



**“El trato directo con cada empleado nos permite mejorar la productividad”, afirma Laura Ulloa, de Laya Aluminios.**

## Préstamos, la nueva tendencia

- **Personales:** en promedio, las empresas otorgan tres sueldos básicos a devolver en 12 meses con una tasa de interés del 3%.
- **Emergencia:** en promedio, las empresas otorgan tres sueldos básicos a devolver en 14 meses con una tasa del 0% de interés.

blican internamente antes de salir a buscar el mercado.

### Creatividad para motivar

Muchas empresas implementan el salario emocional “pero no lo hacen estratégicamente, sino en forma reactiva cuando tienen mucha conflictividad, baja la producción o hay rotación de personal”, señala Juan José Arévalo, especialista en *coaching* y socio de M&C Consulting.

Según Arévalo, mientras las compañías más grandes pueden ofrecer beneficios como descuentos en comercios, entradas a espectáculos o mini vacaciones, las pymes tienen, a modo de ventaja, el trato más directo y la flexibilidad. “Para esto, hay que entrenar a los mandos medios en comunicación y emoción del personal, resolución de conflictos y manejar la motivación: expresar el reconocimiento y no sólo reprender cuando hay fallas”, recomienda el especialista.

En Laya Aluminios, una fábrica de aberturas que está ubicada en Lincoln, en la provincia de Buenos Aires, el trato familiar y directo se presenta como una de las claves para mejorar

la productividad y la calidad.

La empresa fue fundada hace 30 años por Laura Ulloa y su marido, y, hoy, emplean a cinco personas, de entre 25 y 30 años. “Trabajamos a la par de ellos y, una vez por semana, hacemos una reunión entre todos para conversar sobre lo que hacemos bien y lo que salió mal”, dice Ulloa.

“Antes, lo hacíamos más informalmente y ahora empezamos a definir objetivos, planificar y evaluar. Nos gusta tener buen trato y respeto por el otro. Si alguno de los chicos necesita tomarse el día, lo pide y después lo recupera”, ejemplifica.

### Renovar los estímulos

En general, casi todas las empresas motivan a su gente. “La clave es hacerlo de forma sistemática e ir cambiando y renovando los estímulos, porque no duran para siempre”, recomienda Penso.

“Una de las responsabilidades de quien lidera es conocer a sus colaboradores como para saber qué beneficios tienen más valor para cada uno y saber administrarlos”, apunta Juan Carlos Valda.

“En momentos en que el proceso inflacionario impacta directamente en el bolsillo, es muy importante analizar todas las opciones”, agrega Romina Gaudiano, gerenta de Recursos Humanos en Tel3.

La compañía se fundó en 1995, por la unión de tres empresas contratistas de la privatizada Entel. Hoy, cuenta con 357 empleados directos y 230 indirectos, que proveen servicios de ingeniería, sumi-

nistros, construcción y gerenciamiento de proyectos en telecomunicaciones.

La firma ofrece a sus empleados bandas horarias de ingreso y egreso, préstamos personales a bajo interés, invitaciones a espectáculos (como óperas y galas líricas), cursos, talleres y un programa de formación de talentos, dictado por una consultora internacional. “Tendemos a ser una empresa de alta comunicación, con una Intranet de Recursos Humanos activa y que da respuesta a las sugerencias del personal. Allí, publicamos todo aquello que consideramos que un colaborador de la compañía debería estar notificado”, agrega.

Más allá de esto, Gaudiano destaca su programa de beneficios, que incluye descuentos en casas de comida rápida, farmacias, locales de electrodomésticos, cines y hasta librerías.

A veces, no se trata de destinar grandes presupuestos, sino de estar atentos y ‘escuchar’ las necesidades e intereses de los empleados. Puede sonar paradójico, pero “donar el propio tiempo de trabajo para una ONG o un programa de responsabilidad social es muy valorado por los empleados más jóvenes”, agrega Paz. Mientras que los más *seniors* aprecian mucho el hecho de poder seguir capacitándose o bien de participar ellos mismos como mentores o capacitadores de los nuevos empleados.

El salario más alto nunca igualará el valor del tiempo y de una mejor calidad de vida. En las empresas, cualquiera



## Licencias adicionales

El porcentaje de otorgamiento es para:

**Cumpleaños: 30%**  
(se le otorga un día de licencia)

**Maternidad (jornada part time): 30%**  
(se le da la posibilidad de reintegrarse luego de la licencia realizando jornada de entre 4 y 6 horas durante seis meses)

**Paternidad: 40%**  
(entre tres y cinco días adicionales a los legales)

**Vacaciones 60%**  
(cinco a siete días corridos adicionales a los otorgados por la ley para una antigüedad menor de cinco años)

Fuente: Hidalgo & Asociados

sea su tamaño ya comenzó a entenderse esto.

“La mayoría de las pymes está replanteando los vínculos o profesionalizando la gestión a través de programas más y mejor orientados a sus recursos humanos. Hay una enorme oportunidad, sobre todo, en períodos de tensión salarial por el tema inflacionario. La mayoría de las empresas ofrecen beneficios adicionales al salario real. Las grandes los comunican bien, en las chicas el tema es más vincular, improvisado o reactivo. Se dan beneficios por miedo a perder el recurso o por reclamo”, agrega Penso.



**“Cuando el proceso inflacionario impacta en el bolsillo, es importante analizar todas las opciones”, comparte Romina Gaudiano, desde Tel 3.**



Viene de tapa

“En estos programas, se lanza una convocatoria a todos los empleados y se les ofrece la oportunidad de ser capacitados en determinadas competencias y a hacerles *coaching*, en base a sus propios estilos y necesidades”, comparte Paz.

## De empleado a socio estratégico

La capacitación permanente y el armado de un ‘plan de carrera’ son parte del ‘sueldo no monetario’ que Dental Total ofrece a sus colaboradores. “Creemos que lo fundamental es tener un salario digno y una buena calidad de vida”, comparte Pablo Ansó, fundador de la cadena de clínicas odontológicas que, hoy en día, tiene 34 franquicias y 400 empleados en Capital Federal, Gran Buenos Aires y Rosario.

Ansó abrió su propia clínica en la localidad de Pacheco, provincia de Buenos Aires, en 2001, tres años después de recibirse de Odontólogo. “Fue la primera que atendía las 24 horas en la zona”, recuerda. Años más tarde, realizó un MBA, que le dio herramientas para fundar y desarrollar una empresa a partir de su profesión. De este modo, en 2007, inició el proceso de expansión a través del sistema de *franchising*.

Para ser franquiciado, “es

**“Cuando las compañías son más pequeñas, la posibilidad de ser flexibles para dar estos beneficios y prácticas es más real.”**

necesario ser odontólogo y haber trabajado en Dental Total; aquí les brindamos capacitación a los profesionales en áreas como Motivación, Liderazgo o *Marketing*, que les permiten crecer y abrir su propia clínica bajo un modelo de negocios ya probado”, comparte el emprendedor.

## El dinero no es todo

“El salario emocional actúa sobre las necesidades no manifiestas de una persona. Lo hace a través de estímulos para aumentar el reconocimiento, la pertenencia, la identidad y el



**“A nuestros empleados, los capacitamos en áreas como Motivación, Liderazgo y Marketing, los incentivamos a crecer y a que abran sus propias clínicas”,** comparte Pablo Ansó, de Dental Total.

prestigio social, entre otros”, apunta Penso.

Cada vez más empresas (sobre todo las grandes, pero también las pymes) otorgan beneficios no remunerativos a sus empleados. Entre los más usuales, se encuentran el comedor en la empresa, la medicina prepaga y, “en los últimos años, se han incrementado los beneficios referidos al tiempo como, *flexitime* (entrar y salir en una franja horaria), poder trabajar desde la casa o a distancia y horario reducido los viernes de verano”, describe Bernardo Hidalgo, socio de Hidalgo & Asociados.

“Esta serie de beneficios, que son cuantificables, se suman a otros más difíciles de medir, como las relaciones personales y el trato dentro del ámbito del trabajo, que son los que conforman el salario emocional”, agrega Hidalgo.

Si bien las políticas de beneficios están bastante instaladas en las empresas de mayor tamaño, “las pequeñas y medianas también están aplicando este concepto para ser competitivas y retener al personal que contratan”, destaca Victoria Grela, gerente de Oxford Selection.

## Con el foco en el bienestar

Para su implementación, “es importante tener en cuenta los intereses de los empleados, según su situación personal o franja etaria”, recomienda Grela. En línea, completa: “Para un joven profesional de la generación Y, será importante tener los viernes por la tarde libres para iniciar su fin de semana largo, y otro de la ‘generación X’ priorizará un horario

## Las cifras

**90%**  
de las empresas ofrece planes de medicina prepaga a sus empleados.

**80%**  
tiene comedor u otorga una suma fija o reintegro para el almuerzo.

**67%**  
brinda licencias adicionales (cumpleaños, vacaciones extendidas, maternidad/paternidad).

**60%**  
otorga préstamos de hasta tres sueldos.

**47%**  
ofrece asistencia para estudiar idiomas o hacer un posgrado.

**33%**  
implementa horario flexible o ‘viernes de verano’.

Fuente: Hidalgo & Asociados, 2013.

que trabajamos, el clima organizacional, el desarrollo de carrera y las oportunidades de aprendizaje aquí y en el exterior”, detalla Santiago Arriola, gerente de Recursos Humanos para Sudamérica.

Los 98 empleados que trabajan para esta firma, con planta industrial en Garín, en la provincia de Buenos Aires, participan de un programa de pago variable, vinculado a objetivos individuales y corporativos. “Entendemos que todos los trabajadores, y no solamente aquellos que se desempeñan en el área de Ventas, son responsables de los resultados de negocios”, señala Arriola. También, rigen para todos los beneficios como medicina prepaga, almuerzo, transporte (desde y hacia la Ciudad de Buenos Aires), horario flexible, asesoramiento fiscal gratuito, compra de acciones de la compañía con descuento y licencias extendidas.

En lo que refiere estrictamente al ‘salario emocional’, la firma implementa un programa de ‘clima organizacional’, que incluye desde acciones de responsabilidad social empresarial (donaciones, programas de inclusión y reciclado) y voluntariado, hasta oportunidades de capacitación, plan de carrera, torneo de fútbol interno, pizza party un viernes al mes, programas de bienestar (opción *light* en el menú de almuerzo, chequeo médico gratuito durante el horario laboral, programa de vacunación in company, capacitación sobre ergonomía, cuidado del medioambiente y nutrición) y *job postings*, por lo que todas las vacantes se pu-

## Estilos y colores

1. Salario fijo mensual
2. Salario variable: comisiones, incentivos, premios y bonos por productividad o por objetivos
3. Beneficios: prestaciones como almuerzo pago, medicina prepaga, descuentos para el gimnasio o espectáculos, horario flexible, *home office*
4. Salario emocional: está conformado por el ‘clima de trabajo’, las posibilidades de capacitación, desarrollo de carrera y el equilibrio entre las necesidades personales, familiares y profesionales.

Fuente: Hidalgo & Asociados consultores



# PYME

## La frase

“Necesitamos muchos emprendedores que pasen a ser pymes, y pymes que se transformen en grandes empresas, porque eso da libertad y trabajo.”

Andrea Grobocopatel, presidenta de Flor  
(pág. VI)

# EL DESEMBARCO DEL SALARIO EMOCIONAL



*Los estímulos 'no monetarios', como las licencias adicionales, los préstamos y la guardería, ganan espacio entre las pequeñas y medianas firmas y sirven para diferenciarse en un contexto de presupuestos acotados, como el actual. Especialistas y empresarios cuentan por qué, al remunerar, el dinero es necesario pero no suficiente.*

Por María Gabriela Ensinck

**E**n tiempos en los que competir por precio no es la única (ni la mejor) alternativa, y la satisfacción del cliente es la clave de su fidelidad, las empresas empiezan a considerar a sus colaboradores (el 'cliente interno') bajo el mismo paradigma. “Atraer a los mejores empleados y mantenerlos motivados ya no se logra, simplemente, aumentando los sueldos”, señala Juan Carlos Valda, docente y consultor en Gerenciamiento y Dirección de Pymes.

“Las nuevas generaciones están dejando de considerar la calidad de vida como capacidad de consumo”, agrega el especialista. Y, como respuesta a ello, el 'salario emocional' apunta a cubrir necesidades personales, familiares y profesionales, que no se satisfacen solo de la mano de un aumento en las remuneraciones.

El salario emocional “es todo aquello que recibe el empleado, independientemente de sus ingresos. Siempre ha existido, aunque no tuviera ese nombre”, define Agustina Paz, directora de Consultoría en PDA Internacional. Esta estrategia remunerativa es conveniente dado que “el salario es un motivador de corto plazo, y más en un contexto inflacionario donde los aumentos pierden efectividad en poco tiempo. El salario emocional, en cambio, no se monetariza: está fuertemente ligado a las emociones de las personas y al apego que sienten por la empresa”, destaca la consultora.

“Alguien que se siente contenido, apreciado y estimulado, trabaja más y mejor”, apunta Claudio Penso, director de la consultora homónima y capacitador en gestión del cambio. “Sin embargo, el salario emocional no tiene efecto cuando las necesidades básicas están mal cubiertas”, advierte.

“Cada vez más, las pymes aplican *coaching* personalizado en lugar de las capacitaciones 'enlatadas'. La idea de un seguimiento y de un mentor que guíe a los empleados tanto jóvenes como antiguos, y los roles de mentor que se les da a los más antiguos, son parte de su salario emocional”, agrega Paz. En línea, comparte que le ha tocado trabajar junto a pymes donde se aplica la idea de 'postulación' a distintos programas, como de talento o de futuros líderes.