



**CRITERIOS RELEVANTES PARA LOS TRABAJADORES EN LA PERCEPCIÓN DE VALOR
DE LOS DE BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Lina María González Barrera

Ana María Martínez Morales

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA-

MBA

Bogotá

2019

**CRITERIOS RELEVANTES PARA LOS TRABAJADORES EN LA PERCEPCIÓN DE VALOR
DE LOS DE BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Lina María González Barrera

Ana María Martínez Morales

Director:

Carlos Valencia Garcés

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA-

MBA

Bogotá

2019

Tabla de Contenido

1. Introducción	7
1.1 Alcance	14
2. Marco Teórico.....	16
3. Metodología	21
3.1 Caracterización de la población de estudio.....	25
4. Resultados	31
4.1 Satisfacción con beneficios actuales	31
4.2 Beneficios percibidos de mayor y menor valor.....	34
4.2.1 Beneficios percibidos de mayor y menor valor por Categoría.....	35
4.2.1.1 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Salud y seguridad	35
4.2.1.2 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Servicios y condiciones del ambiente de trabajo	36
4.2.1.3 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Bienestar	38
4.2.1.4 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Licencias remuneradas	39
4.2.1.5 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Balance vida/trabajo	40
4.2.1.6 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Auxilios monetarios y herramientas de trabajo (relacionados con ahorro y maximización del ingreso).....	42
4.2.1.7 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Desarrollo profesional	44
4.2.2 Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías	45

4.2.2.1	Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías I.....	45
4.2.2.2	Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías II.....	47
4.2.2.3	Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías III	48
4.2.2.4	Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías IV	50
4.2.3	Categorías de beneficios percibidas de mayor y menor valor.....	52
5.	Conclusiones y Recomendaciones	55
5.1	Recomendaciones prácticas	57
6.	Bibliografía	61
7.	Anexos	63

Lista de Gráficos

<u>Gráfico 1. Distribución por tipo de trabajador</u>	25
<u>Gráfico 2. Distribución por género</u>	25
<u>Gráfico 3. Distribución por rango de edad</u>	26
<u>Gráfico 4. Distribución por ciclo de vida – Hijos</u>	26
<u>Gráfico 5. Distribución por ciclo de vida - Estado civil</u>	26
<u>Gráfico 6. Distribución por nivel de ingresos</u>	27
<u>Gráfico 7. Distribución por género empleados administrativos / operativos</u>	28
<u>Gráfico 8. Distribución por rango de edad empleados administrativos / operativos</u>	29
<u>Gráfico 9. Distribución por ciclo de vida - Hijos empleados administrativos / operativos</u>	29
<u>Gráfico 10. Distribución por ciclo de vida – Estado civil empleados administrativos / operativos</u>	30
<u>Gráfico 11. Distribución por nivel de ingresos empleados administrativos / operativos</u>	30
<u>Gráfico 12. Satisfacción con los beneficios actuales</u>	31
<u>Gráfico 13. Satisfacción con los beneficios actuales empleados administrativos / operativos</u>	32
<u>Gráfico 14. Beneficios preferidos por los empleados administrativos / operativos</u>	33
<u>Gráfico 15. Beneficios menos preferidos por los empleados administrativos / operativos</u>	33
<u>Gráfico 16. Valor percibido de beneficios por categoría Salud y Seguridad</u>	36
<u>Gráfico 17. Valor percibido de beneficios por categoría Servicios y condiciones del ambiente de Trabajo</u>	38
<u>Gráfico 18. Valor percibido de beneficios por categoría Bienestar</u>	39
<u>Gráfico 19. Valor percibido de beneficios por categoría Licencias remuneradas</u>	40
<u>Gráfico 20. Valor percibido de beneficios por categoría Balance vida/trabajo</u>	42
<u>Gráfico 21. Valor percibido de beneficios por categoría Auxilios monetarios y herramientas de trabajo</u>	43
<u>Gráfico 22. Valor percibido de beneficios por categoría Desarrollo profesional</u>	45

Gráfico 23. Valor percibido de beneficios distintas categorías I	46
Gráfico 24. Valor percibido de beneficios distintas categorías II	48
Gráfico 25. Valor percibido de beneficios distintas categorías III	50
Gráfico 26. Valor percibido de beneficios distintas categorías IV	52
Gráfico 27. Valor percibido de beneficios preferidos de todas las categorías	53

Lista de Anexos

Anexo 1. Formulario de encuesta empleados administrativos	62
Anexo 2. Formulario de encuesta empleados operativos	68

1. Introducción

En un mercado laboral que ya no se asemeja al de décadas atrás, donde las personas tendían a hacer la mayor parte de su carrera profesional en una sola compañía, y en un mundo de negocios altamente competido, las áreas de Recursos Humanos y los Gerentes deben seguir buscando la manera de motivar a su capital humano para estar alineados con los objetivos de la organización. Un enfoque importante del resultado esperado de los sistemas de motivación de los empleados es el desempeño, el cual está asociado con incentivos que se relacionan directamente con el trabajo de las personas. Sin embargo, también se puede abordar la motivación para generar otros resultados como el compromiso, menor rotación de personal, y satisfacción en el trabajo. Dichos resultados pueden evidenciarse a través de comportamientos como querer o buscar pertenecer a una organización, o querer permanecer en ella. Esto es de interés para las empresas pues atraer y retener al talento también contribuye a lograr los objetivos organizacionales. Para apuntar específicamente a la motivación que genere estas salidas, un mecanismo disponible consiste en diseñar esquemas de beneficios que se relacionen con la satisfacción de los empleados y permitan una percepción de valor que los lleve a querer pertenecer o permanecer en una compañía como comportamientos asociados a la motivación.

Para lo anterior, es importante que las organizaciones identifiquen y comprendan los factores que motivan a las personas en sus trabajos como punto de partida para el diseño de un sistema de beneficios efectivo. Por esta razón, la motivación será un concepto central que se abordará en este documento desde la perspectiva teórica y como referente en el análisis de los datos. Al estudiar los elementos y el proceso de la motivación, se hace énfasis en las diferencias que hay entre las personas en sus prioridades o necesidades que requieren satisfacer. Es importante primero entender cuáles son los elementos que inciden en la motivación y en esencia qué es lo importante para las personas. Como es expresado por Rudolphe y Kleiner en Niku (2012), de todos los procesos de recursos humanos que se pueden desarrollar dentro de las compañías, el proceso de motivación ocupa un lugar central ya que todos los demás se derivan de su sano funcionamiento de algún modo. La motivación se relaciona con la voluntad de las personas para aplicar altos niveles de esfuerzo en pro de los objetivos de la organización, siendo esto condicionado por la capacidad que este esfuerzo tenga de satisfacer necesidades individuales. La motivación es un proceso que estimula, energiza, dirige y sostiene el comportamiento y el desempeño (Luthans en Rakhi y Kumar, 2015). Las teorías de motivación que se repasarán más adelante en este documento suponen que es importante comprender que la motivación es un proceso que parte desde el individuo, y esto hace que existan percepciones diferentes sobre el valor que se asigna a los beneficios.

Los beneficios, entendidos como mecanismos de compensación que van más allá de las obligaciones legales laborales del empleador y que no están sujetos a los resultados de desempeño, son diversos ya que pueden representarse en compensación económica o en compensación emocional, siendo esta última una tendencia que se está desarrollando en las compañías a la vanguardia en la gestión de su talento humano. En el transcurso de los últimos años cada vez son más las empresas en el mundo que los implementan.

Sin embargo, ocurre con frecuencia que los esquemas de beneficios se toman de prácticas de otras empresas y/o se hace una oferta uniforme para todos los empleados considerando que con esto se da cumplimiento a este aspecto de recursos humanos. Esto deja por fuera el hecho de que la motivación no funciona de la misma manera para todas las personas y, por tanto, no todos asignan el mismo valor a la recompensa o beneficio que están recibiendo, lo que puede también tener como consecuencia que se estén dando beneficios que no son percibidos como tal o que no generan motivación y esto es un costo para las organizaciones. El hecho que no se individualicen los beneficios es entendible pues se dan limitaciones como la existencia de sindicatos, tamaño de la organización, grupos muy heterogéneos, restricciones de presupuesto, entre otras. Sin embargo, se puede mitigar al permitir cierta flexibilidad o discriminación de los beneficios por categorías de trabajadores con elementos en común como lo son los grupos generacionales, ingresos, tipo de labor, etapa de vida, entre otros. De acuerdo con Kanfer y Beier (2015), las personas de una misma generación pueden procesar experiencias de manera similar dentro de un contexto cultural. Las autoras explican que una generación puede definirse no sólo desde una base de edad cronológica, sino como grupos de personas que han nacido dentro del mismo contexto histórico y sociocultural, que experimentan las mismas experiencias formativas, y como resultado desarrollan puntos en común unificadores. Los elementos comunes a grupos de empleados pueden ser la base para el diseño de un sistema de beneficios que genere impacto verdadero en la motivación, pues muy probablemente los aspectos motivacionales y la percepción de valor se compartan también.

Mientras los esquemas de beneficios se implementen sin tener en cuenta la identificación y las diferencias entre las expectativas y factores motivadores de las personas, es altamente probable que el sistema de beneficios no esté siendo efectivo, pues su valor podría no estar siendo percibido por alguno o varios de los grupos de empleados. Con base en esta problemática surge la oportunidad para la empresa, así como para este trabajo de investigación, de indagar sobre cuáles son los criterios relevantes para los trabajadores en su percepción de valor de los sistemas de beneficios de la organización.

La identificación de estos criterios es importante porque constituyen un punto de partida para el diseño de un sistema efectivo de beneficios dentro de una organización o la evaluación y replanteamiento del sistema vigente. A su vez, tener claro estos criterios, parte de un conocimiento de la población que conforma la organización y sus motivadores. Esta efectividad se traduce en un conjunto de beneficios que tengan

como resultado la atracción y retención del talento humano y menores costos para la compañía al optimizar la oferta de beneficios que sean valorados por sus empleados.

Los mecanismos de compensación pueden ser percibidos desde su valor de manera diferente por parte de los empleados. Como lo exponen Singhal y Singhal (2017), las recompensas ofrecidas por las empresas pueden no ser percibidas por los empleados de la manera en que esta lo pretendía. Si esto está ocurriendo, entonces tales recompensas están fallando como elementos motivadores.

Los sistemas de beneficios nacen como iniciativa por parte de las organizaciones para motivar a los empleados, y que esta motivación se traduzca en mayor retención y atracción del talento, y, por tanto, menor rotación. La percepción de valor que las personas tienen de estos beneficios es lo que definirá su grado de motivación. Por esta razón es crucial indagar en los estudios que se han realizado sobre motivación y satisfacción de los trabajadores.

Estudios realizados por la firma consultora AON indican que la atracción, la motivación y la retención del mejor talento es uno de los obstáculos más grandes a superar en esta década (AON, 2018). Las compañías inteligentes están encontrando maneras de hacer esto mientras maximizan su inversión en compensación. Esto significa crear programas que establezcan un vínculo directo entre las metas y objetivos de la organización, y las acciones y enfoque del empleado. Empleados motivados son uno de los factores clave que proporcionan una ventaja competitiva para las empresas. Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas cada vez están más preocupadas por establecer sistemas de beneficios que motiven a los empleados, hallar un nivel de compromiso mayor y, en general, mayor satisfacción para los empleados y toda la organización.

Según Varma (2017), las organizaciones están haciendo todo lo posible para comprender diversos factores que podrían motivar a los empleados y garantizar el compromiso requerido hacia el objetivo de la organización. Las organizaciones que no desarrollen dicho marco de prácticas organizacionales tendrán como resultado una alta rotación de empleados, que supondrán una carga para la organización con costos adicionales de contratación, así como la no ejecución de planes y estrategias de la organización de la manera deseada, baja productividad y rendimiento. Por ejemplo, aumentar las oportunidades de capacitación, mejorar las condiciones físicas de trabajo y el entorno, pueden ayudar a mejorar estas condiciones laborales. Sin embargo, hay otros factores importantes, como la oportunidad de crecimiento, balance entre la vida laboral y familiar, buenos ingresos y se resalta la importancia de un buen plan de beneficios laborales. Esto ha traído un alto nivel de responsabilidad no solo para el área de Recursos Humanos sino también para la Gerencia.

La motivación del trabajo es posiblemente una de las áreas más estudiadas e importantes en el trabajo y la psicología organizacional. Kanfer (2010), indica que desde 1990 ha habido un gran progreso en este campo. El cambio más importante se relaciona con la forma en que diferentes teorías y corrientes de investigación se han unido alrededor de la construcción de la meta para formar una visión general y compleja pero viable de la motivación relacionada con el trabajo (las distintas teorías que existen se analizarán en el marco teórico de este documento). Diferentes científicos enfocados en la organización también han buscado e incorporado avances en los campos afines a la psicología, la economía, comunicación y sociología para ayudar a cerrar las brechas en la comprensión de procesos no conscientes y el impacto de contextos sociales multifacéticos sobre la motivación y el comportamiento en el trabajo. Nuevos avances científicos y novedosas metodologías de investigación han permitido el estudio y análisis de la motivación a lo largo del tiempo, ya que está integrada en las relaciones de trabajo, los equipos, las organizaciones y el ciclo de vida del empleado.

Por otro lado, la mayoría de los estudios que han realizado diferentes investigadores para identificar y medir los factores de motivación y satisfacción de los empleados dentro de una organización parten del trabajo que realizó Herzberg, donde indica que los principales factores son: los logros, el reconocimiento, responsabilidad, avance y crecimiento en las organizaciones.

Estos factores, sin embargo, no son uniformes en las personas ya que los individuos tienen una percepción de valor distinta dependiendo de sus condiciones personales. Aunque la motivación y asignación de valor son un proceso del individuo, sí se pueden encontrar elementos comunes y agrupar las personas en características que sean compartidas, siendo la edad o generación una de estas. Al respecto, Yousoff y Kian (2013), intentaron identificar “los factores de motivación para la Generación X, nacidos entre 1966 y 1976, y los empleados de la Generación Y nacidos entre 1980 y 2000”. El resultado fue que los empleados de la generación Y mostraron menos satisfacción con los factores intrínsecos y extrínsecos que los empleados de la Generación X” (Citado en Rakhi & Kumar, 2015, p. 69). Es decir, que el nivel de motivación de los empleados de una organización de diferentes generaciones difiere con respecto a los factores intrínsecos como el reconocimiento, la realización personal, el progreso o ascenso, y los factores extrínsecos como la administración, la política de la empresa, condiciones de trabajo, el salario, el estatus.

En otro estudio realizado por Zafar (2014) se identifica el reconocimiento extrínseco como los sueldos, y los reconocimientos intrínsecos como la apreciación, la capacitación, la expectativa, la satisfacción en el trabajo y la transferencia de conocimientos como factores que afectan la motivación. Se observa que, a diferencia del salario, hay otras variables que impactan la motivación de los empleados (Citado en Rakhi & Kumar, 2015, p. 69). Por esto no sólo los sistemas de incentivos, los cuales tienen que ver directamente con la recompensa del desempeño y los resultados, son importantes en el diseño de herramientas de

motivación, sino que otros elementos como los beneficios también pueden ser altamente valorados por las personas. En la actualidad los sistemas de compensaciones se han ido centrando en elementos intrínsecos que pueden generar un mayor impacto sobre la motivación de los empleados teniendo en cuenta la generación en la que se encuentren. Las organizaciones y los gerentes hoy en día dan mucha importancia a estos factores para tener motivados a sus colaboradores a lo largo del tiempo.

Otros estudios publicados en *Society for Human Resource Management* (SHRM) con respecto a otros factores que son importantes al momento de generar motivación en los empleados exponen que la tarea de los líderes en las organizaciones es primordial porque son quienes conducen a los empleados y generan influencia sobre ellos. Existe un aspecto crítico que es aplicable a la motivación, que es la relación que existe entre gestión e inspiración. De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee (2002), los líderes que inspiran ambos aspectos mueven a las personas con una visión convincente o una misión compartida. Tales líderes son capaces de inspirar a otros a seguir, más allá del trabajo del día a día, ellos son los que se encargan de que el trabajo sea más emocionante. En este sentido, es importante que los sistemas de compensación estén acompañados de un liderazgo que reconoce las necesidades de sus empleados, los conoce y sabe cómo llegar a ellos. Por esto es importante indagar sobre cuáles son los criterios que pesan para las personas al momento de percibir valor de estos beneficios y es responsabilidad de los líderes hacer esta gestión.

La escuela de Negocios *Ashridge Business School* realizó un estudio sobre la motivación desde el punto de vista del empleado. Se encontró, por un lado, que los beneficios económicos son mencionados a la hora de generar motivación sobre los trabajadores. Sin embargo, fue más común encontrar los motivadores intrínsecos. El factor motivador más importante fue el trabajo en sí mismo, seguido por la necesidad de tener un trabajo desafiante e interesante y que éste sea especialmente valorado y reconocido por la organización. Estos motivadores fueron reconocidos por los gerentes y la organización. En segundo lugar, dicho estudio también encontró otro tema importante, que es el deseo de autonomía y libertad del empleado para hacer su trabajo; para los empleados es muy importante para sentirse motivados la capacidad de tomar decisiones y la autoridad de entregar el trabajo de una forma que consideren la mejor. En tercer lugar, otro motivador importante de los empleados fue la confianza que se les da para hacer el trabajo, así como la buena comunicación que hay entre el trabajador y su jefe, con respecto a los objetivos y metas. Es por esto que la calidad del liderazgo es primordial para la moral de un buen trabajador. Pues un liderazgo pobre puede generar menor compromiso por parte de los trabajadores y por lo tanto un menor rendimiento. Aunque estos estudios no mencionan específicamente los beneficios como compensación y como factor de motivación, sí se pueden asociar con el aspecto del trabajo en sí mismo, pues los beneficios al no depender

de resultados hacen parte del trabajo de la persona, no desde su responsabilidad, sino desde su contenido que, en este caso, representa bienestar.

Los investigadores Lawrence, Groysberg y Lee (citado en SHRM, 2010), desarrollaron un nuevo modelo sobre la motivación del empleado dentro de una organización publicado en *Harvard Business Review*. Este nuevo modelo comprendía cuatro necesidades motivacionales básicas: 1) Adquirir, se refiere a la obtención de recursos escasos, incluso bienes intangibles como el estatus social. 2) Enlace, forma conexiones con individuos o grupos. 3) Comprender, se refiere a dominar el mundo que nos rodea, y 4) Defender, protección contra amenazas externas y promover justicia. Tomando estos cuatro motivadores, desarrollaron un nuevo modelo para la motivación del empleado. Realizaron dos estudios principales para descubrir qué acciones pueden tomar los gerentes para satisfacer estas necesidades y aumentar la motivación de los empleados. El estudio encuestó aproximadamente a 5.000 empleados en dos compañías de diferentes sectores sobre indicadores de trabajo que se miden normalmente, el compromiso, participación, satisfacción e intención de renunciar. Estos estudios revelaron que los mecanismos organizacionales de motivación pueden influir en ciertos factores e indicadores motivacionales. Por ejemplo, un sistema de reconocimiento puede estar vinculado con el desempeño y rendimiento del trabajador, así como proporcionarle oportunidades de crecimiento en la organización. En última instancia, la cultura, el desempeño, el compromiso, el diseño del trabajo y los sistemas de reconocimiento deben alinearse para maximizar la motivación.

La clave para tener a los empleados motivados es tener una comprensión clara de sus expectativas, a qué le dan valor y también comprender qué motiva a los empleados de forma individual y colectivamente. Al momento de diseñar un plan de compensación efectivo, su implementación debe estar bajo seguimiento, ya que una continua revisión y una cuantificación de los beneficios que traen a la organización será la herramienta para medir su efectividad.

De acuerdo con Wruck (2000, p.14), “parte de lo que hace que los sistemas de compensación sean difíciles de manejar es que las minucias importan”. Son los detalles del diseño, implementación y administración de un sistema de compensación lo que determina su éxito o fracaso. Los sistemas de incentivos dependen de cada organización y abarcan los aspectos financieros y no financieros, directo e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa y quiera permanecer o pertenecer a esta.

El objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores. Chiavenato (2009), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores”. De esta manera se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven

fortalecidos cuando se considera al trabajador como elemento fundamental de la organización. Los empleados deben sentirse satisfechos con el sistema de compensaciones pues esto genera un compromiso mayor, un sentido de pertenencia más fuerte, y por ende mayor lealtad hacia la organización. El plan de compensación total debe estar alineado a la estrategia de la dirección general de la organización.

Hoy en día los programas de compensaciones se están quedando atrás respecto a las expectativas internas y externas de las organizaciones. Para los trabajadores, la compensación significa más que dinero. Buscan beneficios personalizados que satisfagan sus necesidades y, sin embargo, la mayoría de las empresas adivinan, y no saben, lo que la gente quiere o valora más. De acuerdo a un estudio realizado por Deloitte (2019) sobre Tendencias Globales de Capital Humano, indican que el mercado del bienestar, por ejemplo, ahora es una industria de 45 mil millones de dólares y las organizaciones están aumentando el gasto en ésta área en más de un 7% éste año. Las organizaciones ofrecen horarios de trabajo flexibles, almuerzos gratuitos, vacaciones ilimitadas, y muchos otros beneficios complementarios en un esfuerzo por mejorar el lugar de trabajo, la experiencia laboral. Ahora la necesidad de volver a capacitar a las personas, reestructurar el trabajo y mejorar la experiencia de la fuerza laboral es ahora una prioridad. Esto significa que los beneficios son más importantes que nunca, considerando que las organizaciones busquen formas efectivas de motivar a su gente. Teniendo en cuenta el estudio realizado por Deloitte (2019), donde encuestaron a 2.400 profesionales, clasificaron la compensación, la flexibilidad, el aprendizaje, y el desarrollo, y los beneficios de salud y bienestar, como los beneficios más importantes para cautivar a los trabajadores.

Es importante que las organizaciones fortalezcan la construcción de relaciones con los trabajadores para comprender sus valores y necesidades, y por consiguiente, ofrecer beneficios que aborden estos valores y necesidades de manera que apoyen el trabajo en equipo, los motiven para continuar desempeñándose mejor.

De acuerdo con un reporte de la consultora Gallup (2019), en encuestas realizadas en Estados Unidos a diferentes empresas con respecto a los beneficios otorgados, la mayoría de los empleados dicen que tienen acceso a seguros ó pólizas de salud, el 61% comentan que cambiarían de trabajos por este beneficio. Este porcentaje incluye a personal que tiene este beneficio pero que no son felices con algunos aspectos del plan de su empleador. Igualmente, la mayoría de los empleados encuestados dicen que sus organizaciones proporcionan vacaciones pagas, planes de jubilación pagos, y otros planes, pero el 53% 48% y 50%, respectivamente, dicen que cambiarían de trabajo por estos beneficios. Estos trabajadores no sienten que las políticas de la empresa y planes de beneficios están siendo evaluados de acuerdo a sus necesidades.

En general, es más probable que los trabajadores digan que cambiarían de trabajo por beneficios relacionados con su calidad de vida. Están muy interesados en los trabajos que les ofrecen una manera de

equilibrar mejor el balance vida trabajo, obtenga mayor autonomía en su trabajo y un crecimiento y desarrollo profesional.

La percepción por parte de las personas y el valor que les dan a los beneficios que ofrece la empresa es lo que determina el impacto que tendrá el incentivo en su motivación. La estandarización y rigidez de los beneficios que tradicionalmente están implementando las compañías son una barrera para la organización actual, pues hacen que estos puedan estar desconociendo la realidad de la diversidad de los empleados en una compañía y los aspectos a los que les asignan valor dependiendo de la etapa de vida en que se encuentren, condicionales personales y otros factores como el contexto cultural en el que crecieron.

Así pues, se puede afirmar que para los empleados con diferentes condiciones existen diferencias en la percepción de valor o satisfacción respecto a los beneficios que se ofrecen en los sistemas de compensación por parte de las organizaciones.

1.1 Alcance

El presente trabajo de investigación, como se explicará en la metodología, tiene como objetivo analizar los criterios que resultan relevantes para los trabajadores al momento de valorar un sistema de beneficios en una organización.

La investigación se realizó en una población de 80 empleados de una empresa multinacional con subsidiaria en Colombia dedicada a la comercialización de *commodities*. Esta población tiene personal administrativo y operativo, así como diferentes características en términos de edad, ingresos y situación familiar (si son casados o no, o si tienen hijos o no). Esta base da una referencia para identificar y tener un marco de trabajo exploratorio sobre las variables que se mencionan en el objetivo general y no pretende tener resultados definitivos o concluyentes aplicables a todo tipo de personas, sectores y empresas ya que el trabajo consta de un monocaso.

A partir del análisis de los resultados de las técnicas de investigación y los instrumentos de la metodología, se espera:

- Identificar los beneficios más apreciados o percibidos de mayor valor por parte de los grupos de empleados de acuerdo con sus características.

- Conocer aquellos beneficios o categorías de beneficios que son percibidos como de menor interés y valor por parte de los empleados de acuerdo con sus características, y, por tanto, que no resultan efectivos para la organización en el impacto de la motivación.
- Identificar los factores o variables de entrada que impactan en la motivación de los grupos de empleados respecto a los beneficios que reciben o que pueden recibir por parte de una compañía.
- Identificar las principales diferencias en la valoración de beneficios que existe entre los empleados de acuerdo con características compartidas.

En la siguiente sección se desarrollará el marco teórico, el cual se centrará también en el concepto de la motivación y la percepción de valor del individuo, estudiando las diferentes teorías más importantes al respecto desde la psicología y la administración. Este estudio permitirá estructurar la base sobre la cual se definirá el enfoque del trabajo de campo y establecer la relación e importancia de la motivación en el diseño, implementación e impacto en la percepción de valor de los beneficios en una organización. El siguiente capítulo desarrollará la metodología aplicada para el levantamiento de información y obtención de datos como estudio exploratorio que permitirá poner a prueba la hipótesis planteada, así como describir la población del estudio y variables de entrada y salida. Esto será el punto de partida para el desarrollo del trabajo que consistirá en la presentación y análisis de los resultados obtenidos que permitan sacar conclusiones respecto a las variables que resultan relevantes para los empleados al momento de valorar un sistema de beneficios en una organización.

2. Marco Teórico

El objetivo principal de implementar sistemas de compensación en las organizaciones es el de generar motivación en los empleados. Esta motivación puede reflejarse en el desempeño o en otros factores como mayor compromiso, retención del talento y menor rotación. A pesar de que el objetivo central es organizacional, este proceso parte desde las personas y cómo se genera desde el individuo. Es por esto que la motivación será el marco teórico del presente trabajo. Sin embargo, cabe aclarar que los sistemas de compensación son tan sólo uno de los mecanismos que sirven para incrementar la motivación de los empleados, pues existen muchos otros factores asociados a las personas que pueden ser desarrollados en el ambiente laboral y que no hacen parte de la categoría de compensación como tal pero que se abordan en las teorías de motivación.

Existen distintas posiciones respecto a la definición de motivación. Sin embargo, conciliando las perspectivas, la motivación puede entenderse como el grado en el cual un individuo quiere y elige comprometerse a emprender un determinado comportamiento. Las distintas teorías sobre la motivación proponen diferentes razones para esto, pero casi todas hacen énfasis en un análisis de la elección individual e intencionada de un comportamiento (Mitchell, 1982).

En este orden de ideas, en el contexto de la organización, el diseño de sistemas de motivación debe estar encaminado a los factores que hacen que las personas elijan seguir un comportamiento deseado, como puede ser un buen desempeño, sentirse a gusto o permanecer en la empresa. En este caso, se trata de un tipo de incentivo externo si lo enmarcamos en los sistemas de beneficios y cuyo objetivo se relaciona con la preferencia de permanecer en la compañía frente a otras opciones del mercado u otras alternativas que la persona tenga. Para esto, la Gerencia y Recursos Humanos deben estar en capacidad de identificar aquellos motivadores que incentiven este comportamiento y los factores que influyen sobre estos.

Los sistemas de compensación, y dentro de estos, un esquema de beneficios, deben iniciar con identificar cuáles son los motivadores de sus trabajadores, es decir, qué es lo que verdaderamente motiva a las personas que integran su organización. Teniendo esto en cuenta, las teorías sobre la temática de motivación ayudan a ofrecer un marco de identificación de factores que resultan importantes para las personas dependiendo de sus necesidades o condición. Una vez se logran identificar, se debe evaluar si los beneficios ofrecidos generan o no la motivación deseada. Sin embargo, como se verá en el repaso de estos principios, se encuentra que no todas las personas tienen los mismos niveles de necesidad e intereses y pueden responder de manera diferente frente a los mismos estímulos. Frente a esta diferencia de percepciones se hace pertinente también entender el proceso de la motivación.

El tema de la motivación ha sido estudiado ampliamente desde la psicología y la administración y se han desarrollado importantes teorías al respecto que tienen aplicación en la realidad organizacional. Estas teorías se han preocupado por estudiar los elementos activadores de un comportamiento y el proceso de decisión de llevarlo a cabo por parte de un individuo. Algunas de estas teorías vienen de mitad del siglo XX y se han estudiado en los programas de negocios alrededor del mundo. Entenderlas nos da un marco conceptual para comprender cómo las personas dan valor o prioridad a ciertos factores y cómo esto los lleva a actuar.

Las teorías más conocidas sobre motivación se pueden clasificar en aquellas basadas en la satisfacción de necesidades (la causa de la motivación) y aquellas que estudian el proceso de la motivación. Estas no son excluyentes, sino que parten de distintos enfoques. Las del primer grupo sostienen que el activador del comportamiento viene de la carencia o insatisfacción de estas necesidades o categorías de necesidades y el impulso del individuo para darles solución. Entonces, por un lado, unas teorías se enfocan en determinar los factores motivacionales a través de distintas necesidades; y, por otro lado, las otras teorías se encaminan más hacia el proceso o la forma en que esas necesidades se satisfacen.

Al estudiar las teorías basadas en necesidad, unas de las más representativas y pertinentes para este documento son las de Maslow, Herzberg y Alderfer. Aunque cabe mencionar que existen otras de la misma línea como la de McClelland, teoría X y Y de McGregor, entre otras. A continuación, repasamos sus principios básicos dentro del marco de los factores que determinan la motivación de los individuos.

La Teoría de las Necesidades fue propuesta por Abraham Maslow inicialmente en 1943 y posteriormente desarrollada por él mismo. En esta propone una jerarquía de necesidades que va de las más básicas a las más complejas: fisiológicas, de seguridad, pertenencia y afecto, estima, y autorrealización (Maslow, 1987). Luego se incluyeron también otros dos niveles superiores considerando que se han cubierto los anteriores: necesidades cognitivas y de satisfacción estética. Maslow explica que las personas tratan de satisfacer sus distintas necesidades de manera ordenada en estos niveles y cada vez que se alcanza un nivel esto lleva a mayor satisfacción. Así, entre más necesidades están satisfechas, más demandará la persona de su contexto actual. Entre más satisfecho se encuentre un nivel inferior, más satisfecho también se encuentra el siguiente nivel de necesidades. Además, la satisfacción de cada necesidad de nivel superior se encuentra estadísticamente predicha por la satisfacción de la necesidad inmediatamente inferior en la jerarquía (Taormina y Gao, 2013). En el ámbito laboral esto implicaría que los empleados le asignan valor a un tipo de incentivos o beneficios, ya sean monetarios o emocionales, y que cuando estos ya son provistos por la empresa, otras necesidades de otro tipo deben ser satisfechas como, por ejemplo, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento o tiempo de calidad para sus familias para mantener a los empleados motivados.

Otra de las teorías clásicas basadas en las necesidades es la del psicólogo Frederick Herzberg con su *Teoría de motivación e higiene*. Herzberg propone que las necesidades están agrupadas en dos niveles o grupos: higiene (factores extrínsecos); y factores motivadores o de crecimiento (factores intrínsecos). Estos grupos no son opuestos, y cuando las necesidades de higiene están satisfechas no se genera motivación, pero cuando no están satisfechas sí se genera desmotivación; y, por otro lado, la satisfacción de las necesidades de factores intrínsecos sí genera directamente motivación (Herzberg, 1965).

Esta teoría implica que el nivel de desempeño de las personas varía en función del nivel de satisfacción de sus expectativas, es decir, que los comportamientos en el trabajo serán diferentes dependiendo de si estas necesidades están satisfechas o no. Bajo esta línea, la satisfacción en el trabajo se relaciona directamente con cómo el ambiente laboral impacta y se relaciona con los aspectos intrínsecos del individuo y sus expectativas (como el reconocimiento, el sentido de logro, el propósito del trabajo, entre otros); mientras que la insatisfacción depende del medio o del ambiente general, es decir, los factores higiénicos o extrínsecos (condiciones de trabajo, salario, políticas de la empresa, relación con los compañeros, status, entre otros). En este sentido, lo que interesa a Recursos Humanos y la Gerencia es reducir en lo posible la insatisfacción en los factores de condiciones externas y potenciar o reforzar los de motivación a través de mecanismos sistemáticos. Los sistemas de beneficios pertenecerían a este último tipo de acciones o iniciativas que puede tomar la empresa para enfocarse en los factores motivadores (intrínsecos) que son aquellos que mueven los individuos a la acción.

Sin embargo, se ha discutido que esta teoría anterior y, en especial la de Maslow, pueden tener algunas fallas respecto a su alcance, pues suponen explicaciones muy generales sobre el desarrollo humano más que una descripción de la motivación laboral. Como solución o intento de cerrar estas brechas, el psicólogo Clayton Alderfer, propuso la *Teoría ERG (Existence, Relatedness, Growth* por sus siglas en inglés), o *Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento* (Robbins en Arnolds y Boshoff, 2002). De acuerdo con Arnolds y Boshoff (2002), Alderfer sostiene que las necesidades se clasifican en tres grupos: las de existencia, que son aquellas necesarias para la supervivencia y se enmarcan en factores fisiológicos y de seguridad; las de relación, que consisten en el deseo humano de mantener relaciones interpersonales importantes y se enfocan en los deseos de aceptación, pertenencia y status social; y las de crecimiento, que representan el deseo de la persona por el desarrollo personal y la autorrealización.

La teoría de Alderfer presenta elementos comunes a las expuestas anteriormente, sino que realiza otra clasificación de las necesidades, pero en esencia mantiene la misma línea que Maslow y Herzberg. También implica que para las personas prima satisfacer primero un grupo de necesidades antes que otras y que existen niveles de orden inferior y superior.

Bajo el marco de estas teorías de motivación basadas en las necesidades, y bajo cualquier esquema de las categorías que se utilice, se infiere que en un ambiente laboral las personas quieren satisfacer una necesidad o carencia y trabajarán para esto. De acuerdo con estas teorías, los empleados, dependiendo de sus condiciones, tendrán distintas necesidades. Aquí se observa ya que se hace una diferenciación y se establece que no todos los individuos buscan lo mismo ni los motiva lo mismo. Por esto es importante para la Gerencia y Recursos Humanos entender que la motivación, o el comportamiento que se deriva de esta, no es estática por lo que es necesario tener en cuenta sus variaciones y la población que compone su organización para adaptar sus sistemas de motivación a esta realidad, y para efectos de este documento, su sistema de beneficios.

Una vez se ha hecho un repaso sobre las teorías que parten desde las necesidades de los individuos, es pertinente también a revisar aquellas teorías mencionadas anteriormente que se enfocan en el proceso de la motivación. Este enfoque sugiere que las personas se motivan por la presencia de otros y el saber que otros los están evaluando. Las señales sociales en forma de expectativa dadas por las personas en el ambiente laboral se convierten en causas importantes de motivación (Mitchell, 1982). En este grupo revisaremos los principios de los planteamientos de Vroom y Adams.

El psicólogo Víctor Vroom desarrolló la *Teoría de las expectativas*. Su principio básico es que las personas se sentirán motivadas en la medida en que crean en el valor que tendrá el resultado de su comportamiento. Vroom sugiere que la motivación es alta cuando los empleados creen que altos niveles de esfuerzo llevan a altos niveles de desempeño, y altos niveles de desempeño llevan a la consecución de los resultados deseados (*Society for Human Resource Management - SHRM*, 2010). El enfoque de Vroom propone que la motivación surge a partir de tres factores: expectativa, se refiere a la relación entre el esfuerzo y el desempeño; recompensa, la relación que percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales; y valencia, que es el valor que percibe de obtener una recompensa. Bajo la óptica de esta teoría, las personas estarán motivadas para desempeñarse en su trabajo o tener algún comportamiento para obtener lo que desea, siempre y cuando considere que puede alcanzar ese objetivo y que eso traerá una recompensa.

J. Stacey Adams aporta a este grupo de teorías con su *Teoría de la Equidad*. Esta se basa en la percepción que las personas tienen de justicia o equidad respecto de los resultados de su trabajo en relación con el esfuerzo que ponen en este. Sugiere que la motivación puede partir de la comparación de la relación entre el resultado y el esfuerzo propio con el de los otros. Si la persona percibe que esta relación no es equitativa, su motivación se ve afectada. Por otro lado, si se considera que es equitativo o justo, entonces el empleado estará más motivado para continuar contribuyendo con sus niveles actuales de esfuerzo para sus niveles actuales de resultados (*SHRM*, 2010). Bajo la luz de los sistemas de compensación y esta teoría, se puede

señalar que los empleados pueden comparar los beneficios ofrecidos no sólo internamente entre trabajadores de la misma compañía, sino también respecto a personas de otras empresas que reciben otro tipo de beneficios. Esto puede ser de gran importancia al momento de decidir pertenecer o mantenerse en la compañía, pues incide directamente en su motivación.

Existe también una tercera corriente respecto a las teorías de motivación. De acuerdo con Kanfer (1990), estas corresponden a las teorías de auto regulación y metacognición, las cuales se enfocan en los procesos motivacionales que subyacen a los comportamientos basados en la orientación a objetivos. La metacognición implica la capacidad de regular el propio sistema de conocimiento y da especial importancia a los auto sistemas. Los conceptos de motivación se convierten entonces en concepto de auto-regulación esencialmente (Carver y Scheier en Kanfer, 1990). Kanfer (1990) explica que, a diferencia de las dos anteriores corrientes de teorías, en esta las descripciones de motivación se enfocan en los mecanismos cognoscitivos del autogobierno que determinan la transformación de la fuerza motivacional en comportamiento y desempeño. La autora sostiene que una de las ventajas de esta corriente es que estos principios también complementan la investigación sobre la motivación al hacer énfasis en la relación entre las intenciones, objetivos, comportamiento, y desempeño, todo lo cual tiene el potencial de esclarecer los procesos que subyacen al desarrollo estratégico, aprendizaje, y desempeño de patrones de comportamiento complejos y secuenciales.

Las teorías de motivación que se han desarrollado básicamente suponen que para motivar a alguien se debe tener en cuenta que el incentivo debe ser importante para las personas de acuerdo con su percepción de valor sobre este; y que deberá sentir que obtener ese incentivo implica asumir un determinado comportamiento, ya sea desempeño en caso de incentivos asociados a esto o de compromiso o permanencia en el caso de los beneficios (los cuales no se asocian necesariamente con el resultado del trabajo directamente). La voluntad de actuar o de ejercer ese comportamiento implica factores del medio externo y también personales e intrínsecos. De igual forma, se concluye que las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento y eligen aquel que le supone mayor satisfacción de sus necesidades dependiendo de la recompensa que se obtenga. Aunque aún hay mucho por estudiar para entender cómo se pueden influenciar los comportamientos de las personas basándose en la motivación, estos análisis ya dan un marco para iniciar las estrategias organizacionales desde estos entendimientos básicos.

En este sentido, el reto del área de Gestión Humana junto con la estrategia de la Gerencia estará en encontrar un equilibrio entre los aspectos que motivan a los individuos o grupos de individuos desde sus necesidades personales ofreciendo los medios para esto, y los objetivos de la organización de retener y atraer el talento que le interesa. Estos factores serán clave para el diseño de sus sistemas de compensación y esquemas de beneficios.

El desarrollo de este trabajo de investigación toma como referente las teorías mencionadas pertenecientes al primer grupo, es decir, aquellas que se centran en la satisfacción de las necesidades o la causa de la motivación. Las del segundo grupo ayudan a comprender mejor el proceso de motivación y complementan las otras teorías. Sin embargo, estas últimas se relacionan más directamente con el efecto en el desempeño de las personas; aunque el desempeño en cuanto a productividad o realizar las tareas de una manera más efectiva sí es un efecto posible de la motivación, esto está más asociado con los sistemas de compensación que implican beneficios económicos o cualquier tipo de compensación que se basa en el desempeño individual; mientras que los beneficios como tal no se relacionan directamente con el desempeño, pues se otorgan a todos los empleados o grupos de empleados independientemente de sus resultados laborales y, en este sentido, se relacionan más con la satisfacción del empleado y retención.

Dentro del primer grupo de teorías que enmarcan este trabajo, los investigadores consideran que la teoría de Alderfer recoge las ideas principales de las teorías de Maslow y Herzberg manteniendo los principios de la existencia de distintos niveles de satisfacción de las necesidades que van desde las más básicas hasta las de mayor complejidad como las de tipo social, y hace énfasis en el proceso de motivación como un proceso que nace en el individuo.

3. Metodología

Para analizar los factores que resultan importantes para los empleados al momento de asignar valor a los beneficios se llevó a cabo un estudio de carácter exploratorio con herramientas cuantitativas.

Los datos recolectados en el presente trabajo de investigación se obtuvieron a través de un formulario de encuesta aplicado a los empleados de una empresa comercializadora de *commodities* de agro en Colombia. La empresa inició en Colombia en el año 2011 y cuenta con personal administrativo basado en Bogotá, y personal operativo en plantas en otras pequeñas ciudades del centro del país. La compañía en Colombia es una mediana empresa que consta de 95 empleados entre trabajadores directos y temporales, la cual hace parte de un consorcio multinacional de origen asiático que opera en más de 35 países en el mundo. La empresa en Colombia pertenece a un sector que tiende a ser muy conservador en sus costos debido a los bajos márgenes que se manejan en la comercialización de *commodities*. Más del 50% de los empleados de la compañía son de un perfil operativo, no profesional y de ingresos inferiores a 2 SMLV. En las ciudades pequeñas o municipios donde opera la empresa no existe una presencia importante de empresas multinacionales y se caracterizan por la presencia de informalidad laboral. Respecto a los roles administrativos, la mayoría de ellos implica una especialización del conocimiento por la especificidad del

negocio. Esta compañía ha sido elegida como el universo de los datos de este estudio exploratorio teniendo en cuenta los recursos disponibles de los investigadores, acceso y tiempo de recolección de la información, y el objetivo práctico de poder contar con una base de información que en el futuro permita el diseño de un sistema de beneficios en esta empresa por parte de Recursos Humanos si así se pretendiera.

La muestra consiste en 80 empleados pertenecientes a dicha empresa. Se llevará a cabo un estudio exploratorio de tipo descriptivo en el que se agruparán segmentos de población en función de las siguientes características poblacionales o variables de entrada:

- Tipo de trabajador (administrativo u operativo): Se parte de la base que estas 2 condiciones distintas del tipo de trabajo pueden estar asociadas con las preferencias y prioridades de las personas. Unos realizan trabajo en oficina en una ciudad grande, y los otros tienen una dinámica de trabajo en una planta de procesamiento que demanda unos turnos y actividades distintas en ciudades medianas o pequeñas. Esta variable también condiciona que una empresa pueda o no conceder determinado beneficio por las necesidades de la operación como, por ejemplo, trabajo remoto en casa. Se pretende identificar si estas dos variables presentan diferencias en sus preferencias y percepción de valor de los beneficios.
- Género: Se busca analizar cómo esta variable incide sobre los criterios motivacionales respecto a beneficios laborales y cómo se comportan en hombre y mujeres.
- Edad: Como se abordó en el desarrollo teórico, se encuentra que la edad o pertenencia generacional puede demarcar también diferentes escalas de valor para los individuos.
- Ciclo de vida - Con o sin hijos: Se pretende explorar cómo la condición de tener hijos influye sobre las decisiones de preferencia de unos beneficios sobre otros y cuáles son los intereses de este grupo de trabajadores.
- Ciclo de vida - Estado civil: Se relaciona con el objetivo de la variable de ciclo de vida, pero es más abierta para incluir también personas que no tengan hijos y otras etapas de ciclo de vida que pueden impactar o no en la motivación de los trabajadores frente a los beneficios.
- Nivel de ingresos: Se han establecido unos rangos salariales para estudiar cómo esta variable relacionada con factores económicos puede estar asociada con la percepción de valor e impacto en la motivación respecto a los beneficios ofrecidos.

Se definieron estas variables de entrada para que a partir de estos grupos homogéneos (relativamente, al menos en función de la variable) se pueda encontrar estadísticamente la relevancia que tienen al momento de definir las preferencias (motivación) respecto a los beneficios. De igual forma se aplicaron las variables de entrada sobre los segmentos de trabajadores administrativos y operativos, teniendo en cuenta que esta variable representa una diferencia de percepción sobre el tipo y ambiente de trabajo.

La agrupación de acuerdo con estas variables de interés se utilizará para aplicación de la encuesta como método cuantitativo y cualitativo. Se diseñó un formulario de encuesta para personal administrativo y otro para el personal operativo, divergiendo ligeramente en la inclusión de algunos beneficios dentro de las preguntas como, por ejemplo, trabajo remoto desde casa puesto que esto no es posible en las plantas por la naturaleza de la operación. Ver formularios diseñados en los Anexos.

Con este instrumento se pretende encontrar información respecto a:

- Satisfacción con beneficios actuales
- Preferencias entre beneficios actuales
- Preferencias entre beneficios hipotéticos

Para esto, se clasificarán también los beneficios en categorías para facilitar la recolección de los datos:

- Balance vida – trabajo: Relacionado con mayor tiempo libre y/o autonomía en el uso del tiempo. Ejemplo: Trabajo en casa, horarios flexibles, tarde de cumpleaños libre.
- Servicios de salud: Cobertura en servicios de salud. Ejemplo: póliza de salud, asistencia médica, medicina prepagada.
- Auxilios monetarios y herramientas de trabajo: Relacionado con beneficios que se pagan en dinero. Ejemplo: Primas extralegales, préstamos, primas para cubrir gastos familiares y educativos. Incluye plan de ahorros y pensiones, y herramientas de trabajo como vehículo y celular.
- Actividades de bienestar y regalos: Relacionado con espacios dedicados al esparcimiento y cuidado del empleado, y detalles por parte de la empresa en fechas especiales.
- Licencias remuneradas: Días libres por ocasiones especiales que no se descuentan de vacaciones. Ejemplo: licencia por matrimonio, licencia extendida por maternidad/paternidad, licencia por aniversario en la empresa, etc.

- Servicios y condiciones del ambiente de trabajo: Relacionados con servicios que presta la empresa al empleado de asesoría en diversos temas, y en las instalaciones o espacios para el empleado. Ejemplo: Asesoría en finanzas personales, asesorías tributarias, parqueaderos, salas de descanso, refrigerios, guardería, transporte etc.
- Desarrollo profesional: Relacionado con capacitaciones y entrenamiento para el empleado.

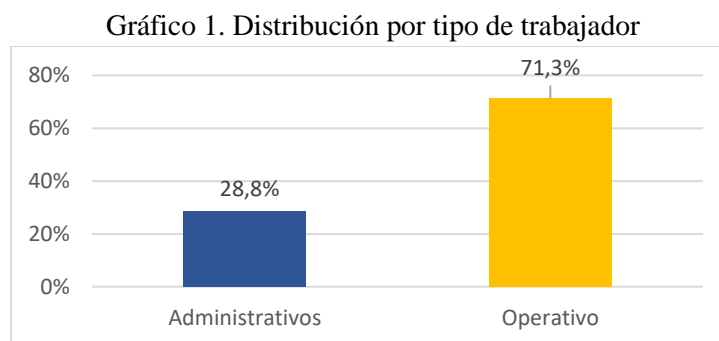
En la encuesta, la cual consta de 16 preguntas, se presentará a los empleados opciones a elegir entre distintos beneficios hipotéticos para conocer las tendencias de preferencias de los grupos. De igual forma, en cuanto a la satisfacción y percepción de valor tanto para los beneficios hipotéticos como los actuales se utilizarán escalas numéricas para la medición del 1 al 7. Para preguntas de preferencia, se le pedirá al empleado que ordene según prioridad y/o importancia para él (Ver formulario de encuesta en Anexos). Las encuestas utilizadas no son tomadas de un instrumento que ya haya sido implementado, y fueron diseñadas por parte de los investigadores. La primera pregunta de la encuesta consiste en calificar el nivel de satisfacción respecto a los beneficios actuales con los que cuentan los empleados; en la misma línea, las preguntas de la 5 a la 11 también evalúan el nivel de interés (satisfacción) en beneficios incluyendo otros con los que no cuentan los empleados. Las preguntas 2 y 4 buscan información sobre los beneficios actuales preferidos y los menos preferidos respectivamente. Las preguntas de la 12 a la 16 buscan identificar el nivel de importancia de los beneficios de distintas categorías de beneficios de acuerdo con un orden según el interés del empleado. En esencia, las preguntas se basan en la medición de la percepción de valor a través de la calificación del nivel de satisfacción, esto se relaciona con el marco teórico que nos indica que existen distintos niveles de necesidades que los individuos buscan satisfacer de acuerdo con sus necesidades. Como lo plantean las teorías basadas en la causa de la motivación, que son explicadas de manera integral por Alderfer, la satisfacción de las necesidades será la que defina el grado de motivación de la persona. En este sentido, la encuesta busca identificar cuál es ese nivel de satisfacción, así como qué factores (tipos de beneficios) son los que se relacionan con un mayor o menor nivel de satisfacción del individuo y su percepción de valor sobre lo que está obteniendo.

Esta metodología permitirá identificar los aspectos que resultan importantes para los trabajadores respecto a los sistemas de beneficios a partir de la recolección de información de un estudio exploratorio de la muestra seleccionada; así como analizar cómo se relacionan los resultados encontrados respecto a preferencias de sistemas de beneficios con variables generacionales, de ciclo de vida y condiciones laborales.

3.1 Caracterización de la población de estudio

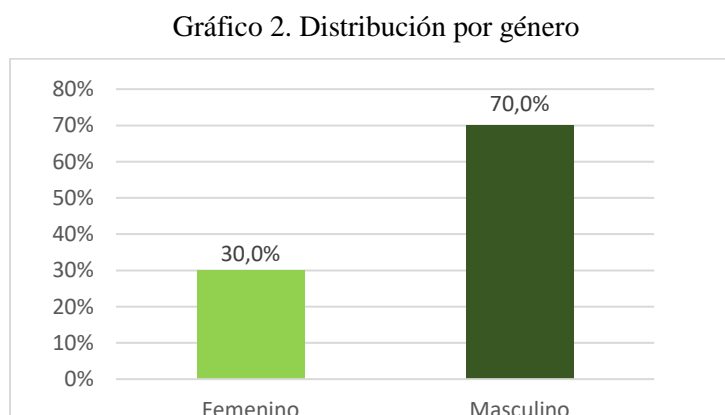
En función de las anteriores agrupaciones, se encuentra que la muestra está caracterizada de la siguiente manera:

- El 28,8% de la muestra es personal administrativo, mientras que el 71,3% es personal operativo.



Fuente: Elaboración propia

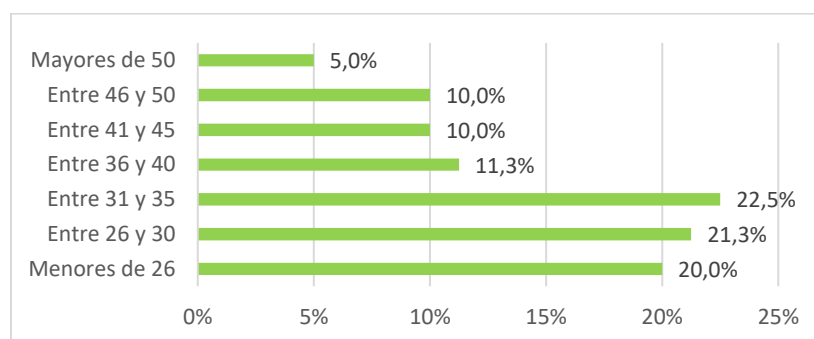
- El 30% de la muestra son mujeres, mientras que el 70% son hombres.



Fuente: Elaboración propia

- La población está conformada por personas cuyas edades van desde los 20 años hasta los 62 años, abarcando así los grupos generacionales que se encuentran activos laboralmente que interesan a esta investigación. Respecto a rangos de edad, la muestra total se compone así:

Gráfico 3. Distribución por rango de edad

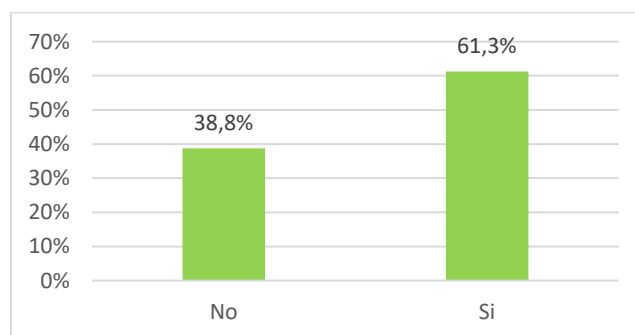


Fuente: Elaboración propia

La población se concentra en las edades menores de 26, entre 26 y 30 años, y entre 31 y 35 años con un 20%, 22% y 23% respectivamente.

- En cuanto a los empleados que tienen hijos o no dentro de su ciclo de vida, el 38,7% del total de la muestra tienen hijos y el 61,3% no tienen.

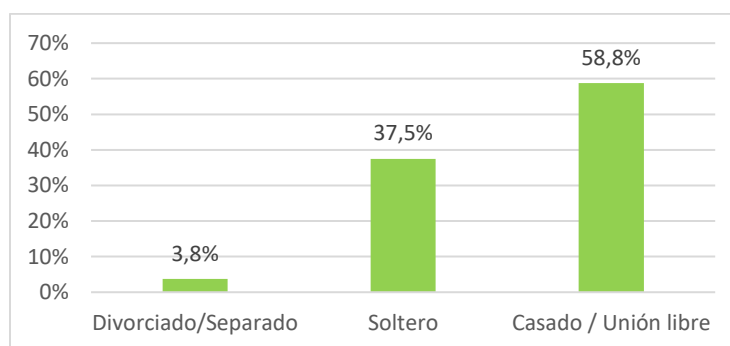
Gráfico 4. Distribución por ciclo de vida - Hijos



Fuente: Elaboración propia

- El 37,5% de la población es soltera, mientras que el 58,8% es casada y/o en unión libre.

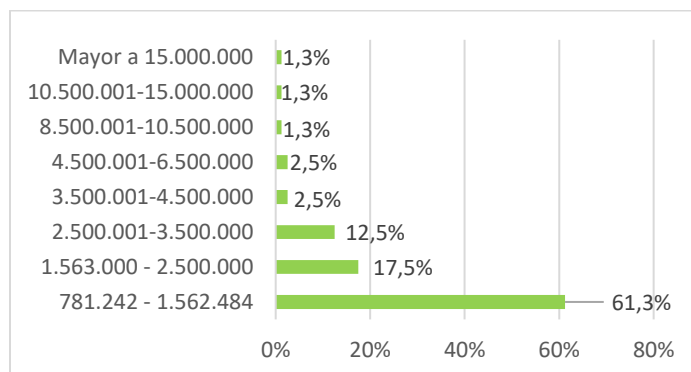
Gráfico 5. Distribución por ciclo de vida - Estado civil



Fuente: Elaboración propia

- El del 61,3% de la población tiene ingresos mensuales menores a COP \$1,562,484 (2 SMLV de 2018) seguido de un 17,5% que se encuentra en un rango salarial mensual entre COP \$1,563,000 y COP\$2,500.000.

Gráfico 6. Distribución por nivel de ingresos

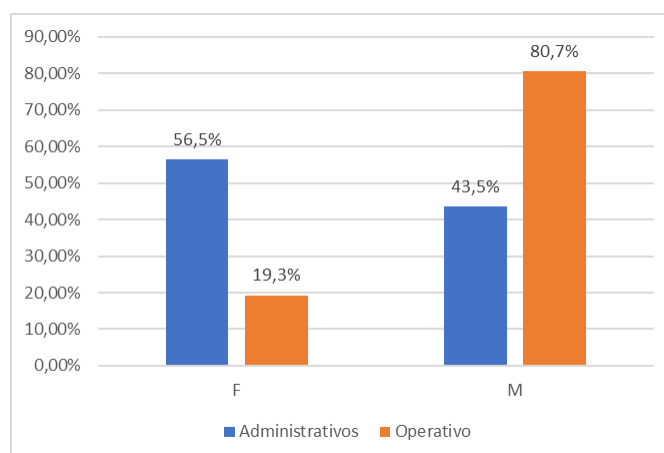


Fuente: Elaboración propia

Se toma también de manera independiente cada grupo de tipo de trabajador (administrativo y operativo), y sobre este se vuelve a caracterizar la población respecto a las demás variables ya que los investigadores consideran que estas dinámicas de trabajo pueden afectar de manera distinta las motivaciones de los trabajadores aun cuando se encuentren en otros grupos iguales como edad o ciclo de vida. Se hace esta división como base ya que se parte de la premisa que las condiciones de trabajo entre administrativos y operativos son distintas por el tipo de trabajo y el lugar de labor, factores que pueden influir en las motivaciones de estos empleados. A modo de ejemplo, un empleado administrativo en Bogotá de 25 años puede tener una diferencia en motivaciones con un empleado de 25 años también, pero de tipo operativo que trabaja en una planta por turnos.

- Del grupo de trabajadores administrativos, se encuentra que el 56,5% son mujeres y el 43,5% son hombres. Del grupo de trabajadores operativos, el 19,3% son mujeres y el 80,7% son hombres.

Gráfico 7. Distribución por género empleados administrativos / operativos

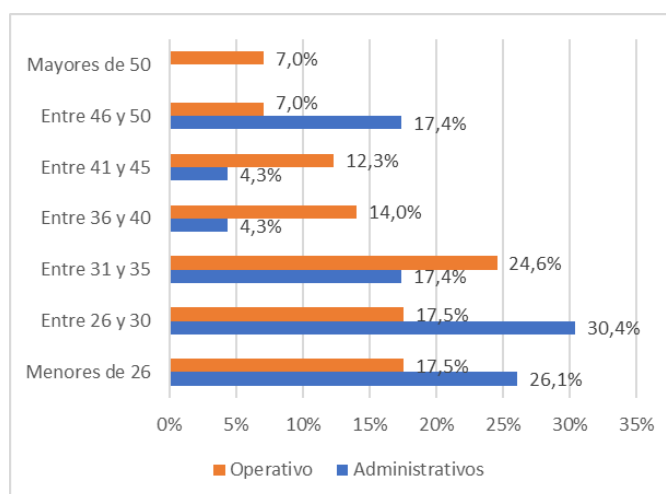


Fuente: Elaboración propia

En el grupo operativo predomina fuertemente el género masculino (79%), mientras que en el administrativo la tendencia es al revés, siendo la mayoría de los empleados de género femenino (57%), aunque con una diferencia menos marcada que en el operativo.

- El 30,4% de la población de empleados administrativos se concentra en un rango de edad entre 26 y 30 años, mientras que en el grupo de empleados operativos la mayoría se concentra en un rango de edad entre los 31 y 35 años con un 24,6%. Se encuentra también que en el grupo de empleados administrativos las personas en edades entre los 46 y 50 años son apenas un 17,4% y no hay personas mayores de 50 años; mientras que en el grupo de empleados operativos las personas en edades entre los 46 y 50 años y los mayores de 50 años suman un 14%. Las diferencias en esta variable de entrada se concentran más en las edades más jóvenes, con mayor concentración en el primer rango para administrativos y el segundo rango para los operativos.

Gráfico 8. Distribución por rango de edad empleados administrativos / operativos

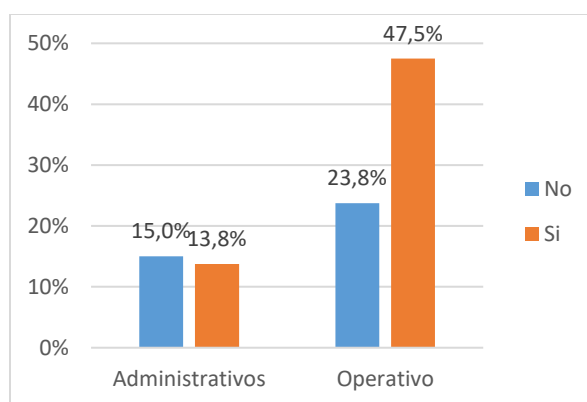


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variable de rango de edad, en el grupo de empleados administrativos, la mayoría se concentra entre los 26 y 30 años, pero en el grupo operativo hay una distribución más pareja en los rangos menores a 40 años. Una diferencia importante es que en el grupo administrativo hay, de manera proporcional, casi el doble de empleados mayores a 46 años.

- Del grupo de empleados administrativos, el 47,8% tienen hijos; mientras que del grupo de empleados operativos se encuentra que el 66,7% tienen hijos. Las tendencias son opuestas entre ambos grupos, la población operativa tiene una diferencia más marcada entre empleados que tienen hijos y los que no.

Gráfico 9. Distribución por ciclo de vida - Hijos empleados administrativos / operativos

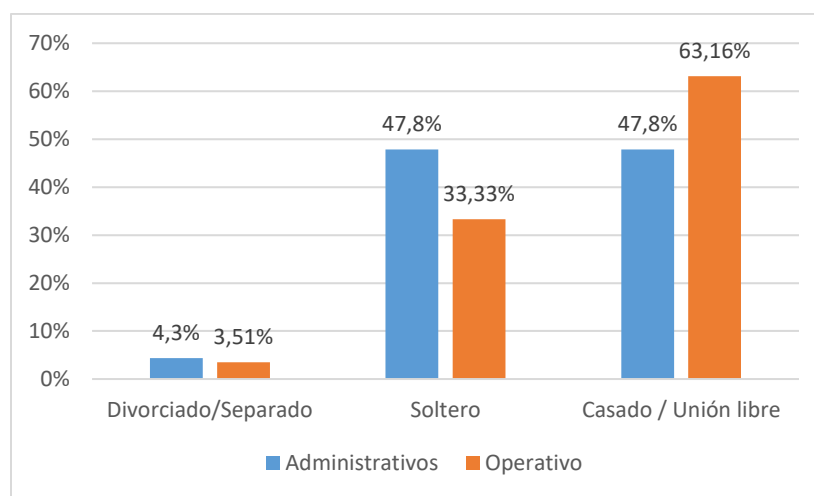


Fuente: Elaboración propia

En el grupo de empleados administrativos se encuentra una población con estado civil y casado y/o en unión libre muy homogénea con un 47,8% para cada uno. Sin embargo, en el grupo de

empleados operativos, hay una predominancia de personas casadas y/o en unión libre con un 63,2% casi doblando al porcentaje de empleados solteros. En esta variable ambos grupos tienen mayor número de empleados con ciclo de vida de estado civil en estado casado o unión libre, pero en el grupo operativo se marca más la diferencia respecto a los demás estados civiles, similar al comportamiento de la variable de hijos.

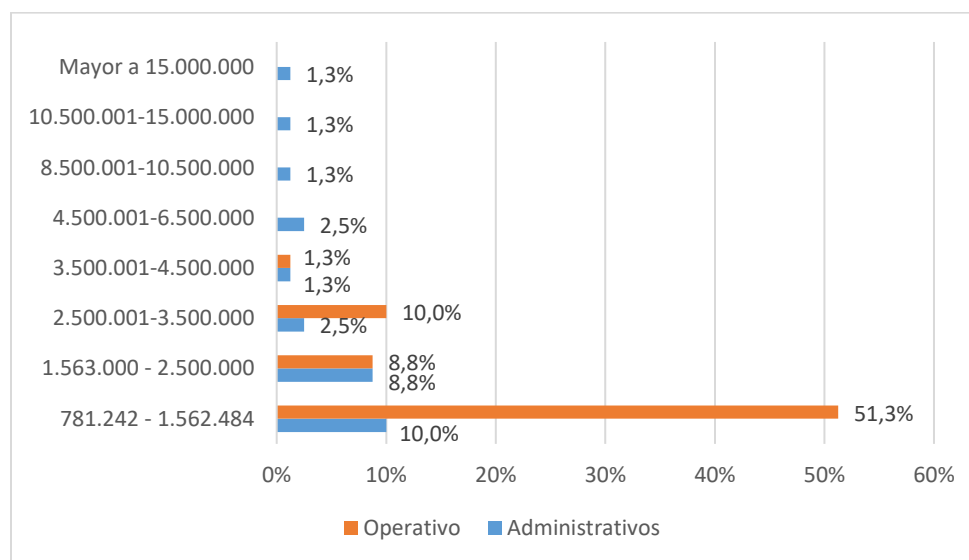
Gráfico 10. Distribución por ciclo de vida - Estado civil empleados administrativos / operativos



Fuente: Elaboración propia

- Ambos segmentos de empleados administrativos y operativos tienen la mayor parte de su población dentro de los rangos salariales menores a COP \$1,562,484 (2 SMLV de 2018) y entre COP \$1,563,000 y COP \$2,500.000.

Gráfico 11. Distribución por nivel de ingresos empleados administrativos / operativos



Fuente: Elaboración propia

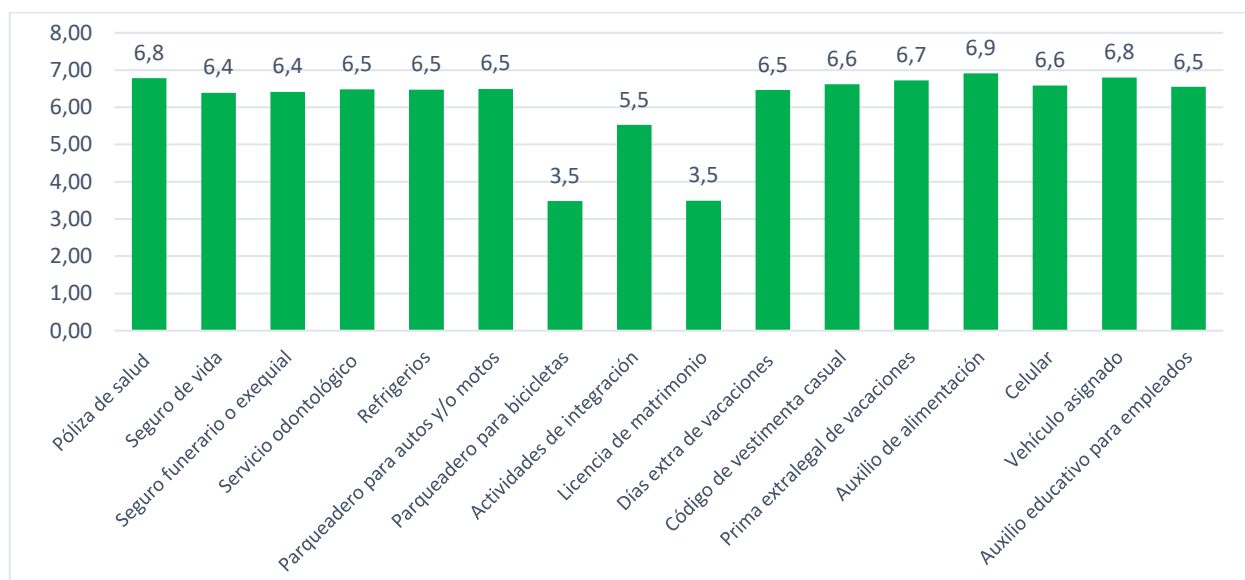
A pesar de tener la misma distribución, en la variable salarial, los grupos de empleados administrativos y operativos presentan una marcada diferencia en la concentración, pues los empleados operativos tienen un poco más de la mitad de su población en el menor rango salarial.

4. Resultados

4.1 Satisfacción con beneficios actuales

Respecto al portafolio actual de beneficios de la compañía, estos son los resultados de satisfacción de los empleados:

Gráfico 12. Satisfacción con los beneficios actuales – calificación promedio

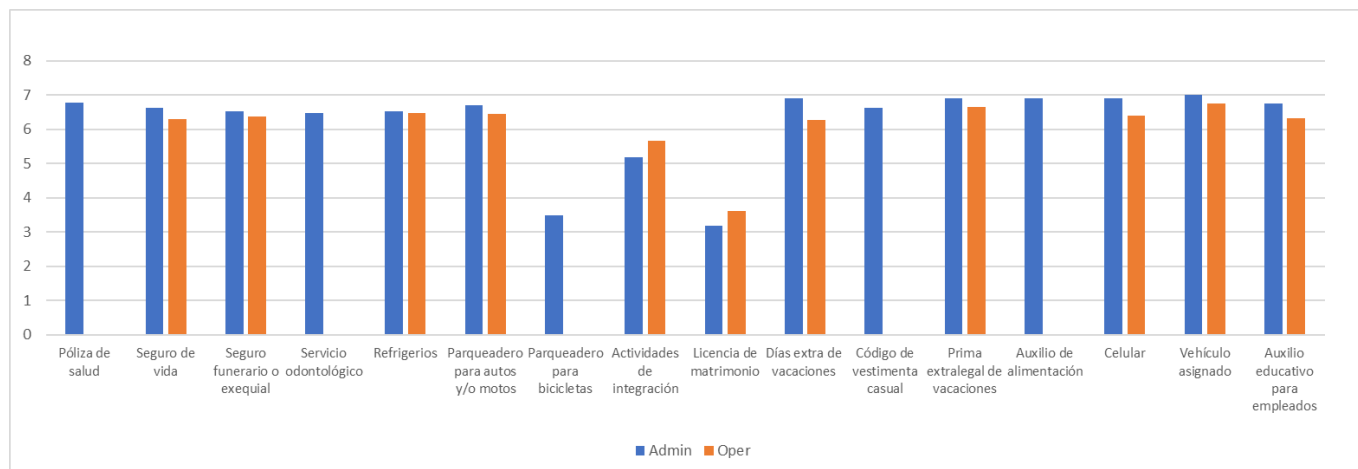


Fuente: Elaboración propia

De manera general, los empleados se encuentran altamente satisfechos con los beneficios que tienen en la empresa. La mayoría de los beneficios tienen una calificación promedio mayor a 6 en una escala del 1 al 7, donde 7 es muy satisfecho y 1 muy insatisfecho. Se encuentra, sin embargo, que los beneficios de parqueadero para bicicletas y la licencia de matrimonio no son satisfactorios en la misma medida. Estos son beneficios que están siendo ofrecidos por la empresa y que no se perciben como importantes por parte de los empleados.

Al segmentar estos resultados en los grupos de empleados de tipo administrativo y operativo se obtiene que los niveles de satisfacción generales son consistentes también dentro de estos dos grupos:

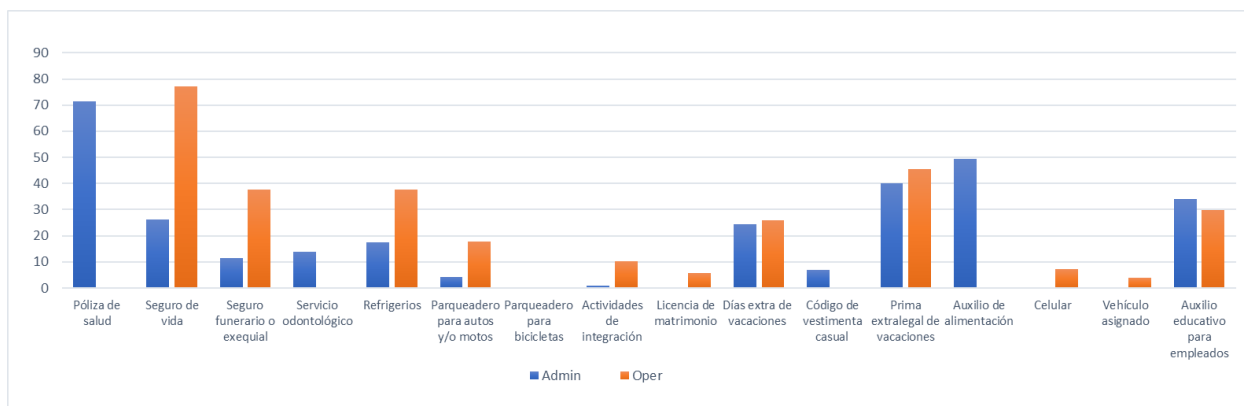
Gráfico 13. Satisfacción con los beneficios actuales empleados administrativos / operativos



Fuente: Elaboración propia

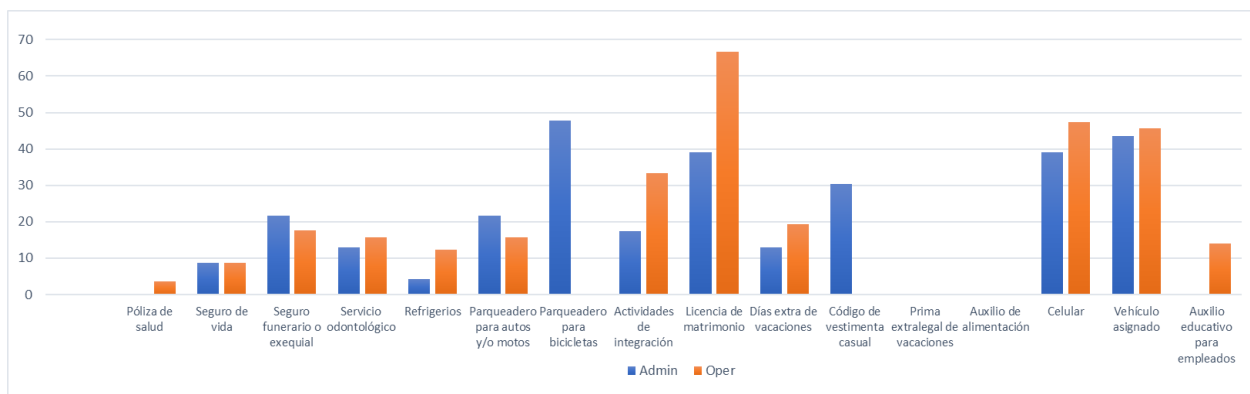
Se puede esperar que las personas se sientan satisfechas con los beneficios de manera general pues se reciben sin que a cambio haya una condición como el desempeño y prefieren tenerlos a no tenerlos. Esto es coherente con la teoría que expone que los factores extrínsecos inciden en la motivación más desde el punto de vista de la insatisfacción que su carencia puede generar, y la mayoría de estos beneficios son de carácter extrínseco. Sin embargo, como la oferta de beneficios puede ser un diferenciador competitivo respecto a otras empresas, es importante indagar dentro de esos beneficios cuáles resultan de mayor valor o atractivo para los empleados. Al preguntar a la población de estudio cuáles eran sus beneficios preferidos (solicitándoles darle al portafolio de beneficios un orden según importancia) y menos preferidos (solicitándoles mencionar aquellos que eliminarían del portafolio de beneficios) se encuentra:

Gráfico 14. Beneficios preferidos por los empleados administrativos / operativos



Fuente: Elaboración propia. Las puntuaciones se obtuvieron a partir de la posición asignada en la calificación. Como el número de empleados administrativos y operativos difiere, se hizo una escala equivalente de 0 a 100 para hacer comparables los resultados de ambos grupos.

Gráfico 15. Beneficios menos preferidos por los empleados administrativos / operativos



Fuente: Elaboración propia. Las puntuaciones se obtuvieron a partir de la frecuencia o número de veces que el beneficio era elegido para ser eliminado. Como el número de empleados administrativos y operativos difiere, se hizo una escala equivalente de 0 a 100 para hacer comparables los resultados de ambos grupos.

Para el personal administrativo los tres beneficios más importantes son la póliza de salud, el auxilio de alimentación y la prima extralegal de vacaciones en ese orden. Para el personal operativo los tres beneficios más importantes son el seguro de vida, la prima extralegal de vacaciones y seguro funerario. Los grupos comparten entre sus favoritos la prima extralegal de vacaciones. Sin embargo, el personal operativo no tiene dentro de su portafolio de beneficios la póliza de salud ni el auxilio de alimentación. Otros beneficios que siguen en importancia para los administrativos son el auxilio educativo para empleados y el seguro de vida; y para los operativos le siguen en importancia los refrigerios y el auxilio educativo. Para ambos grupos, después de sus tres beneficios preferidos, el auxilio educativo es importante. Para los operativos, tener refrigerios es más importante (casi el doble) que para los

administrativos. Esto es consistente con lo expuesto en las teorías de motivación, pues los beneficios que apuntan a satisfacer necesidades básicas como las de seguridad (por ejemplo, servicios médicos) están en primer lugar para estos empleados, que por sus niveles de ingresos tal vez por su propia cuenta no estarían en capacidad de asumir estos gastos y por lo tanto cobra mayor importancia que otro tipo de beneficios más relacionados con satisfacción de necesidades de tipo intrínsecas. Sin embargo, una vez esto está cubierto, se observa que beneficios como el auxilio educativo, que tienen que ver con el desarrollo de la persona son importantes también incluso en los grupos de tipo operativo o de menores ingresos. Como se encontró en el estudio de la escuela de negocios de Ashridge Business School, los beneficios económicos sí son relevantes; sin embargo, los motivadores intrínsecos fueron más comúnmente encontrados.

En cuanto a los beneficios actuales menos preferidos por los grupos de empleados administrativos y operativos, los tres menos importantes para los administrativos son parqueadero para bicicletas, licencia de matrimonio y código de vestimenta. Los beneficios de celular y vehículo asignado se identifican como de menor preferencia, pero no se tienen en cuenta en este análisis porque la mayoría de los empleados no cuentan con este beneficio, por lo que elegirían eliminarlo. Para el personal operativo los tres beneficios menos preferidos son licencia de matrimonio, actividades de integración y días extra de vacaciones. Ambos comparten la licencia de matrimonio como un beneficio no percibido de alto valor lo que puede explicarse en que existe una población total de casados y/o en unión libre de 58,8% que no va a usar este beneficio, y una población total de solteros de 37,5% que muy probablemente no está contemplando casarse en el corto plazo.

Los operativos no tienen parqueadero de bicicletas y código de vestimenta casual dentro de su portafolio de beneficios. Luego de los tres menos preferidos, para comparar beneficios comunes a ambos grupos, se observa que para los administrativos sigue parqueadero para autos y motos y el seguro funerario. Sin embargo, estos son beneficios más valorados por el personal operativo. Esto se debe a que los operativos se encuentran en locaciones donde el sistema de transporte público no tiene alcance y la mayoría se moviliza en moto, por lo que valoran tener parqueadero para esto; mientras que los administrativos están en la ciudad y pueden acceder por otros medios de transporte.

4.2 Beneficios percibidos de mayor y menor valor

En la sección anterior se identificaron los beneficios con los que los empleados sentían una mayor y menor satisfacción dentro del portafolio de beneficios que ofrece actualmente la compañía de este estudio. En esta sección se busca identificar y comparar los beneficios percibidos de mayor y menor valor de una oferta de beneficios más amplia que pueden no estar dentro de la oferta actual de los

empleados para reconocer su interés en estos. Como se describió en la metodología previamente, se agruparon unos beneficios por categorías para indagar las preferencias dentro de cada una de estas. Como un primer paso, se estudian los resultados de preferencias de beneficios dentro de la misma categoría y por variables de entrada o características comunes de los grupos identificando los beneficios preferidos y menos preferidos, así como las diferencias relevantes entre los resultados. Para las evaluaciones de preferencias se utiliza una escala del 1 al 7, siendo 7 el nivel de mayor interés y 1 el de menor interés.

Una vez se desarrollen los resultados de valoración de los beneficios por categorías, se procede a estudiar los resultados combinando beneficios de distintas categorías para identificar preferencias entre estas. Para efectos de esta investigación, se establecen 4 combinaciones de beneficios de distintas categorías. Como sucedió en el desarrollo de los beneficios actuales, al calificar por grado de interés los beneficios, se puede obtener que todo o la mayoría sean de interés en escalas similares (se prefiere tenerlos a no tenerlos, y hay interés en tener lo que está dado sin nada a cambio). Sin embargo, esta profundización permitirá establecer las prioridades de los empleados respecto a los beneficios de distintas categorías al ordenarlos de acuerdo con su importancia o preferencia. Este ejercicio permitirá también identificar los beneficios más valorados, los menos valorados, y las diferencias principales entre los grupos de características establecidas para la población de estudio.

Finalmente se indaga sobre la valoración que los empleados dan a los grupos de categorías como tal y no beneficios específicos para tener una perspectiva más global de sus intereses identificando las variables de entrada que más impactan en la preferencia sobre grupos de categorías.

4.2.1 Beneficios percibidos de mayor y menor valor por Categoría

4.2.1.1 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Salud y seguridad

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Póliza de salud / Medicina prepagada
- Seguro de vida
- Seguro exequial
- Chequeos médicos ejecutivos
- Plan odontológico
- Seguro de automóviles / motos
- Póliza para hogar

- Seguro de mascotas

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 16):

Se encuentra que no existen mayores diferencias en el interés o atracción por estos beneficios entre el personal administrativo y el operativo. Únicamente respecto al seguro para automóviles y/o motos el personal operativo lo percibe como de mayor valor que el personal administrativo con una calificación de 3,8 y 6 respectivamente.

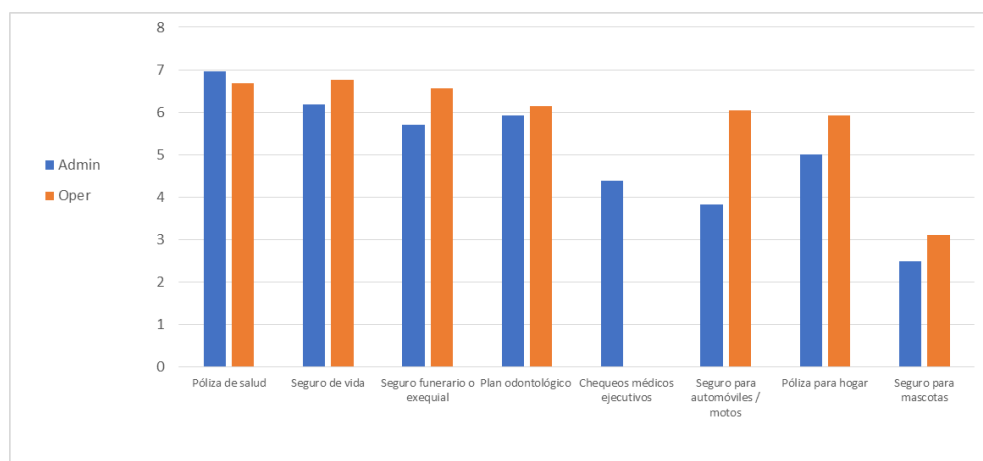
Es una categoría altamente valorada pues la mayoría de estos beneficios obtuvo una calificación cercana o mayor a 6.

Se encuentran diferencias en el interés en el seguro funerario para los empleados administrativos en el rango de edad menor a 26 años quienes tienen una calificación menor respecto a los demás rangos de edad.

Respecto al beneficio de póliza para hogar, los empleados operativos menores de 26 años y mayores de 50 años presentan un menor interés.

Se identifica que es común a todas las variables de entrada, en la mayor parte de los subgrupos, una alta valoración de todos los beneficios excepto el seguro para mascotas, y en todos los casos la póliza de salud o medicina prepagada es el beneficio más valorado.

Gráfico 16. Valor percibido de beneficios por categoría Salud y Seguridad



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Servicios y condiciones del ambiente de trabajo

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Asesoría finanzas personales

- Asesoría legal
- Casino
- Refrigerios
- Salas de descanso y juegos
- Tiendas de comida o cafetería
- Médico en el lugar de trabajo
- Gimnasio
- Parqueadero para autos / motos
- Parqueadero para bicicletas
- Guardería infantil
- Ruta/transporte
- Código de vestimenta casual

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 17):

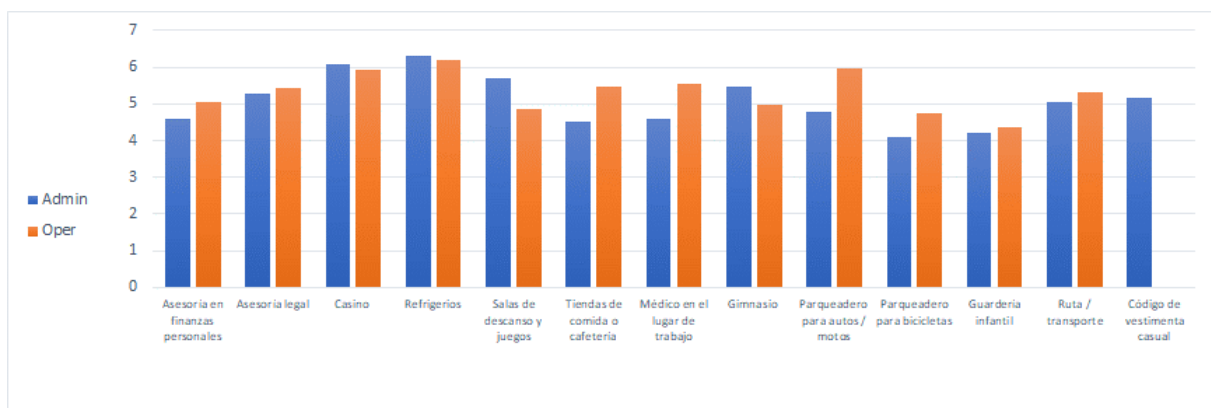
Respecto al parqueadero para automóviles y/o motos el personal operativo lo percibe como de mayor valor que el personal administrativo con una calificación de 4,7 y 5,9 respectivamente.

Respecto a la variable de género, se destaca que, para el personal administrativo, las mujeres valoran más los beneficios de ruta (mujeres 6,08 y hombres 3,7) y guardería (mujeres 5 y hombres 3).

Respecto a la variable de edad, se presentan diferencias especialmente para el rango de empleados menores de 26 años quienes valoran con un menor interés a los beneficios de casino, parqueadero para bicicletas, guardería y código de vestimenta casual. En el grupo de empleados operativos sobresale sólo un menor interés en asesoría en finanzas personales, asesoría legal y guardería infantil en los empleados operativos entre los 46 y 50 años.

Se identifica que es común a todas las variables de entrada, en la mayor parte de los subgrupos, una alta valoración de todos los beneficios excepto el parqueadero para bicicletas, y los refrigerios son el beneficio más altamente valorado seguidos del casino.

Gráfico 17. Valor percibido de beneficios por categoría Servicios y condiciones del ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Bienestar

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

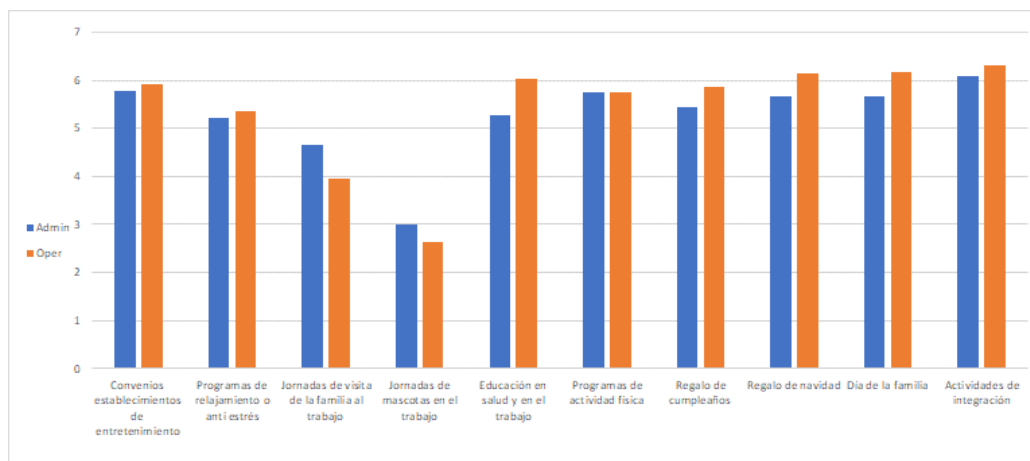
- Convenios con establecimientos de entretenimiento
- Espacios/programas de relajamiento o antiestrés (ej. yoga, meditación, alimentación sana)
- Jornadas de familia en el trabajo
- Jornadas de mascotas en el trabajo
- Educación en salud y autocuidado en el trabajo
- Programas de actividad física
- Regalo de cumpleaños
- Regalo de navidad
- Día de la familia
- Actividades de integración

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 18):

Respecto a la variable de edad, se presentan diferencias especialmente para el rango de empleados administrativos entre 41 y 45 años quienes valoran con un menor interés a los beneficios de regalo de cumpleaños, jornadas de mascotas en la oficina, y actividades de integración. En el grupo de empleados operativos, el rango de edad menores de 26 años tiende a ser el de menor valoración en estos beneficios.

Se identifica que es común a todas las variables de entrada, en la mayor parte de los subgrupos, una alta valoración de todos los beneficios excepto jornadas de mascotas en el trabajo y jornadas de visita de la familia al trabajo. Las actividades de integración y regalos de navidad son las más valoradas.

Gráfico 18. Valor percibido de beneficios por categoría Bienestar



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.4 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Licencias remuneradas

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Licencia de matrimonio
- Licencia por aniversario en la empresa
- Licencia remunerada por estudios
- Días extra de vacaciones
- Incapacidad médica pagada 100%
- Licencia extendida de maternidad
- Licencia extendida de paternidad
- Días de descanso por defunción de familia directo e indirecto (además de ley)

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 19):

Respecto a la variable de edad, se presentan diferencias especialmente para el rango de empleados administrativos entre 41 y 45 años quienes, en comparación con los empleados administrativos de otros rangos de edades, valoran con un menor interés a los beneficios de licencia de matrimonio, licencia por aniversario en la empresa, licencia de estudios y licencia de maternidad o paternidad extendida. Los

empleados administrativos entre 36 y 40 años muestran un mínimo interés en el beneficio de licencia de maternidad o paternidad extendida con una calificación promedio de 1.

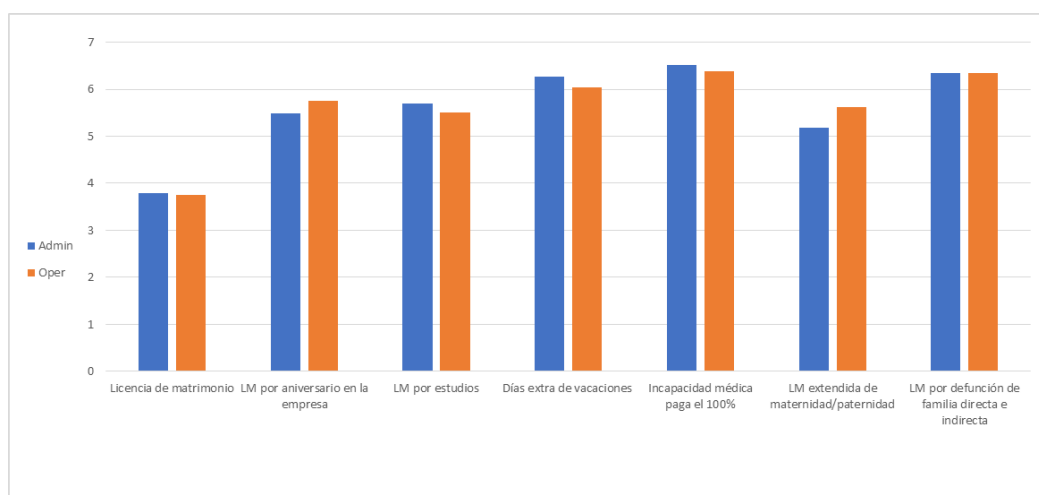
En el grupo de empleados operativos, sobresale sólo un menor interés en licencia de maternidad o paternidad extendida en los empleados operativos mayores de 46 años.

Respecto a la variable de ingresos, se destaca que los empleados administrativos con niveles ingresos mayores a COP\$ 8.5 millones tienen menor interés en la licencia de matrimonio, al igual que los administrativos con el menor rango salarial (menor a 2 SMLV).

En los empleados operativos, se destaca el grupo de empleados operativos de mayor rango salarial (entre COP\$ 3.5 millones y COP\$ 4.5 millones) quienes muestran un menor interés respecto a los empleados con otros niveles de ingresos en los beneficios de licencia por aniversario, licencia por estudios y días extra de vacaciones.

Se identifica que es común a todas las variables de entrada, en la mayor parte de los subgrupos, una alta valoración de todos los beneficios. El beneficio percibido de menor valor es la licencia de matrimonio.

Gráfico 19. Valor percibido de beneficios por categoría Licencias remuneradas



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.5 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Balance vida/trabajo

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Home office
- Horarios flexibles

- Día o tarde de cumpleaños libre
- Vacaciones colectivas
- Jornada reducida viernes
- Flexibilidad extralegal en horario para madres

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 20):

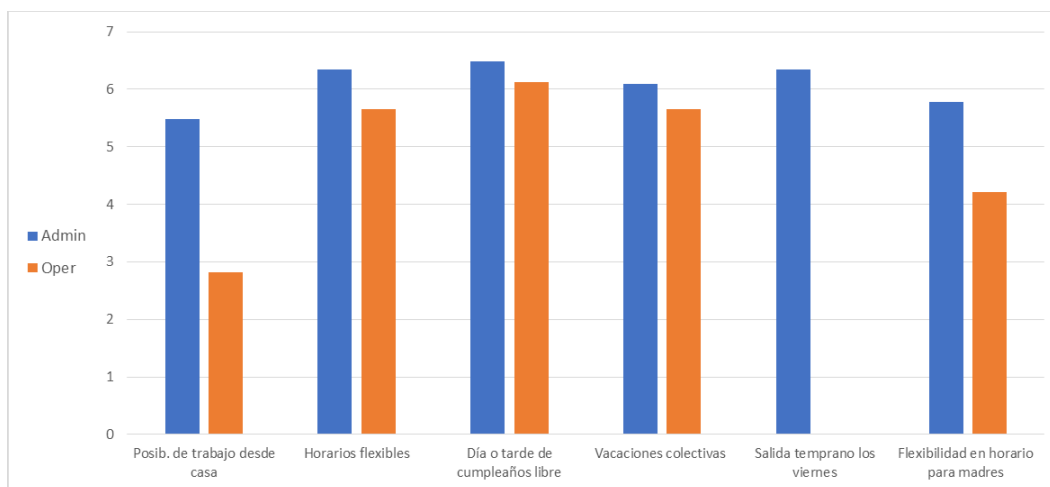
Se encuentran algunas diferencias en el interés o atracción por estos beneficios entre el personal administrativo y el operativo, principalmente en el beneficio de posibilidad de trabajo desde casa, el personal operativo no le encuentra tanto interés como el administrativo (2,8 y 5,4 respectivamente).

Respecto a la variable de edad, para el personal administrativo se presentan diferencias especialmente para el rango de empleados entre 41 y 45 años quienes valoran con un menor interés a los beneficios de salida temprano los viernes, flexibilidad en horario para madres y día o tarde de cumpleaños.

Respecto a la variable de ingresos, se destaca que los empleados administrativos en un rango salarial entre COP\$ 10,5 millones y COP\$ 15 millones tienen mayor interés en los beneficios de horarios flexibles, día o tarde de cumpleaños libre, vacaciones colectivas y salida temprano los viernes con un puntaje de 7. En los empleados operativos, aquellos en rango salarial con menos de 2 salarios mínimos legales vigentes tienen mayor interés respecto a los empleados con otros niveles de ingresos en los beneficios de horarios flexibles, día o tarde de cumpleaños y vacaciones colectivas con un puntaje promedio de 6.

Se identifica que es común a todas las variables de entrada, en la mayor parte de los subgrupos, una alta valoración de todos los beneficios excepto posibilidad de trabajo desde casa y flexibilidad en horarios para madres. Los beneficios de día o tarde de cumpleaños libre y horarios flexibles son los más valorados.

Gráfico 20. Valor percibido de beneficios por categoría Balance vida/trabajo



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.6 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Auxilios monetarios y herramientas de trabajo (relacionados con ahorro y maximización del ingreso)

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Participación de acciones
- Plan de ahorros
- Plan de pensiones
- Préstamo de dinero
- Primas de antigüedad
- Prima de navidad
- Auxilio para útiles escolares
- Auxilio educativo para hijos
- Prima extralegal de vacaciones
- Auxilio matrimonio
- Auxilio nacimiento
- Auxilio alimentación
- Celular
- Vehículo

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 21):

Entre empleados administrativos y operativos se presenta una diferencia en la preferencia del auxilio de alimentación, siendo esta mayor en los operativos (administrativos 3,87 y operativos 5,77).

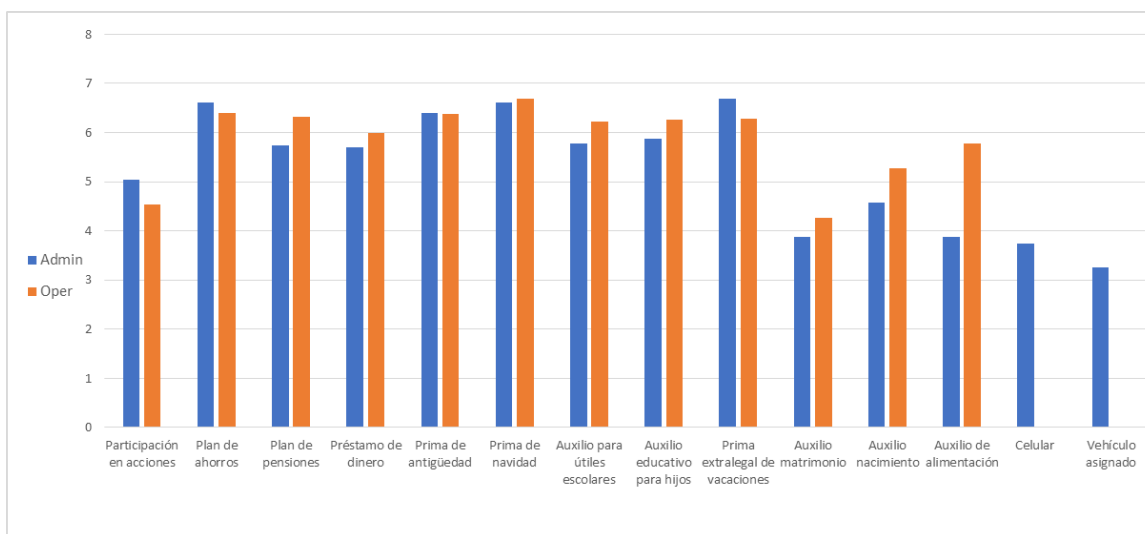
Respecto a la variable de edad, los empleados administrativos mayores de 41 años muestran un bajo interés en el auxilio de matrimonio y el auxilio de nacimiento con calificaciones menores a 2. Sobresale un menor interés en el auxilio de matrimonio y auxilio de nacimiento en los empleados operativos entre 46 y 50 años.

Respecto a la variable de ingresos, se destaca que los empleados administrativos con niveles ingresos mayores a COP\$ 7,5 millones y los de menor rango salarial (menores a 2 SMLV) tienen menor interés en el auxilio de matrimonio y el auxilio de nacimiento. En el grupo de empleados operativos todos los rangos salariales, a excepción del más alto (salarios mayores a COP\$ 3.5 millones) tienen un menor interés en el auxilio de matrimonio.

Tanto en los administrativos como en los operativos, los empleados en el menor rango salarial tienen menor interés en la participación en acciones respecto a los empleados de los demás rangos de edad con una calificación menor a 5.

Se identifica que, para esta categoría, y como elemento común a las variables de entrada, los beneficios preferidos son la prima de navidad, prima de antigüedad, prima extralegal de vacaciones y el plan de ahorros. El beneficio percibido de menor valor es el auxilio de matrimonio.

Gráfico 21. Valor percibido de beneficios por categoría Auxilios monetarios y herramientas de trabajo



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.7 Beneficios percibidos de mayor y menor valor – Categoría Desarrollo profesional

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Cursos de idiomas
- Auxilio educativo para empleado
- *Coaching* para líderes
- Capacitación y entrenamiento
- Capacitaciones y entrenamientos en otros países

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 22):

Respecto a la variable de edad, en el grupo de empleados operativos, se presenta un menor interés o valor percibido para el rango de edades entre 46 y 50 con respecto a los demás rangos de edad, en la mayoría de los beneficios de esta categoría, como los son auxilio educativo para empleados, capacitación y entrenamiento y cursos de idiomas.

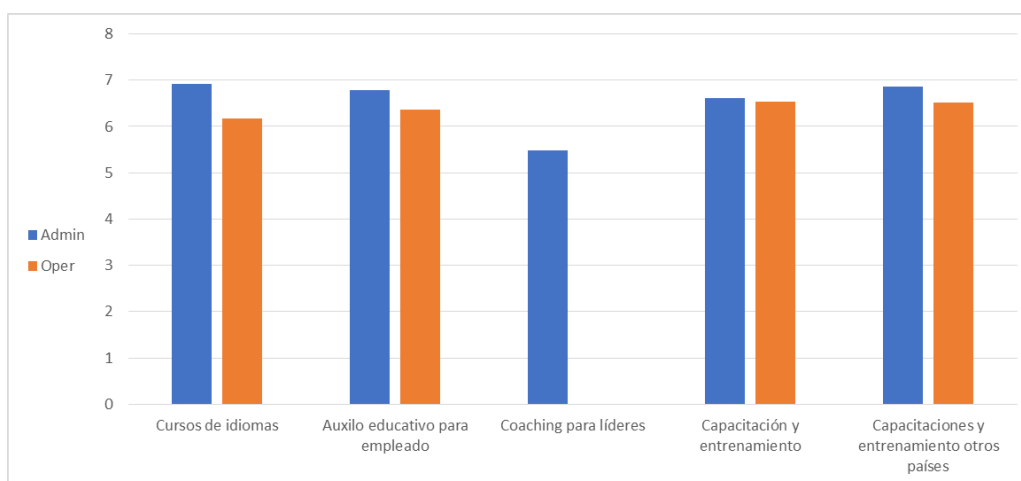
Sobresale un mayor interés en auxilio educativo para empleados, curso de idiomas, capacitación y entrenamiento en los empleados operativos entre los 36 y 40 años.

Respecto a la variable de ingresos, se destaca que los empleados administrativos en un rango salarial entre COP\$ 8,5 millones y COP\$ 10,5 millones tienen menor interés en *coaching* para líderes y capacitación y entrenamiento.

En los empleados operativos, aquellos de mayor rango salarial (entre COP\$ 3,5 millones y COP\$ 4,5 millones) tienen mayor interés respecto a los empleados con otros niveles de ingresos en casi todos los beneficios de esta categoría en promedio un puntaje de 6,8.

Se identifica que es común a todas las variables de entrada, en la mayor parte de los subgrupos, una alta valoración de todos los beneficios excepto en *coaching* para líderes en esta población. Los cursos de idiomas son el beneficio más altamente valorado seguido capacitaciones y entrenamiento en otros países en el caso de los empleados administrativos.

Gráfico 22. Valor percibido de beneficios por categoría Desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías

La comparación de beneficios de distintas categorías se presentará a partir del orden de importancia y preferencia que los empleados dieron a las opciones disponibles. Por cada combinación hay 7 beneficios listados y, como se plasmó en los cuestionarios aplicados, los empleados deben ordenarlos de 7 a 1, siendo 7 el de mayor interés y 1 el de menor interés.

4.2.2.1 Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías I

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Horarios flexibles
- Regalo de navidad
- Préstamos de dinero
- Auxilio educativo para empleados
- Licencia remunerada extendida de maternidad/paternidad
- Refrigerios
- Medicina prepagada o póliza de salud

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 23):

Se encuentra que tanto los empleados administrativos como los operativos ubicaron la póliza de salud en el primer lugar, seguido por el auxilio educativo para empleados en segundo lugar. En ambos

grupos se comparte también que la licencia remunerada extendida de maternidad y paternidad y regalo de navidad se ubican en los dos últimos lugares.

Respecto a la variable de género, se destaca que, para el personal administrativo, los hombres valoran más el beneficio de préstamos de dinero que las mujeres, estando en la escala de 7 a 1 en la posición 2 para ellas y en la posición 4 para ellos.

En el grupo de empleados operativos se presenta un menor interés en los beneficios de horarios flexibles y regalo de navidad para las personas mayores de 50 años.

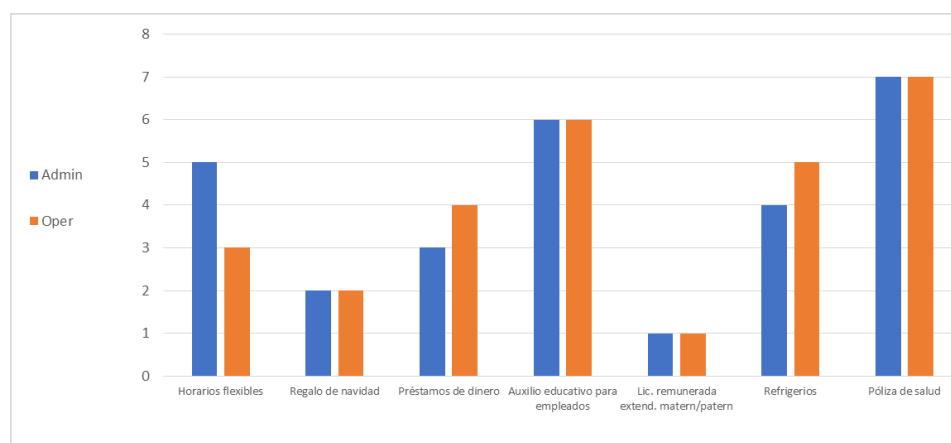
Los empleados operativos entre 26 y 30 años tienen mayor preferencia en cuanto al auxilio educativo para empleados ubicándolo con el máximo puntaje de 7.

Respecto a la variable de ciclo de vida - hijos, en el personal administrativo se presenta mayor diferencia en cuanto al beneficio de regalo de navidad para los que tienen hijos con un puntaje de 4 y los que no tienen hijos con un puntaje de 1.

En la variable de ingresos, se destaca que los empleados administrativos en un rango salarial entre COP\$ 4.5 millones y COP\$ 6.5 millones tienen mayor interés en auxilio educativo que los empleados administrativos de otros rangos salariales.

Se identifica que el beneficio de mayor interés se encuentra en la categoría de salud y seguridad (póliza de salud), seguido por el beneficio de auxilio educativo para empleados que está en la categoría de desarrollo profesional. Entre los de menor interés se encuentra licencia remunerada extendida de maternidad y paternidad que pertenece a la categoría de licencias remuneradas, y regalo de navidad de la categoría de bienestar.

Gráfico 23. Valor percibido de beneficios distintas categorías I



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías II

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Jornada reducida los viernes
- Vacaciones colectivas
- Licencia por aniversario en la empresa (días que no se descuentan de vacaciones)
- Tiendas de comida o cafetería
- Auxilio para útiles escolares
- Cursos de idiomas
- Día de la familia
- Plan odontológico

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 24):

Se encuentra que tanto los empleados administrativos como operativos clasificaron a los cursos de idiomas y el plan odontológico en primer y segundo lugar de preferencia respectivamente. En ambos grupos se comparte también que el día de la familia y las tiendas de comida o cafetería se ubican en los 2 últimos lugares de preferencia.

Respecto a la variable de género, se destaca que, para el personal administrativo, las mujeres valoran menos el beneficio de día de la familia que los hombres, estando en la escala de 7 a 1 en la posición 2 para ellas y en la posición 4 para ellos. En el grupo de empleados operativos, los hombres le dan mayor importancia al auxilio para útiles escolares que las mujeres respecto a los demás beneficios, estando en la escala de 7 a 1 en la posición 3 para ellas y en la posición 5 para ellos.

Respecto a la variable de edad, se presentan diferencias especialmente para el rango de empleados mayores de 46 años quienes valoran con un menor interés la jornada reducida los viernes, mientras que para los menores de 26 años este es el beneficio preferido en empleados administrativos.

Los empleados administrativos y operativos de mayor edad tienen una mayor preferencia que los demás empleados en otros rangos de edades por el beneficio de tiendas de comida o cafetería.

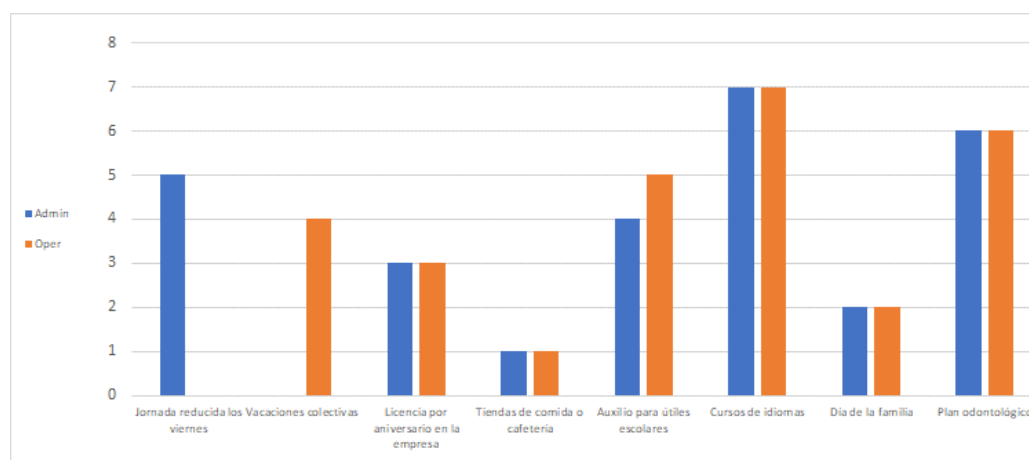
En el grupo de empleados operativos, sobresale que los empleados menores de 26 años prefieren por encima de todos los beneficios la licencia por aniversario en la empresa, mientras que los demás rangos lo clasifican en general en los menores niveles.

Respecto a la variable de ciclo de vida – estado civil, en el grupo de empleados operativos, es de mayor interés la licencia por aniversario para los solteros que para los casados, ubicando este beneficio en la posición 5 y 2 respectivamente.

En los empleados operativos se presentan las mayores diferencias en el grupo de empleados de menor rango salarial quienes prefieren en primer lugar al auxilio para útiles escolares en comparación con los empleados operativos de los demás rangos salariales quienes ubican este beneficio en la posición 4 o más baja.

Se identifica que los beneficios preferidos de esta combinación específica pertenecen a las categorías de desarrollo profesional y salud y seguridad y los menos preferidos pertenecen a las categorías de bienestar y servicios y condiciones del ambiente de trabajo.

Gráfico 24. Valor percibido de beneficios distintas categorías II



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.3 Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías III

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Seguro para automóviles / motos
- Asesoría finanzas personales
- Programas de actividad física
- Licencia remunerada por defunción de familia directa e indirecta (además de lo de ley)
- Día o tarde de cumpleaños libre
- Prima de antigüedad
- Capacitación y entrenamiento

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 25):

Se encuentra que tanto los empleados administrativos y operativos clasificaron la prima de antigüedad en el primer lugar, seguido por capacitación y entrenamiento en segundo lugar de preferencia. El beneficio de asesoría en finanzas se ubica en el último lugar con una diferencia de 1 punto entre personal administrativo y operativo. Con respecto a los que presentan mayor diferencia en la preferencia entre personal administrativo y operativo se encuentra el beneficio de seguro de automóviles / motos estando en la escala de 7 a 1 en la posición 4 para operativos y 1 para administrativo.

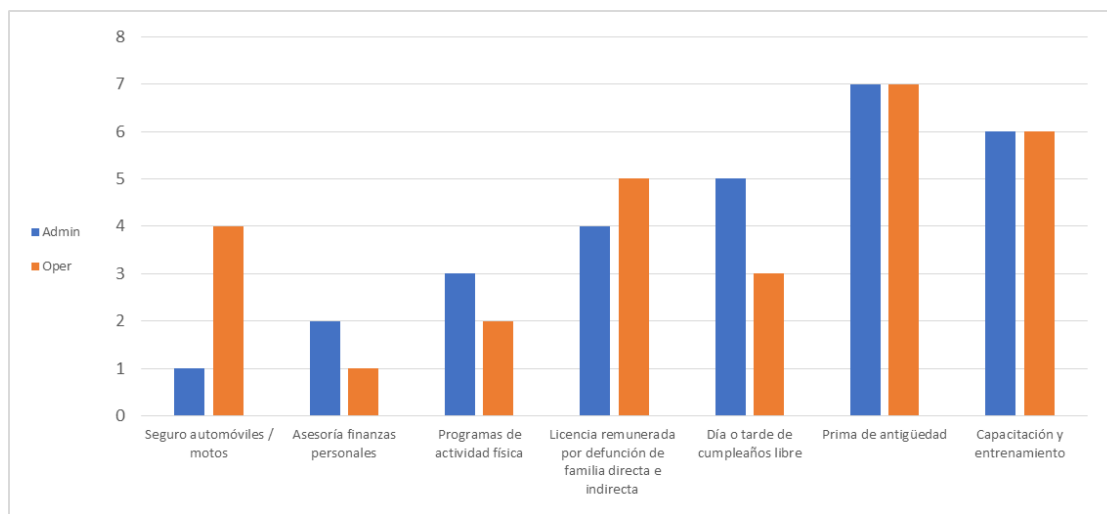
En el grupo de empleados operativos, los hombres le dan mayor importancia al seguro para automóviles / motos que las mujeres respecto a los demás beneficios, estando en la escala de 7 a 1 en la posición 2 para ellas y en la posición 5 para ellos.

Respecto a la variable de ciclo de vida - hijos, para los empleados operativos se presenta una diferencia importante entre empleados con hijos y sin hijos en la preferencia de seguro automóviles / motos, ubicándolo en la escala en el lugar 6 y 1 respectivamente.

Respecto a la variable de ciclo de vida – estado civil, para el grupo de casados operativos es más importante el seguro para automóviles / motos ubicándolo en la escala en el lugar 6, mientras que en los administrativos este beneficio es de menor preferencia ubicándolo en la escala en el lugar 2.

Se identifica que los beneficios preferidos de esta combinación específica pertenecen a las categorías de auxilios monetarios y herramientas de trabajo y desarrollo profesional, y los menos preferidos para el personal operativo es asesoría en finanzas ubicándose en una escala de 1, mientras que para el personal administrativo el menos preferido es seguro para automóviles / motos ubicándose en 1 dentro de la escala del 7 al 1.

Gráfico 25. Valor percibido de beneficios distintas categorías III



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.4 Beneficios percibidos de mayor y menor valor de distintas categorías IV

Los beneficios evaluados para esta categoría son:

- Coaching para líderes
- Salas de descanso y juegos
- Posibilidad de trabajo desde la casa (*Home Office*)
- Educación en salud y autocuidado
- Incapacidad médica pagada 100%
- Auxilio educativo para hijos
- Capacitación y entrenamiento
- Medicina prepagada o póliza de salud

Los resultados relevantes del análisis de preferencia sobre esta categoría son (Ver Gráfico 26):

Se encuentra que tanto los empleados administrativos como operativos clasificaron a los beneficios de póliza de salud o medicina prepagada en primer lugar. Para los operativos es muy importante (posición 6 de la escala) la capacitación y el entrenamiento. Estas preferencias son seguidas por el auxilio educativo para hijos y la posibilidad de trabajo desde la casa en el caso de los empleados administrativos; y por incapacidades médicas pagadas en su totalidad por el empleador y el auxilio educativo también en el caso de los empleados operativos. Mientras que para los administrativos es de alto interés la posibilidad de trabajo desde la casa, esto es lo menos atractivo para los operativos. Aunque la mayoría de los empleados operativos por la naturaleza de su trabajo no podrían tener esta

modalidad, varios de los cargos de supervisores tienen trabajo administrativo que podría darse en esos espacios; sin embargo, no está dentro de su preferencia. Para ambos grupos el menor valor se encuentra en la sala de descanso y juegos y en la educación en salud y autocuidado, aunque en esta última los operativos tienen ligeramente mayor interés.

Respecto a la variable de edad, el auxilio educativo es de alto valor para los empleados administrativos de todos los rangos de edad (posición 5 o mayor en la escala), excepto por los empleados administrativos entre 36 y 40 años quienes consideran este beneficio el de su menor interés respecto a los otros presentados en esta combinación. En los operativos, en cambio, los empleados menores de 30 años no presentan mayor interés en este beneficio (posición 3 de la escala).

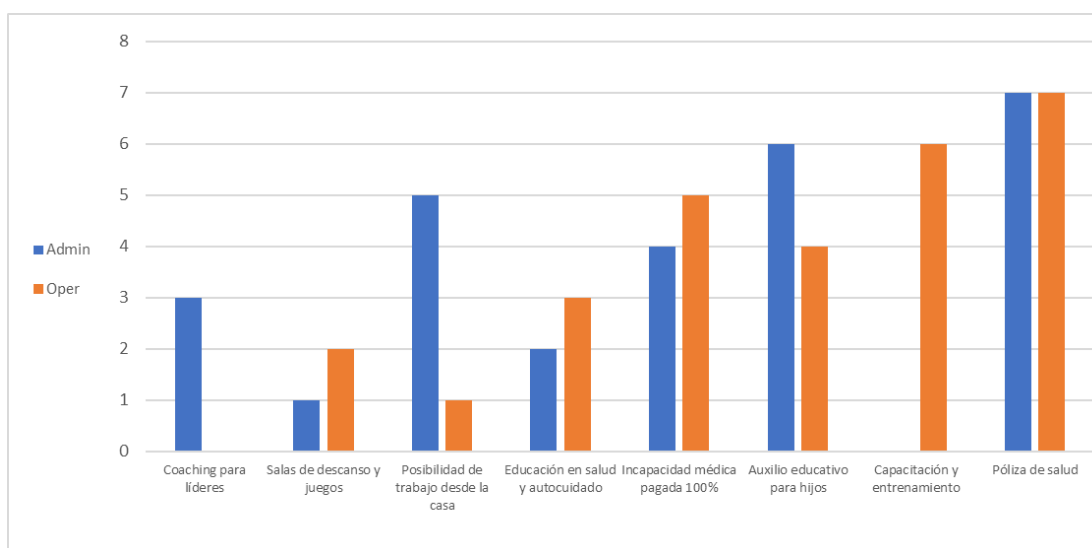
Respecto a la variable de ciclo de vida - hijos, en el grupo de empleados administrativos, se destaca que quienes no tienen hijos prefieren el *coaching* para líderes por encima de los empleados con hijos (posición 5 y 2 en la escala respectivamente).

Respecto a la variable de ingresos, existe una diferencia en los empleados administrativos para los rangos salariales entre COP\$ 3.5 millones y COP\$ 6.5 millones, quienes tienen una preferencia mayor por el *coaching* para líderes respecto a los empleados administrativos de los otros niveles de ingreso quienes califican este beneficio dentro de los niveles de menor preferencia.

Mientras que para los demás rangos de ingresos la preferencia por posibilidad de trabajo desde la casa es alta (posición 4 en adelante en la escala), para los empleados administrativos del menor rango salarial este es el beneficio menos importante respecto a los demás ofrecidos en esta combinación.

Se identifica que los beneficios preferidos de esta combinación específica pertenecen principalmente a las categorías de salud y seguridad, seguidos en importancia por los de auxilios monetarios, licencias remuneradas, y de balance vida-trabajo (en el caso de los administrativos). Los menos preferidos pertenecen a las categorías de servicios y bienestar.

Gráfico 26. Valor percibido de beneficios distintas categorías IV

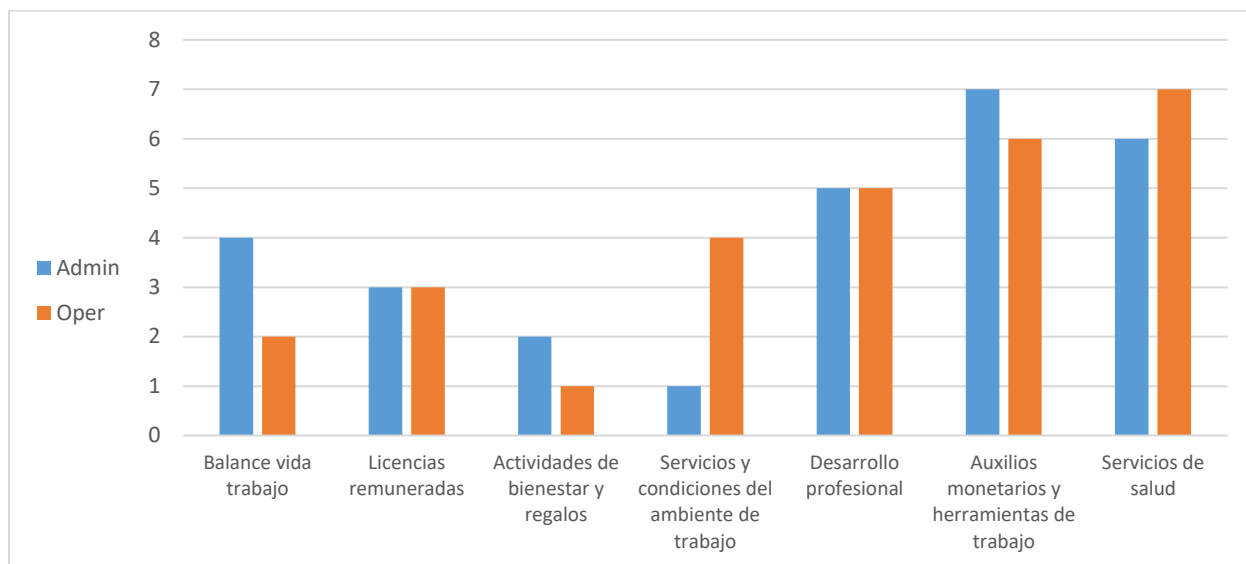


Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Categorías de beneficios percibidas de mayor y menor valor

Se identifica que las categorías de beneficios que son de mayor interés para los empleados son los servicios de salud, los auxilios monetarios y herramientas de trabajo; y el desarrollo profesional. Al segmentar por tipo de trabajador administrativo u operativo, se encuentra que los empleados administrativos ponen en primer lugar de preferencia a los auxilios monetarios y herramientas de trabajo y en segundo lugar a los servicios de salud, mientras que el orden se invierte para los empleados operativos. La categoría de beneficios de balance vida-trabajo están en 4° lugar de importancia para los empleados administrativos, mientras que esta resulta de menor preferencia para los operativos. La categoría de beneficios de actividades de bienestar y regalos es muy baja en preferencia para ambos grupos (penúltimo lugar para los administrativos y último lugar para los operativos). La categoría de beneficios menos importante para los empleados administrativos es la de servicios y condiciones del ambiente de trabajo, pero para los empleados operativos esta categoría está en la posición 4 de la escala 7 a 1.

Gráfico 27. Valor percibido de beneficios preferidos de todas las categorías



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variable de género, se destaca que los hombres del grupo de empleados administrativos dan mayor importancia a la categoría de desarrollo profesional que las mujeres administrativas.

Respecto a la variable de edad, los resultados se comportan de manera similar que en la segmentación de grupos administrativos y operativos. Se destaca que en el grupo de empleados operativos los mayores de 50 años tienen un menor interés en la categoría de desarrollo profesional. Tanto en los administrativos como en los operativos, los menores de 26 años tienen menor preferencia por la categoría de beneficios de servicios y condiciones del ambiente de trabajo que los del mayor rango de edad de cada grupo. En general, los empleados menores de 26 años en ambos grupos califican con una menor percepción de valor los beneficios y están más interesados en los relacionados con aquellos de tipo intrínseco que los empleados mayores. Yousoff y Kiam (2013) describen esta situación y afirman que los empleados de la generación Y (nacidos entre los años 80 hasta finales del 2000) muestran menos satisfacción en los factores extrínsecos e intrínsecos que los empleados de la generación X (nacidos entre los años 60 hasta finales de los 70).

Respecto a la variable de ciclo de vida - hijos, los empleados administrativos y operativos sin hijos tienen una mayor preferencia por la categoría de beneficios de balance vida-trabajo que los empleados con hijos, con una posición 4 y 1 en la escala respectivamente. En el grupo de empleados operativos, aquellos con hijos valoran más las categorías de licencias remuneradas y servicios y condiciones del ambiente de trabajo que los empleados operativos que no tienen hijos.

Respecto a la variable de ciclo de vida – estado civil, las principales diferencias se dan dentro del grupo de empleados operativos. Los operativos solteros le dan mayor importancia a la categoría de

balance vida-trabajo que los casados, con una posición en la escala de 4 y 1 respectivamente. Los empleados administrativos solteros también tienen una mayor preferencia respecto a las otras categorías por el grupo de beneficios de desarrollo profesional en comparación con los empleados operativos casados, con una posición en la escala de 6 y 3 respectivamente. Se destaca también que los empleados operativos casados dan mayor relevancia a la categoría de servicios y condiciones del ambiente de trabajo que los empleados operativos solteros respecto a las categorías evaluadas, con una posición en la escala de 5 y 2 respectivamente.

Respecto a la variable de ingresos, la principal diferencia que se da dentro de los empleados administrativos es que los empleados del menor rango salarial (menores a COP\$ 1,562,484) presentan el menor interés en la categoría de balance vida-trabajo en comparación con las demás categorías respecto a los empleados administrativos de rangos salariales superiores. Los empleados operativos y administrativos de menor rango salarial tienen una mayor preferencia por la categoría de beneficios de las licencias remuneradas que los empleados de mayores rangos salariales. Las categorías de servicios de salud, auxilios monetarios y desarrollo profesional siguen siendo las más valoradas por parte de la mayoría de los empleados por rangos de edad.

Se identifica que, al tener que elegir unas categorías sobre otras, las categorías más valoradas por los empleados son las de salud y seguridad, auxilios monetarios y desarrollo profesional. Para los empleados administrativos también tiene relevancia la categoría de balance vida-trabajo; y para los operativos también tiene relevancia la categoría de servicios y condiciones del ambiente de trabajo. La categoría de actividades de bienestar y regalos es la de menor importancia para los empleados dentro de todas las categorías si tuvieran que elegir un orden. Para el grupo de empleados administrativos también es de menor valor percibido la categoría de servicios y condiciones del ambiente de trabajo; y para los operativos la categoría de balance vida-trabajo tiene menor relevancia en comparación con las demás.

5. Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los criterios que resultan relevantes para los trabajadores al momento de valorar un sistema de beneficios en una organización teniendo en cuenta la importancia que estos tienen para las empresas al reconocerlos como factores generadores de motivación en sus empleados que se traducen en atracción y retención de talento. Por esta razón, el concepto de motivación se vuelve el eje de estudio para comprender verdaderamente este proceso y definir una base teórica que apoye los objetivos de esta investigación y el análisis de los resultados. Para esto, se llevó a cabo un estudio de la literatura existente alrededor del concepto de motivación en las organizaciones y de las teorías al respecto que han surgido en este tema en los campos de la administración y la psicología.

La metodología utilizada consiste en un estudio exploratorio de carácter descriptivo que se basa en una muestra de 80 empleados de una empresa multinacional con subsidiaria en Colombia dedicada a la comercialización de *commodities*; en esta población se indagan las preferencias por beneficios del mercado y categorías de beneficios y las percepciones de valor. Esta población se segmenta en función de distintas variables de entrada que agrupan empleados con características comunes para, de esta manera, a través de los resultados, identificar también diferencias y tendencias en preferencias de acuerdo con estas agrupaciones. Los hallazgos presentados son de carácter descriptivo y pretenden identificar los tipos de beneficios que son valorados por los empleados y que, por tanto, impactan en su motivación en la organización.

Dichos hallazgos constituyen una base de partida de información valiosa para aplicaciones prácticas en la organización objeto de este estudio (u organizaciones con poblaciones similares que puedan tomarlos como referencias) en el diseño de su sistema de beneficios y en la toma de decisiones respecto a los beneficios que resulten efectivos para la organización. A continuación, se concluyen los principales hallazgos de esta investigación respecto a la población estudiada y que agrupan los hallazgos específicos descritos en las secciones anteriores:

- Los empleados tienden a calificar los beneficios que tienen con un alto nivel de satisfacción. Sin embargo, en cuanto a preferencias e importancia, los beneficios de las categorías de salud y seguridad y auxilios monetarios son las más relevantes; seguidas de desarrollo profesional y balance vida-trabajo. Las categorías de beneficios de menor preferencia tienden a ser las de actividades de bienestar y regalos y licencias remuneradas. En estos resultados observamos que se da en primer lugar relevancia a aquellos beneficios relacionados con factores extrínsecos, pero también hay una alta percepción de valor por los intrínsecos. Es importante que la compañía se centre asegurar los beneficios preferidos, procurando que sea algo estable, para no generar

insatisfacción por parte de los empleados, y luego poder trabajar en una oferta interesante de aquellos beneficios relacionados con la motivación intrínseca como el desarrollo profesional o el conocimiento. Tener estos factores de motivación identificados en las personas es clave, ya que como expone Kanfer (2010), la motivación está integrada en las relaciones de trabajo, los equipos, las organizaciones y el ciclo de vida del empleado. Esto hace que este proceso que nace como algo del individuo sea de interés también para la organización.

- Para los empleados resulta satisfactorio tener beneficios de las categorías menos preferidas. Sin embargo, es más importante para ellos tener cubiertas necesidades más básicas como las de supervivencia o fisiológicas y seguridad que son atendidas por beneficios como los de salud y auxilios monetarios. Esto va en línea con las teorías de motivación centradas en la satisfacción de las necesidades y el principio de la existencia de distintos niveles que suponen que los más bajos deben estar satisfechos para que los de más alto nivel puedan también generar motivación. Las organizaciones deberían identificar las condiciones básicas de sus empleados para analizar qué nivel de necesidades tienen cubiertas y con base en eso poder ofrecer beneficios acordes. Motivaciones relacionadas con satisfacer necesidades básicas son comunes a la diversidad de grupos de empleados por lo que constituyen la primera fuente de construcción para un esquema de beneficios que debería contemplar como mínimo estas categorías.
- Los empleados de tipo administrativos tienden a valorar más los beneficios relacionados con bienestar y con balance vida-trabajo que los empleados operativos al momento de asignar importancia de unos tipos de beneficios respecto a los otros. Los empleados administrativos tienden a tener mayores ingresos que los operativos, por lo que se encuentran en circunstancias distintas y es muy probable que tengan niveles de necesidades básicas mejor cubiertos que los empleados operativos. Por esta razón, con este tipo de trabajadores, sin descuidar o poner en riesgo los beneficios básicos, es valioso indagar en sus motivaciones de crecimiento como individuos, crecimiento profesional, oportunidad de relacionamiento con los demás, entre otros, a los que hace referencia Lawrence, Groysberg y Lee (citado en SHRM, 2010) en la descripción de las necesidades motivacionales básicas y que tienen un alto impacto en la cultura, el desempeño y el compromiso.
- Los hallazgos encontrados en el análisis de resultados se limitan a un estudio exploratorio y da un marco de conocimiento de la población de una organización específica y sirven también como proposiciones a testear en estudios posteriores. Para un mayor alcance de acuerdo con el objetivo

de otros investigadores u otros interesados en estudiar otras poblaciones con distintas características, se sugiere hacer estudios con muestras más grandes para utilizar técnicas de estadística multivariante y comprobar estadísticamente estas apreciaciones.

5.1 Recomendaciones prácticas

La identificación de los factores que resultan importantes para los empleados y que, por tanto, impactan en la motivación, de acuerdo con sus características son un punto de partida para diseñar o replantear un sistema o portafolio de beneficios. En este caso, los investigadores encuentran valioso tomar la información específica de esta población que sirvió de estudio para formular algunas recomendaciones importantes que pueden ser tenidas en cuenta por el área de Recursos Humanos o la Gerencia de la compañía. El alcance de este trabajo no es realizar todas las posibles recomendaciones, pero sí listar algunas que resulten claves y de alto impacto que sean coherentes con los resultados, y sirvan como aplicación práctica de lo estudiado en las secciones y como ejemplo a cualquier lector que esté planteando estas iniciativas en su empresa. De igual forma, esto puede servir de referencia como caso para otras compañías teniendo en cuenta su población particular. Llevar a términos prácticos la implementación de beneficios efectivos será beneficioso para la organización pues como expone Varma (2017), las empresas que no logren desarrollar un marco de prácticas organizacionales de comprensión de los factores de motivación en los empleados pueden tener como resultado una alta rotación, costos adicionales de contratación, bajo desempeño y poco compromiso por parte de los empleados. A continuación, se listan dichas recomendaciones:

- Ofrecer un beneficio de póliza de salud para los empleados operativos: Entre los resultados más importantes, se identificó que la póliza de salud o medicina prepagada tiene un gran valor para los empleados de todos los grupos y variables. Este es el beneficio de mayor peso dentro de la categoría de salud y seguridad, la cual también fue clasificada como de mayor preferencia. Los empleados operativos no cuentan con ese beneficio actualmente. La razón por la que no se les ofrece que se consideró que en las ciudades donde están ubicados, la red de servicio médico no agrega valor siendo medicina prepagada, pues el servicio que se presta se considera casi igual que el del plan obligatorio de salud. Sin embargo, como se observa en los resultados, esto es de gran importancia para este grupo de empleados y cubrir esta necesidad puede tener un impacto positivo en su motivación.

Esto es consistente con lo repasado en las teorías de motivación que nos indican que las personas tienen primero a querer satisfacer necesidades de niveles más básicos, como lo es en este caso la atención médica. Incluso si el servicio es muy similar al del plan obligatorio de salud, sí hace una diferencia en la percepción de los individuos y cualquier valor agregado por mínimo que sea será altamente apreciado. Como opción para la compañía, se puede optar por una póliza de salud que maneja distintos niveles de servicio, en este caso se podría elegir una básica que implique menores costos para la empresa y menores copagos para los empleados. Esta recomendación puede alcanzar un alto impacto también porque los empleados operativos representan el 71,3% de su población total de empleados.

- No ofrecer más parqueaderos para autos o motos a los empleados administrativos y, en cambio, mejorar las condiciones de los parqueaderos de los empleados operativos: Este beneficio está dentro de los de menor nivel de satisfacción para los empleados administrativos. La empresa estaba evaluando solicitar más parqueaderos a la administración del edificio donde se ubican las oficinas. Sin embargo, incurrir en estos costos no tendrá un impacto en la motivación de sus empleados administrativos. Los empleados administrativos de esta empresa no se movilizan en carros (el 65,2% del personal administrativo gana menos de COP\$ 2,5 millones) y tienden a usar el transporte público. Sin embargo, contemplar la posibilidad de ampliar o alquilar otro espacio para parqueaderos de bicicletas tampoco será una opción que genere motivación en ellos, pues están dentro de sus beneficios menos preferidos (es altamente probable que no estén utilizando el parqueadero de bicicletas de uso común que ofrece el edificio); este beneficio pertenece además a la categoría de servicios y condiciones del ambiente de trabajo, la cual es la de menor valor para el personal administrativo.

En cambio, los empleados operativos (71,3% de su población) valoran más este beneficio (y la categoría de servicios y condiciones del ambiente de trabajo), no sólo los parqueaderos sino el seguro. La ubicación de sus lugares de trabajo hace que la mayoría de ellos deba moverse en moto y por esto necesitan los parqueaderos. Actualmente esos parqueaderos quedan al aire libre y los vehículos se exponen al sol y la lluvia durante toda la jornada de trabajo. Pensar en construir una estructura que provea techo a los vehículos resulta una mejor inversión por parte de la compañía, pues estará abordando un beneficio que es altamente valorado por una gran parte de su población, generando así impacto en su motivación.

- Mantener beneficios efectivos: dentro del portafolio de beneficios que ofrece la empresa y de acuerdo con los resultados de preferencias de los empleados, es efectivo mantener la póliza de salud

para administrativos, el plan odontológico, auxilio educativo para empleados, la prima extralegal de vacaciones y el auxilio de alimentación para los empleados administrativos. Estos beneficios son percibidos de alto valor para los empleados, por lo que son elementos importantes que impactan en su motivación. Esto es consistente con los resultados, ya que estos beneficios fueron calificados con alta satisfacción, y ocuparon los primeros lugares de preferencia al ser comparados con otros beneficios. Las categorías a las que pertenecen que son salud y seguridad, y auxilios monetarios son las dos categorías más importantes para los empleados.

- Ampliar el beneficio de auxilio de alimentación a los empleados operativos. Este beneficio lo tienen los administrativos y los operativos no. El auxilio de alimentación fue de interés para este grupo de empleados. También valoran de acuerdo a su percepción los refrigerios, por lo que el tema de alimentación es importante para ellos, más allá de que pertenezca a la categoría de auxilios monetarios.
- Cambiar el beneficio de licencia de matrimonio por otro como día o tarde de cumpleaños libre: La licencia de matrimonio definitivamente es uno de los beneficios de menor valor para los empleados. El 58,8% de los empleados ya están casados, y el 37,5% de solteros no manifestaron interés en tener este beneficio. Los solteros tampoco les asignan mayor importancia a otros temas de familia como auxilios de nacimiento o auxilios de matrimonio. Es una población con casi el 40% de personas menores a 30 años y no demuestran interés en estos asuntos. El día o tarde de cumpleaños libre es de alto interés para los empleados de los distintos grupos; este beneficio hace parte de la categoría balance vida-trabajo, la cual es altamente valorada por los empleados administrativos especialmente. En los empleados operativos, aquellos que se encuentran en un nivel de ingresos menor a de COP\$ 1,5 millones tienen mayor interés respecto a los empleados con otros niveles de ingresos en los beneficios de horarios flexibles, día o tarde de cumpleaños y vacaciones colectivas. Este tipo de beneficios no tienen altos costos para las compañías y sí pueden impactar positivamente en la motivación.
- Ofrecer un auxilio de útiles escolares: Este beneficio cuenta con un alto nivel de interés por todos los grupos de empleados. El 61,3% de los empleados en esta compañía tienen hijos por lo que se puede lograr un alto impacto. Además, también se impacta la motivación de las mujeres para quienes, según los resultados, este beneficio es más importante que para los hombres; aunque para ambos grupos de género resulta de alto valor. Este beneficio también cae en una de las categorías preferidas: auxilios monetarios.

- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento para los líderes de las áreas operativas: Se sugiere concentrarse en esa población, ya que, en este grupo, los empleados con niveles de ingreso entre COP\$ 3,5 millones y COP\$ 4,5 millones (que corresponden a cargos de niveles de supervisor) tienen mayor interés respecto a los empleados con otros niveles de ingresos en casi todos los beneficios de esta categoría. Los resultados muestran que los empleados administrativos de mayores niveles de ingresos no prefieren el beneficio de capacitación y entrenamiento respecto a otros beneficios. De esta forma, se trabaja en la categoría de desarrollo profesional que resultó muy relevante para los empleados, pero enfocándose en quienes dan mayor valor a esto. Además, trabajar en el desarrollo del liderazgo también es positivo para la organización.

6. Bibliografía

- Aon. (2018). Aon.com. Recuperado 12 de marzo de 2018, de <https://www.aon.com/puertorico/productos-y-servicios/recursos-humanos/nuestras-soluciones/compensacion.jsp>
- Arnolds, C., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719. doi:10.1080/09585190210125868
- Beier, M. E., & Kanfer, R. (2015). Generations at Work: Don't Throw the Baby Out with the Bathwater. *Industrial & Organizational Psychology*, 8(3), 387-390. doi:10.1017/iop.2015.55
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 425 - 440. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Deloitte (2019). Tendencias Globales de Capital Humano. *Compensaciones: cerrando la brecha*, 63-65.
- Gallup (2019). State of the American Workplace. *The Real Truth about Benefits and perks*, 44-56.
- Herzberg, F. (1965). The New Industrial Psychology. *ILR Review*, 18(3), 364
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and Industrial/Organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume I. Theory in industrial and organizational psychology* (pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R (2010). Work Motivation: Theory, practice, and future directions. Kozlowski, S.W.J. *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Georgia Institute of Technology.

Madero, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Investigación Administrativa*, (104), 7-25

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. *Bloomsbury Business Library - Management Library* (2007), 62.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy Of Management Review*, 7(1), 80-88. doi:10.5465/AMR.1982.4285467

Nicu, I. E. (2012). Human Resources Motivation - An important factor in the development of business performance. *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 21(1), 1039-1045

Rakhi, & Kumar, A. (2015). Exploring the Interrelationship Among Organizational Climate, Employee Motivation and Job Satisfaction: A Review of Literature. *OPUS: HR Journal*, 6(2), 62-83.

Singhal, S., & Singhal, A. (2017). Offered Rewards Vs. Perceived Rewards: A Crucial Gap in Motivation Process. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(4), 22-28.

Society for Human Resource Management (SHRM) (2010). Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance. *Society for Human Resource Management*. Research Quarterly.

Society for Human Resource Management, (2010) Motivation in today's Workplace: The link to performance. Research Quarterly

Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177

Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & Job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10-20.

Wruck, K. (2000). Compensation, Incentives and Organizational Change: Ideas and evidence from theory and practice. Ohio State University. 1-31.

7. Anexos

Anexo 1. Formulario de encuesta empleados administrativos

A

Encuesta de Beneficios

La presente encuesta tiene como único fin conocer su satisfacción respecto a los beneficios que recibe en su empresa y las preferencias e intereses respecto a otros beneficios que pueden existir en el mercado laboral. Esta encuesta no pretende la oferta de nuevos beneficios ni la eliminación de los existentes en su compañía. Por favor lea atentamente las instrucciones y llene todos los espacios. Esta encuesta no será calificada ni evaluada, sólo tendrá fines informativos.

Nombre: _____ Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____
 Cargo: _____ Ciudad donde vive: _____ Sexo: F M
 Estado civil: casado unión libre soltero divorciado/separado

¿Tiene hijos? Sí No

Si tiene hijos, por favor conteste la siguiente información

Número de hijos: _____

Edades de cada uno de sus hijos: _____

1. Califique su nivel de satisfacción de 1 a 7 (siendo 7 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho) respecto a contar con los beneficios que le son otorgados por parte de la compañía.

Sólo si a su cargo no le corresponde alguno de estos beneficios por favor elija N/A (No aplica). Si cuenta con el beneficio pero no lo utiliza o no lo ha utilizado, por favor califique su nivel de satisfacción por tener acceso a este.

	Beneficio	1	2	3	4	5	6	7	N/A
A	Póliza de salud (o reembolso de prepagada si aplica) cubierto 100% por la compañía para empleado y núcleo familiar (cónyuge e hijos)								
B	Seguro de vida								
C	Seguro funerario o exequial								
D	Servicio odontológico (incluido dentro de póliza de salud)								
E	Refrigerios								
F	Parqueadero para autos y/o motos								
G	Parqueadero para bicicletas								
H	Actividades de integración								
I	Licencia de matrimonio								
J	Días extra de vacaciones (días de vueltas personales)								
K	Código de vestimenta casual								
L	Prima extralegal de vacaciones								
M	Auxilio de alimentación (tarjeta Sodexo)								
N	Celular								
O	Vehículo asignado								
P	Auxilio educativo para empleados								

2. De los beneficios que le son otorgados por parte de la compañía, elija los 5 beneficios preferidos por usted (sólo 5).

A	Póliza de salud (o reembolso de prepagada si aplica) cubierto 100% por la compañía para empleado y núcleo familiar (cónyuge e hijos)	<input type="checkbox"/>
B	Seguro de vida	<input type="checkbox"/>
C	Seguro funerario o exequial	<input type="checkbox"/>
D	Servicio odontológico (incluido dentro de póliza de salud)	<input type="checkbox"/>
E	Refrigerios	<input type="checkbox"/>
F	Parqueadero para autos y/o motos	<input type="checkbox"/>
G	Parqueadero para bicicletas	<input type="checkbox"/>
H	Actividades de integración	<input type="checkbox"/>
I	Licencia de matrimonio	<input type="checkbox"/>
J	Días extra de vacaciones (días de vueltas personales)	<input type="checkbox"/>
K	Código de vestimenta casual	<input type="checkbox"/>
L	Prima extralegal de vacaciones	<input type="checkbox"/>
M	Auxilio de alimentación (tarjeta Sodexo)	<input type="checkbox"/>
N	Celular	<input type="checkbox"/>
O	Vehículo asignado	<input type="checkbox"/>
P	Auxilio educativo para empleados	<input type="checkbox"/>

3. Ordene, según la importancia y preferencia para usted, **sólo los 5 beneficios que seleccionó en el punto anterior**, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante. Note que cada beneficio tiene asignado una letra, ubique la letra en el recuadro, en lugar de escribir el texto completo.

	Beneficio (Letra que corresponde)
5	
4	
3	
2	
1	

4. Si tuviera que eliminar 3 de los beneficios de la oferta total de beneficios del punto 1 (de la letra A a la P), ¿Cuáles serían?. Relaciónelos según la letra correspondiente a continuación.

	Beneficio que eliminaría (Letra que corresponde)
1	
2	
3	

5. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Medicina prepagada o póliza de salud							
B	Seguro de vida							
C	Seguro funerario o exequias							
D	Plan odontológico							
E	Chequeos médicos ejecutivos							
F	Seguro para automóviles / motos							
G	Póliza para hogar							
H	Seguro para mascotas							

6. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Asesoría en finanzas personales							
B	Asesoría legal							
C	Casino (servicio de restaurante sin costo o a muy bajo costo)							
D	Refrigerios							
E	Salas de descanso y juegos							
F	Tiendas de comida o cafetería							
G	Médico en el lugar de trabajo							
H	Gimnasio							
I	Parqueadero para autos / motos							
J	Parqueadero para bicicletas							
K	Guardería infantil							
L	Ruta / transporte							
M	Código de vestimenta casual							

7. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Convenios con establecimientos de entretenimiento y /o comercio (ej: tiendas, gimnasios)							
B	Espacios / programas de relajamiento o anti estrés (ejemplo yoga, meditación, etc)							
C	Jornadas de visita de la familia al lugar de trabajo							
D	Jornadas de mascotas en el trabajo							
E	Educación en salud y en el trabajo							
F	Programas de actividad física							
G	Regalo de cumpleaños							
H	Regalo de navidad							
I	Día de la familia							
J	Actividades de integración							

8. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía. Las licencias son días libres que no se descuentan de las vacaciones.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Licencia de matrimonio							
B	Licencia remunerada por aniversario en la empresa							
C	Licencia remunerada por estudios							
D	Días extra de vacaciones							
E	Incapacidad médica paga el 100%							
F	Licencia remunerada extendida de maternidad/paternidad							
G	Licencia remunerada por defunción de familia directa e indirecta (además de lo de ley)							

9. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Posibilidad de trabajo desde la casa (<i>Home Office</i>)							
B	Horarios flexibles							
C	Día o tarde de cumpleaños libre							
D	Vacaciones colectivas (sin descontar de días de vacaciones de Ley)							
E	Salida temprano los viernes							
F	Flexibilidad en horario para madres (además de lo de Ley)							

10. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Participación en acciones (Título valor)							
B	Plan de ahorros (El empleado ahorra un % y la empresa contribuye otro %. Para uso libre)							
C	Plan de pensiones (Programa de ahorro para capitalizar la pensión de jubilación. El empleado contribuye un % y la empresa otro %)							
D	Préstamo de dinero							
E	Prima de antigüedad							
F	Prima de navidad							
G	Auxilio para útiles escolares							
H	Auxilio educativo para hijos							
I	Prima extralegal de vacaciones							
J	Auxilio matrimonio							
K	Auxilio nacimiento							
L	Auxilio de alimentación							
M	Celular							
N	Vehículo asignado							

11. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Cursos de idiomas							
B	Auxilio educativo para empleado							
C	Coaching para líderes							
D	Capacitación y entrenamiento							
E	Capacitaciones y entrenamiento en otros países							

12. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Medicina Prepagada o póliza de salud
	Refrigerios
	Regalo de navidad
	Licencia extendida de maternidad/paternidad
	Horarios flexibles
	Préstamos de dinero
	Auxilio educativo para empleados

13. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Plan odontológico
	Tiendas de comida o cafetería
	Día de la familia
	Licencia por aniversario en la empresa (días que no se descuentan de vacaciones)
	Jornada reducida los viernes
	Auxilio para útiles escolares
	Cursos de idiomas

14. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Seguro para automóviles / motos
	Asesoría finanzas personales
	Programas de actividad física
	Licencia remunerada por defunción de familia directa e indirecta (además de lo de ley)
	Día o tarde de cumpleaños libre
	Prima de antigüedad
	Capacitación y entrenamiento

15. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Medicina prepagada o póliza de salud
	Salas de descanso y juegos
	Educación en salud y autocuidado
	Incapacidad médica pagada 100%
	Posibilidad de trabajo desde la casa (<i>Home Office</i>)
	Auxilio educativo para hijos
	Coaching para líderes

16. A continuación encontrará distintas categorías de beneficios que podría ofrecer una empresa a sus empleados. Ordenelas de 7 a 1 según la importancia y preferencia para usted, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Categoría de beneficio	Descripción
	Balance vida trabajo	Relacionado con mayor tiempo libre y/o autonomía en el uso del tiempo. Ejemplo: Trabajo en casa, horarios flexibles, tarde de cumpleaños libre
	Servicios de salud	Cobertura en servicios de salud. Ejemplo: póliza de salud, asistencia médica, medicina prepagada
	Auxilios monetarios y herramientas de trabajo	Relacionado con beneficios que se pagan en dinero. Ejemplo: Primas extralegales, préstamos, primas para cubrir gastos familiares y educativos. Incluye plan de ahorros y pensiones, y herramientas de trabajo, como vehículo y celular
	Actividades de bienestar y regalos	Relacionado con espacios dedicados al esparcimiento y cuidado del empleado, y detalles por parte de la empresa en fechas especiales
	Licencias remuneradas	Días libres por ocasiones especiales que no se descuentan de vacaciones. Ejemplo: licencia por matrimonio, licencia extendida por maternidad/paternidad, licencia por aniversario en la empresa, etc.
	Servicios y condiciones del ambiente de trabajo	Relacionados con servicios que presta la empresa al empleado de asesoría en diversos temas, y en las instalaciones o espacios para el empleado Ejemplo: Asesoría en finanzas personales, asesorías tributarias, parqueaderos, salas de descanso, refrigerios, guardería, transporte etc.
	Desarrollo profesional	Relacionado con capacitaciones y entrenamiento para el empleado

¡Muchas gracias por su participación!

Fuente: Elaboración propia

2. De los beneficios que le son otorgados por parte de la compañía, elija únicamente 5 beneficios preferidos por usted (sólo 5).

A	Póliza de salud (o reembolso de prepagada si aplica) cubierto 100% por la compañía para empleado y núcleo familiar (cónyuge e hijos)	<input type="checkbox"/>
B	Seguro de vida	<input type="checkbox"/>
C	Seguro Exequial	<input type="checkbox"/>
D	Servicio odontológico (incluido dentro de póliza de salud)	<input type="checkbox"/>
E	Refrigerios	<input type="checkbox"/>
F	Parqueadero para autos y/o motos	<input type="checkbox"/>
G	Actividades de integración	<input type="checkbox"/>
H	Licencia de matrimonio	<input type="checkbox"/>
I	Días extra de vacaciones (días de vueltas personales)	<input type="checkbox"/>
J	Prima extralegal de vacaciones	<input type="checkbox"/>
K	Celular	<input type="checkbox"/>
L	Vehículo asignado	<input type="checkbox"/>
M	Auxilio educativo para empleados	<input type="checkbox"/>

3. Ordene, según la importancia y preferencia para usted, **sólo los 5 beneficios que seleccionó en el punto anterior**, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante. Note que cada beneficio tiene asignado una letra, ubique la letra en el recuadro, en lugar de escribir el texto completo

	Beneficio (Letra que corresponde)
5	
4	
3	
2	
1	

4. Si tuviera que eliminar 3 de los beneficios de la oferta total de beneficios del punto 1 (de la letra A a la M), ¿Cuáles serían?. Relaciónelos según la letra correspondiente a continuación.

	Beneficio que eliminaría (Letra que corresponde)
1	
2	
3	

5. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Medicina prepagada o póliza de salud							
B	Seguro de vida							
C	Seguro funerario o exequias							
E	Plan odontológico							
F	Seguro para automóviles / motos							
G	Póliza para hogar							
H	Seguro para mascotas							

6. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Asesoría en finanzas personales							
B	Asesoría legal							
C	Casino (servicio de restaurante sin costo o a muy bajo costo)							
D	Refrigerios							
E	Salas de descanso y juegos							
F	Tiendas de comida o cafetería							
G	Médico en el lugar de trabajo							
H	Gimnasio							
I	Parqueadero para autos / motos							
J	Parqueadero para bicicletas							
K	Guardería infantil							
L	Ruta / transporte							

7. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Convenios con establecimientos de entretenimiento y /o comercio (ej: tiendas, gimnasios)							
B	Espacios / programas de relajamiento o anti estrés (ejemplo yoga, meditación, etc)							
C	Jornadas de visita de la familia al lugar de trabajo							
D	Jornadas de mascotas en el trabajo							
E	Educación en salud y en el trabajo							
F	Programas de actividad física							
G	Regalo de cumpleaños							
H	Regalo de navidad							
I	Día de la familia							
J	Actividades de integración							

8. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía. Las licencias son días libres que no se descuentan de las vacaciones.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Licencia de matrimonio							
B	Licencia remunerada por aniversario en la empresa							
C	Licencia remunerada por estudios							
D	Días extra de vacaciones							
E	Incapacidad médica paga el 100%							
F	Licencia remunerada extendida de maternidad/paternidad							
G	Licencia remunerada por defunción de familia directa e indirecta (además de lo de ley)							

9. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Posibilidad de trabajo desde la casa (<i>Home Office</i>)							
B	Horarios flexibles							
C	Día o tarde de cumpleaños libre							
D	Vacaciones colectivas (sin descontar de días de vacaciones de Ley)							
E	Flexibilidad en horario para madres (además de lo de Ley)							

10. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Participación en acciones (Título valor)							
B	Plan de ahorros (El empleado ahorra un % y la empresa contribuye otro %. Para uso libre)							
C	Plan de pensiones (Programa de ahorro para capitalizar la pensión de jubilación. El empleado contribuye un % y la empresa otro %)							
D	Préstamo de dinero							
E	Prima de antigüedad							
F	Prima de navidad							
G	Auxilio para útiles escolares							
H	Auxilio educativo para hijos							
I	Prima extralegal de vacaciones							
J	Auxilio matrimonio							
K	Auxilio nacimiento							
L	Auxilio de alimentación							

11. Califique su nivel de interés del 1 a 7 (siendo 7 muy interesado y 1 muy desinteresado), respecto a tener los siguientes beneficios que podría ofrecerle una compañía.

		1	2	3	4	5	6	7
A	Cursos de idiomas							
B	Auxilio educativo para empleado							
C	Capacitación y entrenamiento							
D	Capacitaciones y entrenamiento en otros países							

12. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Medicina prepagada o póliza de salud
	Refrigerios
	Regalo de navidad
	Licencia extendida de maternidad/paternidad
	Horarios flexibles
	Préstamos de dinero
	Auxilio educativo para empleados

13. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Plan odontológico
	Tiendas de comida o cafetería
	Día de la familia
	Licencia por aniversario en la empresa (días que no se descuentan de vacaciones)
	Vacaciones colectivas
	Auxilio para útiles escolares
	Cursos de idiomas

14. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Seguro para automóviles / motos
	Asesoría en finanzas personales
	Programas de actividad física
	Licencia remunerada por defunción de familia directa e indirecta (además de lo de ley)
	Día o tarde de cumpleaños libre
	Prima de antigüedad
	Capacitación y entrenamiento

15. Ordene de 7 a 1, según la importancia y preferencia para usted, los siguientes beneficios que podría tener en una compañía, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Beneficio
	Medicina prepagada o póliza de salud
	Salas de descanso y juegos
	Educación en salud y autocuidado
	Incapacidad médica pagada 100%
	Posibilidad de trabajo desde la casa (<i>Home Office</i>)
	Auxilio educativo para hijos
	Capacitación y entrenamiento

16. A continuación encontrará distintas categorías de beneficios que podría ofrecer una empresa a sus empleados. Ordénelas de 7 a 1 según la importancia y preferencia para usted, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante.

No. Orden	Categoría de beneficio	Descripción
	Balance vida trabajo	Relacionado con mayor tiempo libre y/o autonomía en el uso del tiempo. Ejemplo: Trabajo en casa, horarios flexibles, tarde de cumpleaños libre
	Servicios de salud	Cobertura en servicios de salud. Ejemplo: póliza de salud, asistencia médica, medicina prepagada
	Auxilios monetarios y herramientas de trabajo	Relacionado con beneficios que se pagan en dinero. Ejemplo: Primas extralegales, préstamos, primas para cubrir gastos familiares y educativos. Incluye plan de ahorros y pensiones, y herramientas de trabajo, como vehículo y celular
	Actividades de bienestar y regalos	Relacionado con espacios dedicados al esparcimiento y cuidado del empleado, y detalles por parte de la empresa en fechas especiales
	Licencias remuneradas	Días libres por ocasiones especiales que no se descuentan de vacaciones. Ejemplo: licencia por matrimonio, licencia extendida por maternidad/paternidad, licencia por aniversario en la empresa, etc.
	Servicios y condiciones del ambiente de trabajo	Relacionados con servicios que presta la empresa al empleado de asesoría en diversos temas, y en las instalaciones o espacios para el empleado Ejemplo: Asesoría en finanzas personales, asesorías tributarias, parqueaderos, salas de descanso, refrigerios, guardería, transporte etc.
	Desarrollo profesional	Relacionado con capacitaciones y entrenamiento para el empleado

¡Muchas gracias por su participación!