



Vigilada Mineducación

BENEFICIOS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LAS NECESIDADES E
INTERESES DE LAS PERSONAS EN CUATRO ORGANIZACIONES
MANUFACTURERAS DE COLOMBIA

Labor compensation and its relationship with people's needs and interests in four Colombian
manufacturing companies.

KAREN MELISA HENAO ECHEVERRY

LEIDY VIVIANA RIVERA AGUIRRE

Tesis de maestría

Director
Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2022

1. RESUMEN

La relación entre los beneficios laborales que ofrecen las organizaciones y las necesidades e intereses de los empleados es de gran relevancia por los efectos que tiene sobre la motivación y deseo de permanencia de estos, eso especialmente en el mercado laboral actual. Esta investigación indaga si existe tal relación en cuatro organizaciones colombianas del sector manufacturero. Para hacerlo se tomó el portafolio de beneficios de cada una y se revisó, de acuerdo con taxonomías de necesidades e intereses, si los beneficios se conectaban con ellas. Luego, con base en esas taxonomías se elaboró y aplicó un cuestionario a 237 personas de dichas organizaciones preguntando por sus necesidades no satisfechas e intereses. Esas respuestas se relacionaron con los portafolios de beneficios. Se encontró una baja relación entre los portafolios y las necesidades e intereses. En el análisis por género se encontró que las mujeres tienden a necesidades de protección mientras los hombres de entendimiento, por estado civil que los casados o en unión libre tienen necesidades de identidad, los solteros de participación y *otros* de subsistencia, respecto a la edad los de 18 a 30 tienen necesidades de afecto, de 31 a 40 de protección, de 41 a 50 de participación y de 51 a 62 de participación. Los hallazgos cuestionan si los beneficios que se asignan en las organizaciones son los adecuados para los diferentes grupos poblacionales y resultan reveladores a la hora de entender los fenómenos de baja motivación y alta rotación que enfrentan algunas organizaciones.

Palabras clave: beneficios, intereses, necesidades, motivación, intención de permanencia.

2. INTRODUCCIÓN

Un generoso paquete de beneficios en el mercado laboral actual, es uno de los factores más importantes al momento de atraer y fidelizar al mejor talento. De acuerdo con los resultados obtenidos en la Encuesta de Confianza en el Empleo 2015 de Glassdoor, reveló que el 80% de los empleados elegiría beneficios extras antes que ver incrementada su compensación, así mismo, cerca del 60% de las personas afirmaron que un factor determinante a la hora de considerar si aceptan o no una oferta de trabajo, son los beneficios que las organizaciones ofrecen (Jones, 2017). Por su parte, un estudio de Hays (2022) reveló que el 53% de los empleados entrevistados se marcharía de su empleo por mejores beneficios laborales.

Cada persona en la organización tiene condiciones de vida particulares y que la diferencian de las demás. Estas se derivan de su entorno, pautas de crianza y educación, entre otros, y generan formas distintas de percibir el mundo, desempeñarse y relacionarse, también valores e intereses propios (Rius, 2016). Por lo tanto, en las organizaciones coexisten una gran diversidad de necesidades, gustos y preferencias de las personas. Esto representa un gran reto para las organizaciones en términos de lograr una conexión de sus propósitos con los de cada empleado, para impactar la motivación, suplir necesidades y atender intereses (Vanegas y Montoya, 2014).

Las actividades de Recursos Humanos (RRHH) que intentan incrementar la motivación están relacionadas directamente con el desempeño, y aquellas que buscan aumentar el deseo de permanencia con la conservación (Fabi et al., 2015). Lo primero porque la motivación es un determinante directo del desempeño (Fisher, 2005; Toro, 2002), y lo

segundo porque la intención de quedarse en la organización se asocia con su estabilidad real (Littlewood, 2006). Algunas estrategias de RRHH cumplen ese doble propósito y por eso son altamente estratégicas, una de ellas es la del ofrecimiento de un portafolio de beneficios que busca satisfacer necesidades al tiempo que, conecta con los intereses de las personas.

Pese a esto, el 19% de las organizaciones en Colombia no tienen definidas políticas, planes o programas de beneficios para sus empleados (Hays, 2022), lo que además, significa que las organizaciones no están implementando estrategias conectadas con la problemática actual que consiste en la dificultad de atraer, fidelizar y motivar a los talentos (Sodexo, 2022). Por otro lado, otras organizaciones, sí destinan grandes inversiones en planes de beneficios e incentivos, pero estos no se usan, o están subutilizados o no satisfacen las necesidades e intereses de las personas (Capitalismo Consciente, 2017).

Durante los últimos años se viene comprendiendo con mayor sensibilidad, que las personas que integran las organizaciones son un pilar fundamental para la potencialización, crecimiento y existencia de la misma, ya que son quienes materializan una idea de negocio, a su vez permiten el crecimiento que proyecta cada organización (Ortiz, 2012).

Para impactar en el bienestar de un empleado, no solo es necesario tener identificadas cuáles son las competencias que se deben desarrollar a lo largo de su estadía dentro de una organización, también es importante conocer sus necesidades e intereses, con el fin de comprender qué lo motiva, qué lo reta y qué le genera satisfacción en la realización de sus tareas.

Esta investigación tuvo como propósito indagar si se relacionan las necesidades e intereses de los empleados, con el plan de beneficios que le otorga su respectiva organización. El análisis se hace según las dinámicas del mercado laboral actual, caracterizado por la participación simultánea de varias generaciones con preferencias y gustos distintos, en donde lo no económico empieza a tomar más valor (Madero, 2009). También en el estudio se verán las relaciones entre necesidades e intereses según el género, etapa de vida (edad), contexto personal y familiar (estado civil) en la que se encuentren.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Beneficios

Los beneficios laborales son aquellos que las organizaciones conceden a sus empleados por pertenecer a la organización o desempeñar un puesto de trabajo, pero no son contraprestación al trabajo realizado (Jiménez, 2017). También se definen como ventajas, comodidades y en sí la oferta de valor que conceden las organizaciones, que pueden ser financiados parcial o totalmente por estas para sus empleados, y tienen como propósito contribuir a su satisfacción y productividad (Chiavenato, 2000).

Sackman y Suarez (2000) plantean que son una serie de aportes de tipo social, organizados y reglamentados, que se ofrecen de manera voluntaria por parte de la organización y que no hacen parte de las prestaciones de tipo legal, son concedidos de forma gratuita para los empleados y sus familias y buscan satisfacer los distintos tipos de necesidades que puedan tener, para ahorrarles preocupaciones o para maximizar su salario.

Los beneficios laborales de acuerdo con lo planteado por Zulli (2013) se caracterizan en primer lugar, porque no se originan ni retribuyen la contraprestación de servicios prestados u ofrecidos, sino que se conceden en función de las necesidades del empleado y su familia. En segundo lugar, el fin del beneficio está orientado a la satisfacción de necesidades del empleado (cargas familiares, enfermedad, nacimiento, muerte, entre otras) o a brindarle la posibilidad de acceder a determinados servicios, condiciones o ventajas (restaurante, transporte, formación, entre otras). Por último, los beneficios están orientados a la satisfacción de necesidades, que trascienden solo el concepto económico y que por esto se tornan difícilmente conmensurables.

Los beneficios se clasifican en “financieros (directos o indirectos) y no financieros” (Chiavenato, 2009, p. 41). En los financieros directos, el salario hace referencia al pago en dinero o su equivalente, como honorarios por las actividades que realiza o el servicio que presta en la organización. Los financieros indirectos, están relacionados con las gratificaciones, bonos, prebendas, seguros, préstamos, asistencia médica, descansos, entre otros y los no financieros con las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, calidad de vida laboral, promociones, autonomía y libertad laboral (Chiavenato, 2009).

Didenot (2015) menciona que, los beneficios se crean para que los empleados logren la satisfacción de necesidades higiénicas, ambientales, como motivacionales, proporcionándoles seguridad y protección a las personas, generando compromiso y lealtad, así como vínculos empleado-organización, lo cual se refleja en el logro de objetivos y metas de la organización.

Las organizaciones son quienes definen el portafolio de beneficios que quieren ofrecer a sus empleados (Torres et al., 2020). Al momento de construir un plan de beneficios, se deben considerar dos elementos relevantes: el primero hace referencia al retorno de la inversión, es decir que las organizaciones se ven beneficiadas en el incremento de su productividad, calidad, ambiente laboral, fidelización de talentos, entre otros (Torres et al., 2020). El segundo, a la responsabilidad compartida, puesto que el costo de los beneficios se distribuye entre las organizaciones y los empleados que se ven beneficiados (Chiavenato, 2002).

Los empleados desarrollan sus actividades en las organizaciones condicionados por lo que esperan obtener de las mismas y el cumplimiento de sus expectativas, poniendo a disposición de estas su capacidad productiva, con la intención de que esto se refleje en la obtención de recompensas y beneficios producto de su esfuerzo y su desempeño (Sierra, 2016). De ahí que, se diseñen sistemas de beneficios que generen y mantengan un vínculo afectivo de los empleados con la organización a la que pertenecen (Chiavenato, 2009).

3.2 Necesidades

Todas las personas tienen necesidades, y estas se refieren al impulso de la satisfacción de sensaciones de apetencia, carencia o deficiencia (Chiavenato, 2009). Una necesidad si es satisfecha contribuye a la salud y a un estado de bienestar, por el contrario, si no se satisface aparece el malestar y las enfermedades (Deci y Ryan, 2000).

McClelland (1961) propone una teoría donde habla de tres necesidades: la primera es la de logro, y se caracteriza por un fuerte impulso por sobresalir y obtener éxito profesional, por un deseo por demostrar los esfuerzos y mejorar continuamente en el trabajo (Torres, et al., 2019). La segunda es la de afiliación, en el que la cooperación o trabajo colaborativo y las

relaciones interpersonales juegan un papel fundamental (Velandia, 2012). Para las personas con esta necesidad, es importante generar empatía y comprensión en los demás y la competencia no hace parte de sus relaciones. La tercera es la de poder, quienes la tienen buscan influir en los demás y en la posibilidad de generar cambios que modifiquen las dinámicas organizacionales, así como tomar decisiones o asumir riesgos en su día a día (Torres et al., 2019).

Por su parte Max-Neef (1989) destaca una clasificación de nueve necesidades fundamentales: la necesidad de subsistencia, relacionada con la supervivencia, el bienestar físico y mental, la necesidad de protección, asociada a la seguridad, apoyo mutuo (social y familiar), la necesidad de afecto definida como el sentirse apreciado, hacer amistades, ser generoso, la necesidad de entendimiento caracterizada por la comprensión y desarrollo de la conciencia crítica, la necesidad de participación definida como la sensación de la persona de integrarse, el pertenecer y trabajar en un grupo, la necesidad de ocio referida como la utilización del tiempo libre y la participación en espacios de integración, la necesidad de creación relacionada con una representación de la forma de pensar, sentir y actuar de forma espontánea, la necesidad de identidad que hace referencia al sentimiento de comprometerse, reconocerse e integrarse en el entorno y de ser sí mismo y la necesidad de libertad definida como la conciencia en el actuar, tomar decisiones y la autonomía para regular la conducta.

“Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas, clasificables, al parecer las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos; lo que cambia a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para satisfacerlas” (Neef et al., 1986, p. 37-38). De acuerdo con esto, en las organizaciones confluyen personas con las

mismas necesidades, pero con ideas diferentes sobre cómo quieren que estas sean satisfechas, diferencias que dependen de la cultura (Donawa, 2019).

Las necesidades sociales nacen de las vivencias particulares de cada uno de los individuos y estas varían de persona a persona, en gran medida por las experiencias vividas y por su contexto social (Donawa, 2019). No obstante, Reeve (2010) enfatiza en que las necesidades sociales (poder, logro, y afiliación), se manifiestan de acuerdo con las características sociales del entorno en el que las personas se desarrollan, su experiencia particular y subjetiva, así como con los pensamientos asociados.

El deseo de satisfacer las necesidades e impulsos generan estados de tensión, que envían información al organismo para que este haga un análisis del contexto y se comporte de tal manera que con ello, las satisfaga (Ramírez et al., 2008). Lo anterior, condiciona que la satisfacción o no de las necesidades, modifica el comportamiento o desempeño de la persona en el futuro (Davis y Nestrom, 1993).

Por tanto, el hecho de satisfacer las necesidades a lo largo de la vida, brinda a las personas un estado de bienestar o “eudaimonia” (Balaguer et al., 2008; Castro, 2009; Ryan y Frederick, 1997; Waterman, 1993) y lograr esto permite que se mejore la salud mental, física y en general la calidad de vida de los individuos (Ntoumanis et al., 2012).

3.3 Intereses

Los intereses son parte integral de la conducta de los individuos y por tanto desempeñan un papel vital en la sociedad. Un interés es una reacción de preferencia por una actividad, objeto, tarea u ocupación, es un aspecto de la conducta humana (Fredeswinda,

1955). Los intereses, al igual que los sentimientos y deseos, envuelven un mecanismo fisiológico que si se estimula adecuadamente, puede generar una acción positiva hacia una determinada actividad.

Existen diferentes acepciones sobre lo que es un interés, algunos autores lo definen como sentimientos de agrado, indiferencia y desagrado de una actividad (Fryer, 1931), otros como motivaciones (Strong, 1943), valores (Super, 1962), actitudes (Carter, 1940) o incluso rasgos de personalidad (Holland, 1963). Se habla que son moldeables y, por tanto, modificables (Barak, 2001). Visiblemente, los intereses no pueden significar todo lo anterior, lo que revela falta de unanimidad sobre lo que significan.

Aun así, se sabe que los intereses forman parte central en la vida de la mayoría de las personas e intervienen en gran medida en lo que hacen. Algunas de las decisiones más relevantes en la vida de una persona, como lo puede ser la elección de una profesión, o a qué dedica su tiempo libre y con quien se vincula, se fundamentan en los intereses. De modo que es de gran trascendencia para todos, conocer cuál es su naturaleza, comprender cómo se manifiestan, se transforman, se desarrollan y el cómo se miden (Cirino, 2013).

Según Cirino (2013) los intereses son, por un lado, “conceptos clasificatorios que se crean como parte del desarrollo cognitivo de la persona y que van aumentando en complejidad y especificidad a medida que como parte del desarrollo cognitivo, se crean nuevas estructuras y se perciben e incorporan nuevas actividades a los conceptos” (p. 113). Por otro lado, se plantea que como parte del desarrollo afectivo se producen sentimientos de agrado, indiferencia o desagrado hacia una actividad en particular, definida como aspecto

afectivo de los intereses y el aspecto conductual de los intereses, definido como los sentimientos que generan una conducta de acercamiento, indiferencia o rechazo.

Los intereses de las personas cambian durante las distintas etapas de su desarrollo (Fredeswinda, 1955). Los intereses de niños y adolescentes son inestables, pero ya para la edad de quince años se van estabilizando. Al llegar a los 18 años se cristalizan y a los 21 años se consideran estables (Strong, 1943), aunque podrían, no obstante, aparecer o desaparecer algunos luego de esas edades (Fredeswinda, 1955).

La evaluación de los intereses debe considerar un sinnúmero de factores, la influencia del entorno, la madurez de la persona, la subjetividad y la subjetividad de los intereses en sí. Para evaluarlos existen diferentes técnicas, una de estas corresponde al inventario de intereses, el cual consta de una lista de actividades u ocupaciones (Fredeswinda, 1955). En un inventario de intereses, las personas informan sobre los suyos, pero es el investigador quien le asigna un significado al agrupar las respuestas por escalas a las que les ha determinado un nombre y obtener una puntuación en cada una de ellas (Cirino 2013). Cuando una persona toma un inventario de intereses, sus respuestas representan el grado en que le gusta cada uno de los tipos de actividades.

Cirino (2013) indica que la clasificación de actividades son el pilar para reconocer los tipos de intereses que existen. Las clases de intereses se pueden establecer haciendo relaciones entre las actividades o uniendo elementos que puedan ser comunes (Namy y Gentner, 2002).

Según Alles (2010) para un entendimiento profundo de las conductas de una persona es importante entender que estas tienen diferentes intereses, por lo que plantea la siguiente clasificación:

Profesional: actividad remunerada o mediante la cual se gana la vida

Otros intereses profesionales: complementarios o no de la actividad principal

Intereses comunitarios, política

Intereses espirituales, religión

Intereses culturales, manifestaciones culturales

Deportes/Hobbies

Familia: puede incluir al grupo familiar más cercano o en una concepción más amplia, otros vínculos familiares y relaciones de amistad

Tiempo libre: actividades recreativas no incluidas en otras categorías (p. 27-28).

Esta clasificación no exige un determinado orden, así mismo de cada elemento pueden surgir categorías adicionales o intermedias (Alles, 2010).

A nivel organizacional, los empleados son un grupo de interés clave desde sus actividades, participación y nivel de contribución a esta. Por lo que coexisten personas, que desarrollan intereses similares, complementarios o en su defecto diferentes.

Resulta relevante manifestar que los empleados de una organización son un grupo heterogéneo, esto por la diversidad de roles, perfiles, niveles, que coexisten al interior de la misma, cada empleado puede tener sus propios intereses y diferenciarse en esto de los demás, debido a las diferencias en edad o en género (ESAN Business, 2016).

En las organizaciones debe existir la posibilidad de entender y evaluar los intereses particulares y grupales. De acuerdo con Ney (2012) existe un elemento más relevante al momento de conocer quien desarrollará de manera más exitosa su rol en la organización, y es la identificación de los intereses de esa persona. El principal hallazgo de lo estudiado por Ney (2012) es que los empleados con intereses parecidos al de sus empleos conducen a una mayor productividad y desarrollan en los demás un interés de permanencia en la organización.

3.4 Motivación

La motivación es una de las variables más relevantes del comportamiento humano porque “representa todo aquello que inicialmente determina que una persona inicie una acción (activación), se movilice hacia un objetivo (dirección) y persista en su consecución (mantenimiento)” (Herrera et al., 2004, p. 165).

Los seres humanos actúan constantemente con intereses hacia el desarrollo, la dominación de entornos y la integración de vivencias distintas en relación directa con su ser. Así mismo, las personas se comportan según sus dimensiones internas y externas, buscando satisfacer sus necesidades particulares de una manera eficaz. En esta dinámica confluyen impulsos y emociones con las fuerzas del entorno, alienado con una estructura interna, denominada sí-mismo (Deci y Flaste, 1996).

La teoría de la autodeterminación integra la personalidad, la motivación humana y el funcionamiento óptimo. Su principal objetivo es el estudio de la motivación humana para poder comprender su conducta.

Los elementos sociales impactan la motivación gracias a mediadores conformados por necesidades de carácter psicológico, tales como la vinculación, autonomía y competencia. Con relación a la satisfacción sugiere la existencia de dos clases de motivación intrínseca y extrínseca (Deci y Ryan, 1985, 2000).

La motivación intrínseca es la que parte del individuo, la que genera un interés espontáneo en la persona, que impacta en el desempeño de este en un entorno social y en su desarrollo cognitivo, generando una satisfacción personal por conseguir algo que implicó un gran esfuerzo, representando una placentera sensación de disfrute, puesto que el estímulo proviene desde el interior (Csikszentmihalyi y Rathunde, 1993, y Ryan, 1995). Derivado de la teoría de la autodeterminación, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral, son el impulso para que las personas den lo mejor de sí mismas, es por esto que la curiosidad, los desafíos, el sentido de pertenencia y la resolución de problemas son factores determinantes que promueven la motivación intrínseca.

Por otro lado, la motivación extrínseca hace referencia a un impulso de realizar una acción generada por factores externos, buscando el estímulo o la recompensa en el exterior que ayudan a que la persona esté motivada, persiguiendo la validación de terceras personas, como el recibir elogios, el anhelo de ser reconocidos, el conseguir un ascenso en el trabajo, que conlleva como resultado la satisfacción por el resultado y la aprobación (Ryan y Connell, 1989, y Vallerand, 1997).

Las organizaciones que logran motivar a sus empleados son en un 50% más eficientes (Santander, 2021). Por esa razón las organizaciones intentan movilizar y consideran que esto se logra otorgando beneficios, de ahí que el incremento de la misma sea uno de los

argumentos principales de las organizaciones para justificar la existencia de planes de beneficios.

Se considera que al ofrecer beneficios que satisfacen necesidades y que permiten atender los intereses de las personas, éstas estarán más motivadas y, por tanto, se verán mejoras en su desempeño. De ahí la importancia de estudiar si realmente los beneficios que se ofrecen en las organizaciones se relacionan con esos intereses y necesidades.

3.5 Intención de permanencia

El interés de permanecer en la organización se refiere al deseo de continuar laborando en esta (Tett y Meyer, 1993). En este sentido la rotación voluntaria es una manifestación comportamental de que esa intención no está presente o no es alta (Littlewood, 2006).

La intención de permanencia también se define como “la disposición consciente e intencional de seguir con la relación laboral en la organización a la que pertenece” (Mobley et al., 1978, citado por Cortina, 2016, p. 17). De la misma manera, la intención de permanencia se define como el tiempo que transcurre para que un empleado permanezca en una organización y a su vez puede ser sinónimo de otros conceptos asociados como la estabilidad laboral, pero es importante destacar una diferencia y es que esta última, es un derecho legítimo que el empleado tiene de conservar su empleo, siempre y cuando no cause daños o perjuicios para la organización, mientras que la permanencia laboral tiene que ver con el anhelo de un individuo de seguir su proyecto de vida, personal y profesional en una organización particular, para lograr los objetivos propuestos y a su vez la satisfacción de sus necesidades (Vanegas y Montoya, 2014).

Un elemento determinante que puede influir en la intención de permanencia de los empleados, es el compromiso organizacional, entendido como un estado psicológico en el que una persona establece un vínculo con una organización, cuyo resultado final deriva en el interés o no de permanecer en ella. Tal compromiso, puede ser normativo, de continuidad o afectivo (Meyer y Allen, 2001).

El compromiso normativo parte del sentirse obligado, desde un deber moral a permanecer en la organización para la que se labora (Meyer y Herscovitch, 2001). El compromiso de continuidad se refiere al impacto y costo económico que genera el continuar o abandonar la organización (Meyer y Herscovitch, 2001). El compromiso afectivo es la conexión o vínculo emocional entre el empleado y su organización, ya que se identifica con la cultura que promueve (Meyer y Allen, 2001).

En consecuencia, el compromiso organizacional está relacionado con el nivel en el que un empleado se conecta e identifica con la organización para la que labora y su anhelo de seguir haciendo parte de ella (Robbins, 2005).

Un ambiente laboral positivo, incita a que los empleados contribuyan desde su conocimiento y experticia al desarrollo de la organización y de las personas que la integran, basada en una cultura de bienestar y felicidad, que como resultado refleja la intención de permanecer en una organización (Bagger, 2012).

Esta intención de permanencia es de interés particularmente para este trabajo, ya que es otro de los argumentos que utilizan las organizaciones cuando hablan de la importancia de tener planes de beneficios.

Así, y según lo revisado, las personas tienen necesidades e intereses y las organizaciones consideran que dar respuesta a estos, a través de los planes de beneficios, es una buena manera de motivar y de generar mayor permanencia de los empleados, de ahí que sea tan importante analizar si efectivamente existe una relación entre los beneficios ofrecidos por las organizaciones y las necesidades e intereses de las personas.

4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa, puesto que se describen los componentes principales del fenómeno a estudiar. Así como, se busca comprobar la relación entre diferentes variables.

4.1 Participantes

Se recabó información sobre los beneficios ofrecidos por 4 organizaciones del sector manufacturero en Colombia, distribuidas así: en Medellín 2, en Ibagué 1 y en Santa Marta 1, cabe destacar que una de las organizaciones ubicada en Medellín tiene una filial en la ciudad de Bogotá, la cual fue incluida dentro del estudio.

A su vez participaron 237 empleados de las 4 organizaciones distribuidos así: 71.2% Medellín, 13.2% Bogotá, 10.2% Ibagué y 5.4% Santa Marta, de los cuales el 67.4% son hombres y el 32.6% son mujeres. El 53.4% está casado o en unión libre, 45.5% es soltero y el 1.0% restante indicó otro. En lo que respecta a la antigüedad con un rango obtenido de 0 a más de 21 años, distribuidos así, 46.8% de 0 a 5 años, 22.3% de 11 a 15 años, 15.7% de 6 a 10 años, 11.7% mayor a 21 años y 3.5% de 16 a 20 años. En relación con la edad, con un

rango de respuestas entre 18 a 62 años, se obtuvo, 43.4% de 31 a 40 años, 22.8% de 18 a 30 años, 20.0% de 41 a 50 años y 13.8% de 51 a 62 años.

4.2 Procedimiento

Esta investigación inició con una búsqueda y revisión de fuentes de información para identificar posibles vacíos en la literatura académica, y tendencias alrededor de la relación entre beneficios laborales con necesidades e intereses de los empleados. Esta verificación se estructuró en las siguientes etapas:

Se realizaron búsquedas en las bases de datos de Google Académico y Redalyc, utilizando las palabras clave: incentivos y beneficios personales, relación incentivos y beneficios y satisfacción de las personas, incentivos, beneficios y motivación, beneficios a empleados y preferencias, beneficios, necesidades e intereses, citados más de 3 o 4 veces, ordenados por relevancia y con un intervalo por año entre el 2018 y 2021. En idioma español e inglés, con un promedio de 12.300 salidas. En los resultados que esta búsqueda arrojó, no se logró evidenciar estudios e investigaciones que correspondan completamente a las palabras clave en los títulos e introducción, relacionadas con el objeto de esta investigación.

Se realizó una búsqueda de marcos teóricos y de referencia para establecer un modelo de necesidades e intereses, así como el desarrollo de los conceptos de beneficios, motivación e intención de permanencia.

Las organizaciones participantes en la investigación, proporcionaron sus respectivos portafolios de beneficios, los cuales fueron tabulados, analizando 73 beneficios en su totalidad, luego con dicha información se realizó una relación entre los beneficios de cada

organización, con el modelo de necesidades McClelland (1961) y Max-Neef (1989) e intereses de Alles (2010).

Con la finalidad de conocer las necesidades e intereses de las personas, se diseñó un cuestionario, que se aplicó en las instalaciones de las organizaciones, individualmente en el turno de trabajo respectivo, para el personal operativo. Al personal administrativo se le aplicó una encuesta auto gestionada por los empleados en la plataforma google forms. Lo anterior con previa autorización del área de RRHH de cada una de las organizaciones. Se les informó del propósito de la investigación a los empleados y jefes, así como se les solicitó su participación de manera anónima y voluntaria.

El cuestionario estaba constituido por: datos demográficos (4 ítems) con rangos de respuestas, evaluación de necesidades (9 opciones de respuesta), las cuales están asociadas a la teoría de estudio definida y de las cuales debían seleccionar 3 opciones de las que consideraban no estaban siendo satisfechas en su vida personal, así mismo, se evaluaron los intereses personales (8 opciones de respuestas), los cuales debían calificar cada uno de estos en la escala de muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo o ninguno y estaban asociados al marco teórico definido (ver anexo).

4.3. Análisis de datos

Se realizó una revisión documental de los portafolios entregados por cada organización, en una matriz relacional, en donde se listaron cada uno de los beneficios, identificando cuales tenían beneficios similares y en cuales no coincidían, posterior a esto se realizó una relación para cada beneficio con las necesidades de acuerdo con la teoría de las tres necesidades propuesta por McClelland (1961), basadas en las necesidades de logro,

afiliación y poder, y con la taxonomía de necesidades propuesta por Max-Neef (1989), clasificadas en necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad, y una relación con los intereses, según la taxonomía de intereses planteada por Alles (2010), en las siguientes categorías: “profesionales, otros intereses profesionales, comunitarios, espirituales, culturales, deportes/hobbies, familia y tiempo libre” (p. 27-28).

Posterior a esto, con los resultados de la encuesta a los empleados, en donde se evaluó las necesidades e intereses personales, se realizó una relación entre lo que las organizaciones ofrecen en sus portafolios de beneficios y la satisfacción de necesidades e intereses de acuerdo con los planteamientos teóricos definidos, versus la percepción de los empleados en cuanto a sus necesidades no satisfechas e intereses.

4.4 Aspectos éticos

A las organizaciones participantes y a los empleados se les dio a conocer el objetivo de esta investigación, solicitando su participación de manera anónima y voluntaria.

5. RESULTADOS

5.1 Revisión documental de portafolio de beneficios

Se realizó una revisión de los documentos entregados por cada organización, se consolidaron en una matriz relacional encontrando 73 beneficios, de los cuales el 19.2% son comunes para las 4 organizaciones entre estos se encontraron bonificaciones en dinero, seguros de vida y alimentación, el 17.8% están en 3 organizaciones como prima por antigüedad, auxilio para estudio de hijos y planes de movilidad, el 23.3% en 2 organizaciones

como auxilio por ahorro, horarios flexibles y reconocimiento a ideas innovadoras y el 39.7% solo son aplicables a una organización tales como servicio de guardería, prima adicional por vacaciones y mentorías en desarrollo de competencias. De acuerdo con la clasificación planteada de beneficios laborales por Chiavenato (2009), se encontraron que el 58.9% corresponden a los beneficios financieros indirectos como bonos, préstamos, seguros, primas, permisos, asistencia médica entre otros, el 37.0% corresponde a los beneficios no financieros como reconocimientos, oferta de desarrollo personal y profesional, promociones y movilidad y el 4.1% corresponden a beneficios financieros directos como lo son los asociados al salario o pagos por el servicio prestado.

5.2 Relación de beneficios con taxonomía de necesidades propuesta por McClelland (1961).

De acuerdo con la taxonomía de necesidades propuesta por McClelland (1961), en la que plantea las necesidades de poder, afiliación y logro, se realizó una relación con cada uno de los beneficios que conceden las organizaciones participantes de la investigación, encontrando:

Tabla 1

Relación de necesidades vs portafolio de beneficios laborales.

Tipo de necesidad	Beneficios	Representación
No se relaciona con ningún tipo de necesidad	57	78,1%
Logro	9	12,3%
Afiliación	4	5,5%
Poder	3	4,1%
Total	73	100,0%

Fuente: Elaboración Propia

En esta relación se encontró que el 78.1% de los beneficios no se relaciona con ninguna de las necesidades propuestas por McClelland (1961).

5.3 Relación de beneficios con taxonomía de intereses propuesta por Alles (2010).

Según la teoría de intereses propuesta por Alles (2010) en donde plantea las siguientes categorías de intereses se encontró que:

Tabla 2

Relación de intereses vs portafolio de beneficios laborales.

Clasificación de intereses	Beneficios	Representación
Profesional	27	37,0%
Familia	15	20,5%
No se encontró relación	13	17,8%
Otros intereses profesionales	8	11,0%
Tiempo libre	6	8,2%
Espiritual o religión	1	1,4%
Deporte / Hobbies	1	1,4%
Cultural	1	1,4%
Comunitarios	1	1,4%
Total	73	100,0%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados más relevantes corresponden a que el 37,0% de los beneficios están relacionados con la categoría profesional, asociados a beneficios relacionados con el salario, por otro lado, el 20,5% están asociados a la familia y, por último, el 17,8% de los beneficios no están asociados a ningún tipo de interés, según el marco de referencia definido en la investigación.

5.4 Resultados encuesta de necesidades e intereses personales a empleados de las organizaciones

El cuestionario contempló dos preguntas cerradas, asociada una a intereses y otra a necesidades, se aplicó a 237 personas, empleados operativos y administrativos de las 4 organizaciones en las diferentes ciudades: Medellín, Bogotá, Ibagué y Santa Marta.

Para generar un mejor entendimiento por parte de los empleados, se realizó una representación descriptiva de la taxonomía de necesidades planteada por McClelland (1961) y su relación con la teoría de necesidades de Max-Neef (1989), así como la relación entre la taxonomía de intereses planteada por (Alles, 2010), así:

Tabla 3

Relación de necesidades asociadas y descriptor para empleados.

Tipo de necesidad asociada (McClelland, 1961)	Clasificación necesidades fundamentales (Max-Neef, 1989)	Descriptor para empleados
	Subsistencia	Tener salud mental, física, alimento y trabajo
	Protección	Tener un hogar para vivir, atención médica, ahorro y seguros
Afiliación	Afecto	Tener pasión por lo que hago, crecer, generar lazos de amistad, respetar y ser respetado
Afiliación	Entendimiento	Generar empatía y que los demás me comprendan tal y como soy,
Afiliación	Participación	Incorporarme a un grupo, ser parte activa de él, cooperar y compartir
	Ocio	Tener tiempo libre para el descanso y la recreación
Logro	Creación	Realizar actividades de creación, imaginación e inventiva
	Identidad	Actuar con coherencia, necesidad de diferenciarme de los demás y tener un nombre
Poder	Libertad	Tener autonomía, amplitud de mirada, poder tomar decisiones y correr riesgos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4

Relación de intereses asociados y descriptor para empleados.

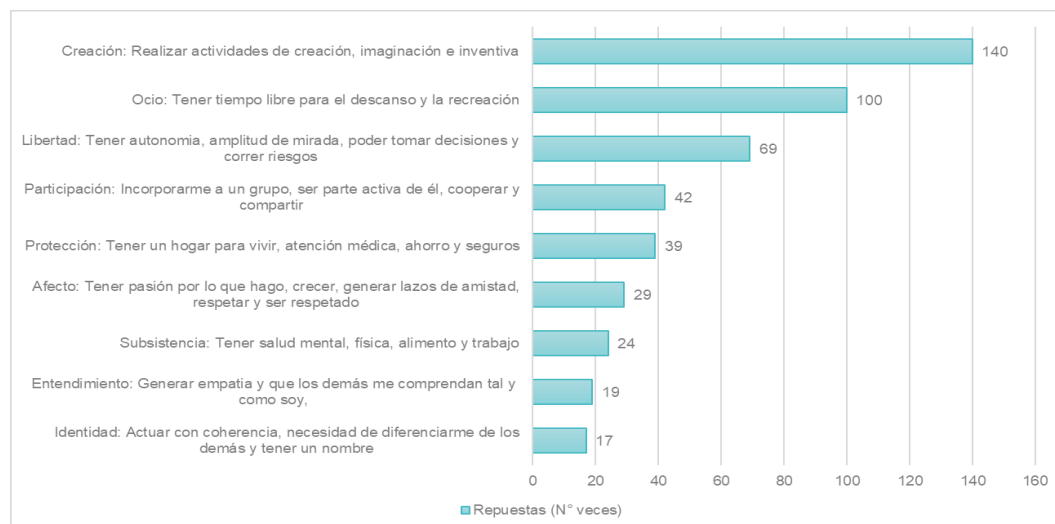
Clasificación de intereses (Alles, 2010)	Descriptor para empleados
Profesional	Poder desarrollarme y crecer en mi trabajo
Otros intereses profesionales	Poder desarrollarme profesionalmente y poder ascender laboralmente
Familia	Poder generar bienestar para mi grupo familiar
Tiempo libre	Poder realizar actividades recreativas y de ocio
Espiritual o religión	Poder dedicarme en la vida a lo que me conecta y me apasiona
Deportes / Hobbies	Poder practicar los deportes y hobbies que me gustan
Comunitarios	Poder participar en actividades de la Comunidad
Cultural	Poder participar en actividades culturales y de manifestación cultural

Fuente: Elaboración Propia

La primera pregunta de la encuesta a empleados estaba asociada a necesidades así:

Figura 1

Pregunta 1: ¿De esta lista de necesidades cuáles consideras que no están siendo satisfechas en tu vida personal? (Selecciona 3 opciones).



Fuente: Elaboración Propia

En los resultados de esta pregunta se obtuvieron 52 combinaciones de necesidades posibles al elegir las respuestas, aunque en la pregunta se solicitaba seleccionar 3 opciones, se obtuvieron respuestas asociadas a la selección de: 1 necesidad el 46.4%, 2 necesidades el

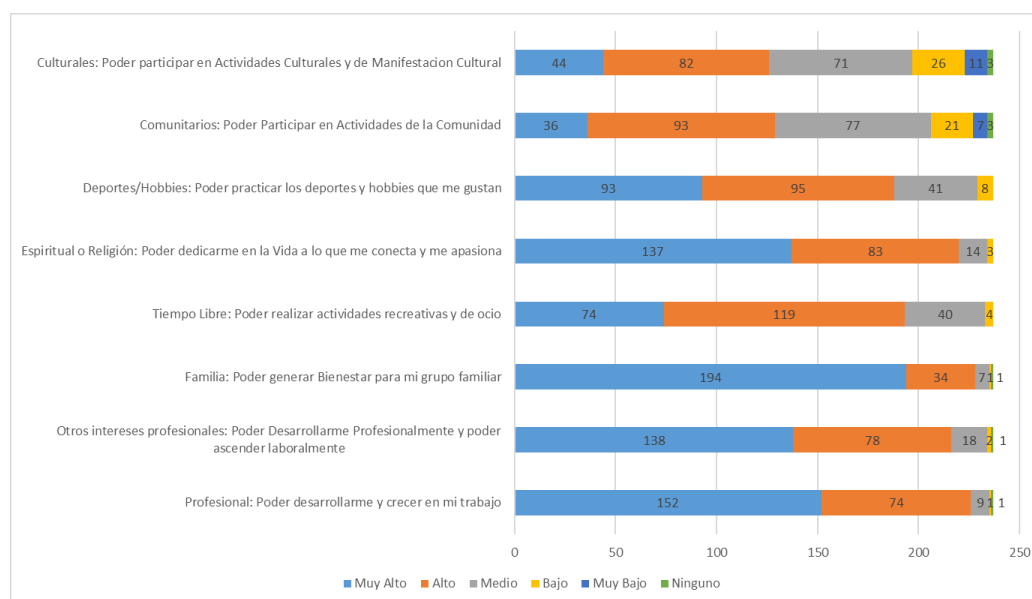
7.6%, 3 necesidades el 44.7%, 4 necesidades el 0.8% y 7 necesidades el 0.4% por los encuestados, de las 9 opciones posibles.

La necesidad asociada a realizar actividades de creación, imaginación e inventiva (logro), fue la más seleccionada con 140 veces, en segundo lugar la necesidad de tener tiempo libre (afiliación) para el descanso y la recreación fue seleccionada 100 veces, así como la necesidad de tener autonomía, poder tomar decisiones y asumir riesgos (poder), fue la tercera opción más seleccionada con 69 veces, la menos seleccionada fue la necesidad de actuar con coherencia, necesidad de diferenciarse de los demás y tener un nombre (poder) con solo 17 veces.

La segunda pregunta asociada a intereses correspondió a:

Figura 2

Pregunta 2: ¿De acuerdo con esta lista de intereses, califica que tan alto o bajo es ese interés para ti en tu vida personal?



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Resumen resultados pregunta 2 de acuerdo con el nivel de interés que predomina por categoría.

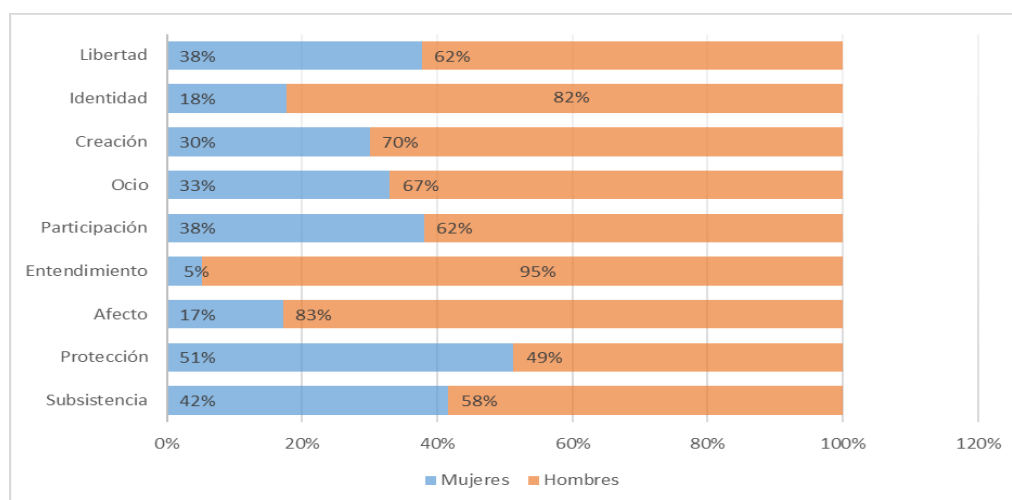
Posición	Categoría de intereses	Nivel de interés	Respuestas	Representación del total por categoría
1	Familia	Muy Alto	194	81.9%
2	Profesional	Muy Alto	152	64.1%
3	Otros intereses profesionales	Muy Alto	138	58.2%
4	Espiritual o Religión	Muy Alto	137	57.8%
5	Tiempo libre	Alto	119	50.2%
6	Deportes/Hobbies	Alto	95	40.1%
7	Comunitarios	Alto	93	39.2%
8	Culturales	Alto	82	34.6%

Fuente: Elaboración Propia

El interés asociado a la familia obtuvo el primer lugar en la clasificación, con una calificación de muy alto con el 81.9% de las respuestas, mientras que los intereses culturales obtuvieron la última posición con el 34.6%, con una categoría de interés alto.

Figura 3

Resultados de la encuesta a empleados de necesidades - Demográfico por género.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6

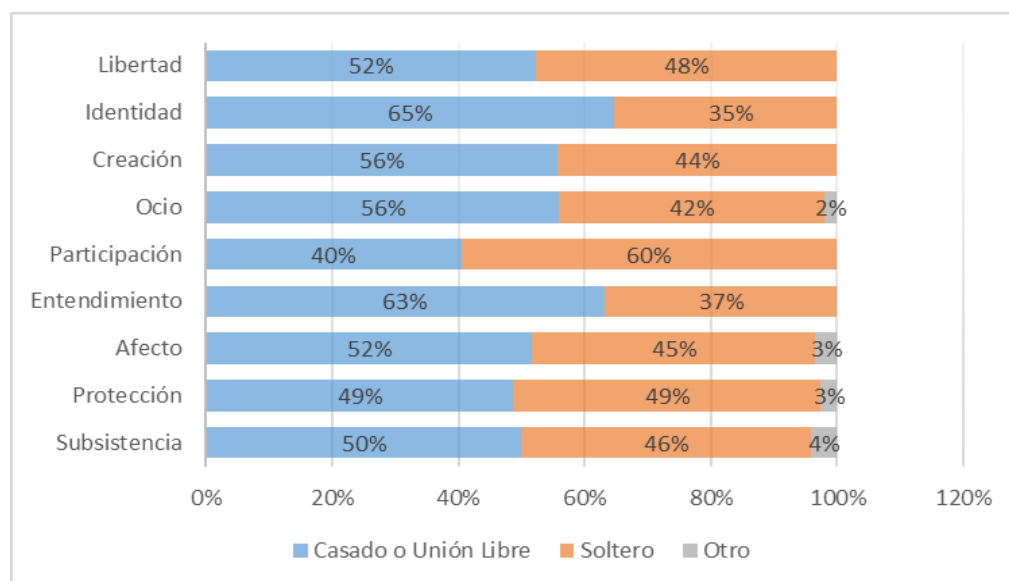
Resultados de la encuesta a empleados de intereses por orden de importancia - Demográfico por género.

Ranking de intereses	Femenino	Ranking de intereses	Masculino
1. Profesional	Muy Alto	1. Profesional	Muy Alto
2. Otros intereses profesionales	Muy Alto	2. Otros intereses profesionales	Muy Alto
3. Familia	Muy Alto	3. Familia	Muy Alto
4. Espiritual o Religión	Muy Alto	4. Espiritual o Religión	Muy Alto
5. Deportes/Hobbies	Muy Alto	5. Tiempo libre	Alto
6. Tiempo libre	Alto	6. Deportes/Hobbies	Alto
7. Comunitarios	Medio	7. Comunitarios	Alto
8. Culturales	Medio	8. Culturales	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4

Resultados de la encuesta a empleados de necesidades - Demográfico por estado civil.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7

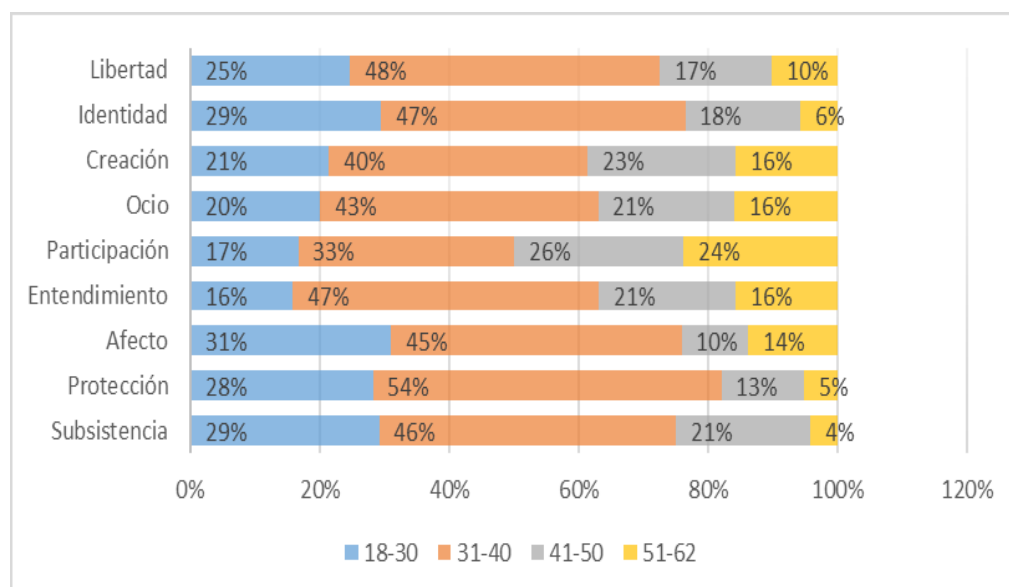
Resultados de la encuesta a empleados de intereses por orden de importancia - Demográfico por género.

Ranking de intereses	Casado o unión libre	Ranking de intereses	Soltero	Ranking de intereses	Otro
1. Profesional	Muy alto	1. Profesional	Muy alto	1. Familia	Muy alto
2. Otros intereses profesionales	Muy alto	2. Otros intereses profesionales	Muy alto	2. Tiempo libre	Muy alto
3. Familia	Muy alto	3. Familia	Muy alto	3. Profesional	Alto
4. Espiritual o Religión	Muy alto	4. Espiritual o Religión	Muy alto	4. Otros intereses profesionales	Alto
5. Deportes/ Hobbies	Muy alto	5. Tiempo libre	Alto	5. Espiritual o Religión	Alto
6. Tiempo libre	Alto	6. Deportes/ Hobbies	Alto	6. Culturales	Alto
7. Comunitarios	Alto	7. Comunitarios	Alto	7. Deportes/ Hobbies	Medio
8. Culturales	Alto	8. Culturales	Alto	8. Comunitarios	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5

Resultados de la encuesta a empleados de necesidades - Demográfico por edad.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8

Resultados de la encuesta a empleados de intereses - Demográfico por edad.

Nº	Ranking de intereses	18 a 30	Ranking de intereses	31 a 40	Ranking de intereses	41 a 50	Ranking de intereses	51 a 62
1	Profesional	Muy alto	Profesional	Muy alto	Profesional	Muy alto	Profesional	Muy alto
2	Otros intereses profesionales	Muy alto	Otros intereses profesionales	Muy alto	Otros intereses profesionales	Muy alto	Familia	Muy alto
3	Familia	Muy alto	Familia	Muy alto	Familia	Muy alto	Espiritual o Religión	Muy alto
4	Espiritual o Religión	Muy alto	Deportes /Hobbies	Muy alto	Espiritual o Religión	Muy alto	Deportes /Hobbies	Muy alto
5	Deportes /Hobbies	Muy alto	Tiempo libre	Muy alto	Tiempo libre	Alto	Otros intereses profesionales	Alto
6	Tiempo libre	Alto	Espiritual o Religión	Alto	Deportes /Hobbies	Alto	Tiempo libre	Alto
7	Comunitarios	Alto	Comunitarios	Alto	Culturales	Alto	Comunitarios	Alto
8	Culturales	Alto	8. Culturales	Medio	Comunitarios	Medio	Culturales	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9

Relación de portafolio de beneficios y resultados encuestas a empleados de necesidades.

Portafolios de beneficios			Resultados encuestas a empleados		
Posición	Necesidad	%	Posición	Necesidad	%
1	No se relacionan con ningún tipo de necesidad	78.1%	1	Poder	47%
2	Logro	12.3%	2	Afiliación	34%
3	Afiliación	5.5%	3	Logro	20%
4	Poder	4.1%			

Fuente: Elaboración Propia

En la comparación de las necesidades del portafolio de beneficios y las encuestas realizadas a los empleados, se evidencia que en la primera posición las personas tienen necesidades de poder en un 47%, mientras que en los planes de beneficios la consideran en una última posición (cuarto lugar) con un 4.1%. En la segunda posición se encuentran las necesidades de afiliación con el 34%, en contraste con los portafolios donde se ubica en la tercera posición, solo con el 5.5%. En el tercer lugar, se encuentran las necesidades de logro con un 20%, mientras que en los portafolios de beneficios se ubica en el segundo lugar con el 12.3%. Se puede evidenciar que solo existe una relación baja del 21.9% entre las necesidades y los beneficios ofrecidos por las organizaciones, quedando un 78.1% que no se relaciona con ningún tipo de necesidad.

Además, la priorización de las necesidades de los empleados en contraste con las determinadas en los portafolios, difiere en el orden de importancia, puesto que las personas prefieren tener necesidades de (1) poder, (2) afiliación y (3) logro, mientras que las organizaciones conceden beneficios priorizando en: (1) no se relacionan con ningún tipo de necesidad, (2) logro, (3) afiliación y (4) poder.

Tabla 10

Relación de portafolio de beneficios y resultados encuestas a empleados de intereses.

Portafolio de beneficios			Resultados encuestas a empleados			
Posición	Interés	%	Posición	Interés	Nivel	%
1	Profesional	37.0%	1	Familia	Muy Alto	19.2%
2	Familia	20.5%	2	Profesional	Muy Alto	15.0%
3	No satisface intereses	17.8%	3	Otros intereses profesionales	Muy Alto	13.7%
4	Otros intereses profesionales	11.0%	4	Espiritual o Religión	Muy Alto	13.6%

Posición	Interés	%	Posición	Interés	Nivel	%
5	Tiempo libre	8.2%	5	Tiempo libre	Alto	11.8%
6	Comunitarios	1.4%	6	Deportes /Hobbies	Alto	9.4%
7	Cultural	1.4%	7	Comunitarios	Alto	9.2%
8	Espiritual o religión	1.4%	8	Culturales	Alto	8.1%
9	Deportes / Hobbies	1.4%				

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados en la relación de intereses entre el portafolio de beneficios y el nivel de importancia de los intereses en las encuestas, en los 3 primeros lugares se encuentran, el 37.0% responden a intereses profesionales, el 20.5% a la familia, en un 17.8% de los beneficios no se satisface ningún interés, en contraste con los intereses de las personas, en donde el primer lugar se sitúan los intereses familiares en un 19.2% en nivel muy alto, en segundo lugar, los profesionales con el 15.0% en valoración muy alto, y en tercer lugar los otros intereses profesionales con un 13.7% con nivel muy alto.

Además, se presenta variación en el orden de importancia de los intereses, para lo que ofrecen las organizaciones en beneficios y lo que prefieren las personas, puesto que las organizaciones ponderan en primer lugar lo profesional, mientras que las personas dan más importancia a lo familiar, en el portafolio de beneficios la categoría familia se pondera en el segundo lugar de importancia.

De acuerdo con los resultados, se puede evidenciar que existe una relación entre el portafolio de beneficios y los intereses de los empleados, lo que varía es el nivel de importancia que le asigna cada actor, puesto que el orden de cada uno se modifica

representativamente, es decir las organizaciones consideran la clasificación de los intereses en sus beneficios en un orden y las personas en otro. La diferencia más importante se presenta en el interés espiritual o religión, el cual para los empleados representa el cuarto lugar con una valoración de muy alto con el 13.6%, mientras que las organizaciones lo ubican en la penúltima posición, octavo lugar, tan solo con el 1.4% en beneficios.

6. DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue lograr evidenciar si las necesidades e intereses de los empleados pertenecientes a organizaciones manufactureras se relacionaban con los planes de beneficios que estas ofrecen.

En el análisis documental realizado en los diferentes portafolios de beneficios ofrecidos por las organizaciones participantes de esta investigación, se evidencia que el 78.1% no están siendo relacionados con ninguna de las necesidades propuestas por McClelland (1961). Es preocupante evidenciar que 57 de los 73 beneficios que ofrecen estas organizaciones, no tienen ninguna relación o dirección desde su impacto con los empleados, entendiendo que esta asignación representa más de la mitad de los beneficios ofrecidos. Cuestionando esta cifra, es importante preguntarse si la organización y los líderes de RRHH, en realidad conocen todos los beneficios que se otorgan a los empleados, y a su vez, el estudio previo que se debe ejercer para la definición y estructuración de dichos portafolios. La implementación de este último nace con el fin de generar bienestar a través de la satisfacción de necesidades del ser humano, buscando mejorar la salud mental, física y calidad de vida (Ntoumanis et al., 2012), sin embargo, según los datos e informes presentados es evidente que para la asignación de beneficios no se ha estudiado a profundidad la población de dichas organizaciones.

Las organizaciones son quienes definen el portafolio de beneficios que desean implementar para satisfacer necesidades personales, financieras o de índole social de los empleados (Torres et al., 2020). Sin embargo, el cuestionamiento trasciende a temas ajenos a la fijación de estos. ¿Por qué las organizaciones no están analizando la información suministrada en el mapa humano, para tomar decisiones relacionadas con la gestión de personas?, ¿se gestionan las personas desde las áreas de RRHH, sin conocer a fondo cuales son realmente sus necesidades, motivaciones e intereses?, ¿se ha pensado en el valor agregado que genera para las organizaciones, el desarrollo de estrategias para ser y estar cercanos a los empleados?

Según las encuestas realizadas, donde en su primer segmento se evalúan las necesidades de los empleados pertenecientes a dichas organizaciones, se constata que la asignación del paquete de beneficios no cuenta con claridad en la dimensión a impactar, toda vez que, según los datos arrojados los empleados no tienen satisfechas las necesidades de recreación e imaginativa (poder) en el 59%, tiempo libre para la recreación y el ocio (afiliación) en el 42%, y autonomía para tomar decisiones y asumir riesgos (poder) en el 29%. Si bien, se procede a recordar que la asignación de beneficios enfocados a suplir necesidades de logro no supera el 12.3%, las necesidades de afiliación un 5,5% y las necesidades de poder un 4.1%.

Es pertinente exhibir el orden en el cual se identifican las necesidades de los empleados, el cual no concuerda con lo planteado en la teoría de la autodeterminación planteada por Deci y Flaste (1996), ya que según la encuesta realizada los empleados manifiestan no tener satisfechas sus necesidades, en primer lugar de poder (47%), en segundo lugar de afiliación (34%) y en tercer lugar de logro (20%), en contraste con la teoría se

representa en el siguiente orden: necesidades de logro, necesidades de afiliación y necesidades de poder.

En el entendimiento de la priorización de necesidades por parte de los empleados, donde estos buscan satisfacer las necesidades de poder en una primera instancia, y de acuerdo con un estudio realizado en 10 países de Latinoamérica (1999), con el fin de comprender preferencias y anhelos en cuanto a necesidades personales, se identificó que, las poblaciones latinoamericanas anhelan un futuro, en donde predomine el logro de grandes metas en la sociedad (Ogliastri et al., 1999). Es importante aclarar, que, según este estudio, los latinoamericanos se caracterizan por ser soñadores y tener poca orientación al desempeño, lo que podría explicar que no den prioridad al logro.

Por otro lado, es evidente la falta de congruencia para conectar los beneficios que se ofrecen y las necesidades que actualmente tienen los empleados integrantes de las organizaciones objeto de estudio (237 personas). Este tipo de carencias respecto a la satisfacción de necesidades impacta de manera negativa en la población, desatando manifestaciones de malestar y enfermedad (Deci y Ryan, 2000). Estas consecuencias a su vez, pueden llegar a desencadenar aumentos en el nivel de rotación y disminución en la intención de permanencia de los empleados (Littlewood, 2006). Los escenarios descritos no son atractivos, ya que el acompañamiento por parte del empleador para alcanzar los objetivos personales propuestos, y satisfacer sus necesidades, no están siendo priorizados, ni analizados como base primordial para el desarrollo del personal (Vanegas y Montoya, 2014).

Enfatizando en las consecuencias que impactan negativamente la rotación y el aumento de la no intención de permanencia de los empleados en estas organizaciones, se

considera oportuno evaluar algunos costos ocultos que se generan. Cuando se evidencia un alto nivel de deserción por parte de los empleados, las áreas de RRHH son quienes se ven más afectados desde la operatividad que recae en sus procesos, ya que no sólo corresponde a gestionar cómo reemplazar un puesto vacante, sino que la verdadera tarea es analizar y costear cuánto se invierte en los procesos de atracción, selección y entrenamiento, ingresando convocatorias en diferentes plataformas de manera tal que se pueda mostrar de una manera atractiva todo aquello que se ofrece como beneficios, buscando generar un impacto en la población cesante o en búsqueda de empleo y así poder atraer buenos candidatos que se ajusten al perfil requerido. Sin duda alguna, se convierte en un ciclo interminable donde la disponibilidad del área de RRHH estará demandada por tareas operativas y transaccionales, dejando a un lado lo estratégico e importante.

Cuando la variable costo y presupuesto es cuantificada para comparar la asignación de beneficios otorgados por las organizaciones respecto a su retribución y utilización, empieza el gran debate de las áreas de RRHH con la alta dirección. Según un estudio realizado por Torres et al. (2020), los líderes de RRHH realizan una asignación de beneficios extralegales de manera deliberada y poco trascendental, toda vez que, la composición de dichas dádivas no se formula con el conocimiento previo de la población. ¿Será posible que este sea el punto de quiebre en términos financieros, para que algunas organizaciones decidan quitar ciertos beneficios debido a su subutilización?

Al analizar la variable género y estado civil, se logra identificar una tendencia muy marcada en los hombres, de poder satisfacer necesidades de entendimiento en un 98%, identidad en un 82% y afecto en un 83%, lo cual muestra que el personal masculino posee una búsqueda constante por generar empatía y que los demás puedan comprenderlos tal y

como son. Así mismo, al analizar las necesidades por estado civil se identifica que las personas casadas o en unión libre, sienten no tener satisfechas sus necesidades de identidad y entendimiento, a diferencia del personal catalogado como soltero donde manifiestan no tener satisfechas sus necesidades de participación, protección y subsistencia. Por otro lado, al observar los intereses en la vida personal de los empleados, segregando el género masculino y femenino, se encuentra una amplia similitud en el interés por querer realizar con mayor frecuencia actividades de ocio y recreación, practicar deportes y hobbies, generar bienestar a su familia y poder conectar su vida con todo aquello que lo apasiona.

De acuerdo con lo planteado por Zulli (2013), la asignación deliberada de los beneficios en las organizaciones, se caracterizan en primer lugar porque estos apuntan a la satisfacción de necesidades personales y familiares de los empleados, pero de acuerdo con los datos y cifras analizadas no se está impactando en las principales necesidades y carencias que tiene el personal. Como se evidencia en la tabla 9, al comparar los beneficios otorgados por estas organizaciones y las necesidades manifestadas por los empleados, se observa la gran cantidad de beneficios que no están conectados con las necesidades de estos, con el 78,1% (57 beneficios no impactan ninguna necesidad), y así mismo la poca participación para satisfacer aquellas necesidades que realmente sí son importantes para ellos (necesidades de poder y necesidades de afiliación).

Con relación a la asignación de los portafolios de beneficios y a la taxonomía de intereses propuesta por Alles (2010), se encontró que las 3 primeras categorías fueron: Interés profesional en un 37,0%, interés familiar en un 20.5% y beneficios que no tenían relación con ningún tipo de interés en un 17.8%. Nuevamente sale a la luz un vacío en la coherencia y asignación de beneficios que enfrentan estas organizaciones, ya que no conocen cuales son

los intereses de preferencia individual de cada integrante (figura 2), lo cual no les permite optimizar recursos e impactar oportunamente en el bienestar de los empleados.

Según los datos recolectados, las categorías de mayor interés para la población objeto de estudio, corresponden a intereses familiares, profesionales y otros intereses profesionales. Al contrastar la participación de estas categorías con los beneficios pactados, se encuentra que están alineados en ambas direcciones, es decir, la organización ofrece en gran medida a los empleados lo que les interesa. Sin embargo, se deja en conocimiento que la demanda según los intereses espirituales es mucho más amplia (57.8%), respecto a lo ofrecido en un plan de beneficios (1.4%). Por esta razón, es importante comprender que existen deseos y necesidades que son creadas por el entorno organizacional, factor que afecta la forma en cómo los empleados conciben un beneficio (Newstron, 2011). Es en este proceso de cambio constante, donde las organizaciones no logran generar un cambio oportuno y disruptivo, con el fin de ofrecer beneficios que sí logren satisfacer las necesidades propias de los empleados y no aquellas necesidades creadas, que después de todo no son elementales para ellos (Newstron, 2011). Es importante tener en cuenta que estos beneficios tienen un costo para las organizaciones, si los portafolios no se definen de acuerdo con los intereses y necesidades de los empleados, se estarían desperdiciando recursos económicos en algo que no se verá retribuido para la organización y no que genera interés en las personas.

Los intereses de las personas cambian durante las distintas etapas de su desarrollo y a la vez van cambiando de acuerdo con el desarrollo en sus diversos aspectos (Fredeswinda, 1955). Es claro el panorama que muestra la segmentación de intereses personales cuando se evalúan las tendencias por edad, a medida que los años van aumentando, la necesidad por tener satisfecha cierta cantidad de intereses en diferentes dimensiones va disminuyendo, es

decir, según los datos arrojados en la encuesta se pasa de tener 5 intereses calificados con una valoración muy alto, entre los 18 a los 40 años, a tener 4 intereses muy altos entre los 41 a 62 años de edad. Esta disminución de intereses está relacionada con la trayectoria profesional de los empleados, ya que la población trabajadora llega a un punto donde la necesidad por trabajar y crecer profesionalmente se estabiliza o deja de crecer, dando prioridad a otros intereses de índole espiritual y oportunidad de disfrutar tiempo libre, realizando deportes o hobbies (ver tabla 8).

7. CONCLUSIONES

Los beneficios que responden a necesidades de acuerdo con el marco de referencia trabajado: logro, afiliación y poder (McClelland, 1961), en un 78.1% no se relacionan con ninguna de estas necesidades, el 21.9% restante se distribuye así: 12.3% está asociado a necesidades de logro, el 5.5% a necesidades de afiliación y el 4.1% a necesidades de poder, al contrastarlo con la encuesta, los empleados prefieren tener mayores beneficios en un orden contrario a lo que ofrecen las organizaciones. Es decir, mayores beneficios respondiendo en primer lugar a necesidades de poder, en segundo a necesidades de afiliación, y al final necesidades de logro.

Con relación a los beneficios asociados a intereses, el 37% responden a intereses profesionales, el 20% a la familia y un 17.8% de los beneficios no satisface ningún interés de acuerdo con el marco de referencia definido, en contraste con los intereses de las personas, en donde en primer lugar se sitúan los intereses familiares, en segundo lugar los profesionales y en tercer lugar los otros intereses profesionales, lo que de nuevo constata que las organizaciones no tienen en consideración los intereses de las personas para definir el portafolio de beneficios. De acuerdo con lo planteado por Ney (2012), el “ajuste persona-

entorno” y el que las organizaciones dimensionen los beneficios que obtendrán al medir los intereses de sus empleados, considerándolo como un asunto prioritario, impactará de forma positiva la productividad y el incremento de la intención de permanencia de sus empleados.

La identificación de necesidades e intereses, de acuerdo con la etapa de vida de los empleados, confirma que se presentan diferencias en el orden de priorización de estos según el rango de edad en la que se encuentran, lo cual confirma que al analizar de forma diferenciada las poblaciones que integran las organizaciones, genera información relevante para la construcción articulada de los planes de beneficios y el enfoque en los planes de inversión.

Contribución a la literatura: en el ambiente latinoamericano no se encuentran investigaciones que respondan completamente a la relación existente entre las necesidades e intereses de las personas con los beneficios que las organizaciones ofrecen, donde la muestra sean personas que laboran en las mismas. Con esta investigación, se contribuye a ampliar la comprensión de la relación entre los beneficios, las necesidades, los intereses, la motivación y la intención de permanencia. Además, estos resultados ofrecen a los directivos de las organizaciones una herramienta para la definición de la inversión de los recursos económicos que se destinen para generar una oferta de valor diferenciada para los empleados, en donde estos correspondan a beneficios que movilicen y produzcan satisfacción, y que generen impacto en las personas y en su nivel de contribución a la organización.

Limitaciones: El enfoque de esta investigación no pretendía generalizar los datos recolectados, puesto que se trabajó con una muestra de 4 organizaciones que accedieron a la invitación para participar, sin embargo, el uso de los portafolios de beneficios suministrados

permitió realizar una relación entre las necesidades e intereses de los empleados, desde la concepción del beneficio y el sentir de las personas. Por otra parte, el instrumento que se utilizó para medir necesidades y explorar intereses no corresponde a una herramienta que se haya sometido a un proceso de verificación psicométrica, sin embargo, se construyó siguiendo al detalle las taxonomías propuestas por diferentes teorías, utilizando un cuestionario, forma común de indagar en estas organizaciones.

Esta investigación, permitió evidenciar la importancia que debe tener para las organizaciones en la actualidad conocer con mayor nivel de profundidad a los empleados que las integran, puesto que el reconocer las necesidades e intereses personales y profesionales de estos y conectarlo con lo que las organizaciones ofrecen en materia de su oferta de valor, redundará en mayores niveles de productividad, altos niveles de motivación, y sobre todo en beneficios laborales que generen un mayor impacto en el bienestar y la calidad de vida. Que, además, puedan ser usados por las personas de acuerdo con su contexto de vida y que las organizaciones puedan realizar planes de inversión coherentes que generen e incrementen el conocimiento, la aplicación, la valoración y la satisfacción en materia de beneficios.

8. REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2010). Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual (1a ed.). Granica.
<https://books.google.com.cu/books?id=wJMCNNcc4HsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión de Talento Humano, 2.
- Cirino Gerena, G. (2011). Origen, desarrollo y naturaleza de los intereses. Publicaciones Puertorriqueñas, 359.
https://books.google.com/books/about/Origen_Desarrollo_Y_Naturaleza_de_Los_In.html?hl=es&id=CgjMXwAACAAJ
- Conexión ESAN. (2016). La importancia de entender los intereses de los trabajadores.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-entender-los-intereses-de-los-trabajadores>
- Donawa Torres, Z. A. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. Revista de Ciencias Sociales Aplicadas.
<https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739003/html/>
- Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1993). Desarrollo a Escala Humana Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones.
- Esparza-Montes, A. C. y S.-R. A. (2019). Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa. Artículo.
http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.31.pdf
- Fiorella, E., y Revilla, A. (2004). Las necesidades humanas y su determinación Los aportes de Doyal y Gough, Nussbaum y Max-Neef al estudio de la pobreza.

Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1981). A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 242–247. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.2.242>

HBR. (2017). The Most Desirable Employee Benefits. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>

HUB International. (n.d.). Employee Benefits Outlook 2022 | HUB International. Recuperado June 11, 2022, from <https://www.hubinternational.com/insights/outlook-2022/employee-benefits/>

Littewood, H. F.-. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa IPN*. 97, 35, 7 - 25. https://www.researchgate.net/publication/260189219_Littlewood_HF_2006_Antecedentes_de_la_Rotacion_Voluntaria_de_Personal_Investigacion_Administrativa_IPN_97_35_7_-_25_httpsepiescastoipnmxRIAPDFzRIA97pdf_httpwwwsepiescastoipnmxRevistaDocumentsrevistasR

McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana - Google Libros. NARCEA, S.A. DE EDICIONES. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3fKGr602DTcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=mcclelland+++teoria+de+necesidades&ots=b0UbmGx8A7&sig=K48ObC1Fat3lktDIBHnWZJo1V9w#v=onepage&q=mcclelland%20%20teoria%20de%20necesidades&f=false>

Mercer. (2019). Estudio de Beneficios para Empleados. *Capital Intelectual, Nuestros Puntos de Vista, Estudios y Perspectivas Mercer España*. <https://www.mercer.es/capital-intelectual/estudio-beneficios-empleados.html>

Miranda Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005

Moreano, C. B. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista Contribuciones a La Economía*. <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/motivacion-trabajadores-organizacion.html>

Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 379–7082.

Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., de la Coletta, M. F., Fimmen, C., Ickis, J., & Martinez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. *El estudio Globe*. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71602203.pdf>

Periódico El Confidencial. (2014). Los intereses personales del empleado, factor decisivo para su éxito laboral. . https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2012-07-10/los-intereses-personales-del-empleado-factor-decisivo-para-su-exito-laboral_583887/

Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero (Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational objectives: Case of a steel pipe manufacture company). *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143–185. www.daenajournal.org

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/10003-066X.55.1.68>

Sierra, E. (2016). Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15608/SierraRodriguezEfrain2016.pdf?sequence=1>

Sodexo. (2022). Tendencias de beneficios laborales en Colombia.

<https://blog.sodexo.co/plan-de-beneficios-para-empleados-colombia-tendencias-2020>

Toro A., F. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas | Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Revista Interamericana de Psicología Organizacional. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/39>

Torres Florez, D., Arce Bonilla, L. C., & Ibarquen Mosquera, H. (2020). Vista de El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Econ.1>

Torres-Florez, D., Melo-Rodriguez, J. N., & Gallardo Lichaá, N. (2019). El valor de los Beneficios Sociales hacia la satisfacción laboral: Clínicas de Villavicencio, Colombia.

9. ANEXOS

Encuesta de necesidades e intereses personales a empleados

Encuesta de Necesidades e Intereses personales

El objetivo de esta encuesta es identificar cuales son las necesidades e intereses personales que tienen un mayor impacto en la vida de las personas.

Esta información se tratará de forma anónima y confidencial, para fines investigativos. Su participación es completamente voluntaria.

Género *

- Femenino
- Masculino

¿Cuál es tu estado civil actual? *

- Soltero
- Casado o Unión Libre
- Otro

¿En qué rango de edad te encuentras? *

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-62

¿Cuántos años llevas en la Compañía? (Antigüedad) *

- 0 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- Más de 21 años

¿De esta lista de necesidades cuál consideras que NO ESTÁN SIENDO SATISFECHAS en tu vida personal? (Selecciona 3 opciones) *

- Tener salud mental, física, alimento y trabajo
- Tener un hogar para vivir, atención médica, ahorro y seguros
- Tener pasión por lo que hago, crecer, generar lazos de amistad, respetar y ser respetado
- Generar empatía y que los demás me comprendan tal y como soy,
- Incorporarme a un grupo, ser parte activa de él, cooperar y compartir
- Tener tiempo libre para el descanso y la recreación
- Realizar actividades de creación, imaginación e inventiva
- Actuar con coherencia, necesidad de diferenciarme de los demás y tener un nombre
- Tener autonomía, amplitud de mirada, poder tomar decisiones y correr riesgos

