

Prestaciones y servicios

Capítulo

14

Verizon Communications, al enfrentar una intensa competencia y la necesidad de reducir su fuerza laboral después de varias fusiones, debía persuadir a miles de empleados para que se jubilaran de manera anticipada. Para lograrlo requería de un plan que fuera económicamente sensible y que cumpliera con todas las leyes referentes a la jubilación y a otras prestaciones.

El principal objetivo de este capítulo es explicar los planes de prestaciones para los empleados. Se analizan cuatro tipos principales: prestaciones en pagos complementarios (como los permisos por enfermedad y los pagos de vacaciones), las prestaciones de seguros (como la indemnización de los trabajadores), las prestaciones por jubilación (como las pensiones) y los servicios para empleados (como las instalaciones para cuidados infantiles). Debido a que hay muchos aspectos legales que afectan las decisiones de las prestaciones, se estudian las leyes federales aplicables y sus implicaciones para los gerentes.

Con este capítulo se completa el análisis de la remuneración y las prestaciones para los empleados.

El panorama actual de las prestaciones

Prestaciones:

Pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa.

Una de las primeras preguntas que plantean muchos aspirantes es: “¿Cuáles son sus prestaciones?”. Las **prestaciones**, es decir, los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por trabajar en la empresa, representan una parte importante de su sueldo.¹ Incluyen cuestiones como los seguros de vida y de salud, las pensiones, el tiempo libre remunerado y los cuidados infantiles.

Casi todos los empleados de tiempo completo de Estados Unidos reciben prestaciones. Prácticamente todos los patrones (99%) ofrecen alguna cobertura de gastos médicos.² Alrededor del 62% de los estadounidenses reciben un seguro de salud por el empleo.³ Las prestaciones representan casi una tercera parte de sueldos y salarios (o aproximadamente el 30% de las nóminas totales); las prestaciones exigidas por la ley (como la seguridad social) son las más costosas, y los seguros de salud por lo regular ocupan el segundo lugar.⁴ Como se observa en el resumen de la figura 14-1, los costos anuales de atención a la salud aumentaron en forma constante hasta 2002, aunque la tasa del incremento ha sido más moderada en los últimos años. Según un estimado, el costo de la cobertura médica era de alrededor de 314 dólares al mes, sólo por el empleado, de 627 dólares al mes por el empleado y un familiar, y de 888 dólares al mes por toda la familia.⁵ En la figura 14-2 se resume el desglose de las prestaciones como un porcentaje de los sueldos y los salarios.⁶

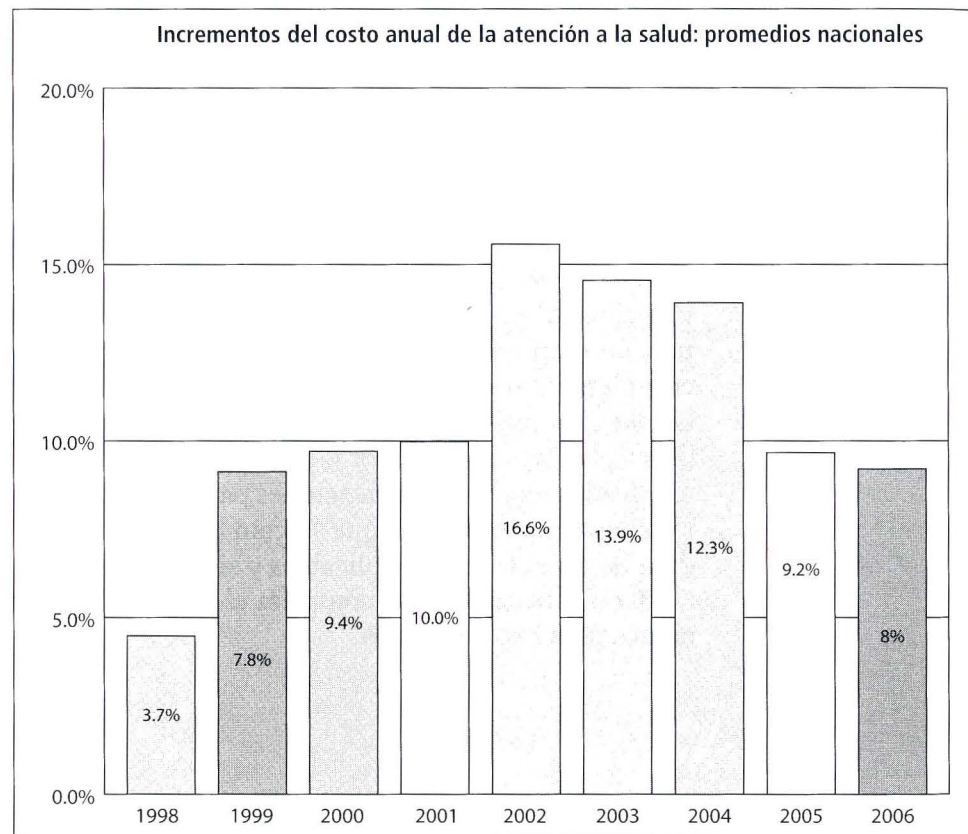
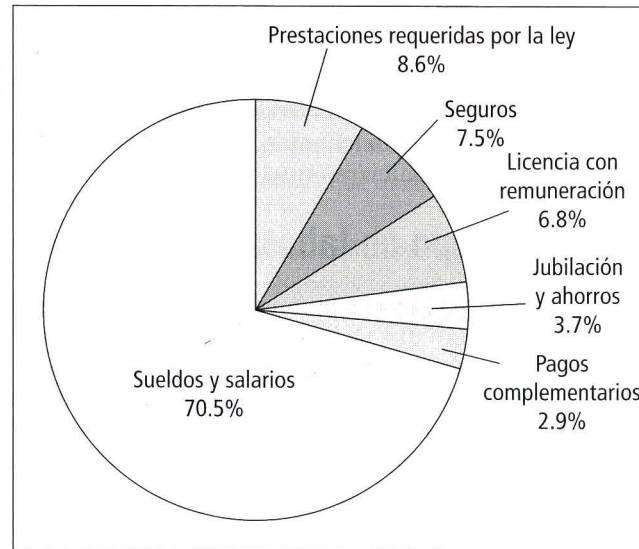


Figura 14.1 Incrementos del costo anual de la atención a la salud: promedios nacionales

Fuentes: Eric Parmenter, “Controlling Health Care Costs”, *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2002, p. 44; Leah Carlson, “Health Care Costs Increases Easing”, *Employee Benefit News*, 1 de octubre de 2004, artículo 04274002; Trevor Thomas, “Studies Hint at Slowing Health Care Cost Increases”, *National Underwriter Life & Health*, 24 de octubre de 2005, Vol. 109, p. 8; “Health Care Cost Increases Expected to Slow in 2006”, *Managing Benefits Plans*, abril de 2006, p. 9.

Figura 14.2 Costos de la remuneración de los empleados del sector privado, diciembre de 2006

Fuente: "Employer Costs for Employer Compensation-December 2006", Bureau of Labor Statistics, Washington DC 20212, www.bls.gov/news.release/pdf/ecec.pdf. Revisado el 21 de mayo de 2007.



Los empleados entienden el valor de las prestaciones para la salud. Un estudio concluyó que los trabajadores de empresas que proporcionan este tipo de prestaciones aceptaban sueldos casi 20% más bajos de los que recibirían en compañías que no las otorgan.⁷ Sin embargo, otra encuesta reveló que sólo 43% de los empleados participantes se sentían satisfechos con el funcionamiento general de sus planes de salud. Menos de la mitad confiaban en que sus patrones diseñaban planes de salud que les proporcionaban la cobertura necesaria.⁸

Políticas Por consiguiente, los patrones requieren diseñar con cuidado los paquetes de prestaciones. Algunos aspectos importantes de las políticas son: cuáles prestaciones se ofrecerán, a quién cubrirán, si se incluirán jubilados, si se deben negar las prestaciones a los empleados durante periodos iniciales "de prueba", cómo se financiarán las prestaciones, si los empleados tendrán opciones al determinar las prestaciones, cuáles serán los procedimientos para controlar los costos y la forma de comunicar las opciones de las prestaciones a los empleados.⁹

Algunas prestaciones son requeridas por leyes federales o estatales, mientras que otras son discrecionales (vea el cuadro 14-1). Sin embargo, veremos que incluso las prestaciones "discrecionales" a menudo están reguladas por leyes federales. Desde luego, los

Cuadro 14.1 Algunas prestaciones obligatorias y discrecionales

Prestaciones requeridas por leyes federales o por la mayoría de las leyes estatales	Prestaciones discrecionales por parte del patrón*
Seguridad social	Discapacidad, salud y seguro de vida
Seguro de desempleo	Pensiones
Indemnización de los trabajadores	Pago de tiempo libre por vacaciones, días festivos, licencia por enfermedad, licencia por razones personales, nominación como jurado, etcétera
Licencias determinadas por la Ley de Licencias Médicas y Familiares	Programas para ayuda y consejo de los empleados
	Prestaciones "familiares" para el cuidado infantil, el cuidado de personas mayores, horarios laborales flexibles, entre otras
	Incentivos para ejecutivos

*Aunque las leyes federales no las exigen, las anteriores prestaciones están reguladas hasta cierto punto por leyes federales, tal como se explica en este capítulo.

patrones también deben cumplir las leyes de los estados donde hacen sus negocios. Por ejemplo, California exige que la mayoría de los contratistas estatales brinden prestaciones a las parejas de los empleados, aun cuando sean del mismo sexo.¹⁰

Hay muchas prestaciones y diversas formas de clasificarlas. Aquí las clasificaremos como 1. pagos por tiempo no laborado, 2. prestaciones de seguros, 3. prestaciones de la jubilación y 4. servicios. Iniciaremos el análisis con los pagos por tiempo no laborado.

1 OBJETIVO

Nombrar y definir cada uno de los principales pagos por las prestaciones por el tiempo no laborado.

Prestaciones en pagos complementarios:

Prestaciones por tiempo no laborado, como el seguro de desempleo, las vacaciones y los días festivos pagados, así como los pagos por enfermedad.

Seguro de desempleo:

Proporciona prestaciones cuando una persona es incapaz de trabajar por causas ajenas.

Pagos por tiempo no laborado

los pagos por tiempo no laborado, también llamados **prestaciones en pagos complementarios**, representan una de las prestaciones más caras, debido a la gran cantidad de tiempo libre que reciben muchos empleados. Algunos periodos comunes de descanso pagados son los días festivos, las vacaciones, el servicio de jurado, el servicio militar, los permisos para funerales, los personales, por enfermedad, los sábaticos y por maternidad, así como los pagos del seguro de desempleo para trabajadores cesados o despedidos.

Seguro de desempleo

Todos los estados de la Unión Americana tienen **seguro de desempleo** o leyes de la **remuneración**, las cuales proporcionan prestaciones si una persona es incapaz de trabajar por causas ajenas a su voluntad. Las prestaciones derivan de un impuesto por desempleo gravado a los patrones, el cual varía del 0.1 al 5% de la nómina gravable en casi todas las entidades. La tasa fiscal de desempleo de un patrón refleja su tasa de despidos del personal. Cada estado cuenta con sus leyes de desempleo, pero todas siguen lineamientos federales.

Las empresas no están obligadas a otorgar prestaciones de desempleo a todos los empleados que despiden, sino sólo a aquellos que fueron despedidos por causas ajenas a su voluntad. Así, en términos estrictos, un trabajador despedido por retardos consecutivos no podrá reclamar las prestaciones de manera legítima. Sin embargo, muchos gerentes adoptan una actitud displicente para proteger a sus patrones contra reclamaciones no deseadas. Por consiguiente, los patrones gastan miles de dólares al año en impuestos para desempleo, que no serían necesarios si se protegieran.

Lea con cuidado los procedimientos del cuadro 14.2 para proteger al patrón. Determine si contestaría en forma afirmativa preguntas como: “¿Cuenta con una política

Las leyes de remuneración y seguro de desempleo proporcionan prestaciones a corto plazo a quienes perdieron su empleo por causas ajenas a su voluntad.



Cuadro 14.2 Lista para controlar los costos por el seguro de desempleo

Usted:

1. Mantiene registro del historial de retardos, ausencias y amonestaciones
 2. Advierte constantemente a los empleados que llegan tarde antes de despedirlos
 3. Cuenta con una política que establece que tres días de ausencia sin aviso es razón de despido automático
 4. Solicita un justificante médico cuando regresan al trabajo
 5. Establece que es obligatoria la aprobación por escrito de las ausencias por razones personales
 6. Estipula la fecha para volver a trabajar después de un permiso
 7. Obtiene una renuncia firmada
 8. Envía una carta de abandono de empleo si el trabajador no regresa a tiempo
 9. Exige a los empleados nuevos que declaren por escrito su disposición para trabajar horas extra, turnos nocturnos, etcétera
 10. Establece periodos de prueba para evaluar a los empleados nuevos
 11. Realiza entrevistas de seguimiento uno o dos meses después de la contratación
 12. Documenta todos los casos de mal desempeño y registra cómo y cuándo los empleados no cumplieron los requisitos del trabajo
 13. Solicita que los supervisores documenten las medidas tomadas para remediar la situación
 14. Demanda que los supervisores documenten la negativa del empleado a escuchar consejos y a aceptar dirección
 15. Se asegura de que todos los empleados entiendan todas las políticas y reglas de conducta
 16. Requiere que todos los empleados firmen una declaración donde reconocen que aceptan las políticas y las reglas de la empresa
 17. Interpone a tiempo (por lo general en los primeros 10 días) una protesta contra la queja de desempleo de un antiguo empleado
 18. Usa la terminología apropiada en el formulario de reclamación y anexa evidencia documental relativa a la separación
 19. Asiste a audiencias y apelaciones de reclamaciones injustificadas
 20. Verifica cada queja en el archivo de personal del individuo
 21. Efectúa de modo habitual entrevistas de salida para obtener información acerca de las quejas del empleado que abandona la empresa
 22. Organiza talleres periódicos con los supervisores para revisar los procedimientos y apoya los esfuerzos para reducir los costos de rotación de personal
 23. Identifica los problemas de rotación de personal mientras ocurren, por
 - a) lugar
 - b) departamento
 - c) clasificación del empleado
-

que establezca que tres días de ausencia sin aviso es razón de despido automático?”. Esto le permitiría demostrar mejor que el despido de un empleado se debió a su mal desempeño y no a la falta de trabajo o a alguna causa ajena a su voluntad.

Vacaciones y días festivos

El número de días de vacaciones pagadas al empleado varía mucho de un patrón a otro. En Estados Unidos, el promedio es de 10 días por año. Sin embargo, incluso para el mismo patrón, los trabajadores con mayor antigüedad reciben más días. Así, con base en la encuesta realizada en marzo de 2006 por la Oficina de Estadísticas Laborales estadounidense, una política típica para vacaciones podría otorgar:

1. De ocho a nueve días después de un año de servicio;
2. Once días después de tres años de servicio;
3. Trece días después de cinco años de servicio;
4. De 16 a 19 días con más de cinco años de servicio.

El número de días festivos pagados también varía mucho de un patrón a otro, desde cinco hasta 13 días o más; hasta 2006, el promedio era de ocho. Los días festivos que se pagan son el Año Nuevo, el Día del Soldado, el Día de la Independencia, el Día del Trabajo, el Día de Acción de Gracias y Navidad. Otros son el Día de Martin Luther King, el Viernes Santo, el Día del Presidente, el Día de los Veteranos, el viernes posterior a Acción de Gracias, los días previos a la Navidad y al Año Nuevo.¹¹

Las empresas deben manejar varias políticas relacionadas con las vacaciones y los días festivos. Tienen que decidir, desde luego, el número de días libres de los empleados y cuáles serán (si acaso) los festivos pagados. Otras decisiones sobre las políticas vacacionales son:

- ¿Los empleados recibirán su sueldo base habitual mientras están de vacaciones o un salario basado en el promedio de sus ganancias (que incluiría el tiempo extra)?
- ¿Los empleados recibirán una remuneración por el tiempo de vacaciones acumulado si se van de la compañía antes de tomarlas?
- ¿Se les pagará por un día festivo si no van a trabajar el día anterior y el posterior a la festividad?
- ¿Se debe pagar alguna prima (por ejemplo, una vez y media el sueldo) cuando los empleados estén obligados a trabajar los días festivos?

Las encuestas salariales y sitios de Internet como hrtools.com ofrecen ejemplos de políticas vacacionales que pueden incluirse en el manual del empleado. El apartado “Una perspectiva Global” describe aspectos legales que deben tomarse en cuenta.

Una Perspectiva Global

Vacaciones y días festivos

Aun cuando las leyes federales no exigen prestaciones de vacaciones, el patrón debe establecer las políticas vacacionales de forma cuidadosa. Por ejemplo, cuando el empleado se separa de la empresa, el patrón por lo regular debe pagarle las vacaciones que le corresponden, aunque no las haya tomado. Sin embargo, el patrón define “qué le corresponde”. Si las políticas del patrón establecen que un trabajador nuevo tiene que cumplir un año antes de recibir el derecho a vacaciones, no le pagará dicho periodo si se va por cualquier razón durante ese primer año. De igual manera, si la política vacacional sólo indica que una persona recibe, digamos, dos semanas de vacaciones tras laborar dos años en la firma, es probable que no sea candidato a una parte proporcional si sale de la organización antes de ese periodo. Muchas compañías diseñan una política que establece que el pago de vacaciones se obtiene, por ejemplo, en una base quincenal. Lo anterior las obliga a proporcionar a los empleados un pago provisional por vacaciones cuando abandonan la empresa.

Otra cuestión que surgiría es si el patrón tiene derecho de cancelar las vacaciones programadas; por ejemplo, por la carga de trabajo. En este caso es importante que el patrón diseñe su política vacacional de una manera tan clara que pueda reservarse el derecho de requerir una cancelación y reprogramación de las vacaciones si la producción así lo demanda. Si el empleado trabaja durante su periodo designado de vacaciones, tendrá que recibir su sueldo regular más el sueldo de vacaciones para ese periodo (“pago en lugar de vacaciones”), suponiendo que el patrón no las reprogramó.

Licencia por enfermedad:
Proporciona al empleado el pago de una cantidad cuando falta al trabajo por una enfermedad.

Licencia por enfermedad

La **licencia por enfermedad** proporciona al empleado el pago de una cantidad cuando falta al trabajo por una enfermedad. Casi todas las políticas de permisos por enfermedad otorgan el sueldo completo durante un número determinado de días, por lo general unos 12 al año. Los días de enfermedad se acumulan en la proporción, por ejemplo, de un día por mes de servicio.

El pago por la licencia por enfermedad es causa de problemas para muchos patrones. El conflicto radica en que, aunque muchos empleados usan sus licencias sólo cuando están muy enfermos, otros las utilizan para asuntos personales o como extensión de sus vacaciones, estén enfermos o no. En una encuesta, las enfermedades personales representaron sólo el 45% de las ausencias por enfermedad no programadas. Otras razones fueron cuestiones familiares (27%), necesidades personales (13%), la idea de que se trata de “un derecho” (9%) y estrés (6%).¹² Otra encuesta demostró que el costo anual promedio por ausentismo para cada trabajador era de 789 dólares, así como que las enfermedades personales representaban alrededor de una tercera parte de las ausencias.¹³

Tácticas de reducción de costos Los patrones han aplicado varias tácticas para disminuir el exceso de ausencias por enfermedad. Algunos compran al final del año las licencias por enfermedad que no se usaron, pagando a sus trabajadores una cantidad equivalente a los días de licencia por enfermedad que no hayan utilizado. La desventaja es que la política puede propiciar que personas enfermas se presenten a trabajar a pesar de su padecimiento. Otros han experimentado con loterías mensuales en las que sólo los empleados que no faltaron a laborar durante el mes pueden participar para ganar un premio en efectivo. Marriott cuenta con un programa llamado BeneTrade, en el cual los trabajadores intercambian el valor de algunos días de licencia por enfermedad por otras prestaciones. Otras organizaciones investigan a fondo todas las ausencias; por ejemplo, llamando a la casa de los empleados cuando se reportan enfermos.¹⁴

Muchos patrones manejan planes combinados de pagos por licencia (alrededor del 66%).¹⁵ Tales planes agrupan las licencias por enfermedad, las vacaciones y los días festivos en un solo conjunto. Por ejemplo, un hospital otorgaba a su personal nuevo 25 días libres por año (10 de vacaciones, tres personales y 12 por enfermedad). Los empleados utilizaban, en promedio, cinco de los 12 días por enfermedad (así como todos los días de vacaciones y personales).¹⁶ El plan combinado de pagos por licencia brindó a los trabajadores nuevos 18 días para que los usaran como quisieran. (“Los permisos catastróficos”, definidos como enfermedades breves que provocan faltas durante más de cinco días hábiles consecutivos, así como los permisos especiales, como servicios de jurado o el permiso por duelo, se manejaban en cuentas separadas). Se reportó que, en un periodo de tres años, el plan dio por resultado un ahorro de casi 400,000 dólares en pagos de tiempo extra y 350,000 por menor contratación de ayuda temporal.

Muchos de los aspectos relacionados con las licencias implican temas legales. El apartado “Una Perspectiva Global” aborda temas pertinentes.

Licencias por paternidad y la Ley de Licencias Médicas y Familiares

Los permisos de paternidad son una prestación importante. Casi la mitad de los trabajadores son mujeres; de ellas, alrededor del 80% quedarán embarazadas durante su vida laboral. Además, muchas mujeres y muchos hombres son padres solteros. Según la Ley de Discriminación por Embarazo, los patrones deben tratar a las mujeres que solicitan una licencia por gravidez como tratarían a cualquiera que solicitara un permiso bajo sus políticas. Más allá, el Congreso aprobó, como señalamos, la Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993 (FMLA, por las siglas de Family and Medical Leave Act). Entre otras cosas (vea la figura 14-3), la ley estipula que:

1. Los patrones privados con 50 o más empleados deben proporcionar a quienes cumplan los requisitos (hombres o mujeres) hasta 12 semanas de licencia sin goce de sueldo por una enfermedad personal grave, el nacimiento, la adopción o el cuidado de un hijo, un cónyuge o un padre enfermo de gravedad.
2. Los patrones pueden requerir que los empleados tomen parte de una licencia pagada por enfermedad que no hayan usado o de un permiso anual como parte de la licencia de 12 semanas que establece la ley.

Licencias

Las solicitudes de licencia son un tema común de supervisión, y los gerentes deben estar familiarizados con las leyes básicas sobre este tema, como la *Ley de Licencias Médicas y Familiares (FMLA)*.

Según la *Ley de Licencias Médicas y Familiares, la Ley de Estadounidenses Discapacitados (ADA)*, por las siglas de Americans with Disabilities) o las leyes de remuneración para los trabajadores, algunas licencias son obligatorias legalmente. Por ejemplo, según la FMLA, el patrón debe otorgar al empleado 12 semanas de permiso en un periodo de 12 meses

Sus derechos bajo la Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993

La FMLA exige que los patrones proporcionen hasta 12 semanas de licencia sin goce de sueldo, con empleo protegido, para ciertas situaciones familiares y médicas, a los empleados que "reúnan los requisitos". Son candidatos a dichas licencias cuando han trabajado

para un patrón por lo menos durante un año y 1,250 horas en los últimos 12 meses, pero si hay un mínimo de 50 empleados en un radio de 120 km. La FMLA facilita que los trabajadores tomen licencia de manera intermitente o que trabajen un horario reducido bajo ciertas circunstancias.

Razones para tomar licencia:

La licencia sin goce de sueldo será otorgada por algunas de las siguientes razones:

- para cuidar a un hijo del empleado después de su nacimiento, así como de ser dado en adopción o en tutela;
- para cuidar al cónyuge, al hijo, a la hija, al padre o la madre del empleado que padezca una enfermedad grave, o
- por una enfermedad grave que impida que el trabajador desempeñe su trabajo.

El empleado o el patrón tienen la opción de que ciertos tipos de licencia con goce de sueldo sean sustituidos por una licencia sin goce de sueldo.

Aviso anticipado y certificación médica:

Será posible requerir al trabajador que entregue aviso anticipado y certificación médica. El permiso podrá negarse cuando no se cumplan los requisitos.

- Por lo general, el empleado tiene que dar aviso con 30 días de anticipación cuando la licencia sea "previsible".
- El patrón podrá solicitar un justificante médico que sustente la solicitud de licencia en razón de una enfermedad grave y requerir una segunda o tercera opiniones (a cuenta del patrón), así como un informe de buena condición para volver al trabajo.

Protección y prestaciones laborales:

- Durante el tiempo que dure la licencia FMLA, el patrón deberá mantener la cobertura de los gastos médicos del empleado en un "plan de gastos médicos de grupo".

- Al regresar de la licencia FMLA, en casi todos los casos habrán de ser reintegrados a sus puestos originales o equivalentes con sueldo, prestaciones y demás términos de empleo equivalentes.
- El uso de una licencia FMLA no resultará en la pérdida de ninguna prestación del empleo adquirida antes de que iniciara el permiso.

Actos ilícitos de los patrones:

La FMLA considera ilícito que un patrón:

- interfiera, restrinja o niegue el ejercicio de cualquiera de los derechos bajo la ley FMLA.
- despidiera o discrimine a cualquier persona por oponerse a un acto considerado ilícito por la FMLA o por participar en un procedimiento sujeto a la FMLA o relacionado con la misma.

Ejecución de la ley:

- El Departamento del Trabajo de Estados Unidos tiene facultades para investigar y resolver quejas de violaciones.
- Un empleado que cumpla los requisitos podrá iniciar una acción civil contra un patrón por violaciones.

La FMLA no afecta ninguna ley federal o estatal que prohíba la discriminación tampoco reemplaza a ninguna ley estatal o local ni pacto de negociación colectiva que proporcione mayores derechos para las licencias médicas o familiares.

Para obtener información adicional:

Si tiene acceso a Internet, visite la página de la FMLA: <http://www.dol.gov>. Para localizar su División de Salarios y Horarios local, llame a nuestra línea gratuita de información y ayuda al 1-866-4USWAGE (1-866-487-9243); un representante de servicio al cliente le ayudará de las 8 AM a las 5 PM en su zona horaria; o ingrese a nuestra página <http://www.wagehour.dol.gov>.

por el nacimiento o cuidado de un recién nacido; por la adopción o el cuidado tutelar de un niño; por atender al cónyuge, a un hijo o a uno de los padres con una enfermedad grave, o para cuidarse a sí mismo por una enfermedad grave. En la figura 14.3 ("Sus derechos establecidos por la Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993") se presenta el cartel del Departamento del Trabajo que describe los requisitos básicos de la FMLA. De acuerdo con la *Ley de Estadounidenses Discapacitados*, el empleado calificado que sufre de una discapacidad sería candidato para una licencia si es necesaria para adaptarlo de manera razonable. Según diversas *leyes de remuneración para los empleados*, los trabajadores son candidatos de reembolsos por gastos médicos y de ingresos por discapacidad, así como de licencias relacionadas con lesiones laborales.

Cuando dos o más leyes federales son válidas, las decisiones de las licencias son especialmente difíciles. Por ejemplo, la licencia de remuneración de un empleado estaría contra del

derecho de licencia de esa persona según la FMLA, "siempre y cuando la razón de la ausencia sea por una lesión o enfermedad grave especificada y que el patrón notifique de modo adecuado al empleado por escrito que la licencia será considerada bajo los estatutos de la FMLA".¹⁷ De igual manera, un patrón puede considerar que una licencia otorgada por complicaciones en el embarazo corresponde a la licencia de 12 semanas establecida por la FMLA por el nacimiento o cuidado de un hijo. Vea más lineamientos en www.dol.gov/elaws.

Casi todos los patrones otorgan licencias por crisis personales no relacionadas con la salud.¹⁸ La principal obligación legal en este caso consiste en garantizar que la empresa otorgue y extienda las licencias personales de una manera no discriminatoria. Si el empleado no regresa una vez que expide la licencia personal sin goce de sueldo, el gerente tiene que recurrir a las políticas disciplinarias por ausencias o de abandono de trabajo que la compañía ha establecido.¹⁹

3. Los empleados que tomen el permiso tienen derecho a recibir las prestaciones relativas a la salud mientras están disfrutando de su licencia sin goce de sueldo, bajo los mismos términos y condiciones que cuando están laborando.
4. Los patrones deben garantizar a los empleados, al término de la licencia, su derecho a regresar al puesto que tenían o a uno equivalente sin perder prestaciones.

Preocupaciones de los patrones con relación a la FMLA Las licencias de la FMLA por lo regular se conceden sin goce de sueldo (vea la figura 14.4), pero tienen un costo para la empresa. Los costos asociados con la contratación y capacitación de reemplazos temporales, así como la remuneración de su menor productividad resultan muy altos.

Los patrones han expresado inconformidades con la FMLA. Una encuesta de 416 profesionales de recursos humanos demostró que casi la mitad afirmó otorgar licencias que no consideraban legítimas, pero que pensaban que debían concederlas por las interpretaciones vagas de la ley.²⁰ Por ejemplo, una "enfermedad grave que impide al empleado desempeñar el trabajo" es una razón para una licencia de la FMLA; por desgracia, su significado no está claro. Parece que la ley excluye enfermedades de corto plazo. No obstante, al parecer las regulaciones de la FMLA del Departamento del Trabajo establecen un criterio menos estricto: que las enfermedades graves son aquellas en las que un empleado acude una vez a un médico, recibe una receta y éste le dice que regrese si los síntomas no mejoran.²¹

Lineamientos de la FMLA Por lo tanto, el patrón que desea evitar el otorgamiento de licencias FMLA innecesarias, debe conocer algunos detalles de esta ley (como se resume en la figura 14.3). Por ejemplo, para ser candidato a una licencia FMLA, el empleado debe haber trabajado para la firma durante al menos 12 meses y 1,250 horas o más en los últimos 12 meses consecutivos (no sólo haber recibido su sueldo, como ocurre en caso de una licencia). Si no se cumple, no se puede solicitar la licencia.

Por lo anterior, los temas de dichas políticas son motivo de preocupación. Es decir, si el patrón utiliza un calendario o un año fiscal para determinar su periodo de 12 meses de la FMLA, entonces un empleado tomaría dos licencias consecutivas de 12 semanas. Para

Por favor, envíe esta solicitud y el certificado médico del Departamento del Trabajo de Estados Unidos a recursos humanos de servicios universitarios

Nombre del empleado _____ Núm. de identificación en la universidad _____

Teléfono _____ (trabajo) _____ (casa) _____ (celular)

Departamento _____

Nombre del supervisor _____ Teléfono _____

Nombre del coordinador de licencias _____ Teléfono _____

Fecha de inicio de la licencia ____ / ____ / ____ Regreso al trabajo ____ / ____ / ____

Mientras tenga el permiso por enfermedad familiar planea usar (marque todas las que sean pertinentes):

- Licencia sin goce de sueldo (LSGS) Licencia anual Tiempo complementario
 Licencia por enfermedad Licencia por bono

Entiendo que si esta licencia es sin goce de sueldo, pagaré mis prestaciones de salud si deseo conservarlas mientras tenga el permiso por enfermedad familiar. También entiendo que debo avisar por escrito mis intenciones de regresar a trabajar antes de que termine mi licencia y que debo regresar a mis labores antes o al final del tiempo otorgado. A menos que solicite y se apruebe una extensión de la licencia, si no me reporto cuando ésta expire, se podrá considerar como una renuncia.

Firma del empleado _____ Fecha _____

Firma del supervisor _____ Fecha _____

Firma de recursos humanos _____ Fecha _____

Figura 14.4

Solicitud universitaria de licencia por enfermedad familiar

evitarlo, redacte la política de modo que el reloj empiece a contar la fecha cuando el empleado regresa de su última licencia. De igual manera, recuerde que bajo los estatutos de la FMLA el trabajador tiene que avisar al patrón con 30 días de anticipación si la necesidad es previsible.

Es evidente que los patrones requieren de procedimientos claros para las licencias o ausencias (incluyendo los estipulados por la Ley de Licencias Médicas y Familiares). Algunos procedimientos son:

- En general, a ningún empleado se le habrá de autorizar una licencia hasta que no quede claro por qué se solicita.
- Si la licencia se solicita por razones médicas o familiares, el patrón tiene que obtener un certificado médico del personal que atiende al empleado.
- También se debe usar un formulario estándar para registrar la fecha cuando el empleado regresará al trabajo, así como el hecho de que sin una extensión autorizada la empresa podría despedirlo.

- El abogado de una compañía indica que los patrones deben “doblar la espalda” al definir si un trabajador es candidato para una licencia basada en la FMLA.²² Sin embargo, es probable que los patrones requieran de una asesoría médica independiente antes de aprobar licencias FMLA por discapacidad con goce de sueldo.²³

Algunas firmas enriquecen sus planes de licencia por paternidad con el objetivo de que las madres se sientan más atraídas a regresar después de tomarla. Algunas tácticas son: aumento del salario de las licencias por maternidad; comunicación activa de las prestaciones y los apoyos; mantener el contacto a lo largo de la licencia por maternidad; ofrecer trabajos interesantes con horarios más cortos y menos viajes; brindar a las madres un acceso justo a los bonos e incentivos, y facilitar licencias más prolongadas.²⁴

Pago por separación

Pago por separación:
Pago único que entregan algunos patrones cuando liquidan a un empleado.

Muchos patrones proporcionan **pagos por separación**, es decir, un pago único cuando liquidan a un empleado. El pago por separación parece lógico, pues es un gesto humanitario y un acto de relaciones públicas. Además, la mayoría de los gerentes espera que los trabajadores les avisen con una o dos semanas de anticipación si planean renunciar, de modo que parece apropiado entregar un pago por separación de varias semanas cuando se despide a uno de ellos. Además, ayuda a evitar demandas legales de antiguos empleados molestos. Los planes de pagos por separación también sirven para brindar seguridad a los trabajadores que permanecen en la organización, después de un recorte de personal, de que también recibirán apoyo económico en el caso de ser despedidos.

No importa cuál sea la razón, los pagos por separación son comunes. En una encuesta entre 3,000 gerentes de recursos humanos, el 82% respondieron (desde un 66% en el caso de empresas muy pequeñas hasta más del 90% en las grandes) que contaban con una política de pago por separación.²⁵ Prácticamente todos los empleados de tiempo completo de compañías estadounidenses “de la vieja economía” (como las acereras y de automóviles), así como casi la mitad de sus trabajadores de medio tiempo pueden recibir pagos por separación.

La razón del despido determina si el trabajador recibe un pago por separación. Por ejemplo, alrededor del 95% de los empleados despedidos por recorte de personal reciben este tipo de pago, mientras que sólo una tercera parte de los patrones ofrecen pagos por separación cuando el despido se relaciona con un mal desempeño. Quienes renuncian o son despedidos por alguna razón pocas veces reciben este pago. Casi la mitad de quienes lo reciben obtienen una suma global, mientras que los demás siguen cobrando un salario durante un tiempo. El promedio máximo de este pago es de 39 semanas para los ejecutivos y de unas 30 semanas para los trabajadores de niveles más bajos.²⁶ Al parecer, el promedio del pago es de una tarifa y media del pago por separación por cada año de servicio.

Pagos por separación y ERISA Aun cuando las leyes federales en general no exigen el pago por separación, es probable que un patrón descubra que su plan de pagos por separación está cubierto por las reglas de la Ley de Seguridad de los Ingresos de los Empleados Jubilados (ERISA, por sus siglas en inglés).²⁷ El hecho de que el plan esté sujeto a la regulación de ERISA depende de dos cuestiones. Si el patrón tiene la *obligación legal* (por ejemplo, bajo un contrato sindical) de hacer pagos por separación, entonces el plan se rige por las reglas de ERISA. En segundo lugar, un plan voluntario dependería de ERISA si el patrón lo identifica (por ejemplo, en manuales del empleado o incluso por garantías verbales) como un plan o un programa establecido por él.

Lineamientos En cualquier caso, es necesario recordar varias cuestiones al diseñar el plan de separación:

- Cubra las situaciones en las que la empresa hará pagos por separación, como los despidos que resulten de reorganizaciones internas. Indique que las acciones correspondientes a otras situaciones serán determinadas por la administración en caso necesario.

Prestaciones complementarias por desempleo:

Proporcionan un "ingreso anual garantizado" en algunas industrias en las que los patrones deben cerrar sus empresas para cambiar maquinaria o por una disminución del trabajo. La compañía paga tales prestaciones, las cuales complementan las prestaciones por desempleo.

2 OBJETIVO

Describir cada una de las principales prestaciones de seguros.

Indemnización para trabajadores:

Proporciona ingresos y prestaciones médicas a las víctimas de accidentes laborales o a sus dependientes, sin importar quién sea el culpable.

- Requiera la firma de una declaración general de extensión antes de hacer cualquier pago de separación, que absuelva al patrón de responsabilidades relacionadas con el empleo. Para que la declaración sea efectiva, su firma tiene que ser voluntaria y con conocimiento, pero hay otros requisitos legales.
- Resérvese el derecho de eliminar o alterar la política.
- Deje muy claro que cualquier pago por separación es válido hasta el plazo establecido o hasta que el trabajador consiga un nuevo empleo, lo que ocurra primero.
- Recuerde que, al igual que todas las decisiones de personal, el patrón tiene que entregar pagos por separación de forma equitativa.²⁸

Prestaciones complementarias por desempleo

En algunas industrias, como la fabricación de automóviles, son comunes los cierres para reducir inventarios o cambiar maquinaria, en tanto que los empleados despedidos o con permiso dependen del seguro de desempleo. Algunas empresas pagan **prestaciones complementarias por desempleo**. Como su nombre indica, tales pagos en efectivo complementan las prestaciones por desempleo, con la finalidad de que los trabajadores puedan mantener su nivel de vida mientras no tienen trabajo. Por lo general cubren tres contingencias: recortes, reducción de semanas laborales y reubicación de instalaciones.

Prestaciones de seguros

La mayoría de los patrones también ofrecen varias prestaciones de seguros obligatorias o voluntarias, como el seguro de salud y la indemnización.

Indemnización para los trabajadores

Las **leyes de indemnización para los trabajadores** buscan proporcionar prestaciones médicas y de ingresos rápidas y seguras para las víctimas de accidentes laborales o para quienes dependen de ellas, sin importar de quién sea la culpa. Cada estado posee sus propias leyes y comisiones de indemnización para los trabajadores, incluso algunos dirigen sus propios programas de seguros. No obstante, la mayoría obliga a los patrones a contratar seguros de indemnización con aseguradoras privadas y aprobadas por el Estado. Ni el gobierno federal ni los gobiernos estatales proporcionan fondos para la indemnización de los trabajadores.

Cómo se determinan las prestaciones Las prestaciones para indemnizaciones pueden ser monetarias o médicas. En el caso de la muerte o discapacidad de un trabajador, las personas que dependen de él reciben un beneficio en efectivo basado en el sueldo que percibía, por lo general, de una y media o dos terceras partes del salario semanal promedio por semana de empleo. En casi todos los estados hay un límite de tiempo (por ejemplo, 500 semanas) para el pago de las prestaciones. Si las lesiones provocan una pérdida específica (como un brazo), el empleado recibirá prestaciones adicionales con base en una lista de pérdidas establecida, aun cuando pueda regresar al trabajo. Además de dichas prestaciones en efectivo, los patrones deben cubrir los servicios médicos, quirúrgicos y hospitalarios, según lo requiera el empleado.

Para que la indemnización cubra una lesión o una enfermedad laboral sólo se debe demostrar que ocurrió mientras se estaba en el lugar de trabajo. No importa si el empleado tuvo la culpa o si estaba ocupando su puesto cuando ocurrió la lesión, tiene derecho a una indemnización. Por ejemplo, suponga que le indica a todo el personal que habrá de utilizar lentes de seguridad cuando manejen sus máquinas, así como que un trabajador no lo hace y sufre una lesión durante su jornada laboral. La compañía debe proporcionarle prestaciones por indemnización.

La ADA La normativa de empleo de la Ley de Estadounidenses Discapacitados (ADA, por sus siglas en inglés) afecta los procedimientos de indemnización de los trabajadores. Por una parte, las disposiciones de la ADA en general prohíben que los patrones investiguen el historial de indemnizaciones de un candidato, práctica que era común antes de la aprobación de esa ley. Asimismo, pone énfasis en que los empleados lesionados regresen

al trabajo tan pronto como sea posible o que se hagan los ajustes necesarios si la lesión produce una discapacidad. Si a un trabajador que recibió una indemnización por una lesión laboral no se le permite regresar al trabajo o no se le hacen los ajustes requeridos, se llega a entablar una demanda bajo la ley ADA.

Control de los costos de indemnización de los trabajadores Es importante controlar las reclamaciones de indemnización de los empleados (y, por lo tanto, los costos). Aunque por lo general la compañía aseguradora del patrón paga la indemnización, los costos de la prima de la empresa refleja la cantidad de reclamos. Recientemente tales costos aumentaron 3.5%, mientras que los salarios se incrementaron sólo 2.4%.²⁹ Los reclamos de indemnización también están correlacionados con las lesiones, por lo que un reducido número de reclamos sería un indicador de pocos accidentes.

En la práctica, hay varias formas de reducir las reclamaciones de indemnización de los trabajadores. Identifique a los empleados propensos a accidentes, controle las condiciones que causan accidentes en sus instalaciones; además, reduzca los accidentes y los problemas de salud que producen dichas reclamaciones (por ejemplo, establezca programas eficaces de seguridad y salud; cumpla los estándares de seguridad gubernamentales). Asimismo, en tanto que los reclamos de indemnización de muchos trabajadores son legítimos, algunos no lo son. Por consiguiente, los supervisores deben estar atentos de las señales típicas de reclamos fraudulentos; por ejemplo, detalles vagos de los accidentes, accidentes pequeños que resultan en grandes lesiones, la falta de testigos, las lesiones que suceden muy tarde los viernes o muy temprano los lunes, así como su reporte tardío.³⁰

De igual manera, es importante que los empleados lesionados se reintegren lo más pronto posible, pues los costos de indemnización se van acumulando mientras la persona no trabaja. Muchas organizaciones cuentan con programas de rehabilitación, que incluyen terapia física, asesoría de carrera para guiar a los lesionados a nuevos trabajos menos extenuantes y asistencia de enfermería para reintegrarlos a su fuerza laboral.³¹

La **administración de casos** es un popular método de control de costos. Se refiere “al tratamiento de cada caso de los trabajadores lesionados por medio de un administrador asignado, por lo general una enfermera certificada, quien se coordina con el médico, así como el plan de salud, para determinar cuáles instalaciones son las más efectivas para una atención de calidad a buen costo”.³² En una encuesta, los investigadores descubrieron que la seguridad, la protección de lesiones y la administración de casos eran las medidas más comunes de control de costos de las indemnizaciones. Otras técnicas incluyen verificar que los proveedores de cuidados para la salud cumplan con sus cuotas, además de auditar las facturas médicas.³³ Al momento de la negociación de las tarifas, los patrones también pueden seleccionar las aseguradoras con base en su nivel de servicio y flexibilidad.³⁴

Administración de casos:

Tratar cada caso de los trabajadores lesionados por medio de un administrador asignado, el cual coordina los tratamientos del empleado.

Hospitalización, salud y seguros por discapacidad

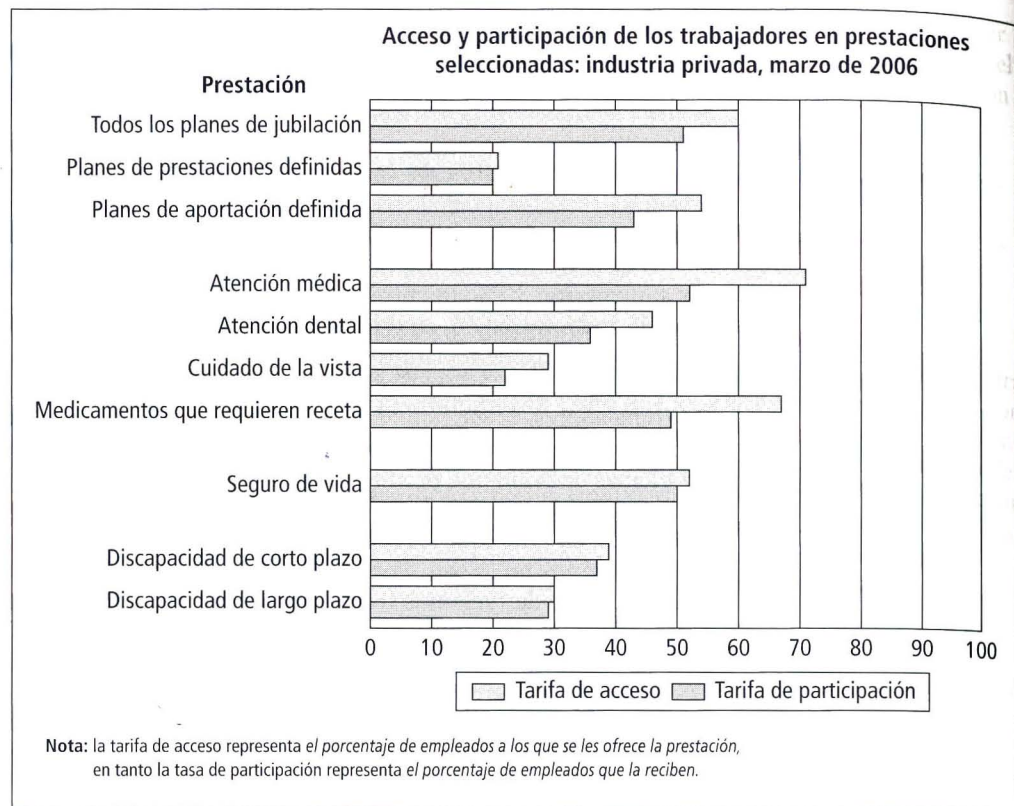
Para muchos trabajadores, los seguros médicos son muy importantes al elegir a un patrón, porque son muy costosos. Por consiguiente, casi todos los patrones ofrecen alguno, ya sea de hospitalización o por discapacidad. En la figura 14.5 se muestra la prevalencia de las prestaciones relacionadas con la salud.

Los seguros médicos, de hospitalización y por discapacidad sirven para proteger a los empleados de los costos de hospitalización y de la pérdida de ingresos por accidentes laborales o enfermedades. Muchos patrones los compran a compañías que ofrecen seguros de vida, seguros por accidentes o a las organizaciones Blue Cross (para los gastos hospitalarios) y Blue Shield (para los gastos médicos). Otros establecen contratos con organizaciones para el cuidado de la salud o proveedoras preferenciales.

Cobertura Casi todos los planes de seguros de la salud ofrecen al menos servicios básicos de hospitalización, seguros quirúrgicos y seguros médicos a todos los empleados por tarifas de grupo. Por lo general, el seguro cubre a todo el personal (incluyendo a los empleados nuevos que no están a prueba) sin importar su condición física o de salud. Los planes básicos cubren la habitación y el personal del hospital, gastos de cirugías y gastos médicos (como las visitas de los médicos al hospital). Algunos también proporcionan cobertura médica de los gastos que resulten de enfermedades crónicas o graves.

Figura 14.5 Acceso y participación de los trabajadores en prestaciones seleccionadas: industria privada, marzo de 2006

Fuente: "National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States, March 2006", Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, agosto de 2006.



Organización para el cuidado de la salud (ocs):

Sistema de servicios médicos prepagados que ofrece atención rutinaria las 24 horas del día, así como medicina preventiva en clínicas a disposición de los empleados, los cuales pagan una cantidad nominal además de la cuota fija anual que paga el patrón.

Organizaciones proveedoras preferenciales (opp):

Grupos de proveedores de servicios médicos que hacen contratos con patrones, compañías de seguros o terceros, con la finalidad de proporcionar atención médica a una tarifa reducida.

Casi todos los planes de seguros de las empresas cubren gastos relacionados con la salud, como visitas médicas, cuidado de la vista y servicios dentales. Otros planes pagan las visitas de diagnóstico en el consultorio del médico, el cuidado de la vista, auxiliares auditivos y medicinas que requieren receta. En la mayoría de los planes dentales patrocinados por el patrón, los trabajadores pagan una cantidad específica de gastos dentales deducibles antes de que el plan otorgue las prestaciones. El seguro por discapacidad protege los ingresos por la pérdida del salario por una enfermedad o un accidente. Por lo general, el seguro empieza a pagar cuando finalizan los pagos del permiso por enfermedad y pueden continuar hasta los 65 años o más. Las prestaciones oscilan entre el 50 y 75% del sueldo base del empleado cuando tiene una discapacidad.

ocs Muchas empresas proporcionan la membresía de una **organización para el cuidado de la salud (OCS)** como una opción de servicios médicos y hospitalarios. La ocs es una organización médica que consiste de especialistas (cirujanos, psiquiatras, etcétera), que a menudo atienden en un centro de salud. Además, brinda servicios médicos rutinarios a los empleados que pagan una tarifa nominal. Los trabajadores a menudo tienen médicos practicantes "de control", quienes autorizan las citas con los especialistas. La ocs recibe una tarifa anual fija por empleado de parte del patrón (o del patrón y el empleado), no importa si le brinda el servicio a esa persona.

opp Las **organizaciones proveedoras preferenciales (OPP)** se ubican entre las ocs, así como el arreglo tradicional entre médico y paciente son "grupos de proveedores de salud que hacen contratos con patrones, compañías de seguros o terceros, con la finalidad de proporcionar atención médica a cambio de una tarifa reducida".³⁵ A diferencia de las ocs (cuya lista relativamente limitada de proveedores se localiza en un centro de salud), las opp permiten que los empleados seleccionen proveedores (como médicos) de una lista amplia y que los visiten en sus consultorios, a menudo sin la aprobación de un médico de control. Los proveedores acceden a proporcionar descuentos y a someterse a ciertos controles de uso, como el número de pruebas diagnósticas que pueden solicitar.³⁶

Prestaciones de salud mental Las enfermedades mentales representan una gran porción de las discapacidades en Estados Unidos, Canadá y Europa occidental. La Organización Mundial de la Salud estima que, en Estados Unidos, más de 34 millones de personas entre 18 y 64 años padecen alguna.³⁷ Las enfermedades mentales corresponden al 24% de todas las discapacidades reportadas, mucho más que las lesiones discapacitantes, los padecimientos respiratorios o cardiovasculares y el cáncer en conjunto.

Los costos del tratamiento de las enfermedades mentales se incrementan debido a los numerosos problemas de drogas y alcohol, a la cantidad de estados que le exigen a los patrones ofrecer un paquete mínimo de prestaciones para la salud mental, así como al hecho de que los reclamos generales de atención a la salud son más elevados en los empleados que presentan mayores solicitudes de atención para la salud mental. Algunos patrones han detenido el incremento de tales prestaciones al supervisar sus costos, al revisar su uso para certificar los tratamientos y al ofrecer mayores prestaciones para los pacientes externos. La Ley de la Paridad en la Salud Mental de 1996 establece un mínimo de prestaciones para este tipo de atención en Estados Unidos.

Hay otras leyes que impactan las prestaciones para la salud y se abordan en el apartado “Una Perspectiva Global”.

Tendencias en el control de costos del cuidado de la salud

Los patrones toman medidas para controlar los crecientes costos del cuidado de la salud. Muchos contratan *especialistas en contención de costos*, es decir, compañías que se especializan en ayudarlos a reducir sus gastos en salud. Ahora estudiaremos varias tendencias importantes en el control de costos.

Comunicación, participación y empowerment Es importante para los empleados que *estén facultados (empowerment) y que participen* más en el programa de atención a la salud. Un experto en control de costos comentó que “la mayor crítica de la administración del cuidado... es que el consumidor de los servicios de salud tiene pocos riesgos financieros en las decisiones del tratamiento. Los pacientes típicos consumen tantos cuidados médicos como desean y otros son quienes los pagan”.³⁸ En una encuesta reciente, el 75% de los gerentes de recursos humanos indicó que la educación del consumidor será la táctica más importante para controlar los costos en los años por venir.³⁹

¿Cómo lograrlo? Una solución consiste en *asegurarse de que los empleados conozcan los costos* de las decisiones médicas que toman e involucrarlos más en la administración del plan. Por ejemplo, los patrones utilizan su intranet para que el personal tenga acceso a información básica sobre las prestaciones y la cobertura de los servicios de salud para promocionar servicios de red y para animarlos a reevaluar con frecuencia sus opciones en el mercado de la atención a la salud. El *software de selección en línea* permite que elijan la mejor oferta de atención a la salud del patrón con base en la información de otros trabajadores sobre temas como visitas médicas, recetas y el uso de especialistas.

Primas y pagos conjuntos Cada vez más patrones les exigen a los empleados el pago de pólizas más altas o de una mayor porción de los costos por medio de deducibles más altos y pagos conjuntos.⁴⁰

Programas de prevención Muchas enfermedades pueden prevenirse. Por lo tanto, casi todas las empresas grandes (y quizás el 80% de las pequeñas) ofrecen como prestación algún tipo de servicio preventivo. Los programas de *prevención clínica* incluyen mamografías, vacunas y revisiones médicas de rutina. Los programas de *fomento de la salud y prevención de enfermedades* incluyen seminarios e incentivos cuya finalidad es mejorar la salud a través del cambio de conductas poco saludables o la modificación del estilo de vida. En un estudio, “los patrones que establecieron programas de prevención de enfermedades cardiovasculares (los padecimientos prevenibles más costosos) reportaron una reducción promedio del 28% en permisos por enfermedad, del 26% en los costos directos de salud y del 30% en indemnizaciones para los trabajadores y causas de discapacidad”.⁴¹

Prestaciones para el cuidado de la salud

Hay diversas leyes federales que afectan las decisiones que toman los patrones sobre los seguros médicos. Por ejemplo, la Ley de Seguridad de Ingresos para los Empleados Jubilados de 1974 (ERISA, por las siglas de Employee Retirement Income Security Act) establece estándares mínimos para la mayoría de los planes voluntarios de pensiones y de salud en la industria privada. Entre otras cuestiones, exige que proporcionen a sus miembros información (incluyendo las características y el financiamiento de los planes) y establece responsabilidades fiduciarias para los administradores.⁴² (Hablaremos de la ley ERISA de nuevo en el tema de las pensiones).

La Ley de Protección a la Madre y al Recién Nacido de 1996 prohíbe que el plan de salud de un patrón utilice incentivos para animar a las empleadas a que abandonen el hospital después del parto en un tiempo menor al establecido legalmente como la estancia mínima. La Ley de la Paridad en la Salud Mental de 1996 limita la posibilidad de que los planes de salud establezcan montos máximos anuales o de por vida para las prestaciones de salud mental o trastornos nerviosos.

Los patrones que ofrecen servicios de salud (por ejemplo, asesoría dentro de sus instalaciones o infraestructura médica) deben obedecer las reglas de privacidad de la Ley de Portabilidad y Responsabilidad del Seguro Médico de 1996 (HIPAA, por las siglas de Health Insurance Portability and Accountability Act). Estas reglamentaciones establecen requisitos mínimos para proteger el acceso a los datos de salud de los individuos y la confidencialidad.⁴³ Aunque por lo general se le asocia con la protección de la privacidad de los registros médicos de los estadounidenses, la hipaa también limita la exclusión de ciertas condiciones preexistentes, además de que prohíbe la discriminación de empleados y sus dependientes con base en su estado de salud.

Los patrones deben proporcionar las mismas prestaciones de salud a los empleados mayores de 65 años que a los más jóvenes, aun cuando los mayores son candidatos para el seguro de salud

Es crucial mantener registros detallados para el cumplimiento de la Ley para la Reconciliación del Presupuesto Acumulado General (COBRA, por las siglas de Comprehensive Omnibus Budget Reconciliation Act). La siguiente lista se diseñó para garantizar que se cuenta con los registros adecuados para evitar problemas en su cumplimiento.

	Sí	No
• ¿Tiene registros con los que sea fácil determinar quiénes están cubiertos por su plan grupal de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Registra la separación de empleados cubiertos tan pronto como se van de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Hace un seguimiento de la reducción de los horarios de empleados cubiertos por planes grupales de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Hace un seguimiento de la muerte de los empleados cubiertos por planes grupales de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Hace un seguimiento de las ausencias de los empleados cubiertos por planes grupales de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Hace un seguimiento de los empleados que podrían ser candidatos para Medicare y están cubiertos por planes grupales de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Hace un seguimiento del estado de discapacidad de los empleados cubiertos por planes grupales de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Hace un seguimiento de los empleados jubilados cubiertos por planes grupales de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Mantiene un registro de la dirección actual de los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Mantiene un registro de la dirección actual de quienes reciben prestaciones por la Ley COBRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Les pide a los empleados que firmen un documento en el que reconozcan que fueron notificados de sus derechos con respecto a la Ley COBRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Cuenta con un sistema para determinar quién paga a tiempo las primas de COBRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Cuenta con un sistema para determinar quién ha obtenido otra cobertura de salud grupal, de modo que ya no es candidato para COBRA en su plan de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Mantiene un registro de las llamadas telefónicas recibidas acerca de COBRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Mantiene un registro con los cambios de su plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Mantiene un registro sobre la forma en que se calculan las primas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Mantiene un registro de los empleados a los que se les niega la cobertura de COBRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Mantiene un registro con las razones por las que se les niega la cobertura COBRA a los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 14.6

Lista del mantenimiento de registros cobra

Fuente: reproducido de www.HR.BLR.com, con permiso del editor *Business and Legal Reports Inc.*, 141 Mill Rock Road East, Saybrook, CT © 2004.

Medicare, que cuenta con fondos federales. Los planes de salud y hospitalización de las empresas también deben obedecer la *Ley de Estadounidenses Discapacitados*. Por ejemplo, el plan no debe hacer distinciones con base en las imposibilidades.

Como se explicó, la *Ley de Discriminación por Embarazo* exige que los patrones traten a las mujeres embarazadas, a las que acaban de parir o a las que padecen enfermedades médicas relacionadas, de la misma forma que a cualquier empleado que no puede trabajar, con respecto a todas las prestaciones, incluyendo las de discapacidad, así como los seguros médicos y de salud.

Requisitos de COBRA

La Ley para la Reconciliación del Presupuesto Acumulado General, llamada COBRA, requiere que casi todos los patrones privados sigan ofreciendo las prestaciones de salud a los empleados liquidados o jubilados, así como sus familias

durante cierto tiempo, por lo general 18 meses.⁴⁴ El antiguo trabajador habrá de pagar tal cobertura, así como una pequeña cuota por concepto de costos administrativos.

Los patrones deben tener cuidado con las regulaciones de cobra. Por ejemplo, no querrán que un empleado liquidado o jubilado se lesione y que después reclame que usted nunca le informó que podía haber seguido cubierto por el seguro. Por lo tanto, cuando un empleado nuevo es candidato, por primera vez, a formar parte del plan de seguros de la empresa, se le debe dar una explicación de los derechos que tiene con base en la ley cobra (y pedirle que firme un documento de enterado). De igual manera, quienes salgan de la compañía por el motivo que fuere, deben firmar un documento en el que reconozcan que han recibido y entendido la información respecto a sus derechos según esta ley. En la figura 14.6 se muestra una lista de los registros necesarios para la Ley COBRA. Tanto la Ley COBRA como la HIPPA son enmiendas de ERISA.

Cuentas de ahorros de salud La Ley de Modernización de Medicare de 2003 incluye una norma que permite a los patrones establecer cuentas de ahorros de salud (CAS) libres de impuestos. Una vez que depositan pagos antes de impuestos en sus CAS, los empleados o sus familias pueden utilizarlos para cubrir gastos médicos “baratos” (no catastróficos). Por lo general, los patrones combinan los planes CAS con planes de salud en los cuales se deducen cantidades elevadas y motiva a los trabajadores para tomar medidas con la finalidad de manejar opciones de salud menos costosas y evitar el pago de costosos deducibles. La idea básica consiste en guiarlos para que tomen decisiones de salud más informadas.⁴⁵

Auditorías de reclamos No tiene sentido iniciar estrategias como los planes de prevención o CAS cuando los patrones pagan miles o millones de dólares por reclamos erróneos. Por desgracia, dado que los planes de salud son cada vez más personalizados y, por lo tanto, más complicados, hay más posibilidades de que se presenten errores en las reclamaciones de servicios médicos. Hace poco, los consultores de recursos humanos Towers Perrin llevaron a cabo una encuesta sobre los pagos por reclamación. El estándar industrial del porcentaje de reclamaciones con errores financieros es del 3%, pero los consultores descubrieron que en dos años recientes el porcentaje *real* de reclamaciones con errores financieros fue del 6.3 y 6.6%. El estándar industrial del porcentaje del dinero reclamado que se pagó con errores fue del 1%; en dos años recientes el porcentaje *real* del dinero reclamado que se pagó con errores fue del 3.5 y 3.3%. Quizás la forma más directa de reducir los gastos de salud de los patrones sea el establecimiento de estándares para controlar errores, así como auditar con firmeza los reclamos que se pagan.⁴⁶

Otras opciones para el control de costos Los patrones ya toman otras medidas. Por ejemplo, algunos ahorros provienen de la *administración automatizada de los planes de salud*, al exigir el registro en línea.⁴⁷ Otros patrones utilizan *planes de salud con contribución definida*, en los cuales a cada empleado se le asigna un monto específico que puede utilizar para pagos conjuntos o costos médicos discretionales, en lugar de un paquete específico de prestaciones de salud con costos abiertos.⁴⁸ Otra opción es la *subcontratación* de la administración de planes de salud mediante una tarifa. Por ejemplo⁴⁹, el 84% de

las empresas que participaron en una encuesta reportaron haber subcontratado asesoría y ayuda para los empleados, mientras el 53% subcontrató la administración de las prestaciones de salud. Muchas organizaciones han reducido o *eliminado la cobertura de salud para jubilados*. Un estudio demostró que alrededor del 13% de los patrones encuestados había reducido las prestaciones de salud subsidiadas para sus futuros jubilados en los últimos dos años.⁵⁰ (Cerca de 17,000 obreros sindicalizados de GE protagonizaron una huelga de dos días en protesta por las costosas primas de los 25,000 trabajadores jubilados con anticipación en la compañía).⁵¹ Las pequeñas empresas forman *coaliciones para la compra de prestaciones*. Al unirse para adquirir prestaciones de salud esperan obtener mejores opciones y mayor poder de compra. Otras motivan a su personal para efectuarse procedimientos médicos no urgentes en el extranjero, donde los costos son más bajos.⁵²

Cuidados de largo plazo

En la actualidad, los *baby boomers* mayores tienen sesenta y tantos años y los seguros médicos de largo plazo son una prestación fundamental para el empleado (incluyen servicios como ayuda de enfermería a los antiguos trabajadores en su ancianidad). La Ley de Portabilidad y Responsabilidad del Seguro Médico, promulgada en 1996, permite que los patrones y los empleados deduzcan los costos de las primas de seguros médicos de largo plazo de sus impuestos anuales sobre la renta, por lo que la prestación es más atractiva.⁵³ Así, los patrones brindan prestaciones de seguros para varios tipos de cuidados a largo plazo, como atención diurna, vida asistida y protección supervisada.

Seguros de vida

Además de las prestaciones para hospitalización y servicios médicos, la mayoría de los patrones ofrecen planes de **seguros de vida de grupo**. Por lo general, los empleados obtienen tarifas más bajas en un plan de grupo, planes que aceptan a todos los trabajadores (incluyendo a los nuevos que no están en periodo de prueba), sin importar su condición física o de salud.

En muchos casos, el patrón paga el 100% de la prima base, la cual proporciona un seguro de vida equivalente a un salario de dos años. Luego, el empleado liquida cualquier cobertura adicional. En algunos casos, el costo de la prima base se divide 50/50 u 80/20 entre el patrón y el trabajador. En general se deben abordar tres políticas fundamentales del personal: el plan de prestaciones pagadas (el monto de las prestaciones del seguro de vida se vinculan con los ingresos anuales del empleado), las prestaciones complementarias (como la cobertura continua del seguro de vida después de la jubilación) y el financiamiento (el monto y el porcentaje que debe cubrir el empleado).

La *cobertura por muerte accidental y desmembramiento* ofrece una suma única, además de las prestaciones del seguro de vida cuando la muerte es accidental. Asimismo, proporciona prestaciones en caso de la pérdida accidental de partes del cuerpo o de la vista.

Prestaciones para trabajadores de tiempo parcial y eventuales

La Oficina de Estadísticas Laborales, que define el tiempo parcial como menos de 35 horas por semana, reporta que alrededor de 19 millones de personas trabajan tiempo parcial. Este fenómeno se debe a la existencia de programas de jubilación por fases (graduales), al deseo de equilibrar el trabajo y la vida familiar, así como a la presencia de un mayor número de mujeres en la fuerza laboral. En cualquier caso, alrededor del 80% de las organizaciones encuestadas brindan prestaciones por días festivos, por vacaciones y permisos por enfermedad a los trabajadores de tiempo parcial, mientras que más del 70% les ofrecen algún tipo de prestación médica.⁵⁴

Uno de los problemas relacionados con el tema es el personal eventual, mal clasificado como “contratistas independientes” o “asesores”, cuya relación constante con el patrón los convierte en empleados. Como señalan tres abogados, “el problema no son los trabajadores de corto plazo, contratados al momento en las agencias de personal. Sin embargo, la política de los patrones con respecto a los trabajadores que continúan en el puesto después de 1,000 a 1,500 horas, deberían establecer prestaciones para ellos, ya sea a través de la agencia de personal o mediante la subcontratación de una empresa administrativa que se las proporcione”.⁵⁵

Seguro de vida de grupo:

Proporciona tarifas más bajas para el patrón o el empleado y abarca a todos los trabajadores, incluyendo a los nuevos, sin importar su condición física o de salud.

3 OBJETIVO

Analizar las principales prestaciones de la jubilación.

Prestaciones de la jubilación

El primer grupo de *baby boomers* cumplirá 65 años en 2011, pero muchos afirman que no se esperarán hasta esa edad para jubilarse, lo que plantea dos desafíos a los patrones. Primero, muchos empleados, al sufrir el inevitable proceso del envejecimiento, solicitan (o exigen) mejores prestaciones para la jubilación. Segundo, más adelante veremos que los patrones, al enfrentarse a una escasez de trabajadores, toman medidas para convencer a los empleados mayores de que continúen laborando en cierta capacidad.⁵⁶ Las principales prestaciones de la jubilación son el programa federal de seguridad social y los planes de pensiones y de jubilación del patrón, como el 401(k).

Seguridad social

Seguridad social:

Programa federal que ofrece tres tipos de prestaciones: ingresos por jubilación, de los 62 años cumplidos en adelante; prestaciones por defunción a las personas que dependan del empleado, sin importar la edad en el momento del fallecimiento, y prestaciones por incapacidad pagadas a los trabajadores discapacitados y a sus dependientes. Estas prestaciones sólo serán pagaderas si el empleado está asegurado por la Ley de Seguridad Social.

Casi todas las personas suponen que la **seguridad social** sólo les proporcionará ingresos cuando tengan más de 62 años, pero en realidad ofrece tres tipos de prestaciones. Las *prestaciones por jubilación* brindan ingresos a quienes se jubilan a los 62 años o después, que están asegurados bajo la Ley de Seguridad Social. En segundo lugar, están las *prestaciones por defunción y para los supérstites*, las cuales proporcionan pagos mensuales a sus dependientes, sea cual fuere su edad al fallecer, de nueva cuenta suponiendo que el individuo está asegurado bajo la Ley de Seguridad Social. Por último, están los *pagos por discapacidad*, que son retribuciones mensuales que se le entregan al empleado que está discapacitado por completo (y a sus dependientes) si cumplen ciertos requisitos. El sistema de seguridad social también administra el programa Medicare, que proporciona una amplia gama de servicios médicos a las personas de 65 años o más. La “edad para la jubilación completa” era los 65 años (común para el retiro). Sin embargo, se incrementó gradualmente hasta 1960, por lo que en la actualidad es de 67 años para quienes nacieron en 1960 o después.

La seguridad social (que técnicamente se llama “seguro federal para la vejez y los supérstites”) se paga mediante un impuesto sobre los salarios del empleado, compartido en partes iguales por los trabajadores y el patrón. Hasta 2007, el monto máximo de ingreso sujetos al impuesto de seguridad social era de 97,500 dólares.⁵⁷ El patrón y el empleado pagan, cada uno, un 7.65%.

Planes de pensiones

Planes de pensiones:

Planes que pagan una cantidad fija cuando los empleados llegan a la edad establecida para su jubilación o cuando no pueden seguir laborando a causa de una discapacidad.

Los **planes de pensiones** son programas financieros que proporcionan ingresos a las personas jubiladas. Casi la mitad de los trabajadores de tiempo completo participan en algún tipo de plan de pensión. Sin embargo, el índice actual depende de varias cosas. Por ejemplo, los empleados mayores registran un índice de participación más alto, mientras que laboran en organizaciones grandes cuentan con índices de participación tres veces más elevados que aquellos que están en empresas pequeñas.

Los planes de pensión se clasifican de tres formas: planes de contribuyentes y de no contribuyentes, planes calificados y no calificados y planes de aportaciones definidas y de prestaciones definidas.⁵⁸ En el plan de pensión de contribuyentes el empleado hace una aportación, mientras que en el de no contribuyentes el patrón la aporta. Las compañías obtienen beneficios de impuestos al contribuir a los planes de pensión calificados, como deducciones de impuestos por contribuciones a los planes de pensiones (están “calificados” para mayores beneficios en los impuestos); los planes de pensión no calificados reciben menos beneficios en impuestos tanto para los empleados como para los patrones.

Plan de pensión con prestaciones definidas:

Plan que contiene una fórmula para determinar las prestaciones de la jubilación.

Planes de prestaciones definidas En los planes de prestaciones definidas el personal conoce con anticipación las prestaciones que recibirá (la prestación está “definida” o especificada por cantidad o fórmula). La prestación de pensión definida se calcula mediante una fórmula que vincula la pensión por jubilación con una cantidad igual a un porcentaje del sueldo antes de la jubilación (por ejemplo, una fracción del promedio de sus últimos cinco años de empleo) multiplicado por el número de años que trabajó en la empresa.

Plan de pensión de aportación definida:

Plan en el que se especifica la aportación que hará el patrón para el fondo de pensiones o ahorro para la jubilación de los empleados.

Portabilidad:

Establecimiento de políticas que permiten a los empleados recibir con facilidad sus fondos de pensión acumulados cuando se separan de la empresa.



A MANAGED PORTFOLIO REALLY MAKES A LOT OF SENSE. DEPENDING, OF COURSE, ON WHO'S MANAGING IT.

Fidelity FundsManager Program™ provides you with a model portfolio of mutual funds. It's managed for you on an ongoing basis by experts, based on your investment objectives. Experts can do a lot for you and your peace of mind. Call, click, or visit Fidelity. Because you're not just invested. You're personally invested.™

FIDELITY FUNDSMANAGER PROGRAM™
EXPERTLY MANAGED PORTFOLIOS
BASED ON YOUR GOALS
DIVERSIFIED TO HELP REDUCE RISK

CALL TODAY FOR MORE INFORMATION ON FUNDSMANAGER

1.800.FIDELITY | FIDELITY.COM | 88 INVESTOR CENTERS **Fidelity Investments**

Portfolio Advisory Services™ Fidelity FundsManager Program is a service of Strategic Advisers, Inc., a registered investment adviser and a Fidelity Investments company. Strategic Advisers identifies a model portfolio for each customer based on his/her goals, risk tolerance, and time horizon. Results may vary. Certain restrictions apply. This service provides discretionary money management for a fee. 523174

Empresas como Vanguard, Fidelity y otras pueden establecer planes 401(k) en línea, totalmente basados en Internet, incluso para compañías pequeñas con de 10 a 50 empleados.

Plan 401(k):

Plan de contribución definido, que se basa en la sección 401(k) del Código de Rentas Internas de Estados Unidos.

Plan de ahorros:

Plan en el que los empleados contribuyen a un fondo con una parte de sus ingresos; por lo general el patrón iguala tal contribución en forma total o en parte.

Planes de aportación definida En contraste, los **planes de aportación definida** especifican las aportaciones que deben hacer el empleado y/o el patrón para el fondo de ahorro para el retiro del trabajador. En otras palabras, en dicho caso está definida la aportación y no la pensión. En un plan de aportación definida, el empleado sabe cuáles serán sus prestaciones de jubilación desde el momento en que se jubila. En un plan de aportación definida, la pensión dependerá de los montos aportados al fondo y de los ingresos de inversión del fondo para el retiro. En la actualidad, los planes de aportación definida son los más utilizados por su relativa facilidad de aplicación, por sus ventajas con relación a los impuestos y por otros factores. La **portabilidad** (permitir que los empleados que salen de la empresa antes de la jubilación reciban sin problemas sus fondos acumulados de pensión) mejora al cambiar de un plan de prestaciones definidas a un plan de aportaciones definidas. El primero es más apropiado para quienes planean permanecer en la compañía hasta su jubilación.

Planes 401(k) Los planes de aportación definida más populares se basan en la sección 401(k) del Código de Rentas Internas y se denominan *planes 401(k)*. El empleado autoriza al patrón para que deduzca una suma de dinero de su nómina antes de impuestos y que la invierta en el paquete de inversiones de su 401(k). La deducción es antes de impuestos, de modo que el empleado no paga impuestos sobre la cantidad retenida hasta después de retirarlo [o de sacar el dinero del plan 401(k)]. La persona decide si deduce cualquier monto hasta el máximo legal (el IRS establece un límite anual, que ahora es de alrededor de 15,000 dólares). El patrón por lo general contrata a una firma de inversiones como Fidelity Investments para administrar el plan 401(k) y para conseguir varias opciones de inversiones para el plan 401(k) de la organización. Las opciones incluyen fondos para acciones mutualistas y fondos para bonos.

Los patrones tienen que elegir con cuidado a sus proveedores del plan 401(k), por su responsabilidad con sus empleados y porque si los cambia se puede convertir en un “proyecto extenuante”.⁵⁹ Además de la confiabilidad, los patrones deben buscar proveedores que faciliten la participación de la empresa y de los empleados en el plan. Organizaciones como Vanguard, Fidelity y otras establecen planes 401(k), incluso para firmas pequeñas que tienen de 10 a 50 empleados. Los trabajadores obtienen diversas herramientas en línea (como un “planificador de asignación de recursos”).

Otros planes de aportación definida El plan 401(k) es un ejemplo de un **plan de ahorros**,⁶⁰ en el cual los empleados aportan una parte de sus ingresos para un fondo y el patrón por lo regular iguala en forma total o parcial esa aportación. Las aportaciones del patrón podrían ser considerables, en especial cuando la competencia por los empleados es intensa. Harleysville Group Inc. iguala hasta el 100% de la aportación de un trabajador, hasta el 6% de su salario, en un esfuerzo por atraer y conservar gente experta en tecnología de información. Radio Shack iguala sus aportaciones al plan 401(K) en un 159%.⁶¹

En un **plan diferido de reparto de utilidades**, los patrones aportan al fondo de pensiones una parte de sus utilidades en efectivo, sea cual fuere la cantidad de la aportación del empleado (los impuestos por los ingresos de tales contribuciones se difieren hasta que el trabajador se jubila o se separa del patrón). Un **plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)** es un plan de acciones en bonos calificados, deducibles de impuestos, en el que los patrones aportan acciones a un fideicomiso para que con el tiempo los empleados jubilados lo puedan utilizar.

Plan diferido de reparto de utilidades:

Plan en el que cierta cantidad de las utilidades es acreditada a la cuenta de cada empleado, la cual será pagadera a su jubilación, liquidación o fallecimiento.

Plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE):

Plan de acciones en bonos calificados, deducibles de impuestos, en el que los patrones aportan acciones a un fideicomiso para que con el tiempo lo usen los empleados.

Planes de saldo de caja:

Planes de prestaciones definidas, en los que el patrón aporta cada año un porcentaje del salario actual del empleado al plan de pensión de este último y en el que los trabajadores reciben intereses sobre dicha cantidad.

Ley de Seguridad del Ingreso de la Jubilación de los Empleados (ERISA):

Firmada como ley por el presidente Ford en 1974, requiere que los derechos de las pensiones estén consignados y protegidos por un organismo gubernamental, la SGPP.

Sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP)

Constituida bajo la ERISA para garantizar que las pensiones cumplan con las obligaciones del fondo protegido; también asegura las pensiones en caso de que un plan terminara sin fondos suficientes para cumplir con las obligaciones consignadas.

En general, cerca del 91% de las compañías ofrece planes tipo 401(k); el 67% también brinda planes de pensión de prestaciones definidas junto con sus planes 401(k) y el 18% proporciona otros planes diferidos de reparto de utilidades.⁶²

Planes de pensión de saldo en caja Se trata de planes de prestaciones definidas con fines de impuestos federales, pero con las ventajas de portabilidad de los planes de aportación definida. En un plan de prestaciones definidas, el patrón por lo regular multiplica el sueldo promedio del empleado durante los últimos años de su trabajo, antes de la jubilación, por un factor múltiple predeterminado, que se basa en los años laborados; el resultado representa el ingreso anual de jubilación. Para obtener el máximo beneficio, el empleado tiene que “dedicar” sus 30 años laborales a la compañía. Tal enfoque tiende a favorecer a los trabajadores mayores (cuyo ingreso es más alto y que han laborado en la organización durante mayor número de años).

Los empleados más jóvenes o quienes eligen la opción de continuar con sus prestaciones de pensión conferidas, después de siete u ocho años, podrían elegir planes de aportación definida. En este caso, el trabajador recibe el valor conferido completo hasta el momento de su pensión.

Los **planes de pensión de saldo en caja** son híbridos. Con tales planes el patrón aporta cada año un porcentaje del salario actual de los empleados a sus planes de pensión mientras los trabajadores reciben intereses sobre dicha cantidad. Los planes de pensión de saldo en caja poseen la portabilidad de los planes de aportación definida, junto con los beneficios más predecibles de los planes de prestaciones definidas.⁶³

El cambio a los planes de pensión de saldo en caja puede ser problemático para los patrones, porque deja en desventaja a los trabajadores mayores. En parte como respuesta a numerosos pleitos legales, en agosto de 2006 el presidente Bush firmó la Ley de Protección de Pensiones, la cual deja claro que los patrones que ofrecen planes de pensión de saldo en caja u otros *no* violan la Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad.⁶⁴

Planeación de pensiones y la ley

Muchas leyes federales afectan la planeación de las pensiones; en la mayoría de los casos es casi imposible formular un plan sin la ayuda de un experto. En específico, la **Ley de Seguridad del Ingreso de la Jubilación de los Empleados de 1975 (ERISA)** exige que los patrones cuenten con documentos de los planes de pensión y que se adhieran a ciertos lineamientos; por ejemplo, con respecto a los candidatos para el plan del patrón, así como que tengan claro el momento cuando la aportación del patrón se convertirá en la contribución del empleado (más adelante abundaremos sobre el tema).⁶⁵ La ley ERISA protege los recursos de los planes de pensión o de salud de los patrones al exigir que quienes los controlan actúen de manera responsable. El Departamento del Trabajo establece que “la principal responsabilidad de los *fiduciarios* consiste en operar el plan únicamente por el interés de los participantes y los beneficiarios”.

Las empresas (y los empleados) muchas veces desean que sus aportaciones a las pensiones sean “calificadas” o deducibles de impuestos, por lo que deben adherirse a los *códigos de impuestos sobre los ingresos* correspondientes. Bajo las *leyes de relaciones laborales*, el patrón tiene que permitir que sus sindicatos participen en la administración de los planes de pensiones. La *Ley de Creación de Puestos de Trabajo y Ayuda a los Trabajadores* ofrece lineamientos sobre las tasas de rendimiento que los patrones deben utilizar al calcular los valores para sus planes de pensión.

SGPP ERISA estableció la **Sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP)** para vigilar y garantizar las pensiones en caso de que el plan termine sin fondos suficientes. (La SGPP sólo garantiza los planes de prestaciones definidas, no los de aportaciones definidas. Además, sólo pagará una pensión de hasta un máximo de alrededor de 49,000 dólares al año para una persona de 65 años con un plan que finalice en 2007. Así, los trabajadores con altos ingresos, como los pilotos de aerolíneas, podrían ver cómo desaparece la mayor parte de sus pensiones si sus patrones se declararan en bancarrota).

Cuando los patrones elaboran planes de pensión para cubrir sus necesidades deben abordar varios temas fundamentales:

Requisitos de membresía Por ejemplo, ¿cuál es la edad mínima o el servicio mínimo con el que los empleados se vuelven candidatos para una pensión? Bajo la Ley de Reforma Fiscal de 1986, un patrón puede requerir a un empleado que complete un periodo máximo de dos años de servicios prestados a la compañía antes de ser candidato para participar en el plan. No obstante, si la organización requiere más de un año de servicios como requisito para el plan, debe concederles a los trabajadores derechos al fondo protegido de pensiones totales e inmediatos, justo al término de dicho periodo.

Fondos protegidos:

Dinero depositado en un fondo de pensiones que no puede ser decomisado por motivo alguno.

Concesión de fondos protegidos Es el dinero que el patrón y el empleado han asignado al fondo de pensión de este último y no puede ser decomisado por ningún motivo. Desde luego, las aportaciones de los trabajadores son siempre suyas. Sin embargo, hasta la aprobación de la ERISA, la aportación del patrón en muchos planes de pensiones no se concedía hasta que el empleado se jubilaba. De esta manera, alguien podía haber trabajado para una empresa durante 30 años y quedarse sin pensión si ésta quebraba un año antes de la jubilación. En la actualidad es difícil que ocurra, aunque como vimos, hay casos en los que algunos empleados reciben pensiones más bajas de lo esperado si sus planes fracasan.

Ahora (las reglas cambiaron en 2002) los patrones eligen entre dos programas de fondos protegidos (si lo desean, les es posible permitir que los fondos queden protegidos con mayor rapidez). En la llamada *consolidación total (cliff vesting)*, el periodo para adquirir el derecho al no decomiso de las aportaciones iguales del patrón (si acaso) es de tres años. Así, el empleado debe tener derecho al no decomiso de tales fondos después de tres años. En la segunda opción, la *consolidación escalonada (graded vesting)*, los participantes de los planes de pensión deben recibir el derecho al no decomiso de las aportaciones iguales de la siguiente manera: 20% después de dos años, y luego el 20% cada año sucesivo, con un derecho de no decomiso del 100% tras seis años.

Fórmula de la prestación En general relaciona la pensión (definida) con los ingresos finales del empleado o con un promedio de sus ingresos de los últimos tres o cuatro años.

Fondos del plan ¿Cómo se reunirán los fondos del plan? ¿Serán por contribución o sin contribución?

Jubilación anticipada

Para recortar su fuerza laboral o por otras razones, empresas como GM y Verizon animan a los empleados para que se jubilen con anticipación. Muchos planes adoptan la forma de acuerdos de **posibilidad para la jubilación anticipada**, en cuyo caso determinados trabajadores (con frecuencia de 50 años o más) son candidatos a participar en ellos. Esta “posibilidad” significa que la compañía abre, durante un tiempo limitado, la oportunidad de que un empleado se jubile antes de lo establecido. El incentivo económico es una combinación de prestaciones de pensión, generosas o mejoradas, más un pago en efectivo.

Las empresas deben utilizar este tipo de programas de forma cuidadosa. Si no están bien estructurados, los programas de jubilación anticipada serían considerados como métodos de facto que obligan a los trabajadores mayores a salir de la organización en contra de su voluntad. Aunque es legal el uso de incentivos para motivar a los empleados a elegir una jubilación anticipada, la decisión tiene que ser voluntaria. En un caso (*Paolillo contra Dresser Industries, Inc.*), el 12 de octubre el patrón les dijo a sus trabajadores que eran candidatos para jubilarse bajo un programa “totalmente voluntario” de jubilación anticipada y que debían informar su decisión a más tardar el 18 de octubre. Sin embargo, los empleados no recibieron los detalles, sino hasta el 15 de octubre. Posteriormente entablaron una demanda denunciando coerción. El tribunal de apelaciones del segundo circuito (Nueva York) estuvo de acuerdo y estableció que la decisión de jubilarse tiene que ser voluntaria y efectuarse sin presiones.⁶⁶

Posibilidad de jubilación anticipada:

Tipo de oferta en la que se anima a los empleados a jubilarse antes de tiempo, con el incentivo de generosas prestaciones para su jubilación y, tal vez, un pago en efectivo.

Renuncias Por consiguiente, los patrones deben ser precavidos al animar a los empleados a jubilarse con anticipación. La Ley de Protección de las Prestaciones de Trabajadores Mayores (OWBPA, por las siglas de Older Workers' Benefit Protection Act) impone

limitaciones específicas sobre renunciaciones que pretenden restringir el derecho de un empleado liquidado a presentar posibles reclamaciones contra su patrón por la discriminación por edad. La renuncia a futuras reclamaciones debe:

- Ser voluntaria y realizarse con conocimiento.
- Evitar la posibilidad de la liberación de derechos y reclamaciones.
- Evitar que sea un intercambio por prestaciones a las que el empleado ya tiene derecho.
- Proporcionar al empleado oportunidades para reflexionar sobre el acuerdo y buscar consejo legal.

Los planes de jubilación anticipada pueden tener otras desventajas. Cuando Verizon Communications ofreció mejores prestaciones de pensión para motivar a 12,000 empleados a jubilarse, más de 21,000 aceptaron el plan. Verizon tuvo que reemplazar a 16,000 gerentes.⁶⁷

Jubilación por fases y la fuerza laboral mayor

En una encuesta reciente de la SHRM, los profesionales de recursos humanos dijeron que la principal tendencia demográfica que afectaba a los patrones eran los empleados mayores. El hecho tiene dos implicaciones para las empresas: primero, con una población que envejece y una fuerza laboral general que crece a un ritmo menor, los patrones necesitarán atraer y conservar a un mayor número de trabajadores de más edad. Segundo: las compañías requieren de políticas para tratar con empleados que son mayores que los empleados tradicionales y que, por lo tanto, podrían tener necesidades y preferencias laborales diferentes.

Las organizaciones abordan tales problemas de varias formas. Una encuesta de la SHRM demostró que el 41% de los patrones encuestados atraen de nuevo a los jubilados a su fuerza laboral; el 34% realiza estudios para determinar las tasas de jubilación proyectadas en la organización, y el 31% ofrece opciones de empleo diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semijubilados.⁶⁸

Puesto que tres de cada cuatro empleados que se acercan a la edad de la jubilación afirman que preferirían jubilarse de manera gradual, una manera de atraer y conservar a dichas personas es ofreciendo *programas de jubilación por fases*. Aquí, por ejemplo, los empleados que son candidatos para jubilarse tendrían la opción de trabajar medio tiempo durante varios años, más allá de la edad normal de la jubilación, antes de retirarse por completo. Hoy, sólo 16% de los patrones proponen planes de jubilación por fases. No obstante, la SHRM informa que “la transición hacia la jubilación por fases ganaría popularidad si los patrones cuentan con problemas para reclutar trabajadores hábiles, así como con la necesidad de una estrategia para conservar talento y conocimiento organizacional”.⁶⁹

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: sistemas de administración de prestaciones

Puesto que los costos de los medicamentos y de la salud aumentan con rapidez, los gerentes de recursos humanos luchan por encontrar formas de aprovechar su capital para las prestaciones. Como señalamos, ya implantan diversas estrategias para el control de costos de la salud. Una consiste en utilizar más tecnología de Internet. Una encuesta mostró que alrededor del 57% de los 192 gerentes de RH y de prestaciones que respondieron comentó que se enfocarían en obtener mayores beneficios de la tecnología y en la automatización de las prestaciones ya existentes, mientras que el 30% de los gerentes de prestaciones aseguró que pronto empezarían a investigar nuevas tecnologías para prestaciones.⁷⁰

Lo anterior es motivado por el hecho de que la administración de las prestaciones requiere de muchísimo trabajo y tiempo. Si no se automatiza, el patrón debe dedicar cientos o miles de horas de recursos humanos profesionales a la puesta en marcha de transacciones tales como responder preguntas de los empleados sobre prestaciones similares y poner al corriente la información al respecto. Algunas preguntas comunes son: “¿En cuál opción del plan médico estoy inscrito?” “Si me jubilo en dos años, ¿cuál será mi ingreso mensual de jubilación?” Es evidente que tales tareas demandan la aplicación de una administración de prestaciones de autoservicio basadas en intranet.

BeneLogic Cuando la organización que ayuda a los distritos escolares de Pennsylvania con sus requerimientos de seguros decidió apoyar a los consejos escolares con la automatización de su administración de prestaciones, entrevistó a cuatro proveedores de soluciones y eligió a una empresa llamada BeneLogic.⁷¹ La solución, denominada Employee Benefit Electronic Service Tool, “permite a los usuarios manejar todos los aspectos de la administración de prestaciones, incluyendo la inscripción, las descripciones de los planes, los requisitos de los candidatos y la unificación de las primas por medio del explorador de Internet de Microsoft y el navegador Netscape”.⁷²

El sistema de administración de prestaciones BeneLogic brinda diversas ventajas a los consejos escolares. Por ejemplo, aloja y mantiene la aplicación de soporte de Internet en sus servidores, además de que crea aplicaciones de Internet personalizadas para cada distrito escolar. El sistema facilita la inscripción en línea de los empleados para las prestaciones, ofrece centros de atención telefónica para responder preguntas relacionadas con las prestaciones e, incluso, maneja nóminas relacionadas con las prestaciones, el SIRH y funciones similares al colaborar con firmas como ADP (que administra muchas de las funciones de nómina de los consejos escolares) y Oracle PeopleSoft (que proporciona y atiende muchos de los sistemas de información de recursos humanos de los consejos escolares). Cada empleado del consejo escolar ingresa a BeneLogic por medio de un vínculo con la página de Internet de su consejo.

Pequeños negocios Este tipo de sistemas no son sólo para las grandes corporaciones. Por ejemplo, considere el papeleo que se debe manejar cuando un empleado pregunta: “¿Puedo tomar mis vacaciones la próxima semana?”. La respuesta tal vez requeriría la búsqueda de tarjetas de registro de horario, las hojas de cálculo y los archivos de RH, para después considerar si la solicitud depende de la Ley de Licencias Médicas y Familiares o de la Ley COBRA. Por consiguiente, las pequeñas organizaciones cuentan con software como HROffice, de Ascentis Software Corporation, el cual incluye más de 100 informes integrados sobre temas que van desde la asistencia y las prestaciones hasta las revisiones del desempeño y los bonos.⁷³

4 OBJETIVO

Explicar las principales prestaciones en servicios para los empleados.

Prestaciones en servicios personales y para la familia

Mientras el tiempo libre, los seguros y las prestaciones de la jubilación representan los principales costos de las prestaciones, la mayoría de los patrones proporcionan diversas prestaciones en servicios, que incluyen servicios personales (como asesoría legal y personal), “para la familia” relacionados con el trabajo (como instalaciones para el cuidado infantil), subsidios educativos e incentivos para ejecutivos (como automóviles de la compañía para sus ejecutivos).

Servicios personales

Muchas empresas brindan los servicios personales que la mayoría de los empleados requieren en algún momento. Éstos incluyen uniones de crédito, servicios legales, asesorías y oportunidades sociales y de recreación. (Algunas firmas utilizan el término *prestaciones voluntarias* para referirse a las relacionadas con servicios personales, las cuales van desde el seguro para mascotas hasta el seguro para automóvil).⁷⁴

Uniones de crédito Las uniones de crédito son negocios independientes establecidos con ayuda del patrón, con la finalidad de ayudar a los empleados con sus necesidades de préstamos y ahorros. Por lo general, los trabajadores se convierten en miembros de una unión de crédito al comprar una acción que emite dicha unión por cinco o 10 dólares. Luego, los miembros depositan ahorros que generan intereses a una tasa establecida por el consejo de administración. El otorgamiento de préstamos y las tasas de interés son más favorables que las de los bancos o las compañías financieras.

Programa de asesoría para empleados:

Programa formal del patrón, el cual proporciona programas de asesoría o de tratamiento para los empleados en casos de problemas como alcoholismo, juego compulsivo o estrés.

Programas de asesoría para empleados Los programas de asesoría para empleados (PAE) ofrecen servicios de asesoría, como asistencia legal y financiera, referencias para el cuidado infantil y de personas mayores, así como asesoría para adopción, para problemas de salud mental y planeación de eventos de vida.⁷⁵ Los PAE se han vuelto muy populares y más del 60% de las grandes organizaciones los ofrecen a sus empleados.

Un estudio mostró que la salud mental personal era el problema más común en los programas de asesoría para empleados, seguido por los conflictos familiares.⁷⁶

Para el patrón, los PAE no sólo plantean costos, sino también ventajas. Por ejemplo, muchos de los permisos por enfermedad que toman los empleados son consecuencia de padecimientos de miembros de su familia enfermos y de problemas como la depresión. Los programas de asesoría reducen tales ausencias al proporcionar orientación especializada sobre temas como referencias para el cuidado de personas mayores y el manejo de enfermedades.⁷⁷

Algunos de los pasos fundamentales para establecer un programa PAE exitoso son:

- **Elabore la declaración de una política.** Defina el propósito del programa, los empleados que pueden ser candidatos, los papeles y las responsabilidades de varios trabajadores, así como los procedimientos para manejar el plan.
- **Asegúrese de contar con personal profesional.** Tome en cuenta los requisitos de los profesionales y de las certificaciones estatales.
- **Mantenga la confidencialidad de los sistemas de registros.** Todas las personas que participan en el PAE, incluyendo supervisores, secretarías y personal de apoyo, tienen que entender la importancia de la confidencialidad. Asegúrese también de que los archivos estén cerrados con llave, que el acceso sea limitado y supervisado y que en pocos casos se identifique la información.
- **Tenga cuidado de los problemas legales.** Por ejemplo, en la mayoría de los estados de la Unión Americana los consejeros deben expresar sus sospechas de abuso infantil a las agencias estatales apropiadas. Consiga asesoría legal cuando establezca el PAE, revise con cuidado las credenciales del personal y obtenga un seguro de responsabilidad profesional para el PAE.⁷⁸

Prestaciones para la familia

Hay varias tendencias que modifican el panorama de la administración de las prestaciones: ahora hay más familias donde trabajan los dos adultos, más familias encabezadas sólo por el padre o la madre, más mujeres en la fuerza laboral, más trabajadores mayores de 55 años y más “limitaciones de tiempo” (la gente trabaja más duro y durante periodos más largos, por lo que no le queda tiempo para hacer lo que desea). Los problemas implican a los hombres al igual que a las mujeres. Según un experto en temas de trabajo y familia, “para los hombres, en especial para los más jóvenes, ahora es más aceptable socialmente tomar tiempo libre o contar con horarios flexibles para cuidar a los hijos y los patrones responden a este cambio al otorgarles el tiempo que requieren”.⁷⁹

Las presiones para equilibrar la vida laboral y la vida familiar han obligado a muchos patrones a reforzar lo que denominan sus **prestaciones para la familia**, que incluyen cuidados infantiles o de personas mayores, instalaciones para mantener un buen estado físico y horarios laborales flexibles, las cuales ayudan a los empleados a equilibrar su vida familiar con su vida laboral.⁸⁰

Uso Una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management (SHRM) descubrió que casi el 29% de los patrones proporcionaban al menos algún tipo de ayuda para el cuidado infantil.⁸¹ También demostró que, de las empresas participantes, el 55% ofrece horarios flexibles, el 31% tiene semanas laborales reducidas y el 34% permite algún tipo de trabajo a distancia.⁸² (Más adelante hablaremos del horario flexible como uno de varios tipos de prestaciones flexibles). Las compañías que ofrecen prestaciones para la familia encabezan las listas de “las mejores firmas para trabajar”.⁸³ Estudiaremos con mayor detalle cuatro prestaciones para la familia: los cuidados infantiles subsidiados, los cuidados de niños enfermos, el tiempo libre y los cuidados para personas mayores.

Cuidados infantiles subsidiados Es difícil cumplir con las responsabilidades laborales mientras se cría a una familia, especialmente en el caso de las madres o los padres solteros. Casi todas las personas que trabajan contratan servicios privados para cuidar a sus hijos. Por ejemplo, en un estudio, el 48% de los cuidados infantiles eran proporcionados por un familiar⁸⁴; las guarderías representaban otro 30%, y el porcentaje restante lo llenaban individuos que no eran parientes del empleado.

Los patrones que desean reducir las distracciones asociadas con la búsqueda de cuidados infantiles confiables ayudan de diversas formas. Algunas empresas (alrededor del

Prestaciones para la familia:

Prestaciones tales como guarderías e instalaciones para cuidar el estado físico, las cuales permiten que el empleado equilibre con mayor facilidad sus responsabilidades laborales y familiares.

El gigante de software SAS Institute, Inc. ofrece prestaciones generosas a sus empleados. La empresa, ubicada en Carolina del Norte, tiene una rotación de empleados del 4%, en una industria donde el promedio es del 20%, en gran parte porque proporciona prestaciones para la familia, como permiso por maternidad con goce de sueldo, cuidados infantiles en el lugar de trabajo, conciertos de piano a la hora del almuerzo, masajes y clases de yoga, como la que se observa en la imagen.



18%) investigan las instalaciones de cuidados infantiles de sus comunidades y recomiendan las mejores a los interesados. Sin embargo, un número cada vez mayor de compañías ya construyen guarderías subsidiadas y patrocinadas, tanto para atraer a los trabajadores como para disminuir el ausentismo. Por ejemplo, Abbott Laboratories construyó una guardería de 10 millones de dólares en sus oficinas centrales al norte de Chicago, la cual atiende aproximadamente a 400 hijos de sus empleados.⁸⁵

Al establecer guarderías subsidiadas, las organizaciones se benefician con mejores resultados de reclutamiento, menor ausentismo, mejor ánimo, publicidad favorable y menor rotación de personal. No obstante, se requiere de una buena planeación, que por lo regular inicia con un cuestionario para los empleados, con preguntas como: “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en una guardería cercana a su trabajo por el cuidado de uno de sus hijos?”, “¿Ha faltado al trabajo durante los últimos seis meses debido a la necesidad de encontrar una nueva guardería?”.

Prestaciones para hijos enfermos ¿Qué hace cuando su hijo está enfermo y necesita ir a trabajar? Un estudio descubrió que en la actualidad las ausencias inesperadas aumentaron a casi el 2.4% de las horas de nómina, con un costo por ausencia de casi 600 dólares por episodio (por el pago de empleados temporales y menor productividad, por ejemplo). Por consiguiente, un mayor número de patrones ya ofrece prestaciones para cuidados infantiles de emergencia; por ejemplo, cuando falta la cuidadora de un niño pequeño. Texas Instruments creó una base de datos en Internet que su personal utiliza para encontrar proveedores de cuidados infantiles de último minuto. Otras, como la organización de servicios financieros canadiense CIBC, expanden sus guarderías *in situ* para manejar emergencias de último minuto.⁸⁶

Cuidados para personas mayores Las prestaciones para los cuidados de personas mayores son importantes por las mismas razones que las prestaciones para cuidados infantiles: la responsabilidad de cuidar a un pariente anciano puede afectar el desempeño del empleado.⁸⁷ Un estudio demostró que, para cuidar a un pariente anciano, el 64% de los trabajadores tomaron seis días de permiso por enfermedad o tiempo de sus vacaciones, el 33% disminuyó sus horas laborales, el 22% solicitó permisos para faltar, el 20% se transfirió de un trabajo de tiempo completo a uno de tiempo parcial, el 16% renunció a su empleo y el 13% se jubiló de manera anticipada. El problema se agudizará más cuando se incremente la población mayor de 65 años. Una encuesta descubrió que alrededor de 120 millones de estadounidenses están cuidando o cuidaron a un pariente o un amigo adulto.⁸⁸

Así, citando el “costo humano de los cuidadores”, cada vez más patrones proporcionan servicios para el cuidado de personas mayores. Por ejemplo, United Auto Workers y Ford Motor Company ofrecen servicios de referencias para el cuidado de personas mayores para los empleados asalariados de Ford, brindan asesoría detallada sobre las necesidades de los parientes ancianos y recomendaciones sobre los mejores cuidados.⁸⁹ El National Council on Aging cuenta con un sitio de Internet donde las personas mayores y los cuidadores encuentran programas de prestaciones: www.benefitscheckup.org.

Tiempo libre Una encuesta mostró que casi la mitad de los 2,586 trabajadores encuestados consideraron que laboraban demasiado y dedicaban muy poco tiempo a “otras cosas de la vida que son realmente importantes”. En respuesta, patrones como Hartford Financial Services Group y Nationwide Mutual Insurance ya modifican sus políticas del tiempo libre. Por ejemplo, otorgan tiempo libre para retribuir el desempeño, llevan a cabo un seguimiento del tiempo libre de los empleados para prevenir el agotamiento, dan más vacaciones a las nuevas contrataciones y ofrecen fines de semana más largos en los días festivos.⁹⁰

Efectos sobre el desempeño ¿Los programas para la familia aumentan la productividad? Muchas empresas que los implantan lo hacen como parte de programas más generales de creación de compromiso (también destacan las actividades de desarrollo y los programas de trato justo, por ejemplo). Los estudios sugieren que tales prestaciones para el trabajo y la vida ayudan a que los empleados estén dispuestos a “hacer un esfuerzo adicional” por sus patrones. Además, los trabajadores que tienen conflictos entre el trabajo y la familia experimentarían un enojo que afectaría el desempeño, situación que mejoraría con las prestaciones para la familia.⁹¹

Por otro lado, dichas prestaciones no son muy costosas. Por ejemplo, Aetna descubrió que ahorró 400,000 dólares al hacer que sus empleados de la oficina de Blue Bell, Pennsylvania, compraran su té y café.⁹²

Otras prestaciones relacionadas con el trabajo

Los patrones proporcionan otras prestaciones relacionadas con el trabajo. Algunos ofrecen *transporte subsidiado para empleados*. La página Web de Google enlista prestaciones como la asesoría para adopción, la guardería de Google, servicio de transporte regular gratuito desde San Francisco, tintorería, ayuda para cuidados infantiles y servicios médicos y dentales en sus instalaciones de Mountain View y Seattle. Muchas compañías proporcionan algún tipo de *servicios de comida*, pues permiten que sus empleados compren alimentos, bocadillos o café a precios relativamente bajos.

Subsidios educativos Los *subsidios educativos*, como el reembolso de colegiaturas, son prestaciones populares para los empleados que desean continuar su educación. Los pagos van desde la colegiatura completa y todos los gastos, o cierto porcentaje de los gastos, hasta una tarifa plana de varios cientos de dólares al año. Una encuesta demostró que cerca del 72% de las 579 firmas encuestadas pagaban cursos universitarios relacionados con el puesto. Muchos patrones también reembolsan los pagos de cursos que no se relacionan con el trabajo (por ejemplo, un diseñador de páginas Web toma una clase de contabilidad) que forman parte del negocio. Algunos patrones pagan clases para la mejora personal, como el estudio de idiomas extranjeros, aun cuando no tengan que ver con los negocios de la organización o con el puesto del empleado (aunque al parecer hay la tendencia a reducir tales prestaciones).⁹³ Muchas empresas ofrecen programas universitarios, que se imparten en las instalaciones del patrón. Otros programas educativos incluyen el trabajo remedial de alfabetización básica y la capacitación para mejorar las habilidades de supervisión.

Los subsidios de colegiaturas universitarias ayudan a los patrones a atraer candidatos, a conservar a algunos de sus empleados y a proporcionar a los trabajadores que pueden recibir ascensos la educación requerida para su desarrollo. Sin embargo, esta mayor movilidad facilita el hecho de que los empleados se vayan. Dos investigadores estudiaron el impacto de los subsidios de educación universitaria de tiempo parcial sobre el cambio de empleo. Ellos se enfocaron en el programa de ayuda para el pago de la colegiatura en la marina estadounidense. Esta ayuda disminuyó significativamente la probabilidad de que las personas permanecieran ahí.⁹⁴

El recuadro “Tendencias e Innovaciones” describe otra prestación personal y para la familia.



Las prestaciones para las parejas

Una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management demostró que de las 578 empresas participantes alrededor del 23% ofrece prestaciones a las parejas del mismo sexo, el 31% brinda prestaciones a las parejas del sexo opuesto y casi el 2% planea proporcionar una o ambas.⁹⁵ Por ejemplo, Northrop Grumman Corp., extiende sus prestaciones a las parejas de los 9,500 trabajadores asalariados de su astillero de Newport News.⁹⁶

Cuando los patrones proporcionan prestaciones para las parejas de los trabajadores, por lo general eso implica que las parejas del mismo sexo o del sexo opuesto son candidatas a recibir las mismas prestaciones (cuidados médicos, seguro de vida, etcétera) que el esposo, esposa o dependientes legales de uno de los trabajadores. Bajo los lineamientos del

Internal Revenue Service, los “dependientes” incluyen a los hijos o las hijas del contribuyente, a un descendiente del hijastro o la hijastra, el hermano, la hermana, el hermanastro o la hermanastra, el padre, madre o ancestro de alguno de ellos, padrastro o madrastra, el sobrino o la sobrina, el tío o la tía o cualquier pariente político por el que el contribuyente pague más de la mitad de su sustento.⁹⁷ Con la aprobación de la Ley de la Defensa del Matrimonio, el Congreso estableció que los patrones no pueden tratar a las parejas del mismo sexo como cónyuges de los trabajadores para fines de leyes federales, de modo que existe la duda de si las prestaciones que se extienden a tales parejas están libres de los impuestos federales, como en el caso de los parientes descritos.

Incentivos para ejecutivos

Cuando un empleado alcanza el pináculo de la pirámide organizacional (o al menos se acerca a la cima) se encuentra con los privilegios para ejecutivos. Los incentivos (privilegios, para abreviar) por lo regular sólo son para los altos ejecutivos. Los privilegios pueden ser sustanciales (aviones de la empresa) o relativamente insignificantes (baños privados).

Muchos privilegios populares caen entre estos dos extremos e incluyen los *préstamos gerenciales* (los cuales permiten a los altos directivos ejercer sus opciones de compra de acciones); las *garantías salariales* (también conocidas como paracaídas de oro), que sirven para proteger a los ejecutivos si su compañía se convierte en el blanco de adquisiciones o fusiones; la *asesoría financiera* (el manejo de los programas de inversión de los altos ejecutivos) y las *prestaciones para reubicación*, que a menudo incluyen el subsidio de hipotecas, la compra de la casa actual del ejecutivo y el pago de la mudanza.⁹⁸ Otros privilegios son el tiempo libre con goce de sueldo (como años sabáticos y pago por separación), asesoría para la búsqueda de empleo, automóviles de la empresa, limusinas con chofer, sistemas de seguridad, aviones y yates de la organización, comedores para ejecutivos, programas para el buen estado físico, servicios legales, asesoría fiscal, cuentas de gastos libres, membresías de clubes, boletos para temporadas de espectáculos, tarjetas de crédito de la compañía y subsidios para la educación de los hijos. Como se aprecia, ¡los patrones hacen muchas cosas para lograr que sus dirigentes ejecutivos vivan de la forma más agradable posible!

Programas flexibles de prestaciones

cuando se les brinda la oportunidad, los empleados prefieren planes de prestaciones con opciones. En una encuesta de parejas que trabajan, el 83% aprovechaba los horarios flexibles, el 61% utilizaba los paquetes de prestaciones flexibles que estudiaremos a continuación y el 75% declaró que le gustaría que les ofrecieran planes de prestaciones flexibles. Alrededor del 70% de los patrones entrevistados en una encuesta eligieron opciones flexibles de atención médica.⁹⁹ El servicio de listas de empleos en línea jobtrak.com preguntó a estudiantes universitarios y a profesionistas recién graduados lo siguiente: “¿Cuál prestación desearía más?” El 35% escogió horarios flexibles, el 19% opciones de compra de acciones, el 13% más tiempo de vacaciones, el 12% un mejor plan de salud y el 9% la firma de un bono. Casi todas las prestaciones preferidas se relacionaban con

Indique el nivel de importancia de las prestaciones siguientes para usted y su familia:

	Poca importancia	Mucha importancia
Cobertura sencilla de salud	_____	_____
Cobertura familiar de salud	_____	_____
Cuidados preventivos de salud	_____	_____
Flexibilidad en la elección del médico	_____	_____
Cobertura de medicamentos	_____	_____
Cuidados de la vista	_____	_____
Ayuda para el cuidado de dependientes	_____	_____
Apoyo educativo	_____	_____
Permiso de maternidad con goce de sueldo	_____	_____
Seguro por discapacidad	_____	_____

Marque dos de las prestaciones que se enlistan a continuación que usted considere que la empresa podría mejorar; incluya un comentario que surgiera cómo hacerlo:

Cobertura de salud _____

Cobertura de medicamentos _____

Cuidados de la vista _____

Ayuda para el cuidado de dependientes _____

Apoyo educativo _____

Permiso de maternidad _____

Seguro por discapacidad _____

Si la empresa pudiera gastar más dinero en prestaciones, ordene según su importancia (número 1 = lo más importante; 7 = lo menos importante) las siguientes prestaciones que considere deben recibir fondos:

_____ Cobertura de salud

_____ Cobertura de medicamentos

_____ Cuidados de la vista

_____ Ayuda para el cuidado de dependientes

_____ Apoyo educativo

_____ Permiso de maternidad

Figura 14.7

Ejemplo de una encuesta de las necesidades de los empleados

Fuente: Michelle Buckley, "Checkup for Health Benefits Offerings", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2000, p. 43. Reproducido con autorización de Sage Publications, Inc.

temas del estilo de vida y no con temas financieros. Al mismo tiempo, los patrones tienden a juzgar mal las preferencias de los empleados por diversas prestaciones.¹⁰⁰

Con tales hallazgos, es prudente hacer una encuesta sobre las prestaciones que prefieren los trabajadores, quizá con el uso de un formulario como el que se muestra en la figura 14.7. En cualquier caso, parece que los patrones tienen que brindar opciones al diseñar sus planes de prestaciones.

Plan flexible de prestaciones/plan de prestaciones tipo cafetería:

Planes individualizados que permiten a los patrones ajustarse a las prestaciones preferidas de los empleados.

El enfoque tipo cafetería

Puesto que los empleados prefieren distintas prestaciones, los patrones a menudo les permiten que personalicen sus planes. El enfoque tipo “cafetería” es una forma de hacerlo. (Los términos **plan flexible de prestaciones** y **plan de prestaciones tipo cafetería** se utilizan como sinónimos.) Un *plan tipo cafetería* es aquel en el que el patrón otorga a cada empleado un presupuesto con fondos para prestaciones y deja que lo gasten en las que prefieran, pero con dos limitaciones. En primer lugar, el patrón debe delimitar, desde luego, el costo total de cada paquete. En segundo lugar, cada plan debe incluir ciertos elementos obligatorios, como la seguridad social, los pagos de indemnización para los trabajadores y el seguro de desempleo. Con frecuencia, los empleados pueden hacer cambios a sus planes a la mitad del año si, por ejemplo, los costos de manutención de sus dependientes aumentan y desean asignar más fondos a dicho gasto.¹⁰¹

Tipos de planes Hay varios planes tipo cafetería. Para dar a los trabajadores mayor flexibilidad en las prestaciones que utilizan, cerca del 70% de los patrones ofrecen *cuentas flexibles de gastos* para gastos médicos y de otros tipos. Tal opción permite que los empleados paguen ciertos gastos de prestaciones antes de impuestos (de manera que el IRS [impuesto sobre la renta], de hecho, subsidia parte de los gastos del trabajador). Durante el periodo de apertura de la inscripción, el trabajador puede elegir la cantidad de su salario que el patrón depositará en la cuenta mencionada. Para motivarlos a que manejen dicha opción sin gastar en efectivo, algunas compañías ofrecen *tarjetas de débito* que los empleados usarán con su proveedor de servicios médicos o de farmacia.¹⁰² Los *planes core plus option* establecen un conjunto básico de prestaciones (como seguro médico), que son obligatorias. Además de lo básico, los trabajadores pueden elegir entre varias opciones de prestaciones.¹⁰³

Un ejemplo es “Life Plan” de Pitney Bowes.¹⁰⁴ Esta compañía asigna un “precio” a cada prestación y permite que los empleados “compren” las que requieren cada año. Cada trabajador recibe una cantidad de “dólares flexibles” que puede gastar cada año en las prestaciones que prefiera, hasta el monto límite y, si quieren, incluso cuentan con la opción de complementarlo con fondos personales.

Muchos negocios (sobre todo los pequeños) no poseen los recursos o la base de personal para sustentar el costo de muchas de las prestaciones que estudiamos en este capítulo. El recuadro “Tendencias e Innovaciones” describe una solución.

3

OBJETIVO

Explicar los principales programas flexibles de prestaciones.

Horario flexible:

Horario de trabajo en el que las horas laborales se establecen alrededor del mediodía y los empleados determinan, dentro de ciertos límites, las otras horas en que trabajarán.

Planes flexibles de trabajo

Horario flexible (flexitime) El **horario flexible** es un plan en el que los días laborales de los empleados se establecen alrededor del mediodía; por ejemplo, entre las 11:00 A.M. y las 2:00 P.M. Los trabajadores determinan sus horarios de entrada y de salida. Así, alguien podría trabajar de las 7:00 A.M. a las 3:00 P.M. o de las 11:00 A.M. a las 7:00 P.M. El número de empleados que participan en programas formales de horario flexible (desde el 4% de los operadores hasta el 17% de los ejecutivos) no muestra toda la realidad. Muchos más trabajadores, alrededor del 46%, aprovechan los programas informales de trabajo flexible.¹⁰⁵

En la práctica, la mayoría de los patrones aplican días laborales muy similares al horario tradicional de 9:00 A.M. a 5:00 P.M. En casi la mitad de las compañías, los empleados no deben llegar al trabajo después de las 9:00 A.M., mientras en el 40% tienen que presentarse antes de las 10:00 A.M. Por consiguiente, el horario flexible le da a la mayoría de los trabajadores la libertad de empezar a laborar casi una hora antes de las 9:00 A.M. o después de las 5:00 P.M.

Semanas laborales comprimidas Muchos empleados, como los pilotos de las aerolíneas, no cumplen semanas laborales convencionales de 40 horas durante cinco días. De igual manera, los hospitales buscan médicos y enfermeras que ofrezcan atención continua a un paciente o los fabricantes desean reducir las bajas en la productividad durante los cambios de turno. Los bomberos por lo regular trabajan durante varios días seguidos. Este tipo de trabajadores tienen horarios de **semanas laborales comprimidas**, es decir, menos días por semana, pero durante más horas.

Semana laboral comprimida:

Horario en el que el empleado trabaja menos días, pero durante más tiempo, cada semana.

Tendencias e Innovaciones

Prestaciones y renta de empleados

Tal vez los 40 empleados de First Weigh Manufacturing, de Sanford, Florida, no trabajen para una empresa gigante, pero reciben prestaciones y servicios de recursos humanos de ese tipo. Se debe a que Tom Strasse, el propietario de la compañía, firmó un contrato con ADP Total Source, una organización de trabajadores profesionales que ahora maneja todos los procesos de RH de First Weigh. "No tenía el tiempo ni el personal para manejar los recursos humanos, la seguridad y las normas de OSHA (Occupational Safety and Health Administration). Siempre estábamos buscando un nuevo seguro" ¹⁰⁶, afirma Strasse.

La experiencia de Strasse es la típica de un pequeño negocio que busca el *arrendamiento de empleados*. Las empresas que arriendan trabajadores (llamadas organizaciones de patrones profesionales o compañías de arrendamiento de personal) asumen todas las tareas de recursos humanos; además, se convierten en el patrón de registro de los empleados al transferirlos a la nómina de la firma arrendadora. Así, la arrendadora se convierte en el patrón legal y por lo general maneja toda las actividades relacionadas con el personal, como el reclutamiento, la contratación (con la aprobación de los supervisores de la empresa cliente) y el pago de impuestos (cuotas del seguro social, seguro de desempleo, etcétera).

Ventajas

Lo más atractivo son los seguros y las prestaciones, porque los seguros de salud y de otros tipos son un problema para las pequeñas empresas. Incluso las tarifas de grupo para los seguros de vida de salud son muy elevadas cuando sólo participan 20 o 30 empleados. El proveedor de seguros de salud de First Weigh Manufacturing dejó la firma después de sus primeros dos años y Strasse tuvo problemas para encontrar un nuevo proveedor (finalmente lo encontró, con pólizas que eran 30% más altas).

Aquí es donde entra la compañía de arrendamiento. Recuerde que esta organización es el patrón legal de sus trabajadores. Por lo tanto, los empleados se integran en un grupo

asegurable mucho más grande, junto con los antiguos trabajadores de otro patrón. Como resultado, el propietario de un pequeño negocio consigue seguros para su personal, lo que le sería difícil de otra manera.

Otra ventaja: la asociación que representa a las compañías de arrendamiento de empleados estima que el costo promedio de los reglamentos, el papeleo y el pago de impuestos de las pequeñas empresas es de aproximadamente 5,000 dólares por empleado al año.¹⁰⁷ Por consiguiente, muchos propietarios de pequeños negocios calculan que lo que se ahorran al no administrar los pagos de sus recursos humanos paga las tarifas de la arrendadora. Por ejemplo, cuando Strasse enfrenta una duda acerca de aspectos legales o de seguridad de un empleado, sólo llama a su representante en la firma arrendadora de trabajadores.

Advertencias

Quizás el arrendamiento de empleados parezca demasiado bueno para ser verdad, y a menudo es así. Muchos patrones no se sienten cómodos al dejar que un tercero se convierta en el patrón legal de sus trabajadores (los cuales literalmente deben ser despedidos por el patrón y recontratados por la arrendadora). Sin embargo, hay otros riesgos más concretos que se tiene que considerar. Hace varios años, por ejemplo, la industria del arrendamiento de empleados se vio afectada cuando una o dos compañías manipularon las prestaciones de jubilación que ofrecían a los trabajadores mejor pagados.¹⁰⁸ El arrendamiento de empleados también puede provocar problemas de responsabilidad. Por ejemplo, en el típico contrato de arrendamiento de trabajadores, la arrendadora y el cliente acuerdan compartir ciertas responsabilidades relacionadas con el personal, concepto que se conoce como empleo conjunto. Así, en estados donde los tribunales no consideran las indemnizaciones para los empleados como la única solución para las lesiones laborales (algunos estados funcionan así), se requiere especificar si la firma cliente o la arrendadora es la que asegurará la indemnización de los trabajadores.¹⁰⁹

Hay varios tipos de semanas laborales inusuales. Algunas organizaciones tienen semanas laborales de cuatro días, en las que se trabajan 10 horas diarias. Algunos empleados (como en los hospitales) trabajan tres turnos de 12 horas y los siguientes cuatro días están libres. Casi la mitad de los 500 patrones que participaron en una encuesta afirmaron que utilizaban turnos de 12 horas con muchos de sus empleados.¹¹⁰

Eficiencia de los programas de horarios flexibles y de semanas laborales comprimidas Los programas de horarios flexibles provocan efectos positivos sobre la productividad de los empleados, la satisfacción laboral, la satisfacción con el horario laboral, así como la disminución del ausentismo. El efecto positivo sobre el ausentismo fue mucho mayor que el efecto sobre la productividad. Las semanas laborales comprimidas afectaron positivamente la satisfacción laboral y con el horario de trabajo; el ausentismo no creció y la productividad no se vio afectada de manera positiva. En realidad, los programas con gran flexibilidad fueron menos eficaces que los menos flexibles.¹¹¹

Expertos argumentan que los turnos de 12 horas incrementan la fatiga y los accidentes. No obstante, un informe sugiere que los turnos de 12 horas son más seguros en algunos aspectos. Por ejemplo, este tipo de turnos reduce la “confusión general del lugar de trabajo” que ocurre durante los cambios de turno, pues se disminuyen. Para bajar aún más los efectos colaterales potenciales, los patrones toman medidas como la instalación de caminadoras y bicicletas para ejercicio, así como “cajas de luz” especiales que simulan la luz del día.

Puesto compartido:

Permite que dos o más personas compartan un puesto de tiempo completo.

Trabajo compartido:

Se refiere a la reducción temporal de las horas laborales de un grupo de empleados durante recesiones económicas con la finalidad de evitar despidos.

Trabajo a distancia:

Situación en la que los empleados trabajan en su casa, por lo general con computadoras, y utilizan el teléfono e Internet para transmitir cartas, datos y trabajos terminados a su oficina.

Otros planes laborales flexibles Los patrones toman otras medidas para ajustarse a las necesidades de horario de los empleados. Los **puestos compartidos** permiten que dos o más personas dividan un puesto de tiempo completo. Por ejemplo, dos individuos podrían compartir un puesto de 40 horas por semana, si uno trabaja durante las mañanas y el otro durante las tardes. Alrededor del 22% de las compañías que participaron en una encuesta indicaron que permiten los puestos compartidos.¹¹² Dos ejemplos son los periódicos *Gannett* y la firma PepsiCo, firmas que han utilizado tal estrategia durante más de 20 años.¹¹³ (Los puestos compartidos son especialmente útiles para empleados en edad de jubilarse, pues les facilita reducir sus horas laborales, mientras la empresa conserva su experiencia).¹¹⁴ El **trabajo compartido** se refiere a una reducción temporal de las horas laborales de un grupo de empleados durante recesiones económicas, con la finalidad de evitar despidos. Así, 400 trabajadores accederían a laborar sólo 35 horas por semana (y a recibir el pago correspondiente) para evitar el despido de 30 de ellos.

En el caso del **trabajo a distancia**, las personas laboran en su casa, por lo regular con computadoras, y utilizan el teléfono e Internet para transmitir cartas, datos y trabajos terminados a su oficina.¹¹⁵

Resumen

1. Los incentivos económicos se pagan a empleados específicos, que tienen un desempeño por arriba del promedio. Las prestaciones, por otro lado, están al alcance de todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
2. Hay cuatro tipos básicos de planes de prestaciones: pagos complementarios, seguros, prestaciones de la jubilación y servicios.
3. Las prestaciones de pagos complementarios brindan pagos por un tiempo no laborado, e incluyen el seguro de desempleo, las vacaciones y los días festivos pagados, los pagos por separación y las prestaciones complementarias para el desempleo.
4. Las prestaciones de seguros incluyen la indemnización de los trabajadores, los servicios hospitalarios de grupos, los seguros por accidentes y por discapacidad, y los seguros de vida grupales.
5. Las prestaciones de los empleados están reguladas por leyes federales y estatales. Algunas de las que exigen las leyes federales o la mayoría de las estatales son la seguridad social, el seguro de desempleo, la indemnización de los trabajadores y los permisos regidos por la Ley de Licencias Médicas y Familiares. Las prestaciones discrecionales (no exigidas por la ley) incluyen el seguro por discapacidad, el seguro médico y de vida, así como las pensiones, las vacaciones y los días festivos con goce de sueldo.
6. Los patrones intentan controlar los crecientes costos de la atención médica por medio de varias medidas. Algunas son la contratación de especialistas en la reducción de costos, lograr que los empleados posean más facultades y participen más en el programa de servicios médicos, utilizar planes de salud con aportaciones definidas y subcontratar prestaciones como la asesoría y el apoyo para los trabajadores.

7. Las prestaciones de la jubilación incluyen la seguridad social y los planes de pensiones. La seguridad social no cubre sólo las prestaciones de la jubilación, también para los sobrevivientes y los discapacitados. Los planes de pensiones contienen los planes de prestaciones definidas, los de aportaciones definidas, el reparto diferido de utilidades y los planes de ahorro. Uno de los puntos críticos de la planeación de pensiones es el fondo protegido. La Ley ERISA asegura básicamente que los derechos de la pensión se cumplan y queden protegidos después de un plazo razonable.
8. Casi todos los patrones también ofrecen prestaciones en forma de servicios para los empleados, como servicios de alimentos, oportunidades recreativas, asistencia legal, uniones de crédito y asesorías.
9. Es evidente que la edad del empleado, su estado civil y su género afectan las opciones de las prestaciones, lo cual sugiere la necesidad de individualizar los planes de prestaciones de las empresas.
10. Los planes flexibles de prestaciones, también conocidos como enfoques tipo cafetería, permiten que el empleado organice su plan de prestaciones, el cual está sujeto a los límites de los costos totales y a la inclusión de elementos obligatorios. Muchas compañías han establecido planes tipo cafetería, que requieren de una planeación detallada y de la ayuda de computadoras.

Términos clave

- | | | |
|---|---|--|
| • Administración de casos | • Plan 401(k) | • Prestaciones en pagos complementarios |
| • Fondos protegidos | • Plan de ahorros | • Prestaciones para la familia |
| • Horarios flexibles | • Plan de prestaciones definidas | • Programa de asesoría para empleados |
| • Ley de Seguridad del Ingreso de la Jubilación de los Empleados 1975 (ERISA) | • Plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) | • Puesto compartido |
| • Leyes de indemnización para los trabajadores | • Plan diferido de reparto de utilidades | • Seguridad social |
| • Organización para el cuidado de la salud (OCS) | • Plan flexible de prestaciones/plan de prestaciones tipo cafetería | • Seguro de desempleo |
| • Organizaciones proveedoras preferenciales (OPP) | • Planes de pensión de saldo en caja | • Seguro de vida de grupo |
| • Pago por separación | • Planes de pensiones | • Semana laboral comprimida |
| • Permiso por enfermedad | • Portabilidad | • Sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP) |
| • Plan de aportación definida | • Posibilidad para la jubilación anticipada | • Trabajo a distancia |
| | • Prestaciones | • Trabajo compartido |
| | • Prestaciones complementarias por desempleo | |

Preguntas de repaso

1. Usted solicita el empleo de gerente y está a punto de negociar su sueldo y sus prestaciones. ¿Cuáles preguntas le haría a su probable patrón al respecto? Describa el paquete de prestaciones que trataría de negociar para su beneficio.
2. ¿Qué es el seguro de desempleo? ¿Una organización está obligada a pagar prestaciones de desempleo a todos los trabajadores despedidos? Explique qué haría para reducir el impuesto del seguro de desempleo de su compañía.
3. Explique cómo protege la ERISA los derechos de los empleados pensionados.
4. ¿Qué es la “portabilidad”? ¿Considera que es (o no) importante para alguien recién egresado de la universidad?
5. ¿Cuáles son las disposiciones de la Ley de Licencias Médicas y Familiares?

Actividades individuales y de equipo

1. Trabaje de manera individual o en equipos, e investigue la tarifa del seguro de desempleo y las leyes de su estado. Redacte un resumen en el que detalle las que se aplican en su entidad. Suponga que la empresa X tiene una tasa anual de despidos de personal del 30%, calcule la cuota de impuestos de desempleo que debería pagar esta compañía en su estado.
2. Suponga que dirige un pequeño negocio. Trabaje de manera individual o en equipos, y visite la página www.dol.gov/elaws. (Vea el Small Business Retirement Savings Advisor). Redacte un resumen de dos páginas en el que explique: 1. los diversos programas de ahorro para el retiro del que disponen los patrones de pequeños negocios y 2. el programa de ahorros para el retiro que elegiría para su pequeño negocio y por qué.
3. Usted es consultor de RH de un pequeño negocio con alrededor de 40 empleados. En la actualidad, la firma ofrece sólo cinco días de vacaciones, cinco festivos pagados y las prestaciones de ley, como los pagos del seguro de desempleo. Elabore una lista con otras prestaciones que, desde su punto de vista, debería proporcionar. Incluya las razones de sus sugerencias.

Caso incidental 1

Revisión del paquete de prestaciones

Propósito: El propósito de este ejercicio es proporcionarle experiencia para elaborar un paquete de prestaciones para un pequeño negocio.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado por completo con el material presentado en este capítulo. Además, debe revisar las fuentes de información de las encuestas de remuneración y llegar a la clase preparado para compartir con su equipo el paquete de prestaciones para el pequeño negocio, en el cual trabajan usted o una persona que conoce.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes. La tarea es la siguiente: María Cortés dirige una pequeña oficina de reclutamiento de personal en Miami; ha decidido ofrecer un paquete extendido de prestaciones a sus 25 empleados. En este momento, las únicas prestaciones que reciben son siete días festivos por año con goce de sueldo y cinco días para permiso por enfermedad al año. En su compañía hay otros dos gerentes, así como 17 reclutadores de tiempo completo y cinco secretarías. En el tiempo que se le asigne, su grupo debe crear un paquete de prestaciones adecuado para los requisitos y el tamaño de esta firma.

Caso incidental 2

Una huelga por prestaciones

Hacia febrero 2004, la huelga de los trabajadores de tiendas de productos comestibles del sur de California en contra de las principales cadenas de supermercados del estado llevaba casi cinco meses. Debido a la gran cantidad de trabajadores en huelga (70,000) y a los problemas que implicaba, sindicatos y empresas de todo el país seguían de cerca las negociaciones. De hecho, los contratos sindicales de las tiendas de productos comestibles vencerían en varias unidades en unos meses, por lo que muchos creían que el acuerdo de California (suponiendo que se llegara a uno) marcaría un precedente.

El principal problema eran las prestaciones y en específico el monto (si acaso) de los costos de la atención médica que los trabajadores debían cubrir. Con base en el contrato vigente, los empleados de las tiendas de productos comestibles del sur de California tenían prestaciones de salud excepcionalmente buenas. Por ejemplo, no debían pagar las primas de seguros médicos, por lo que sólo erogaban 10 dólares en pagos conjuntos por las visitas a los médicos. Sin embargo, tan excelentes prestaciones de salud le costaban a las grandes cadenas de tiendas de productos comestibles del sur de California más de cuatro dólares por hora por cada trabajador.

Las grandes cadenas no proponían eliminar las prestaciones de seguros médicos para sus empleados, querían que quienes fueran contratados después del nuevo convenio laboral formaran parte de un grupo de seguros separado y aportar 1.35 dólares por hora para su cobertura de salud,

lo cual implicaba que el seguro de salud les costaría quizá 10 dólares por semana por cada uno. Además, si los 10 dólares por semana no eran suficientes para cubrir el costo de la atención médica, los empleados se verían obligados a pagar más o prescindir de algunas de sus prestaciones.

La situación era difícil para todos los involucrados. Los elevadísimos costos de salud afectaban la competitividad de las tiendas de productos comestibles y los empleados temían que la aplicación de alguna medida disminuyera sus prestaciones de salud. Los sindicatos no aceptaron la situación, terminaron representando a dos clases de empleados: a los que contaban con excelentes prestaciones de seguros médicos (los existentes) y a los recién contratados, cuyas prestaciones eran relativamente escasas y que se sentirían insatisfechos desde el momento en que aceptaran el trabajo y se unieran al sindicato.

Preguntas

1. Suponga que actúa como mediador en esta disputa. Proponga cinco soluciones creativas para que las tiendas de productos comestibles reduzcan las prestaciones de seguros médicos, así como el costo de su paquete total de prestaciones sin obligar a los empleados a que paguen más.
2. Desde el punto de vista de las cadenas de tiendas de productos comestibles, ¿cuál es la desventaja de tener dos clases de empleados, uno de los cuales cuenta con mejores prestaciones de salud? ¿Qué les sugeriría para resolver el problema?
3. Desde el punto de vista del sindicato, ¿cuáles son las desventajas de representar a dos clases de empleados y qué les sugeriría para resolver el problema?

Fuente: basado en “Settlement Nears for Southern California Grocery Strike”, *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 26 de febrero de 2004, artículo 04057052.

Caso Inicial 3

Carter Cleaning Company

El nuevo plan de prestaciones

Las tiendas de Carter Cleaning Center han proporcionado únicamente las prestaciones de ley a sus empleados, que incluyen la participación en el programa de indemnización por desempleo del estado, la seguridad social y la indemnización (que se ofrece a través del mismo proveedor que asegura a las tiendas de siniestros como robo e incendios). Los directivos de la firma (Jack, Jennifer y sus familiares) cuentan con seguros médicos y de vida para toda la familia.

En este momento, Jennifer observa varios problemas potenciales respecto a las políticas sobre las prestaciones y los servicios. Uno de ellos es la rotación de personal. Ella desea hacer un estudio para determinar si la experiencia de empresas similares con las prestaciones de seguros médicos y de vida han disminuido la rotación de personal y permitido pagar salarios más bajos. Jennifer también está preocupada por el hecho de que su negocio no tiene políticas formales para vacaciones, días libres con goce de sueldo o permisos por enfermedad. De manera informal, se entiende que el personal recibe una semana de vacaciones después de su primer año de trabajo, pero en el pasado la política para las vacaciones pagadas por fechas como el Año Nuevo y el Día de Acción de Gracias había sido muy inconsistente. En ocasiones, empleados con sólo dos o tres semanas en el trabajo recibían su sueldo completo por alguna de esas fiestas, mientras que otras veces quienes llevaban seis meses o más trabajando para la compañía habían recibido sólo el pago de medio día laboral. Jennifer sabe que dicha política debe ser más congruente.

Por otro lado, se pregunta si sería aconsejable establecer algún tipo de guardería para los hijos de sus empleados. Ella sabe que muchos no tienen un lugar donde dejar a sus hijos durante el día (se trata de niños en edad preescolar) o después de que salen de la escuela, por lo que quizá una prestación como el cuidado infantil sería conveniente para la empresa.

Preguntas

1. Redacte una política para vacaciones, permisos por enfermedad y días libres con goce de sueldo para Carter Cleaning Center.
2. ¿Cuáles cree que serían las ventajas y desventajas de que Carter Cleaning Centers ofreciera a sus empleados programas de salud, hospitalización y seguros de vida?
3. ¿Aconsejaría el establecimiento de algún tipo de guardería para los trabajadores de Carter Cleaning? ¿Por qué?

Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el hotel París

El nuevo plan de prestaciones

La estrategia competitiva del Hotel París es “prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad”. La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Mientras que las prestaciones del Hotel París (por ejemplo, en términos de días festivos y atención médica) eran similares a las de otros hoteles, Lisa Cruz sabía que no eran lo suficientemente buenas para respaldar las conductas de servicio de alta calidad que su empresa buscaba. El hecho de que fueran similares a las de otras firmas no parecía impresionar al personal del hotel, al menos al 60% que constantemente se quejaba de sentirse muy insatisfecho con las prestaciones que recibía. La preocupación de Lisa (con la que el director de finanzas coincidía) era que la insatisfacción con las prestaciones contribuyera al hecho de que el ánimo y el compromiso de los empleados eran más bajos de lo que debían ser, lo cual impedía que el Hotel París alcanzara sus metas estratégicas. Por lo tanto, Lisa se dedicó a la tarea de evaluar y rediseñar los planes de prestaciones de la organización.

Mientras revisaban las cifras relacionadas con su plan de prestaciones, Lisa Cruz y el director de finanzas se sintieron más preocupados. Ellos calcularon varias medidas relacionadas con las prestaciones de la compañía, incluyendo *los costos de las prestaciones como porcentaje de la nómina, los días de enfermedad por empleado de tiempo completo al año, el cociente del costo de las prestaciones y las prestaciones de los competidores*, así como *las calificaciones que asignaron los empleados a la indemnización para los trabajadores*. Según el director de finanzas, los resultados ofrecían una situación “con buenas y malas noticias”. Por el lado positivo, los cocientes eran en general similares a los de la mayoría de los hoteles de la competencia. La mala noticia era que las medidas eran muy bajas si se comparaban con los resultados de los negocios de servicios de alto desempeño.

El director de finanzas autorizó a Lisa para que diseñara y propusiera un nuevo plan de prestaciones.

Lisa sabía que había varias cuestiones que deseaba lograr con este plan. Ella quería un plan que ayudara a mejorar el ánimo y el compromiso de los empleados. Además, anhelaba que el plan incluyera elementos que facilitaran a los empleados su trabajo, de manera que, como lo planteó, “puedan llegar a trabajar y prestar toda su atención para dar a nuestros clientes un servicio excelente, sin preocuparse por el cuidado de sus hijos y otras importantes distracciones familiares”.

Una de las medidas que Lisa y su equipo querían evaluar era la tasa relativamente alta de ausentismo del Hotel París. Debido a que una gran cantidad de los puestos implicaban contacto con los clientes (los choferes de limusinas y los empleados de mostrador, por ejemplo) era imposible trabajar sin un empleado en el puesto cuando faltaba. Como resultado, el ausentismo producía un efecto en especial importante en medidas como los sueldos por tiempo extra y los costos por trabajadores temporales. En este caso, por insistencia de su consultor de remuneraciones, Lisa decidió analizar un sistema similar al “BENETRADE” de Marriott. Con tal programa de prestaciones, el personal puede intercambiar el valor de algunos permisos por enfermedad por otras prestaciones. “Prefiero que nuestros empleados utilicen el dinero de un permiso por enfermedad para cuestiones como prestaciones médicas adicionales, si eso significa que pensarán dos veces antes de pedir un permiso por enfermedad para resolver un problema personal”, comentó Lisa.

Preguntas

1. Puesto que los patrones por lo general ofrecen prestaciones a todos los empleados, tal vez no produzcan los mismos efectos motivacionales que los planes de incentivos. Con esto en mente, enumere cinco conductas de los trabajadores que el Hotel París podría tratar de mejorar a través de un plan con mejores prestaciones, luego explique por qué las eligió.
2. A partir de su respuesta a la pregunta 1, explique específicamente cuáles prestaciones recomendaría que el Hotel París implantara para lograr dicha mejora en las conductas.

Notas

1. Basado en Frederick Hills, Thomas Bergmann y Vida Scarpello, *Compensation Decision Making* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1994), p. 424. Veá, también, L. Kate Beatty, “Pay and Benefits Break Away from Tradition”, *HR Magazine*, noviembre de 1994, pp. 63-68, y Fay Hansen, “The Cutting Edge of Benefit Cost Control”, *Workforce*, marzo de 2003, pp. 36-42.
2. “Survey Finds 99 Percent of Employers Providing Health-Care Benefits”, *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2002, p. 11. Aproximadamente el 69% de los trabajadores de la industria privada tienen acceso a planes médicos patrocinados por el patrón, mientras el 53% participa en ellos. Veá, “New Bureau of Labor Statistics Benefit Data Have Been Released”,

- Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2005, p. 15.
3. "Decline in Job Based Health Coverage Links to Growth of U.S. Uninsured", *BNA Human Resources Report*, 8 de diciembre de 2003, p. 30.
 4. Eric Parmenter, "Controlling Health-Care Costs", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2002, p. 44. Veá, también, "Benefits Vary Widely by Industry", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 11 y 12.
 5. "Employers Face Fifth Successive Year of Major Health Cost Increases, Survey Finds", *BNA Human Resources Report*, 6 de octubre de 2003, p. 1050.
 6. No está claro por qué, pero entre 1992-1993 y 2003, disminuyó el porcentaje de trabajadores del sector privado que participaban en planes médicos proporcionados por el patrón, al igual que quienes lo hacían en planes de jubilación. "Tal disminución podría ser el resultado de cambios en la composición de la fuerza laboral, en las decisiones de los patronos sobre las coberturas ofrecidas, en las decisiones de los empleados de elegir coberturas o alguna combinación de éstos y otros factores. William Wiatrowski, "Medical and Retirement Plan Coverage: Exploring the Decline in Recent Years", *Monthly Labor Review* 127, Núm. 8, agosto de 2004, pp. 29-36.
 7. Craig Olson, "Will Workers Accept Lower Wages in Exchange for Health Benefits?", *Journal of Labor Economics* 20, Núm. 2 (abril de 2002), pp. S91-S114.
 8. "Survey Finds 57 Percent of Employees Satisfied with Health Plans", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2002, p. 11.
 9. Joseph Martocchio, *Strategic Compensation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 262.
 10. "California Domestic Partner Benefits Mandate Carries Likely Impact Beyond State's Borders". *BNA Bulletin to Management*, 6 de noviembre de 2003, p. 353.
 11. "National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States, March 2006", U.S. Department of Labor, U.S. Bureau of Labor Statistics, agosto de 2006.
 12. *Ibid.*, p. 116. Veá, también, "Spurious Sick-Notes Spiral Upwards", *The Safety and Health Practitioner*, junio de 2004, Vol. 22, Núm. 6, p. 3.
 13. "Unscheduled Employee Absences Cost Companies More Than Ever", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2003, p. 19.
 14. "Making Up for Lost Time: How Employers Can Curb Excessive Unscheduled Absences", *BNA Human Resources Report*, 20 de octubre de 2003, p. 1097.
 15. "SHRM Benefits Survey Finds Growth in Employer Use of Paid Leave Pools", *BNA Bulletin to Management*, 21 de marzo de 2002, p. 89.
 16. Basado en M. Michael Markowich y Steve Eckberg, "Get Control of the Absentee-Minded", *Personnel Journal*, marzo de 1996, pp. 115-120. Veá, también, "Exploring the Pluses, Minuses, and Myths of Switching to Paid Time Off Banks", *BNA Bulletin to Management*, 17 de junio de 2004, vol. 55, Núm. 25, pp. 193 y 194.
 17. www.dol.gov/elaws
 18. Basado en Dennis Grant, "Managing Employee Leaves: A Legal Primer", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2003, pp. 36-46.
 19. *Ibid.*, pp. 36 y 37.
 20. "Ten Years After It Was Signed into Law, FMLA Needs Makeover Advocates Contend", *BNA Bulletin to Management*, 20 de febrero de 2003, p. 58.
 21. "As Employers Grapple with FMLA Malaise, DOL Remains Unsure of Timing of Revisions", *BNA Bulletin to Management*, 2 de diciembre de 2004, vol. 55, Núm. 49, p. 385.
 22. Basado en Dennis Grant, "Managing Employee Leaves: A Legal Primer", p. 41.
 23. Gillian Flynn, "Employers Need an FMLA Brush-Up", *Workforce*, abril de 1997, pp. 101-104. Veá, también, "Worker Who Was Employee for Less than One Year Can Pursue FMLA Claim, Federal Court Determines", *BNA Fair Employment Practices*, 26 de abril de 2001, p. 51.
 24. "Workers Who Come and Go Under FMLA Complicate Attendance Policies, Lawyer Says", *BNA Bulletin to Management*, 16 de marzo de 2000, p. 81.
 25. Sue Shellenbarger, "The Mommy Drain: Employers Beef Up Perks to Lure New Mothers Back to Work", *Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 2006, p. D1.
 26. "Severance Practices", *BNA Bulletin to Management*, 11 de enero de 1996, pp. 12 y 13, y Neil Grossman, "Shrinking the Workforce in an Economic Slowdown", *Compensation and Benefits Review*, primavera de 2002, pp. 12-23.
 27. *Ibid.*, y "Severance/Retention Practices: 2002; Pension Benefits", octubre de 2002, p. 11; "Severance Pay", julio de 2007, Culppeper Compensation & Benefits Surveys.
 28. Terry Baglieri, "Severance Pay," www.SHRM.org, descargado el 23 de diciembre de 2006.
 29. *Ibid.*
 30. "Workers' Compensation Costs are Rising Faster Than Wages", *BNA Bulletin to Management*, 31 de julio de 2003, p. 244.
 31. "Workers' Comp Claims Rise with Layoffs, But Employers Can Identify, Prevent Fraud", *BNA Bulletin to Management*, 4 de octubre de 2001, p. 313.
 32. Veá, por ejemplo, Betty Bialk, "Cutting Workers' Compensation Costs", *Personnel Journal*, julio de 1987, pp. 95-97.
 33. "Using Case Management in Workers' Compensation", *BNA Bulletin to Management*, 6 de junio de 1996, p. 181.
 34. "Firms Cite Own Efforts as Key to Controlling Costs", *BNA Bulletin to Management*, 21 de marzo de 1996, p. 89. Veá, también, "Workers' Compensation Outlook: Cost Control Persists", *BNA Bulletin to Management*, 30 de enero de 1997, pp. 33-44, y Annmarie Lipold, "The Soaring Costs of Workers' Comp", *Workforce*, febrero de 2003, p. 42ff.
 35. Steve Lattanzio, "What Can Employer Do to Influence the Cost of Its Workers' Compensation Program?", *Compensation and Benefits Review*, 1997, pp. 20-30.
 36. Hills, Bergmann y Scarpello, *Compensation Decision Making*, p. 137.
 37. George Milkovich y Jerry Newman, *Compensation* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 1993), p. 445.
 38. "Mental Health Trends", *Workplace Editions*, Núm. 2, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
 39. *Ibid.*, p. 40. Veá, también, "Employers Explore Range of Tactics to Rein in Rising Health Costs for 2005 Plan Year", *BNA Bulletin to Management*, 1 de julio de 2004, Vol. 55, Núm. 27, p. 219.
 40. Allen Cohen, "Decision-Support in the Benefits Consumer Age", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2006, pp. 46-51.

41. "Study: Employers Shifting to Deflect Health Expenses", *BNA Bulletin to Management*, 10 de junio de 2004, p.188.
42. Ron Finch, "Preventive Services: Improving the Bottom Line for Employers and Employees", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, p. 18. Observe que los programas de prevención y de bienestar pueden tener conflictos con la Ley de Estadounidenses Discapacitados. Así, por ejemplo, los patrones no deben obligar la participación en este tipo de planes ni utilizar la información obtenida en dichos programas de formas que violen los requisitos de confidencialidad de la ADA o discriminen a los empleados que no cuentan con una buena condición física. En este caso, vea "Despite Good Intentions, Wellness Plans Can Run Afoul of ADA. Attorney Cautions", *BNA Bulletin to Management*, 20 de diciembre de 2005, Vol. 56, Núm. 51, p. 41.
43. www.DOL.gov. Descargado el 23 de diciembre de 2006.
44. Larri Short y Eileen Kahanar, "Unlocking the Secrets of the New Privacy Rules", *Occupational Hazards*, septiembre de 2002, pp. 51-54.
45. Vea, por ejemplo, Karli Dunkelberger, "Avoiding COBRA's Bite: Three Keys to Compliance", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 44-48.
46. Michael Bond *et al.*, "Using Health Savings Accounts to Provide Low-Cost Health-Care", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 29-32.
47. Vanessa Fuhrmanns, "Oops! As Health Plans Become More Complicated, They're also Subject to a Lot More Costly Mistakes", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2005, p. r4.
48. "As Workers Peel the Effect of Cost Hikes, Employers Turn to Health Remedies", *BNA Bulletin to Management*, 18 de abril de 2002, p. 121.
49. "High Deductible Plans Might Catch On", *BNA Human Resources Report*, 15 de septiembre de 2003, p. 967.
50. "HR Outsourcing: Managing Costs and Maximizing Provider Relations", *BNA Inc.* 21, Núm. 11 (Washington, DC: noviembre de 2003), p. 10.
51. "One in Five Big Firms May Drop Coverage for Future Retirees, Health Survey Finds", *BNA Bulletin to Management*, 12 de diciembre de 2002, p. 393. Vea, también, James McElligott Jr. "Retiree Medical Benefit Developments in the Courts, Congress, and EEOC", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 23-28.
52. Dale Busse, "Health Care", *HR Magazine*, abril de 2003, pp. 49-51.
53. Robert Christadore, "Benefits Purchasing Alliances: Creating Stability in an Unstable World", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2001, pp. 49-53. Betty Liddick. "Going the Distance for Health Savings", *HR Magazine*, marzo de 2007, pp. 51-55.
54. Carolyn Hirschman, "Will Employers Take the Lead in Long-Term Care?", *HR Magazine*, marzo de 1997, pp. 59-66.
55. Bill Leonard, "Recipes for Part-Time Benefits", *HR Magazine*, abril de 2000, pp. 56-62.
56. Bob Lanza *et al.*, "Legal Status of Contingent Workers", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2003, pp. 47-60.
57. Brenda Pol Sunoo, "Millions May Retire", *Workforce*, diciembre de 1997, p. 48. Vea, también, "Many Older Workers Choose to 'Un-Retire' or Not Retire at All", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 28 de septiembre de 2003, artículo 03271012, "Older Workers: Recent Trends in Employment and Retirement", Patrick Purcell, *Journal of Deferred Compensation*, primavera de 2003, Vol. 8, Núm. 3, pp. 30-54, y "For Many Seniors, a Job Beats Retirement", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 9 de febrero de 2003, artículo 3040001.
58. "Update 2007: ssa Publication Núm. 05-10003, January 2007", www.SSA.Gov/pubs/10003.html#offset. Revisado el 21 de mayo de 2007.
59. Martocchio, *Strategic Compensation*, pp. 245-248; Lin Gensing-Pophal, "A Pension Formula that Pays Off", *HR Magazine*, febrero de 2003, pp. 58-62; Jim Morris, "The Changing Pension Landscape", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2005, pp. 30-34.
60. Lindsay Wyatt, "401(k) Conversion: It's as Easy as Riding a Bike", *Workforce*, abril de 1997, p. 66. Vea, también, Carolyn Hirschman, "Growing Pains. Employers and Employees Alike Have Lots to Learn About 401(k) Plans", *HR Magazine*, junio de 2002, pp. 30-38.
61. Wyatt, "401(k) Conversion", p. 20.
62. Matt Hamblin, "Benefits and Then Some: When It Comes to Basic Job Perks, IT Pros Want Them All-Plus a Fat Paycheck" *Computerworld*, 19 de julio de 2000.
63. Victor Infante, "Retirement Plan Trends", *Workforce*, noviembre de 2000, pp. 69-76.
64. Harold Burlingame y Michael Culotta, "Cash Balance Pension Plan Facilitate Restructuring the Workforce at AT&T", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 25-31; Eric Lekus, "When Are Cash Balance Pension Plans the Right Choice?", *BNA Bulletin to Management*, 28 de enero de 1999, p. 7.
65. "New Pension Law Plus a Recent Court Ruling Doom Age-Related Suits, Practitioners Say", *BNA Bulletin to Management*, 5 de septiembre de 2006, Vol. 57, Núm. 36, pp. 281 y 282.
66. Basado en Eric Parmenter, "Employee Benefit Compliance Checklist", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 2002, pp. 29-38.
67. *Paolillo v. Dresser Industries*, 821F.2d81 (2^o. cir., 1987).
68. Patrick Kiger, "Early-Retirement Plans Backfire, Driving Up Costs Instead of Cutting Them", *Workforce Management*, enero de 2004, pp. 66-68.
69. Jennifer Schramm, "Exploring the Future of Work: Workplace Visions", *Society for Human Resource Management*, Núm. 2, 2005, p. 6.
70. *Ibid.*
71. "Benefits Cost Control Solutions to Consider Now", *HR Focus* 80, Núm. 11 (noviembre de 2003), p. 1.
72. Johanna Rodgers, "Web Based Apps Simplify Employee Benefits", *Insurance and Technology* 28, Núm. 11 (noviembre de 2003), p. 21.
73. *Ibid.*
74. Jim Meade, "Affordable HRIS Strong on Benefits", *HR Magazine*, abril de 2000, pp. 132-135.
75. Carolyn Hirschman, "Employees' Choice", *HR Magazine*, febrero de 2006, pp. 95-99.
76. Joseph O'Connell, "Using Employee Assistance Programs to Avoid Crises", *Long Island Business News*, 19 de abril de 2002, p. 10.
77. Vea Scott MacDonald *et al.*, "Absenteeism and Other Workplace Indicators of Employee Assistance Program and Matched Controls", *Employee Assistance Quarterly* 15, Núm. 3 (2000), pp. 51-58. Vea, también, Paul Courtis, "Performance Measures in the Employee Assistance Pro-

- gram”, *Employer Assistance Quarterly* 19, Núm. 3, 2004, pp. 45-58.
78. Vea, por ejemplo, Donna Owens, “EAP’s for a Diverse World”, *HR Magazine*, octubre de 2006, pp. 91-96.
 79. Vea Harry Turk, “Questions and Answers: Avoiding Liability for EAP Services”, *Employment Relations Today*, primavera de 1992, pp. 111-114.
 80. “Fathers Fighting to Keep Work-Life Balance Are Finding Employers Firmly in their Corner”, *BNA Bulletin to Management*, 14 de junio de 2005, Vol. 56, Núm. 24, p. 185.
 81. Maureen Hannay y Melissa Northam, “Low-Cost Strategies for Employee Retention”, *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2000, pp. 65-72. Vea, también, Roseanne Geisel, “Responding to Changing Ideas of Family”, *HR Magazine*, agosto de 2004, pp. 89-98.
 82. Mary Burke, Euren Esen y Jessica Cullison, *2003 Benefits Survey*, SHRM/SHRM Foundation, 1800 Duke Street, Alexandria, VA, 2003, pp. 8 y 9.
 83. *Ibid.*
 84. Jerry Useem, “Welcome to the New Company Town”, *Fortune*, 10 de enero de 2000, pp. 62-70.
 85. “Child Care Options”, *BNA Bulletin to Management*, 4 de julio de 1996, p. 212. Vea, también, “Child Care Report Boasts of Its Benefit to California Economy”, *Knight Ridder/Tribune Business News*, 9 de enero de 2003, artículo 03009011.
 86. Patrick Kiger, “A Case for Childcare”, *Workforce Management*, abril de 2004, pp. 34-40.
 87. www.SHRM.org/rewards/library, descargado el 23 de diciembre de 2006. Vea, también, Kathy Gurchiek, “Give us Your Sick”, *HR Magazine*, enero de 2007, pp. 91-93.
 88. Kelli Earhart, R. Dennis Middlemist y Willi Hopkins, “Elder Care: An Emerging Assistance Issue”, *Employee Assistance Quarterly* 8, Núm. 3 (1993), pp. 1-10. Vea, también, “Finding a Balance Between Conflicting Responsibilities: Work and Caring for Aging Parents”, *Monday Business Briefing*, 7 de julio de 2004, y “Employers Feel Impact of Eldercare: Some Expanded Benefits for Workers”, *Knight Ridder/Tribune Business News*, 13 de junio de 2004, artículo 04165011.
 89. “Employers Gain from Elder Care Programs by Boosting Workers’ Morale, Productivity”, *BNA Bulletin to Management*, 7 de marzo de 2006, vol. 57, Núm. 10, pp. 73 y 74.
 90. Rudy Yandrick, “Elder Care Grows Up”, *HR Magazine*, noviembre de 2001, pp. 72-77.
 91. Sue Shellenbarger, “Companies Retool Time Off Policies to Prevent Burnout, Reward Performance”, *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2006, p. D1.
 92. Susan Lambert, “Added Benefits: The Link Between Work Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal* 43, Núm. 5 (2000), pp. 801-815. Timothy Junge *et al.*, “Work Family Conflict and Emotions: Effects at Work and Home”, *Personnel Psychology*, Vol. 59, 2006, pp. 779-814.
 93. Mathew Boyle, “How to Cut Perks Without Killing Morale”, *Fortune*, 19 de febrero de 2001, pp. 241-244.
 94. SHRM, 2003 Benefits Survey, *op cit.*, p. 30. Vea, también, Michael Laff, “U.S. Employers Tighten Reins on Tuition Reimbursement”, *Training and Development*, julio de 2006, p. 18.
 95. Richard Buddin y Kanika Kapur, “The Effect of Employer-Sponsored Education on Job Mobility: Evidence from the U.S. Navy”, *Industrial Relations* 44, Núm. 2, abril de 2005, pp. 341-363.
 96. SHRM/SHRM Foundation, 2003 Benefits Survey, p. 2.
 97. Carolyn Shapiro, “More Companies Cover Benefits for Employee’s Domestic Partners”, *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 20 de julio de 2003.
 98. “What You Need to Know to Provide Domestic Partner Benefits”, *HR Focus* 80, Núm. 3 (agosto de 2003), p. 3.
 99. Martocchio, *Strategic Compensation*, pp. 308 y 309.
 100. “Couples Want Flexible Leave, Benefits”, *BNA Bulletin to Management*, 19 de febrero de 1998, p. 53, SHRM, 2003 Benefits Survey, *op. cit.*, p. 14. Vea, también, Paul Harris, “Flexible Work Policies Mean Business”, *Training & Development*, abril de 2007, pp. 32-36.
 101. “Money Isn’t Everything”, *Journal of Business Strategy* 21, Núm. 2 (marzo de 2000), p. 4; vea, también, Kaven Kroll, “Let’s Get Flexible”, *HR Magazine*, abril de 2007, Vol. 52, pp. 97-100, y “CEOs in the Dark on Employees’ Benefits Preferences”, *Employee Benefits News*, 1 de septiembre de 2006, artículo 06244007. Revisado el 21 de mayo de 2007.
 102. Carolyn Hirshman, “Kinder, Simpler Cafeteria Rules”, *HR Magazine*, enero de 2001, pp. 74-79.
 103. “Debit Cards for Health-Care Expenses Received Increased Employer Attention”, *BNA Bulletin to Management*, 25 de septiembre de 2003, p. 305.
 104. Martocchio, *Strategic Compensation*, p. 263.
 105. David Hom, “How Pitney Bowes Broadens Benefit Choices with Value-Added Services”, *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1996, pp. 60-66.
 106. “Slightly More Workers Are Skirting 9-5 Tradition”, *BNA Bulletin to Management*, 20 de junio de 2002, p. 197.
 107. Jane Applegate, “Employee Leasing Can Be a Savior For Small Firms”, *Business Courier Serving Cincinnati-Northern Kentucky*, 28 de enero de 2000, p. 23.
 108. Harriet Tramer, “Employee Leasing Agreement Can Ease Personnel Concerns”, *Cranes Cleveland Business*, 24 de julio de 2000, p. 24.
 109. Applegate, “Employee Leasing Can Be Savior for Small Firms”, p. 23.
 110. Diana Reitz, “Employee Leasing Breeds Liability Questions”, *National Underwriter Property and Casualty Risk and Benefits Management* 104, Núm. 18 (mayo de 2000), p. 12.
 111. “Improving Well-Being and Morale 24 Hours a Day”, *BNA Bulletin to Management*, 19 de agosto de 1999.
 112. Boris Baltes *et al.*, “Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria”, *Journal of Applied Psychology* 84, Núm. 4 (1999), pp. 496-513. Vea, también, Charlotte Hoff, “With Flextime, Less Can Be More”, *Workforce Management*, mayo de 2005, pp. 65 y 66.
 113. “2003 Benefits Survey”, SHRM, *op. cit.*, p. 2.
 114. Judith Letterman, “Two People, One Job”, *New York Times*, 14 de enero de 2001, p. 8.
 115. “With Job Sharing Arrangements, Companies Can Get Two Employees for the Price of One”, *BNA Bulletin to Management*, 22 de noviembre de 2005, Vol. 56, Núm. 47, pp. 369 y 370.
 116. William Van Winkle, “Your Away-from-Home Office”, *Home Office Computing* 19, Núm. 1 (enero de 2001), p. 54.