

# TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

## PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES

### CASO INTRODUCTORIO

Cuando Pedro Naval, director de Recursos Humanos de la compañía, se reunió con sus trabajadores para festejar juntos la Navidad, le extrañó mucho que el gerente de mantenimiento y un mecánico comentaran que el plan de prestaciones que ofrecía la empresa no les satisfacía. Este gerente tiene 58 años, lleva 30 años de casado y es abuelo de tres nietos. El mecánico tiene 19 años, es soltero y acaba de ingresar a la compañía.

Los dos tienen perspectiva de vida y necesidades personales totalmente diferentes. Pedro se dio cuenta de que era necesario modificar el plan de prestaciones de Oceanic. ¿Usted cómo podría ayudarle?

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, además del pago salarial, la *remuneración* está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las *prestaciones y la seguridad social* que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles de la jerarquía. En este caso, la *remuneración directa* (es decir, el *salario*) es proporcional con el puesto ocupado, mientras que la *remuneración indirecta* (o sea las prestaciones y la seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente del puesto que ocupen. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera.

Las *prestaciones sociales* son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La *prestación* es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera.

### ORIGEN DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los *planes de prestaciones* y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas organizaciones, los planes de *seguridad y prestaciones sociales* al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal. Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general. Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados.

### TIPOS DE PRESTACIONES SOCIALES

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto *ayudar al empleado* en tres campos de su vida:

1. *En el ejercicio del puesto* (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).
2. *Fuera del puesto, pero dentro de la empresa* (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. *Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad* (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los *planes de prestaciones y de seguridad social* se pueden clasificar de acuerdo con su *exigencia, naturaleza y objetivos*.

#### 1. Respecto a su exigencia

Los planes se pueden clasificar *por obligatoriedad legal o espontáneos*, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

A. Las *prestaciones por obligatoriedad legal*: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

- a) Aguinaldo.
- b) Vacaciones.
- c) Vivienda.
- d) Prima de antigüedad.
- e) Ayuda para enfermedad.
- f) Prima vacacional.
- g) Ayuda por maternidad.
- h) Horas extras.
- i) Prima dominical.
- j) Etcétera.

Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

*B. Prestaciones espontáneas:* son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como *prestaciones adicionales a las de ley* (en inglés los llamados *fringe benefits*) e incluyen:

- a) Vales de despensa.
- b) Fondo de ahorro.
- c) Alimentos.
- d) Transporte.
- e) Préstamos.
- f) Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio.
- g) Ayuda para jubilación.
- h) Entre otros.

### **2. Respecto a su naturaleza**

Los planes se pueden clasificar como *económicos* o *extraeconómicos*, por ejemplo:

*A. Prestaciones económicas:* son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas:

- a) Prima vacacional.
- b) Vacaciones.
- c) Vivienda.
- d) Ayuda para jubilación.
- e) Aguinaldo.
- f) Planes de crédito.
- g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad.
- h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos.
- ï) Etcétera.

*B. Prestaciones extraeconómicas:* son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios,

a saber:

- a) Alimentos.
- b) Asistencia médico-hospitalaria y odontológica.
- c) Servicio social y asesoría.
- d) Club o agrupación gremial.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- e) Asesoría jurídica.
- f) Transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa.
- g) Horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.
- h) Entre otros.

### 3. Respecto a sus objetivos

Los planes se pueden clasificar como *asistenciales*, *recreativos* y *complementarios*.

*A. Planes asistenciales:* son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:

- a) Asistencia médico-hospitalaria.
- b) Asistencia odontológica.
- c) Ayuda económica por medio de préstamos.
- d) Seguridad social.
- e) Ayuda para jubilación.
- f) Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad.
- g) Fondo de ahorro.
- h) Seguro de accidentes personales.
- i) Etcétera.

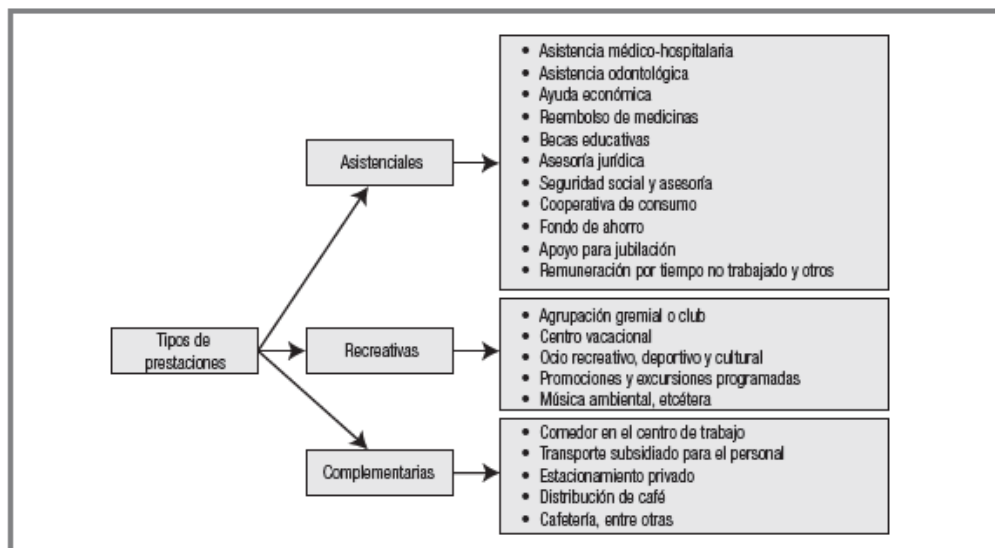


Figura 11.1 Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

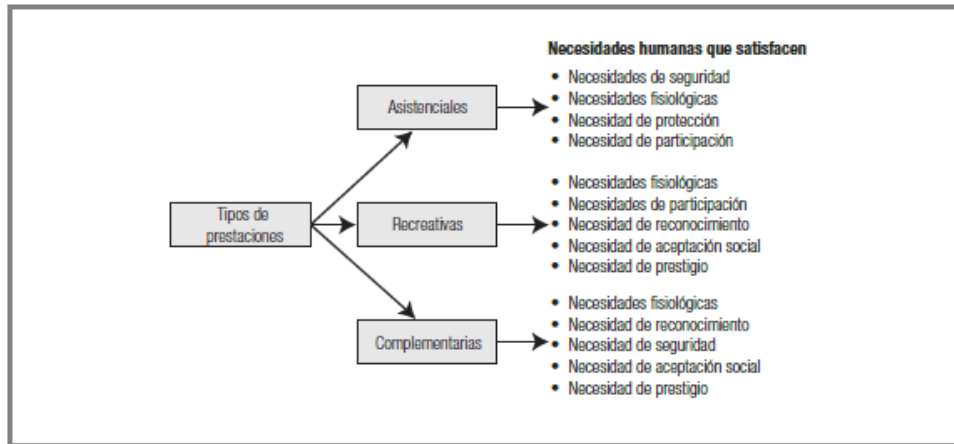


Figura 11.2 Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las necesidades humanas.

**B. Planes recreativos:** son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- Agrupación gremial o club.
- Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo.
- Música ambiental.
- Actividades deportivas.
- Excursiones y paseos programados.
- Otras.

Algunas *actividades recreativas* están llenas de objetivos sociales, como en el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.

**C. Planes complementarios:** son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte o traslado del personal.
- Comedor en el centro de trabajo.
- Estacionamiento privado para los empleados.
- Horario flexible de trabajo.
- Cooperativa de productos alimenticios.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- f) Sucursal bancaria en el centro de trabajo.
- g) Entre otros.

Los planes complementarios son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia, si la empresa no las ofreciera.

### DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

#### Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Pedro Naval decidió hacer una evaluación de las prestaciones sociales que Oceanic ofrecía a sus trabajadores. Como éstas eran muchas y estaban dispersas trató de agruparlas. ¿Usted cómo podría ayudarle?

### PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL PRIVADA

Ante la crisis de la seguridad social que experimentan instituciones de seguridad social en países de Latinoamérica, como el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) de Brasil y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México, dado que registran un déficit continuo, muchas organizaciones utilizan planes de seguridad social privada, a saber:

1. *Planes tradicionales*: algunos planes de seguridad social privada son cerrados (por ejemplo, los fondos de pensión creados específicamente por las organizaciones para sus trabajadores, como los de Petrus de Petrobras, Previ del Banco de Brasil, Aeros de Varig), pero otros son abiertos; es decir, están disponibles por medio de aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector, como Prever, Brasilprev, Bradescoprev, Itaú y Vera Cruz.

2. *Fondo programado de jubilación individual (Fondo de aposentaduría programada individual, Fapi)*: funciona como un plan privado de seguridad social, en cuyo caso el participante adquiere acciones de un fondo de inversión y se compromete a efectuar aportaciones periódicamente (por lo menos una vez al año). La persona que paga la aportación escoge el perfil de la mezcla financiera (conservadora, moderada o agresiva) y al final del plazo contratado puede rescatar todo el capital o recibir una renta mensual vitalicia.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

3. *Plan libre para generar prestaciones (Plan generador de beneficios libres, PGBL)*: el participante adquiere acciones de un fondo de inversión, pero sin que exista una periodicidad mínima para sus aportaciones. Puede escoger el perfil de la mezcla financiera y puede solicitar el rescate a partir de los 60 días de la adquisición, también puede optar por una renta mensual vitalicia.

Al igual que el Fapi, el PGBL no tiene una rentabilidad mínima garantizada y el rendimiento obtenido es trasladado íntegramente al participante.

### **Beneficios flexibles**

Los antiguos paquetes tradicionales de prestaciones fijas y generales sufren cambios y ahora son más flexibles.

Antes eran homogéneos y fijos, pero ahora se están adecuando a las conveniencias personales de cada trabajador. Esto significa la adaptación a las diferentes necesidades individuales de las personas.

Algunos de los motivos para flexibilizar las prestaciones son: mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, establecer una nueva relación entre la empresa y los colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones.

La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. Las organizaciones respaldan esta nueva práctica y, cada una a su manera, trata de adecuar las prestaciones a las necesidades de sus colaboradores. Lo importante es que las prestaciones le sean útiles a cada persona, dentro de sus expectativas y necesidades particulares.

Las alternativas para flexibilizar los planes de prestaciones son cuatro:

1. *Prestaciones estándar y prestaciones flexibles*: las estándar son los tradicionales paquetes de prestaciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada persona utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución que ha encontrado la mayor parte de las empresas.



## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2. *Prestaciones modulares*: algunas empresas ofrecen un abanico de distintas opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase ese valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.

3. *Elección libre*: La empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y éste lo aplica a voluntad.

Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escoger lo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual. Por ejemplo, Hewlett Packard paga 70% de las partidas en forma de servicios de salud, estudios y guardería. Treinta por ciento restante es un monto que se puede acumular en caso de que no sea utilizado dentro de un periodo mensual.

4. *Efectivo libre*: la empresa define y paga a cada trabajador, mensual o anualmente, una cantidad límite para prestaciones, él es quien la administra durante el transcurso del periodo.

Las principales ventajas de la flexibilidad de las prestaciones radica en la facilitación del control de los costos y permite que los trabajadores tengan mayor participación en la administración del sistema.

### DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

#### Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Sin embargo, lo importante era definir los módulos de prestaciones para que los trabajadores de Oceanic las pudieran utilizar de forma personal e individual, de acuerdo con sus necesidades específicas. ¿Qué podía hacer Pedro?

### COSTOS DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los costos más importantes es el que representa la remuneración (directa e indirecta) de los empleados de todos los niveles jerárquicos. En la *política de remuneración global* de la

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En sentido estricto, la *remuneración global* que la empresa paga a los empleados se compone por dos elementos:

1. *Remuneración pecuniaria total*: incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.

2. *Programa total de prestaciones* traducido a su equivalente salarial. Esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados.

### CRITERIOS PARA PLANEAR LAS PRESTACIONES Y LA SEGURIDAD SOCIAL

La adopción de planes y de programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Para definir un programa de *prestaciones* existen diversos criterios y objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa, como muestra la figura 11.3.

Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las *prestaciones y la seguridad social* que la organización busca implantar o desarrollar.

Objetivos	Criterios
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Disminuir la rotación de empleados y el ausentismo</li><li>2. Mejorar el clima organizacional</li><li>3. Reforzar la seguridad en el empleo</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Costo del programa</li><li>2. Capacidad de pago de la organización</li><li>3. Necesidades reales de las personas</li><li>4. Poder del sindicato</li><li>5. Consideraciones relativas a impuestos y contribuciones</li><li>6. Relaciones públicas</li><li>7. Responsabilidad social</li><li>8. Relaciones de la fuerza de trabajo y del mercado</li></ol>

Figura 11.3 *Objetivos y criterios de los programas de prestaciones.*<sup>4</sup>

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### **Principio del rendimiento de la inversión**

En una economía basada en la iniciativa privada, el principio básico rector debe ser no ofrecer ninguna *prestación* voluntaria al empleado, a menos que la organización obtenga algo a cambio o que represente un rendimiento en términos de productividad y de estado de ánimo del empleado. La violación de este principio minaría una de las bases racionales del sistema de la libre empresa.

### **Principio de la responsabilidad mutua**

Los costos de las prestaciones sociales deben ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben ser compartidos entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones. O, cuando menos, la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes implicadas. Algunos rubros de los *planes* de prestaciones y servicios son enteramente sufragados por la empresa; por ejemplo, la seguridad social, la remuneración por el tiempo no trabajado, etc. Otros rubros son cubiertos a prorrata; es decir, son pagados entre la empresa y el empleado en proporciones muy variables, como los alimentos, el transporte, la ayuda para estudios, etc. Otros rubros más son pagados completamente por los empleados; por ejemplo, el seguro de vida grupal subsidiado, la cooperativa de consumo, entre otros.

Algunos rubros que son pagados integral o parcialmente por los empleados en algunas empresas, son totalmente gratuitos en otras, como el transporte, las agrupaciones gremiales, etc. En el caso de algunos rubros, la participación relativa del empleado, si bien mínima, es importante; por ejemplo, los alimentos, el plan diferenciado de asistencia médico-hospitalaria, la asistencia odontológica, la agrupación gremial, etc. Las cosas que son fáciles de obtener pierden interés; es decir, todo lo que una empresa ofrece gratuitamente a los empleados les puede parecer algo que está ordenado por ley o que es un servicio de mala calidad.

### **Otros principios**

Además de los principios del rendimiento de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven de criterio para diseñar los planes de prestaciones y seguridad social, como los siguientes:

1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo.
3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas.
4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y deben estar sustentados en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

Dentro de este contexto, todo el plan de *prestaciones y seguridad social* debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Debe ofrecer ventajas, a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles.
3. Debe ser planeado y costado por la organización y los empleados, en cuanto a tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios.

### DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

#### Revaluación de las prestaciones de Oceanic

El paso siguiente de Pedro Naval fue pensar en los costos, en cómo compartirlos y en los criterios que serían adoptados. ¿Cómo podría Pedro presentar a la dirección de la empresa un plan de prestaciones y seguridad social que contenga todos estos aspectos?

### OBJETIVOS DEL PLAN DE PRESTACIONES SOCIALES

Las personas son atraídas y participan en la organización no sólo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de sus expectativas en cuanto a *las prestaciones y la seguridad social* que podrán disfrutar.

Las prestaciones procuran ofrecer *ventajas* a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad tal como se muestra en la figura 11.4.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Ventajas de las prestaciones	
Para la organización	Para el empleado
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevan la moral de los empleados</li><li>• Disminuyen la rotación y el ausentismo</li><li>• Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa</li><li>• Aumentan el bienestar del empleado</li><li>• Facilitan el reclutamiento y la retención de personal</li><li>• Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo</li><li>• Muestran las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados</li><li>• Disminuyen los disturbios y las quejas</li><li>• Promueven relaciones públicas con la comunidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero</li><li>• Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales</li><li>• Aumentan la satisfacción en el trabajo</li><li>• Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual</li><li>• Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados</li><li>• Reducen sentimientos de inseguridad</li><li>• Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social</li><li>• Ofrecen una remuneración extra</li><li>• Mejoran las relaciones con la empresa</li><li>• Reducen las causas de insatisfacción</li></ul>

Figura 11.4 *Ventajas de las prestaciones para la organización y para el empleado.*

Sin embargo, no siempre es posible medir o cuantificar estas ventajas. Un aspecto importante de las prestaciones y la seguridad social es su relativo mal funcionamiento cuando no se han planeado y administrado bien; es decir, los empleados pueden aceptar algunos puntos con reticencia, mientras que otros puntos pueden provocar severas críticas y burlas. Los planes precarios de prestaciones y seguridad social pueden ser fuente de algunos *problemas*, como muestra la figura 11.5.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Acusación de paternalismo</li><li>• Costos excesivamente elevados</li><li>• Pérdida de vitalidad cuando se vuelve hábito</li><li>• Provocar que los trabajadores sean menos productivos</li><li>• Negligencia en cuanto a otras funciones de personal</li><li>• Nuevas fuentes de quejas y reclamaciones</li><li>• Relaciones cuestionables entre la motivación y la productividad</li></ul>
--

Figura 11.5 *Problemas de un programa de prestaciones sociales.<sup>9</sup>*

En resumen, los *planes de prestaciones sociales* generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados. Los *objetivos de los planes de prestaciones sociales* casi siempre son:

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

### DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

#### Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Por último, Pedro Naval pensó en adecuar el plan de prestaciones y seguridad social para poder alcanzar determinados objetivos. Pensó en varios de éstos. ¿Cómo usted podría ayudarlo?

Algunas organizaciones son más agresivas y ofrecen opciones y grandes ventajas a sus colaboradores.

Son empresas “amigables” en términos de prestaciones y seguridad social. Otras no pueden conceder todo a sus colaboradores, pero sí pueden darles algo que resulte razonable. Lo importante es saber de antemano cuál será el costo de las prestaciones y poder mantenerlos bajo control en términos de erogaciones del presupuesto.

### CASO

Las empresas invierten para contrarrestar la fuga de cerebros.

Imagine una empresa en la cual los trabajadores no se deben sujetar a un horario de trabajo, sino a las metas y los resultados establecidos, que ofrece a sus trabajadores paquetes de acciones de la compañía a precio muy bajo y que, para completar, pone a su disposición una estructura de ocio que pueden usar a cualquier hora del día o de la noche, todos los días de la semana, siempre que piensen que deben relajar las tensiones de una agenda muy apretada. Usted tal vez piense que ese perfil tan sólo es real en las empresas de Silicon Valley, la meca tecnológica estadounidense, donde un pequeño y selecto grupo de genios está cubierto de canonjías que les permiten elucubrar, con el máximo de comodidad, sobre los detalles de algún proyecto que dará por resultado

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

algunos miles de millones de dólares más que irán a parar a las arcas de los inversionistas de planta.

En la práctica, esta descripción se ajusta precisamente a Comet RSVP, una empresa brasileña que se especializa en las *transformaciones electrónicas*. El negocio de la empresa, la llamada *e-transformation*, consiste en hacer que las empresas de la economía tradicional se conviertan en negocios *punto.com*. La nueva economía, que recientemente ha despertado gran pasión en el mundo de los negocios, exige la total revisión de los sistemas y del lenguaje tradicional pero no siempre tiene éxito. El presidente de Comet RSVP menciona que mucha gente piensa que, para volverse un negocio *punto.com*, sólo requiere que su agencia de publicidad sea un sitio web, así como crear una página principal bonita y esperar a que lleguen las ventas. Sin embargo, no es así de sencillo, pues se trata de un medio cada vez más competido y, por eso, exige una solución completa, integrada, en la cual se considere, simultáneamente, el trípode de la estrategia, la tecnología y el marketing. La estructura actual une la rigidez de los técnicos y la creatividad de la gente de marketing. Sólo faltaba descubrir cómo garantizar que sus cerebros no salieran volando a trabajar con la competencia justo en medio de un proyecto.

Esto provocó que el presidente decidiera como loco encauzar a su personal de recursos humanos con la teoría de libertad con responsabilidad.

Sólo una empresa del universo electrónico podría concebir este concepto, el cual sólo es válido para una parte de los trabajadores que labora directamente con el desarrollo de soluciones y creación, pero no incluye al personal de las áreas administrativas. Con un grupo así, es difícil lidiar con la legislación laboral que exige horario fijo. El presidente explica que, con el crecimiento explosivo de la demanda de soluciones para internet, su mercado está sobrecalentado y que siempre tienen que estar creando ventajas para que el trabajador se quiera quedar cuando otra empresa intente llevárselo. Por otra parte, admite que sería imposible dirigir una empresa en la cual la telefonista y el chofer decidieran establecer sus propios horarios de trabajo. El constante asedio del mercado para llevarse a los trabajadores de batalla de la élite electrónica, explica por qué la empresa resolvió adoptar este modelo, que ya es frecuente entre los prestadores de servicios del primer mundo. Ahora, a las 11 de la mañana de un jueves, es común

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

encontrar a un grupo de trabajadores que disfrutan de la piscina de la empresa, para después regresar al trabajo. Ellos piensan que rendirán más en el trabajo al saber que se pueden dar una zambullida o descansar después del almuerzo sin que se les cobre el tiempo perdido.

Sin embargo, la piscina y la siesta no son lo único que hace la diferencia. Comet RSVP asegura ventajas financieras a los trabajadores, inspiradas en el ejemplo de Apple Computer, la cual paga los peores salarios del sector, pero ofrece una calidad de vida que muchos no cambiarían por ninguna cantidad de dinero. No obstante, Comet RSVP adoptó el modelo de Microsoft.

Cuando un trabajador ingresa a la empresa, tiene la opción de comprar acciones, en el plazo de un año, al valor que tenían en la fecha de su admisión y el número de acciones aumenta cada año. Si el trabajador quisiera vender sus acciones en un momento cualquiera, lo puede hacer y, después, adquirir un volumen equivalente al vendido, al valor del día de esa recompra.

Esto incentiva la permanencia de los miembros del equipo. El presidente comenta que si la empresa obtiene los resultados esperados, seguramente ocurrirá lo mismo que en Microsoft; donde el trabajador, a pesar de que tenga una buena oferta de empleo en otro lugar, opta por quedarse, después de hacer cuentas de cuánto dejará de poder comprar a precio de ganga. Las leyes del trabajo de Brasil permiten cierta flexibilidad de horarios y un acuerdo de este tipo exige que la empresa tenga cierto cuidado. Sin embargo, la ley define el número de horas que se deben trabajar (la jornada de trabajo) en las distintas actividades profesionales y permite negociar la forma en que éstas serán cumplidas.

La flexibilización debe ser explícita y la jornada se debe constar en el contrato, así como el hecho de que ésta será cumplida en un régimen flexible, sin horario fijo.



# TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

## RESUMEN

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente. Con respecto a su exigencia, pueden ser obligadas por ley o ser espontáneas; respecto a su naturaleza pueden ser económicas o extraeconómicas; referidas a sus objetivos pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias. En el fondo, las prestaciones son medios que están a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima) en el terreno de los factores higiénicos o los insatisfactores.

Los costos de los planes de prestaciones sociales pueden ser sufragados totalmente por la empresa, mediante prorrateo proporcional entre la empresa y los empleados o pagados íntegramente por los empleados. Sin embargo, siempre deben sujetarse al principio de la responsabilidad mutua, o sea, sus costos deben ser compartidos, de alguna manera, entre la empresa y los empleados.

Los planes de prestaciones sociales tienen el objeto de ofrecer ventajas, tanto a la empresa como, principalmente, a los empleados.

## EJERCICIO

En la reunión de la Dirección, Raimundo Correia hijo, director industrial de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), manifestó su indignación por las pésimas condiciones de vida de buena parte de los obreros de la empresa, sobre todo, los no calificados, contratados por hora, quienes formaban el mayor contingente de mano de obra directa de la fábrica. Raimundo Correia hijo estaba preocupado por los hábitos de alimentación, higiene, vestimenta, salud e, incluso, por el bajo nivel de instrucción de este personal. Como éstos son los aspectos principales que definen la calidad de vida de las personas, su conclusión resultaba muy simple: los obreros de la empresa tienen un estándar de vida bastante precario.

A partir de su argumentación, se inició una acalorada discusión al respecto y, entonces, el director y presidente solicitó la presencia de Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de la empresa.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Alberto, tras escuchar rápidamente el problema que había abordado la Dirección, trató de mostrar una filosofía de prestaciones sociales que podría ser la de Mesarisa, basada fundamentalmente en las necesidades individuales de los obreros. En primer lugar, en una secuencia por orden cronológico, estarían las necesidades fisiológicas: las necesidades de alimentación, vivienda, descanso y ocio. La empresa podría ayudar a sus obreros a satisfacer, en parte, algunas de esas necesidades. En segundo lugar estarían las necesidades de seguridad (física y psicológica); es decir, las necesidades de protección contra enfermedades y accidentes, contra adversidades (desempleo, desamparo, incapacidad personal o invalidez y vejez). Alberto resaltó que estas dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) son cruciales para los empleados de bajo nivel, es decir, los obreros no calificados.

En tercer lugar, estarían las necesidades sociales: la necesidad de prestigio, de estatus, de reconocimiento, de consideración y de respeto. Las necesidades sociales son más importantes entre los obreros especializados, los empleados por mes y el personal de supervisión (encargados, maestros supervisores, jefes, etc.) pero son insignificantes para los obreros no calificados. En cuarto lugar estarían las necesidades de realización personal.

Alberto trató de mostrar a la Dirección que estas dos últimas necesidades se deberían abordar cuando todas las demás se hubieran tomado en cuenta en la práctica.

Mostró también que estas dos últimas necesidades son parte de los llamados factores motivacionales, mientras que las otras son los llamados factores de higiene.

El director-presidente tomó algunas notas mientras Alberto presentaba los fundamentos de la filosofía de prestaciones sociales. Cuando Alberto acabó su explicación, Raimundo Correia le pidió que, en la próxima junta de la Dirección, presentara un esquema inicial de un plan integral de prestaciones sociales que pudiera ser implantado en etapas (las mismas mencionadas por Alberto en la presentación de las necesidades humanas) y que se pudiera desarrollar para los distintos segmentos de personal de la empresa: empleados por hora y por mes, personal de supervisión y jefes. Es más, quería que Alberto definiera las prestaciones que podría ofrecer la empresa y cómo se costearían

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

esas prestaciones (pagadas exclusivamente por los empleados, pagadas exclusivamente por la empresa o prorrateados entre la empresa y los empleados). Por último, solicitó a Alberto que detallara cómo se ofrecerían y que indicase la secuencia de implantación de las prestaciones. Raimundo Correia remarcó que, como director y presidente de la empresa, necesitaba tener en sus manos un plan integral para poder decidir con el resto de la Dirección lo que podría hacer la empresa a corto, mediano o largo plazo, en términos de planes de prestaciones sociales.

¡Alberto Oliveira salió de la reunión sin ocultar su alegría por haber conseguido despertar la conciencia de la Dirección respecto al problema, pero sin poder ocultar su preocupación por tener que presentar un plan tan complicado!