general hay beneficios que se otorgan en las plantas y no en las sucursales. Toda la información en relación al presupuesto refiere al 2017 y la nómina es estimada.

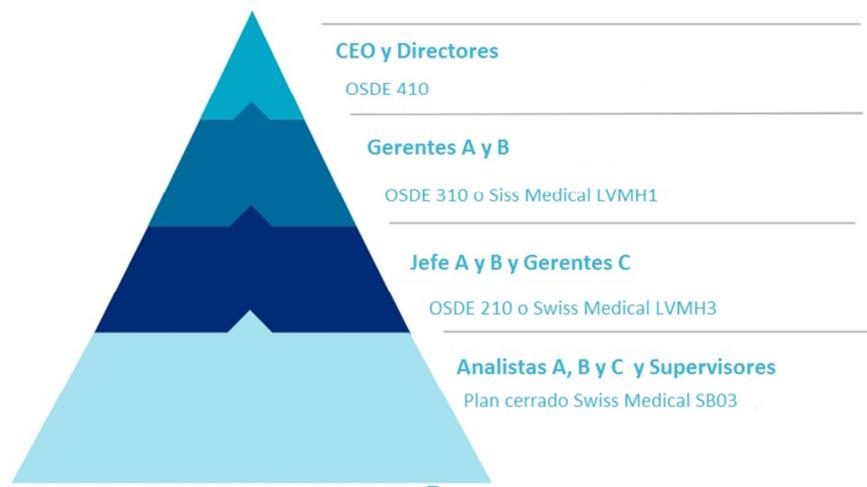
COMEDOR: Este beneficio consiste en otorgar un vale en concepto de una comida por día trabajado para colaborador dentro y fuera de convenio de todo nivel jerárquico, el 100% a cargo de la empresa. El menú consiste en entrada, plato principal y postre. Incluye pan y agua o jugo. En caso de querer gaseosa, se puede adquirir a un precio diferencial en el mismo comedor. Este beneficio está disponible en las plantas de Barracas, Avellaneda, Benavidez, Loma Hermosa, Florida y Olivos y es brindado por un proveedor. Al mismo tiempo a los Comerciales se les reconoce el almuerzo por día hábil, a través de reintegro de gasto por comprobante presentado, con un tope de \$120.

Historia: Este beneficio se otorga hace más de 20 años y es "intocable" para los dueños de la empresa. En las crisis económicas nunca se modificó ni pensó en eliminar, suponiendo que en algunos casos era la única comida importante del colaborador. Es el beneficio que más presupuesto implica y una de las debilidades es que no alcanza a todos los colaboradores.

Población impactada: 2.350 colaboradores en planta y 150 Comerciales.

Presupuesto anual: \$65.000.000

PREPAGA: Este beneficio es para colaboradores fuera de convenio e incluye a su grupo familiar. Se otorga según el nivel jerárquico y el costo está a cargo 100% de la empresa, al colaborador sólo se le descuenta el porcentaje que establece la ley.



Historia: al igual que el comedor, se otorga hace 20 años aproximadamente y en momentos de crisis no se pensó en reducir.

Población impactada: 1.300 colaboradores fuera de convenio, que sumado su grupo familiar son 4.000 capitas.

Presupuesto anual: \$22.500.000 (ya tiene descontado los aportes y contribuciones)

REFRIGERIO: Este beneficio es para colaboradores dentro y fuera de convenio.

Tiene dos modalidades según el lugar de trabajo.

- a) Plantas: al disponer de máquinas de café y de gaseosas, se otorga una llave con créditos de renovación mensual. La cantidad de créditos difiere según el nivel jerárquico.
- b) Sucursales: se otorga \$100 mensuales por colaborador en la nómina de sucursal para comprar infusiones y galletitas o pan. Este gasto lo administra el Gerente de la Sucursal.

Población impactada: 3.800 colaboradores

Presupuesto anual: \$9.300.000

KIT INICIO DE CLASES: Este beneficio es para colaboradores dentro y fuera de convenio que tengan hijos entre 5 y 12 años (la edad se calcula al 30 de Junio de

cada año). Se entrega a mediados de Febrero dependiendo del inicio de clases.

Los kits se dividen en dos:

- a) 5 y 6 años: mochila chica, cartuchera, dos cuadernos, dos lápices negros, goma de borrar, tijera chica, sacapuntas y 6 crayones.
- b) 7 a 12 años: mochila grande, cartuchera, dos repuestos de hojas de carpeta (rayada y cuadrículada), dos lápices negros, goma de borrar, tijera grande, sacapuntas y 6 marcadores.

Población impactada: 2.100 de hijos de colaboradores

Presupuesto anual: \$641.000

DIA DEL NIÑO: Este beneficio es para colaboradores dentro y fuera de convenio que tengan hijos entre 0 y 10 años y se entrega en Agosto dependiendo de la fecha del día del niño.

Población impactada: 2.400 de hijos de colaboradores

Presupuesto anual: \$620.000

REGALO DE CUMPLEAÑOS: Este beneficio es para colaboradores dentro y fuera de convenio. Durante el mes de cumpleaños reciben un regalo en festejo de su cumpleaños.

Población impactada: 3.800 colaboradores

Presupuesto anual: \$650.000

REGALO POR PRIMAVERA: Este beneficio es para las colaboradoras dentro y fuera de convenio de toda la empresa. Las mujeres reciben una planta como bienvenida de la primavera. Se da el 21 de Septiembre.

Población impactada: 570 colaboradoras

Presupuesto anual: \$35.000

CAJA NAVIDEÑA: Este beneficio es para colaboradores dentro y fuera de convenio. Se entrega una caja con una sidra, dos budines, 1 pan dulce, 4 turrónes, garrapiñadas y confites en Diciembre, para las fiestas.

Población impactada: 3.800 colaboradores

Presupuesto anual: \$800.000

REGALO POR NACIMIENTO: Este beneficio es para colaboradores dentro y fuera de convenio. Cuando nace un hijo, recibe un ajuar.

Población impactada: 180 nacimientos (estimado, ya que depende de los nacimientos)

Presupuesto anual: \$180.000

DIA DE LA SECRETARIA: Este beneficio es para Asistentes de Dirección, Vicepresidencia y Presidencia. El 4 de Septiembre reciben un regalo y para agasajarlas se las invita a un almuerzo.

Población impactada: 10 colaboradores

Presupuesto anual: \$27.000

PRÉSTAMOS: Este beneficio es para colaboradores dentro y fuera de convenio. Existen dos tipos de préstamos, con interés y sin interés. Ambos serán de hasta 3 sueldos brutos y hasta 18 meses de plazo de devolución.

- a) Sin interés: relacionado a cuestiones no previsibles, emergencias, enfermedades o catástrofes. En este punto se incorpora renovación de vehículos de Comerciales que lo usan para cumplir su función.
- b) Con interés: cuestiones previsibles pero que el colaborador no pueda acceder a otras fuentes de financiamiento. El interés previsto hasta el momento es el 12%

Población impactada: No se tiene registro de los colaboradores

Presupuesto anual: No se tiene registro del presupuesto. Se realiza a demanda.

ASESORAMIENTO IMPOSITIVO: Este beneficio es para Directores, Gerentes A y Gerentes B. Se les ofrece el servicio bonificado para que un estudio seleccionado por la empresa les confeccione la declaración jurada anual de ganancias y bienes personales.

Población impactada: 50 colaboradores

Presupuesto anual: \$150.000

SEGURO DE VIDA OPTATIVO: Este beneficio es para todos los colaboradores dentro y fuera de convenio. Implica seguro de vida, de enfermedad, sepelio, trasplante. El costo está 100% a cargo de los colaboradores, pero los valores son inferiores al mercado por acuerdo de la empresa.

Población impactada: 2700 colaboradores

Presupuesto anual: sin costo

- 2) Actualmente no hay políticas sobre los beneficios, salvo el reconocimiento de almuerzo para los Comerciales y la política de préstamos.
 - 3) Hoy el presupuesto total anual de beneficios de casi \$100 millones. El 65% aproximadamente corresponde al beneficio de comedor, el 22,52% es de prepaga y 9,31% es de refrigerio. El 3.19% corresponde al resto de los beneficios
 - 4) No hay restricción para la implementación de beneficios, si ciertos parámetros que se cree que condicionan la implementación. El mayor condicionante es la dispersión geográfica de los colaboradores, pero también considerar poder hacer diferencias jerárquicas y con los que están dentro y fuera de convenio. Claramente hay una necesidad de ser competitivos en el mercado con los beneficios y hay que encontrar formas de desafiar paradigmas actuales del Grupo. Si bien se sabe que se ofrecen pocos beneficios pero atractivos, se está por debajo de lo que ofrece el mercado. La principal debilidad son los beneficios de flexibilidad horaria.
 - 5) Los beneficios más atractivos de los que se tienen, son el comedor para los que vienen de organizaciones que no lo tienen, la prepaga es muy valorada cuando tienen grupo familiar. El regalo de cumpleaños tiene un muy alto impacto pero no es un beneficio por el cual se pueda retener o atraer del mercado. Un reclamo constante de parte de los comerciales, es que ponen a disposición su vehículo y se les reconoce el desgaste, pero no hay contribución del GLA al mantenimiento del mismo.
- 2) Perfil dotación

Se hizo relevamiento del perfil de la dotación del Grupo Logístico Andreani de diferentes parámetros que se consideran relevantes a la hora de analizar beneficios. La información fue relevada a Enero 2017.

Cantidad de colaboradores: 3.730

Colaboradores dentro de convenio: 2.539 – 68%

Colaboradores fuera de convenio: 1.191 – 32%

Colaboradores hombres: 3.208 – 86% (DC: 2.331 FC: 877)

Colaboradores mujeres: 522 – 14% (DC: 208 FC: 314)

Colaboradores en plantas: 2.392 – 64%

Colaboradores en sucursal: 1.338 – 36%

Edad promedio: 36 años

Edad promedio dentro de convenio: 35 años

Edad promedio fuera de convenio: 38 años

Antigüedad promedio: 8,5 años

Antigüedad promedio dentro de convenio: 8 años

Antigüedad promedio fuera de convenio: 9,5 años

Hijos promedio por colaborador (0 a 18 años): 0.9 hijo

Hijos promedio por colaborador (0 a 18 años) dentro de convenio: 1 hijo

Hijos promedio por colaborador (0 a 18 años) fuera de convenio: 0,8 hijos

Hijos promedio por colaborador (0 a 18 años) por mujer dentro de convenio: 0.7 hijo

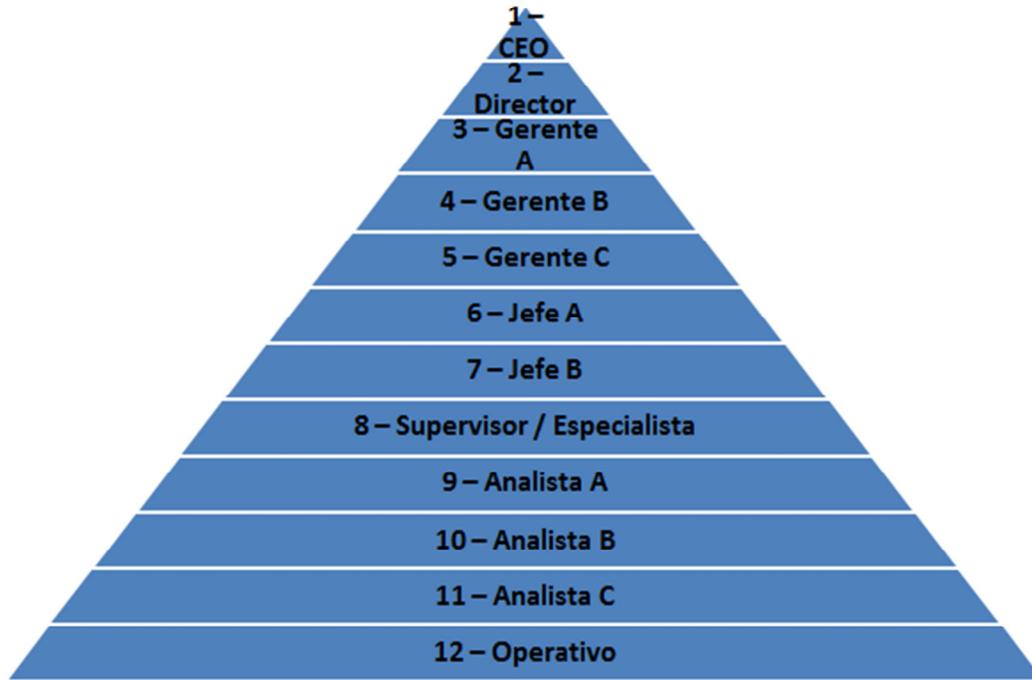
Hijos promedio por colaborador (0 a 18 años) por mujer fuera de convenio: 0.6 hijo

Hijos promedio por colaborador (0 a 18 años) por hombre dentro de convenio: 1 hijo

Hijos promedio por colaborador (0 a 18 años) por hombre fuera de convenio: 0.9 hijo

La nómina se encuentra compuesta por 12 niveles organizacionales, a través del siguiente gráfico se detalla cada uno de ellos.

Niveles organizacionales



Se hace un análisis particular dividiendo la nómina dentro y fuera de convenio:

Fuera de convenio	Cantidad	%	Edad promedio	Antigüedad promedio	Mujeres	Mujeres por nivel	Mujeres sobre nómina FC	Hombres	Hombres por nivel	Hombres sobre nómina FC	Hijos promedio	hijos promedio por mujer	hijos promedio por hombre
CEO	1	0,08%	-	-	0	0,00%	0,00%	1	0,11%	0,08%	-	-	-
DIRECTOR	9	0,76%	48	14,4	2	0,64%	0,17%	7	0,80%	0,59%	1,6	2,0	1,4
GERENTE A	16	1,34%	48	16,1		0,00%	0,00%	16	1,82%	1,34%	1,6		1,6
GERENTE B	51	4,28%	45	14,3	4	1,27%	0,34%	47	5,35%	3,95%	1,2	1,8	1,1
GERENTE C	77	6,47%	43	13,5	9	2,87%	0,76%	68	7,74%	5,71%	1,2	0,8	1,3
JEFE A	62	5,21%	44	10,3	9	2,87%	0,76%	53	6,04%	4,45%	1,2	0,7	1,3
JEFE B	69	5,79%	42	9,8	15	4,78%	1,26%	54	6,15%	4,53%	1,0	0,6	1,2
SUPERVISOR	195	16,37%	40	12,2	14	4,46%	1,18%	181	20,62%	15,20%	1,1	0,7	1,2
ANALISTA A	172	14,44%	41	9,9	43	13,69%	3,61%	129	14,69%	10,83%	0,9	0,6	1,0
ANALISTA B	313	26,28%	38	9,8	99	31,53%	8,31%	215	24,49%	18,05%	0,6	0,6	0,6
ANALISTA C	226	18,98%	29	3,0	119	37,90%	9,99%	107	12,19%	8,98%	0,3	0,4	0,3
	1191	100,00%	38	9,5	314	100,00%	26,36%	878	100,00%	73,72%	0,8	0,6	0,9

		2016			2015		
Rotación Total		9,70%	344	100%	8,00%	265	100%
Voluntaria		3,30%	117	34%	2,90%	95	36%
	Dentro de Convenio	1,20%	44	13%	1,00%	34	13%
	Fuera de Convenio	2,10%	73	21%	1,80%	61	23%
Involuntaria		6,40%	227	66%	5,20%	170	64%
	Dentro de Convenio	4,90%	173	50%	3,60%	118	45%
	Fuera de Convenio	1,50%	54	16%	1,60%	52	20%

3) Focus group

Objetivo del encuentro: compartir percepciones de los colaboradores sobre los beneficios actuales y sobre los beneficios esperados, expectativas de los candidatos entrevistados y de los colaboradores que abandonaron la organización por voluntad propia.

Participantes: Analistas de Empleos (3), Analistas HRBP (6), Jefes HRBP (4), Gerentes HRBP (5). Se considera que estos roles tienen la información suficiente de los colaboradores.

Actividad:

- 1) Se pondrá en común todos los beneficios otorgados por Andreani y se deberá establecer un único listado que establezca el ranking por valoración de los colaboradores del GLA.
- 2) Se establecerá una única lista que establezca que beneficios se deben continuar, discontinuar o mejorar/ampliar
- 3) Se establecerá un único listado de los principales emergentes de los candidatos entrevistados sobre los beneficios solicitados (y no disponible en el Grupo)
- 4) Se establecerá un único listado de los principales emergentes de los colaboradores que abandonaron la empresa sobre los beneficios solicitados (y no disponible en el Grupo)
- 5) Comentarios adicionales

Resultado esperado: se obtendrá un informe único, que aportará información para el análisis de beneficios acordado con el Directorio.

Duración: 3 horas

Fecha de actividad prevista: 03/12/2016

Lugar: Planta Barracas – Sala 207

Resultados:

1)

Beneficio
Prepaga
Comedor
Regalo de cumpleaños
Regalo día del niño
Inicio de clases
Caja Navideña
Refrigerio
Regalo de Primavera
Regalo por nacimiento

2)

Beneficio	Estado	Observaciones
Prepaga	Continuar	
Comedor	Ampliar	Ver si se puede ampliar a sucursales
Regalo de cumpleaños	Ampliar	poder otorgar el día de cumpleaños
Regalo día del niño	Ampliar	En lo posible ampliar hasta los 12 años
Inicio de clases	Continuar	
Caja Navideña	Mejorar	la cantidad de productos
Refrigerio	Continuar	

Regalo de Primavera	Continuar	
Regalo por nacimiento	Continuar	

6) Los colaboradores que son padres solicitan más días por licencia por paternidad

4) Evaluación de ex colaboradores (Entrevista de Egreso)

Objetivo del análisis: se analizaron las entrevistas de egreso, con particularidad en los beneficios valorados por el empleador que los contrataba.

Resultados: El 80% de los puestos fuera de convenio que renunciaron, valoran algún tipo de flexibilidad horaria, y el 20% obtuvo días adicionales de vacaciones en el nuevo trabajo. El 100% valoró el comedor y la prepaga. Como mejora recomendaron descuentos en comercios, la implementación del gimnasio y guardería.

5) Entrevista con Jefe de Empleos

Objetivo de la entrevista: obtener información detallada y precisa de los beneficios que solicitan los candidatos que se entrevistan para ingresar al GLA.

Entrevistado: Jefe de Empleos

Preguntas de la entrevista:

- 1) ¿Cuáles son los beneficios que solicitan los candidatos a búsqueda del Grupo Logístico Andreani?
- 2) ¿Podrías hacer una distinción de los beneficios solicitados por puestos?
- 3) ¿Cuál es el beneficio que brinda el GLA que más valoran los candidatos en el momento de la propuesta?

Resultado esperado: se obtendrá un informe único que detalle los beneficios que se solicitan los candidatos al Grupo Logístico Andreani

Duración: 1.5 horas

Fecha de actividad prevista: 29/03/2017

Lugar: Planta Barracas – Sala 207

Resultados:

- 1) El beneficio más solicitado son vacaciones adicionales o ciertas cuestiones de flexibilidad horaria. Otros beneficios por los que consultan son gimnasio, guardería y chárter. Estos son principalmente los solicitados que no ofrece Andreani
- 2) En general las vacaciones adicionales son solicitadas por puestos de Jefaturas y Gerencias. Gimnasio y chárter por candidatos más jóvenes. La guardería es consultada por madres con uno, dos o tres hijos chicos.
- 3) El comedor es muy valorado, ya sea para los que ya tienen en su trabajo, como los que no lo tienen. La prepaga la valoran aquellos con grupo familiar.

7) Análisis legal - impositivo:

Resultan alcanzados por el Impuesto a las ganancias los beneficios que:

- Sean compensaciones en dinero o en especie;
- Sean susceptibles de ser estimadas en dinero;
- Se excluyen la indumentaria y el equipamiento de trabajo, como así también el otorgamiento de cursos de capacitación indispensables para el desarrollo de la carrera del empleado dentro de la empresa;
- Revistan o no el carácter de remuneratorios a efectos de la aplicación de aportes y contribuciones de la Seguridad Social.

En relación a materia de Seguridad social, para determinar si son remunerativos o no remunerativos, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos

- Si se encuentran enumerados como beneficios sociales en el Art. 103° bis de la LCT, o cuentan con jurisprudencia favorable (con riesgo);
- De tratarse de gratificaciones, no tengan el carácter de habituales y sean otorgadas por única vez;
- Se trate de sumas no remunerativas que surjan de Convenios Colectivos de Trabajo homologados por el Ministerio de Trabajo.

Los empleados en relación de dependencia tributan ganancias en la 4ta categoría y establece que quedan alcanzadas por el impuesto las rentas alcanzadas por ese trabajo. Conf. Art. 79°, inciso b) de la Ley del Impuesto a las Ganancias.

La ley aclara que son consideradas ganancias de cuarta categoría tanto las compensaciones en dinero, como en especie. Asimismo, establece como condición que las mismas sean percibidas por el ejercicio de su actividad en relación de dependencia, aclarando que son compensaciones en especie todas aquellas prestaciones consideradas como BENEFICIOS SOCIALES, y las que bajo cualquier denominación, como ser, alimentos, etc., fueren susceptibles de ser estimadas en dinero.

2 Conf. Art. 79°, in fine de la Ley del Impuesto a las Ganancias. 3 Conf. Art. 110°, del Decreto Reglamentario de la Ley del Impuesto a las Ganancias

Es importante aclarar que la ley abarca bajo la denominación de BENEFICIOS SOCIALES a aquellos que son otorgados por el empleador, o a través de terceros a favor de sus dependientes, bajo el concepto de vales de combustibles, extensión o autorización de uso de tarjetas de compra y/o crédito, vivienda, viajes de recreo o descanso, pago de gastos de educación del grupo familiar u otros conceptos similares, no siendo una enumeración taxativa.

4 Conf. Art. 100° de la Ley del Impuesto a las Ganancias -Artículo incorporado por la Ley N° 24.475 (B.O. 31/03/1995)-.

En tanto que se excluye del alcance del impuesto, la provisión de ropa de trabajo o de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el lugar de trabajo; y el otorgamiento de cursos de capacitación o especialización en la medida que los mismos resulten indispensables para el desempeño y desarrollo de la carrera del empleado o dependiente dentro de la empresa.

Por otro lado, la propia ley expresamente dispone que las rentas aquí desarrolladas resulten alcanzadas por el gravamen, aun cuando las mismas no revistan carácter remuneratorio a los efectos de la aplicación de aportes y contribuciones de la Seguridad Social o de regímenes provinciales o municipales

análogos. En este sentido también se ha pronunciado el Fisco⁵ y la jurisprudencia⁶.

5 Conf. Dictamen (Dir. Asuntos Técnicos – AFIP-DGI) 51/1995. El Fisco se expidió a favor de la gravabilidad de los pagos de cualquier concepto que se efectuó a los empleados, incluso la distribución de acciones de la propia empresa, esto debido a que se cumplía el requisito de que sean susceptibles de ser estimadas en dinero. 6 A modo de ejemplo se puede mencionar el fallo López, Hugo Antonio L, CNCAF, Sala I, de fecha 30/06/1982, sobre el derogado impuesto a los réditos en el cual la cámara se ha expedido a favor de la inclusión dentro de la remuneración de la cuota de asistencia médica a cargo del empleador a los fines del cálculo en el Imp. a las Ganancias: "el dependiente realiza trabajos o presta servicios obteniendo como contraprestación una remuneración que se integra con emolumentos fijos y variables; entre éstos, un porcentaje determinado de los gastos que se ocasionen por la asistencia médica requerida por el empleado."

Al respecto, la citada norma establece que se considera GANANCIA BRUTA al total de las sumas abonadas en cada período mensual, sin deducción de importe alguno que por cualquier concepto las disminuya. Así, se encuentran comprendidos, entre otros conceptos, gratificaciones de cualquier naturaleza y beneficios sociales a favor de los dependientes contemplados en el Art. 100° de la Ley del Impuesto a las Ganancias.

En relación hasta lo aquí expuesto sobre el tema, cabe concluir que toda prestación que implique un beneficio para el empleado se encuentra gravada por el Impuesto a las Ganancias sin importar que la misma sea en dinero o especie, y sin importar su carácter remunerativo –o no- a los efectos del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. No obstante, tratándose de una renta en relación de dependencia, la misma se encuentra sujeta al régimen de retención aplicado por el empleador y según lo expuesto en la sección pertinente, cabe la posibilidad de que el empleado se beneficie del diferimiento del impuesto durante lo que resta del ejercicio fiscal.

A continuación se enumeran los principales conceptos que podrían considerarse como beneficios sociales y su encuadre conforme al Régimen Previsional y del Impuesto a las Ganancias.

A. Pagos en especie

Al respecto, la LCT establece que las remuneraciones que se fijen por las convenciones colectivas deberán expresarse, en su totalidad, en dinero. Sin embargo, está la posibilidad de que el empleador acuerde abonar las mismas en especie, pero se deberá tener en cuenta que se establece una limitación a las mismas del 20% del total de la remuneración. (Conf. Art 107° LCT.)

No obstante, ambos conceptos se encuentran sujetos al cálculo de los aportes y contribuciones que establece la Ley N° 24.241, y se encuentran gravados en el Impuesto a las Ganancias.

Cabe aclarar que, en los casos en los que el pago en especie sea imposible de cuantificar en dinero, el criterio de la doctrina es considerarlos no remunerativos a los efectos del cálculo en los recursos de la Seguridad Social y no alcanzados en el Impuesto a las Ganancias.

B. Medicina prepaga

En numerosa jurisprudencia se ha entendido que el pago de cuotas de medicina prepaga encuadra dentro de las previsiones del inc. d) del Art. 103° bis de la LCT y revisten el carácter de beneficio social.

Cabe aclarar, que se deberá conservar el comprobante de pago de la cuota de medicina prepaga, a efectos de acreditar que no fue una mayor remuneración otorgada al empleado.

Respecto al tratamiento fiscal, se trata de un ingreso gravado por el impuesto, solamente que en este caso a la vez es deducible en las ganancias del empleado, con la limitación del inc. g) del Art 81° de la Ley del Impuesto a las Ganancias.

C. Adicional obra social

A diferencia de la medicina prepaga, en este caso la empresa mejora el plan médico recibido por el trabajador. La jurisprudencia¹⁷ considera que encuadran en el Art. 103° bis de la LCT, dado que tienden a mejorar la calidad de vida del dependiente. El beneficio es cuantificable, ya que se calcula a partir de la

diferencia existente entre los aportes efectuados por la empresa y lo facturado por la obra social.

Cabe aclarar que para que el beneficio se considere no remunerativo a los efectos del cálculo de los aportes, el pago debe ser realizado directamente por la empresa a la obra social para evitar la entrega en dinero al trabajador y que éste abone el adicional.

En relación a la gravabilidad en el Impuesto a las Ganancias, tiene el mismo tratamiento que el caso de la medicina prepaga. Así también, se deberá acreditar la efectiva contratación de la mejora del servicio.

D. Gastos de honorarios médicos y de farmacia

Con respecto a los recursos de la Seguridad Social, los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia, son considerados conceptos no remunerativos. (Conf. inc. d) Art. 103° bis LCT.)

Cabe aclarar que, el concepto de gastos médicos se limita a los efectuados para el pago de servicios de asistencia y prevención al trabajador o su familia a cargo. (Conf. Art. 1° del Dto. 137/97.)

Por otro lado, es requisito que los mismos estén documentados por los comprobantes emitidos por farmacias, médicos u odontólogos, según corresponda.

En relación al Impuesto a las Ganancias, los reintegros de gastos por honorarios médicos representan una mayor remuneración gravada en el Impuesto. No obstante, también resultan deducibles hasta el 40% de lo efectivamente facturado por el respectivo prestador del servicio y en la medida que dicho importe no supere el 5% de la ganancia neta del ejercicio. (Conf. inc. h) del Art. 81° LIG. A su vez, en el mencionado inciso la ley enumera qué se entiende por honorarios médicos, los cuales son: "...los servicios de asistencia sanitaria, médica y paramédica: a) de hospitalización en clínicas, sanatorios y establecimientos similares; b) las prestaciones accesorias de la hospitalización; c) los servicios prestados por los médicos en todas sus especialidades; d) los servicios prestados por los bioquímicos, odontólogos, kinesiólogos, fonoaudiólogos, psicólogos, etc.; e) los que presten los técnicos auxiliares de la medicina; f) todos los demás

servicios relacionados con la asistencia, incluyendo el transporte de heridos y enfermos en ambulancias o vehículos especiales.”)

Por su parte, los reintegros de gastos en concepto de medicamentos y cualquier otro producto farmacéutico se encuentran alcanzados por el tributo, pero no son deducibles en el Impuesto.

E. Teléfono celular y automóviles a empleados

En relación al importe que se abona al trabajador en concepto de telefonía celular, el mismo reviste el carácter de remunerativo en virtud de que se trata de una ventaja patrimonial y no de un beneficio previsto en la enumeración "taxativa" del Art. 103º bis de la LCT.21

Asimismo, la jurisprudencia sostuvo que el uso del teléfono celular puede ser considerado una herramienta de trabajo, pero que se debería cumplir que fuera del horario laboral y los fines de semana, el trabajador no disponga del teléfono para la satisfacción de sus necesidades personales. Es necesario aclarar que en caso de ser considerado una herramienta de trabajo no forma parte de la remuneración.

Por otro lado, en el caso del Impuesto a las Ganancias, se considera gravado solamente el importe correspondiente al uso personal (si ello fuera determinable), y el resto, al igual que en los Recursos de la Seguridad Social, no se encuentra alcanzado por ser considerado una herramienta de trabajo.

Cabe aclarar que bajo este mismo tratamiento encuadraría el otorgamiento de automóviles a los empleados.

F. Viáticos y movilidad

Los viáticos y gastos de representación efectivamente incurridos y acreditados por comprobantes, no son considerados como parte de la remuneración a efectos del cálculo de los aportes y contribuciones a la Seguridad Social. (Conf. Art. 6º de la Ley N° 24.241)

Hay que resaltar que resulta clave la rendición de dichos gastos, ya que la distinción entre salario y viático está dada por el hecho de que el primero constituye un ingreso que percibe el trabajador, de libre disponibilidad en cuanto puede invertirlo en lo que él decide.

En cambio, el viático no tiene ese carácter y no otorga una mayor capacidad de pago para adquirir lo que se desea, sino que representa el reintegro (o adelanto) de gastos que son propios del empleador y que deben realizarse para cumplir la tarea que éste le ha encomendado al trabajador.

Respecto al Impuesto a las Ganancias, el tratamiento es similar: cuando los viáticos se encuentren acreditados por comprobantes, los mismos constituyen un reintegro de gastos a los empleados y no se consideran alcanzados por el impuesto.

G. Ropa de trabajo

El tratamiento de la entrega de ropa de trabajo dependerá de su uso específico (si forma parte de un uniforme obligatorio o constituye un elemento de seguridad, o se trata de ropa que reemplaza aquella que el trabajador hubiese utilizado normalmente). En el primer caso, se trata de un beneficio social previsto por la normativa, y en el segundo caso, estamos frente a un pago en especie (el cual forma parte de la remuneración) dado el ahorro que la provisión de ropa representa para el trabajador.

Por su parte, en el Impuesto a las Ganancias, la provisión de ropa no se encuentra gravada en el impuesto, ya que está excluido taxativamente en la legislación vigente. (Conf. Art 100° de la Ley del Impuesto a las Ganancias)

H. Viandas y refrigerios

La provisión de viandas y refrigerios no reviste carácter remunerativo cuando su entrega se realiza en forma no dineraria. Esto no es debido a su naturaleza de pago en especie sino a la imposibilidad de cuantificar en dinero el beneficio que recibe el empleado.

Bajo ciertas condiciones se entiende que aun siendo un concepto dinerario, el mismo no se considera como una suma remunerativa. Por el contrario, en el caso que se abone juntamente con el sueldo una suma en concepto de refrigerio sin la exigencia de rendición de cuenta por parte de sus empleados, la jurisprudencia entendió que se contaba con un ingreso dinerario de libre disponibilidad.

A su vez, en el Impuesto a las Ganancias las viandas y refrigerios se encuentran alcanzadas por el impuesto, siempre que sea posible su cuantificación en dinero, sin importar si la misma es realizada en dinero o en especie.

I. Ayuda escolar

No revisten carácter remunerativo en relación a los Recursos de la Seguridad Social, la provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador.

Al respecto, la normativa establece la condición de que los mismos sean otorgados al inicio del período escolar. (Conf. inc. g) Art. 103° bis LCT). Así también, la jurisprudencia agrega el requisito de que los mismos estén debidamente documentados.

Por otro lado, respecto al Impuesto a las Ganancias, cualquier concepto que se abone por ayuda escolar reviste el carácter de gravado en el Impuesto, encuadrando el mismo como un pago en especie.

J. Cursos de capacitación o especialización

La normativa (Conf. inc. h) Art. 103° bis LCT. y Art 100°, LIG) establece que el otorgamiento de cursos o seminarios de capacitación o especialización no se consideran remunerativos a efectos de la Seguridad Social, ni gravados en el Impuesto a las Ganancias.

Al efecto, los cursos de capacitación deben estar debidamente documentados y destinados a mejorar el desempeño del dependiente o a mejorar su conocimiento específico en la tarea que desarrolla, ya que de lo contrario representarían para el empleado un ahorro por dejar de solventar un curso destinado a satisfacer sus necesidades personales, por lo que tendría carácter remunerativo y gravado, respectivamente.

Por otro lado, la jurisprudencia también ha admitido que se debe demostrar que el empleado asistió efectivamente a los cursos de capacitación.