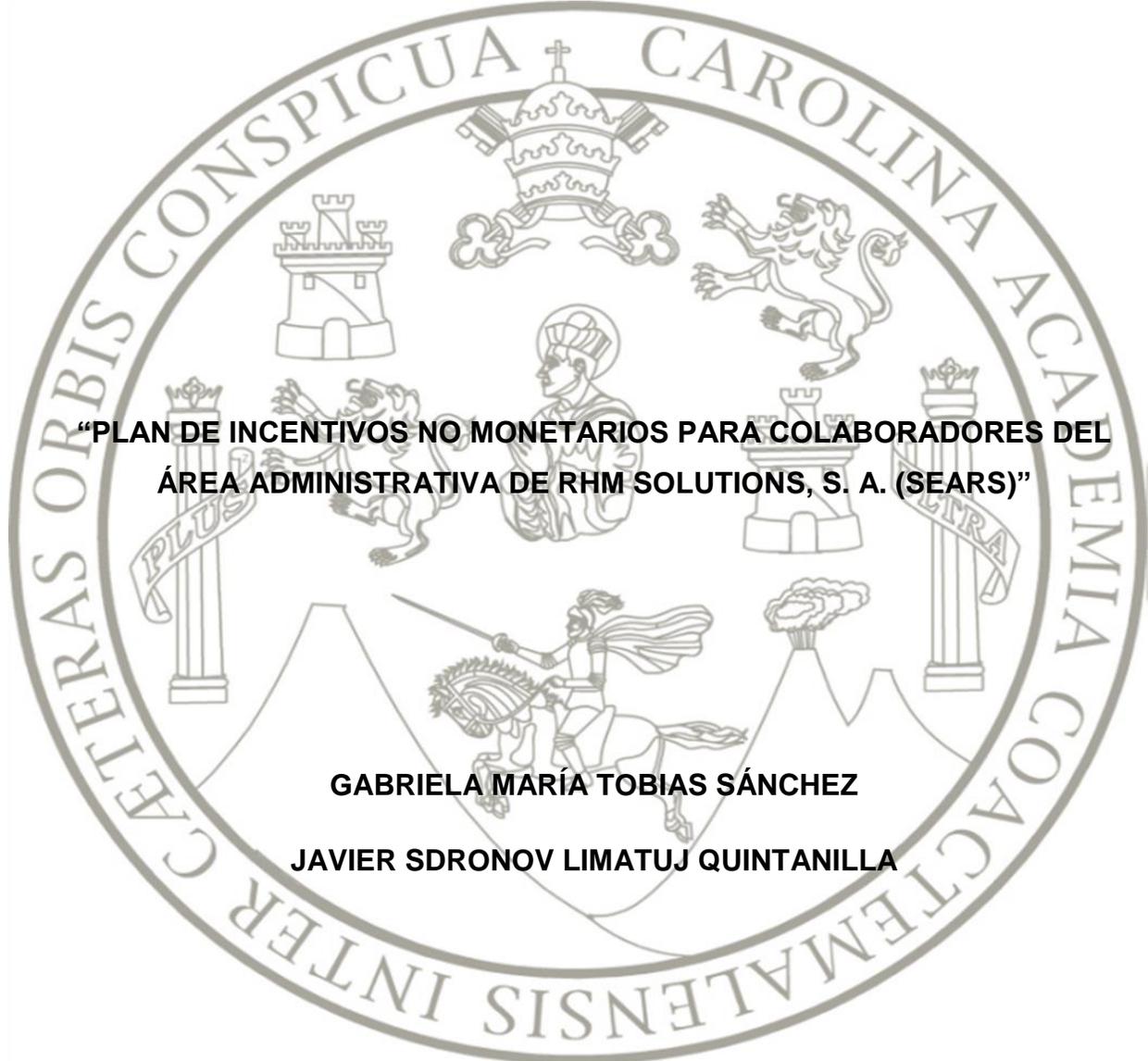


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN**  
**CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIERREZ”**



**“PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA COLABORADORES DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DE RHM SOLUTIONS, S. A. (SEARS)”**

**GABRIELA MARÍA TOBIAS SÁNCHEZ**  
**JAVIER SDRONOV LIMATUJ QUINTANILLA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA COLABORADORES DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DE RHM SOLUTIONS, S. A. (SEARS)”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**GABRIELA MARÍA TOBIAS SÁNCHEZ  
JAVIER SDRONOV LIMATUJ QUINTANILLA**

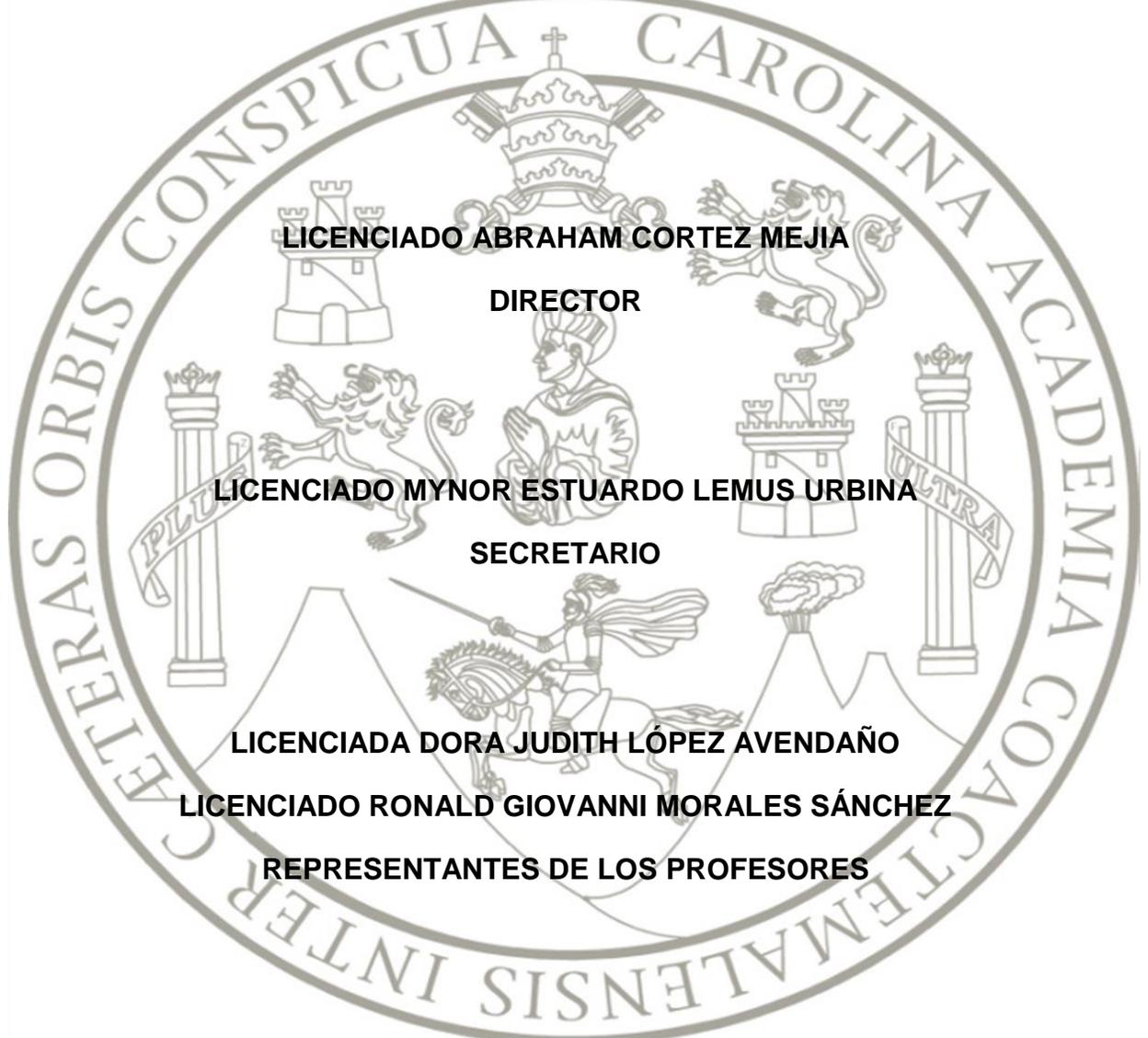
**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
ORIENTADORES VOCACIONALES Y LABORALES  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
TÉCNICOS UNIVERSITARIOS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJIA**

**DIRECTOR**

**LICENCIADO MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA**

**SECRETARIO**

**LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO**

**LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ**

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO**

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 240-2011  
CODIPs. 1981-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

6 de noviembre de 2014

Estudiantes

Gabriela María Tobias Sánchez  
Javier Sdronov Limatuj Quintanilla  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto NOVENO (9°.) del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL CATORCE (48-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 6 de noviembre de 2014, que copiado literalmente dice:

**NOVENO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL RHM SOLUTIONS, S.A. (SEARS)”**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

**Gabriela María Tobias Sánchez**  
**Javier Sdronov Limatuj Quintanilla**

**CARNÉ No. 2005-14039**  
**CARNÉ No. 2005-14083**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Jenny Magaly Ponce Monzón, y revisado por el Licenciado José Azurdia. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby



UGP 288-2014  
REG: 240-2011  
REG: 258-2011

INFORME FINAL

Guatemala, 04 de Noviembre 2014

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado José Azurdia ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA COLABORADORES DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DEL RHM SOLUTIONS, S.A. (SEARS).”**

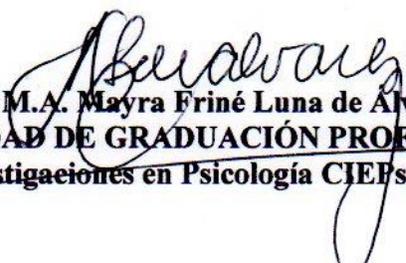
ESTUDIANTE:  
**Gabriela María Tobias Sánchez**  
**Javier Sdronov Limatuj Quintanilla**

CARNE No .  
**2005-14039**  
**2005-14083**

**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

El cual fue aprobado el 22 de Octubre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 03 de Noviembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL S.A.C.**  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEFs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Andrea

UGP. 288-2014  
REG 240-2011  
REG 258-2011

Guatemala, 04 de Noviembre 2014

**Licenciada**  
**Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**Coordinadora Unidad de Graduación**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA COLABORADORES DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DEL RHM SOLUTIONS, S.A. (SEARS).”**

**ESTUDIANTE:**  
**Gabriela María Tobias Sánchez**  
**Javier Sdronov Limatuj Quintanilla**

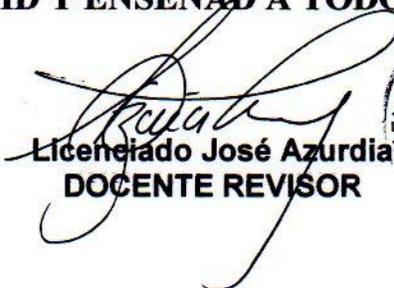
**CARNÉ No.**  
**2005-14039**  
**2005-14083**

**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 22 de Octubre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciado José Azurdia**  
**DOCENTE REVISOR**



Andrea./archivo

Guatemala, agosto de 2014

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Docente Encargada Unidad de Graduación  
Centro de Investigación en  
Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de Investigación titulado “Plan de Incentivos No Monetarios para Colaboradores del Área Administrativa de RHM Solutions S.A (SEARS)” realizado por las estudiantes: Gabriela María Tobias Sánchez, carné 200514039 y Javier Sdrnov Limatuj Quintanilla, carné 200514083..

El trabajo fue realizado a partir de abril 2011 hasta mayo de 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación por correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Jenny Magaly Ponce Monzón  
Psicóloga y Orientadora Vocacional y Laboral  
Colegiado No 3504  
Asesor de contenido.

Guatemala, julio de 2014

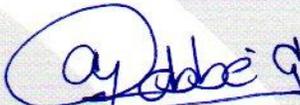
Licenciada  
Mayra Luna de Alvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigación en  
Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes Gabriela María Tobías Sánchez, carné 200514039 y Javier Sdrónov Limatuj Quintanilla, carné 200514083 realizaron en esta institución pruebas técnicas como parte del trabajo de investigación titulado: “Plan de Incentivos No Monetarios para Colaboradores del Área Administrativa de RHM Solutions, S. A. en el periodo comprendido del 3 al 21 de octubre del 2011, en horarios variables.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



Licenciada Claudia Rabbé  
Gerente de Recursos Humanos  
RHM SOLUTIONS, S. A.  
Tel. 2410 3500



## **DEDICATORIA POR JAVIER LIMATUJ**

- A DIOS:** Por darme fuerza, sabiduría y la oportunidad de culminar un logro profesional.
- A MI FAMILIA:** Por estar presente en todo momento de mi formación profesional y sobre todo por alentarme a culminar mi carrera profesional.
- A MIS PADRES:** Por el apoyo, seguimiento y ejemplo a seguir en todo el proceso de mi vida universitaria.
- A MI ESPOSA:** Por estar en todo momento y en las desveladas para poder llegar a este momento de logro profesional.
- MI COMPAÑERA DE TESIS:** Por la motivación, el acompañamiento e inspiración en el proceso.
- A MIS AMIGOS:** Por estar presente de una o de otra apoyando mi carrera profesional.
- A TODAS LAS PERSONAS:** Que aportaron un grano de arena para que esta investigación y proceso culminara con éxito.

## **DEDICATORIA POR GABRIELA TOBIAS**

- DIOS:** Por otorgarme sabiduría, fe y fortaleza para alcanzar este triunfo.
- VIRGEN DEL ROSARIO:** Por su divina intercesión.
- A MI FAMILIA:** Por ser la luz que iluminó mi vida y la razón para finalizar mi proyecto y emprender muchos más juntos.
- A MIS PADRES:** Por el apoyo incondicional, palabras de aliento y motivación en todos los aspectos de mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Hugo, Manuel y Alejandro, por su apoyo en los momentos más difíciles.
- MIS AMIGOS:** Por las experiencias compartidas.
- MI COMPAÑERO DE TESIS:** Porque a pesar de las complicaciones logramos salir adelante.
- A TODAS LAS PERSONAS:** Que han construido conmigo la historia de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A LA UNIVERSIDAD DE SANCARLOS DE GUATEMALA**

Por abrirnos sus puertas para acceder a la Educación Superior.

### **A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Por brindarnos una visión sobre psicología y provocar en nosotros la inquietud de conocer otras visiones.

### **A RHM SOLUTIONS, S. A. (SEARS)**

Por abrirnos las puertas al permitirnos elaborar la investigación, así como también, el tiempo invertido por parte de sus colaboradores.

### **A NUESTRAS ASESORAS**

Por el apoyo y paciencia brindado a lo largo de realización de la investigación.

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR JAVIER LIMATUJ**

**JENNY MAGALY PONCE MONZÓN**

**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

**COLEGIADO 3504**

**HERBERTH ARTURO JACOBO DUBON**

**LICENCIADO EN MEDICINA GENERAL**

**COLEGIADO 15098**

**POR GABRIELA TOBIAS**

**HUGO ANTONIO TOBIAS VÁSQUEZ**

**INGENIERO AGRÓNOMO**

**COLEGIADO 383**

**OSMAR ALBERTO CRUZ BUSTAMANTE**

**PSICOLOGO CLINICO**

**COLEGIADO 5282**

## ÍNDICE

**RESUMEN**

**PRÓLOGO**

**CAPÍTULO I ..... 3**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO ..... 3**

1.1. Planteamiento del problema..... 3

1.2. Marco teórico..... 4

    Antecedentes ..... 4

    Motivación del ser humano ..... 5

    Teorías de la motivación humana ..... 6

    Tipos de motivación ..... 7

    Beneficios e incentivos no monetarios ..... 8

    Incentivos no monetarios ..... 9

    Tipos de incentivos..... 10

    Delimitación ..... 12

**CAPITULO II ..... 14**

**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ..... 14**

2.1 Técnicas..... 14

    2.1.1. De muestreo..... 14

    2.1.2. De recopilación de datos..... 14

    2.1.3. De análisis de datos ..... 15

2.2 Instrumentos ..... 15

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>16</b>
<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS....</b>	<b>16</b>
3.1. Características del lugar y de la población.....	16
3.1.1. Características del lugar.....	16
3.1.2 Características de la población .....	16
3.2. Presentación de resultados.....	17
3.2.1 Análisis cualitativo .....	29
3.2.2. Presentación de propuestas.....	32
3.2.3. Plan de comunicación .....	34
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
4.1 Conclusiones .....	36
4.2 Recomendaciones .....	37
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo 1.....</b>	<b>40</b>

## **RESUMEN**

“Plan de incentivos no monetarios para colaboradores del área administrativa de RHM Solutions, S. A. (Sears)”

AUTORES: Javier Sdrnov Limatuj Quintanilla, Gabriela María Tobías Sánchez

Debido a que actualmente la empresa RHM Solutions, S. A. (Sears) cuenta con un plan de incentivos no monetarios, el propósito de la investigación, fue presentar una propuesta de mejora del plan existente, implementando nuevos beneficios y de la misma forma se creó una campaña informativa para que el personal de la empresa haga uso de los mismos; el 48% del personal desconocía los beneficios no monetarios de la empresa y a la mayoría de ellos únicamente los motiva laborar por el descuento de colaboradores que tienen al comprar en la tienda, por lo que se consideró incrementar el porcentaje de descuento. El objetivo de estudio de la investigación fue al área administrativa de la empresa, siendo una población de 27 colaboradores de ambos géneros los cuales se encuentran en un rango etario entre 19 y 30 años.

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se pretendió abarcar toda el área administrativa en el rango etario antes mencionado; recopilando los datos por medio de un cuestionario elaborado por los investigadores. Identificando así el conocimiento y frecuencia de uso de los beneficios no monetarios.

Por medio de la investigación se identificó la necesidad de mejorar los beneficios por lo que se realizó un plan de mejora para los Incentivos No Monetarios de la empresa RHM Solutions, S. A. (Sears) en el cual se propone nuevos beneficios los cuales se presentan en un bifoliar. Así también, se presentó un procedimiento de comunicación interna para que todos los colaboradores estén enterados de los nuevos incentivos y puedan hacer uso de ellos.

## PRÓLOGO

Se vio la necesidad de hacer este tipo de investigación debido a que según comentarios del personal de Recursos Humanos los beneficios que tienen como colaboradores, no son de uso frecuente y según los mismos trabajadores desconocen la mayoría de ellos, debido a que durante la “Inducción Institucional” los reciben vagamente y no tienen retroalimentación de los mismos. Es evidente que los incentivos establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización, pues constituyen enfoques de retribución que logran objetivos específicos, por ello, se vio la necesidad de realizar la mejora en los mismos.

Con el objeto de motivar a los colaboradores del área administrativa de RHM Solutions, S. A. se planificó una mejora a los incentivos no monetarios existentes y de la misma forma un plan de comunicación de los mismos, con el fin de que toda el área tenga acceso a estos beneficios. Dicho trabajo se llevará a cabo en las instalaciones centrales de la empresa con el propósito de identificar a los colaboradores y poder identificar qué tanto conocen sobre los incentivos con los que cuentan, se planificó llevar a cabo en un término de seis meses máximo para poder completar el plan de acción y darlo a conocer con los 27 trabajadores del área administrativa, los cuales se componen de un rango etario entre 19 – 30 años de edad.

Con la investigación se ha beneficiado tanto a la empresa, en costos de mejora de sus beneficios, así como a los colaboradores del área administrativa ya que podrán hacer uso de los antiguos y nuevos beneficios implementados.

Durante la investigación se tuvo la dificultad de hablar con el personal debido a la carga de trabajo de los mismos, y el tiempo establecido para la misma no era suficiente para complementar los datos, así como también el tiempo del personal de Recursos Humanos, en este caso la Gerente ya que contaba con poco tiempo disponible para reunirse con los investigadores.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Planteamiento del problema

Actualmente en la empresa RHM Solutions, S. A. (Sears) se cuenta con incentivos no monetarios los cuales pueden ser utilizados por los colaboradores de menor rango salarial, sin embargo, derivado de la baja frecuencia de uso de los mismos se ha tomado la iniciativa de optimizar el proceso de comunicación de los incentivos no monetarios con que los colaboradores cuentan y de esta forma puedan ser aprovechados por los colaboradores, siendo éstos implementados para beneficio de los trabajadores de la empresa con el objetivo de motivarlos a realizar su labor con eficiencia y excelencia. Dentro de las preguntas que surgieron en la investigación están: ¿Conoce el personal todos los beneficios que posee dentro de la empresa?, ¿Qué beneficios adicionales al salario los motiva a laborar dentro de la empresa?, ¿Qué modificaciones se les puede realizar a los incentivos no monetarios existentes?, ¿Se tiene identificada la frecuencia con que son utilizados los incentivos no monetarios otorgados por la empresa?

El proceso actual establece que dicha comunicación sea compartida en la Inducción Institucional, sin embargo, resultados de las mediciones preliminares indican que en la Inducción Institucional proporcionada a los colaboradores de primer ingreso, no se cuenta con el tiempo suficiente para explicar los beneficios y la forma de uso de cada uno de los incentivos, lo cual causa confusión en ellos y por ende el colaborador obvía estos beneficios y no los utilice, esta confusión se ve acrecentada por el enfoque que llevan los beneficios ya que tras un análisis de los incentivos no monetarios brindados por la empresa para los colaboradores, se determinó que los beneficios se encuentran en su mayoría dirigidos a colaboradores de la parte superior de la

escala salarial descuidando a colaboradores del área operativa, por lo que se necesita una reestructuración de los beneficios ofrecidos para integrar beneficios que apoyen a colaboradores de menor rango de ingreso ya que son los que más necesitan un apoyo fuera de lo monetario y con esto incentivar el sentido de pertenencia de los mismos.

El personal que actualmente labora para RHM Solutions, S. A., aún teniendo varios años de laborar en ella, no conocen las ventajas que la misma les presta, de ahí la necesidad del plan de comunicación de los incentivos no monetarios, de manera que los colaboradores hagan uso de ellos y se pueda identificar la frecuencia de uso de los mismos e ir modificando y mejorando, según surjan las necesidades del personal administrativo.

## **1.2. Marco teórico**

### **Antecedentes**

Dentro de los trabajos de tesis que se relacionan con el tema investigado, se encontró el trabajo de Rafael Antonio Recino Zarco, quien realizó el estudio denominado “Formación Evaluación e Incentivos de los Grupos de Participación (Círculo de Calidad y Fábrica Alimenticia)” en el año 1991, teniendo como objetivo de estudio el personal de una Industria alimenticia. El trabajo lo realizó el Ing. Recino utilizando como técnica e instrumento la observación, datos históricos y diario de campo; con dicho trabajo concluyó que el porcentaje de integrantes de los grupos de participación actualmente es de 40% del total de empleados de la empresa, existen 10 grupos de participación activos, en el cual observó la aceptación que tiene esta teoría, por lo que consideró que los participantes para el futuro aumentarán. El Ing. Recino se enfoca en los incentivos que les brindan a los colaboradores para participar en grupos de evaluación, no específicamente en los incentivos que proporciona la empresa para ellos como lo estamos haciendo en el trabajo que presentamos.

También se consultó el trabajo elaborado por Alfonso Rud Rodríguez Córdova quien en 1994 presenta la investigación denominada “Los Incentivos de la Empresa Guatemalteca”, ésta tuvo como objetivo de estudio 116 trabajadores de la empresa Incesa Standard, La Lectura y en la cual utilizó como técnicas e instrumentos para realizar la investigación una muestra aleatoria, cuestionario de aplicación colectivo y Cuestionario de Actividades de M.L. Blun y J. Russ. En dicho trabajo concluyó que se rechaza la hipótesis “el trabajador guatemalteco es motivado más por los incentivos financieros”, se puede afirmar con base a los resultados obtenidos que el trabajador nacional busca algo más que ganar dinero en su trabajo, se observó que antes del salario está la seguridad y las horas de trabajo. No obstante, el trabajo se enfoca en investigar la diferencia entre los incentivos monetarios y los no monetarios demostrando que el colaborador se ve más motivado por los no monetarios, lo cual nos ayuda en la investigación ya que enmarca nuestro objetivo, que es necesario que los colaboradores tengan y utilicen los incentivos no monetarios, así como también tengan conocimiento y retroalimentación de los mismos.

### **Motivación del ser humano**

Los psicólogos en el inicio del Siglo XX<sup>1</sup> creían que la conducta del ser humano provenía únicamente de sus instintos y que habían sido aprendidos de patrones de conducta de otras especies, lo relacionaban con los instintos de los animales por conseguir sus alimentos cazando.

Luego, en el año de 1920<sup>2</sup> se descubrió que en su mayoría la conducta humana era aprendida y que también podía ser modificada, ya que no era precisa y es de esta manera que los psicólogos decidieron aprovechar la Primera Guerra Mundial para realizar las investigaciones necesarias para

---

<sup>1</sup> Morris, Charles G.; Maisto, Albert A., 2005: Psicología, Teorías de Motivación, Pp. 330

<sup>2</sup> Idem, Pp. 330

esclarecer sus dudas. Se conceptualiza entonces la motivación del ser humano, como la energía que se genera tanto dentro como fuera del individuo que lo acompaña a llevar a cabo su vida personal como laboral.

### **Teorías de la motivación humana**

Una de las teorías en las que nos vamos a apoyar para este tema es la “Teoría de la Activación” la cual propone que “Los organismos buscan un nivel óptimo de activación”<sup>3</sup>, ésta influye en el desempeño de una persona en sus labores, ya que según indica la teoría, el individuo tiene un nivel óptimo de activación cambiante de un momento a otro durante el transcurso de su día a día. La activación es un estado que mantiene el ser humano en período de alerta y éste se estimula por el ambiente en que se rodea que al momento de impulsarse energiza la conducta del individuo, lo cual en el área laboral es de suma importancia para el optimizar las jornadas de trabajo de sus colaboradores.

Otra de las teorías que soportan el tema de la motivación es la de Maslow, creía que la autorrealización es definida como la pulsión de realizar todo nuestro potencial<sup>4</sup>, Maslow ofrece una figura donde representa los motivos del ser humano en una forma coherente en que muestra su necesidad de supervivencia. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. En el momento en que cada ser humano cubre con la necesidad de cada nivel surge la necesidad de ir al siguiente. A continuación se explica cada uno de los niveles que propone Maslow en su teoría de motivación:

a. Fisiológicas: Es la prioridad número uno de cada persona, las cuales van relacionadas con la supervivencia, dentro de las que se pueden mencionar

---

<sup>3</sup> Idem. Pp. 331

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto, 2007: Administración de Recursos Humanos, Jerarquía de las Necesidades de Maslow, Pp. 50.

- la necesidad de alimentación, saciar la sed, mantener la temperatura corporal adecuada, necesidades sexuales y maternidad.
- b. Seguridad: En este nivel la persona busca una creación y mantenimiento de orden y seguridad, siendo estas la estabilidad, protección; dichas necesidades se encuentran relacionadas a que el ser humano busca tener el control de su vida, las cuales se encuentran relacionadas con el miedo a lo desconocido y a cosas nuevas.
  - c. Sociales: Cuando el ser humano cumple con las necesidades fisiológicas y luego las de seguridad surge su motivación por cumplir con las necesidades sociales, dichas que se enfocan en comunicarse con las demás personas, establecer amistades, demostrar y recibir afecto, pertenecer a un grupo sentirse realmente parte del mismo.
  - d. Reconocimiento: Al ser humano le satisface el sentirse apreciado, tener prestigio y destacar sobre el grupo al que pertenece por méritos obtenidos los cuales incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
  - e. Autorrealización: Este es el nivel donde el ser humano desea ser trascendental, dejar huella, desarrollar su talento al máximo.

Al cumplir uno por uno los niveles de necesidades, el ser humano se ve motivado a satisfacer el siguiente, lo cual lo lleva a la autorrealización que es en el momento en que busca una mejora para él mismo, y donde está dispuesto a ofrecer todas sus habilidades.

### **Tipos de motivación**

En psicología se diferencian dos tipos de motivación, siendo estos: *Motivación Intrínseca*, que surge de la misma persona para satisfacer un

deseo interno, y la *Motivación Extrínseca*<sup>5</sup>, la cual surge internamente para obtener un beneficio externo.

Brindando a los colaboradores el apoyo para satisfacer sus necesidades de reconocimiento tendremos la seguridad que llegarán al nivel de la autorrealización, en la cual proporcionarán mayor eficiencia y efectividad en su trabajo con el objetivo de cumplir con este nivel y poder realizar una carrera dentro de la empresa. Es por esto que los incentivos no monetarios deberán ser informados a los colaboradores desde el inicio dentro de la empresa para que de ésta manera los puedan utilizar, de igual forma se debe modificar y enfocar los incentivos no monetarios a los colaboradores de menor rango salarial, ya que ellos son el motor de la empresa y los que utilizarán más este beneficio.

En el caso de esta investigación, se trabajó con una motivación extrínseca, ya que el individuo posee un incentivo (estímulo externo que instiga la conducta dirigida a metas) que lo llevará a obtener una motivación extrínseca, y de esta forma el trabajará para obtener el mismo.

## **Beneficios e incentivos no monetarios**

### **PRESTACIONES**

Las prestaciones son los pagos económicos y no económicos indirectos que los colaboradores reciben por laborar para la empresa, las cuales representan una parte importante de su sueldo. Éstas incluyen todo lo que se refiere a seguros de vida, de salud, pensiones, tiempo libre remunerado económicamente y cuidados infantiles.

En las empresas es necesario diseñar los planes de incentivos tomando en cuenta los aspectos importantes como las políticas de la

---

<sup>5</sup> Morris, Charles G.; Maisto, Albert A., 2005: Psicología, Teorías de Motivación, Pp. 332

empresa siendo éstas: qué prestaciones se pueden ofrecer, a qué colaboradores se dirigiría, si se tomaría en cuenta al personal jubilado, si se tomaría en cuenta al personal que se encuentra en tiempo de prueba, de qué forma se pueden financiar, si los trabajadores tendrán opción de seleccionar los beneficios ofrecidos.

Existen de igual forma las prestaciones requeridas por la ley, como lo son el Seguro Social (IGSS), la Bonificación 42-92 (Bono 14), la Bonificación Incentivo mensual, el Aguinaldo, el pago de vacaciones y las licencias.

Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios<sup>6</sup>. Estos beneficios se encuentran comprendidos en remuneraciones no específicamente monetarios, en este caso estamos tomando en cuenta beneficios y ventajas ofrecidas por la empresa como subsidios en tiendas, descuentos en compras dentro de la misma empresa y afiliadas. Estos beneficios apoyan a los colaboradores a evitar inconvenientes en su diario vivir como también les da un apoyo para convivir con su núcleo familiar. Estos beneficios representan una compensación financiera indirecta que proporcionan a los colaboradores una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.

### **Incentivos no monetarios**

Según Idalberto Chiavenato (2002), los incentivos no monetarios cumplen ciertos objetivos<sup>7</sup>, las cuales se describen a continuación:

#### **OBJETIVOS**

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Adalberto 2002: Gestión del Talento Humano Beneficios. Pp. 283.

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto, 2002: Gestión del Talento Humano, Beneficios y Servicios, Pp.283.

- **OBJETIVOS INDIVIDUALES:** Se les brinda un apoyo para que las personas tengan la mayor tranquilidad en su trabajo diario apoyándolos a concentrarse totalmente sus labores.
- **OBJETIVOS ECONÓMICOS:** Reducción de costos tanto para el colaborador como para la empresa ya que se evita la fatiga en los colaboradores, crea un ambiente laboral adecuado del cual reduce la rotación y permite la atracción de candidatos, así como también la reducción de ausentismo.
- **OBJETIVOS SOCIALES:** Con las recreaciones, servicio de restaurantes, cafeterías y entretenimiento el colaborador cuenta con un beneficio en su entorno familiar y social.

### **Tipos de incentivos<sup>8</sup>**

#### **SEGÚN COBERTURA**

- **INCENTIVOS INDIVIDUALES:** Son identificados de manera que se bonifique los aportes y desempeños de los colaboradores individualmente, para que se remunerar por la cantidad producida, forma en la cual se puede observar de manera precisa cómo se relaciona la inversión de la mano de obra por unidad de producción, de lo cual se beneficio la empresa tomando en cuenta que de ésta forma se disminuye la inversión en la supervisión.
- **INCENTIVOS POR EQUIPOS:** Se trabaja con la misma motivación que los incentivos individuales, diferenciándose en que las metas se aplican por grupos determinados, en la cual se implementa el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos trazados.

#### **SEGÚN BASE DE LIQUIDACIÓN Y TIPO DE PAGO**

---

<sup>8</sup> Idem, Pp. 285

- **PLANES DE DESTAJO:** En este plan se pagaba a los trabajadores por unidad producida, el cual no tiene base, éste desaparece conforme el tiempo y después de esto se utiliza un destajo diferencial por medio de una tarifa base al alcanzar las metas establecidas y al pasar las mismas se realiza una bonificación adicional.
- **PLANES DE AHORRO DE TIEMPO:** Para utilizar este tipo de plan se debe establecer un tiempo determinado para la realización de una tarea específica de manera que se pague al colaborador en el momento en que termina la tarea, motivándolo a pagar bonificaciones extra por el tiempo disminuido, de lo cual la empresa se beneficia al evitar el consumo de servicios de la misma.
- **PLAN DE COMISIONES:** El cual se aplica en función a las áreas de ventas, motivando a aumentar el volumen de las mismas proporcionando bonificaciones extra.
- **SISTEMA DE SUGERENCIAS:** Se ofrece un incentivo monetario cuando el colaborador proporciona sugerencias que influyan positivamente a la empresa. Este tipo de plan debe ser minuciosamente preparado a través de procedimientos establecidos que garanticen la seriedad del mismo y siendo así el pago equitativo que brinda un beneficio mutuo, tanto para la empresa como para el trabajador.
- **BENEFICIOS COMPARTIDOS:** Este tipo de planes debe compartir los porcentajes percibidos con los colaboradores a través de un fondo de beneficios.
- **PARTICIPACIÓN DE GANANCIAS:** Se relaciona con los logros de la productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad ya que el trabajador relaciona sus cambios de conducta con la obtención de beneficios, por lo tanto aumentan el sentido de compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- **OPCIÓN DE ACCIONES:** Se hace partícipe a los colaboradores, motivándolos a cumplir con las metas establecidas, proporcionándoles como bonificaciones acciones de la empresa, en la cual se genera una sensación de propiedad, pertenencia y compromiso con la empresa.
- **PLAN DE SCANLON:** El plan de Joseph Scanlon se desarrolló en 1937, quien fue funcionario de sindicato, investigador, director de ingeniería, junto con Kaiser Steel con el objetivo de sustituir los incentivos convencionales proponen tres características básicas:
  - Filosofía de la cooperación sindicato-dirección, creando sentido de pertenencia.
  - Sistema de involucramiento a través de dos comités, un departamento y un ejecutivo, donde los trabajadores llevarían sus sugerencias al mejoramiento de la productividad.
  - Reparto de utilidades, donde se asume por parte de los empleados a que deban compartir directamente cualquier utilidad extra de la empresa que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos.

### **Delimitación**

La investigación se realizó con los siguientes puestos:

- Analistas de Recursos
- Administrador de Redes
- Auxiliar de Informática
- Auxiliares de Decoración
- Auxiliares de Mantenimiento
- Auxiliares de Contabilidad

- Recepcionista
- Auxiliar de Importaciones
- Auxiliar de Compras
- Asistente de Gerencia
- Mensajero
- Auxiliar de Suministros
- Analista Financiero
- Auxiliares de Auditoría Interna

Los puestos considerados hacen un total de 27 colaboradores, se tuvo la oportunidad de hablar con ellos y aplicar una encuesta que tomó alrededor de 20 minutos por persona, lo cual se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Técnicas**

##### **2.1.1. De muestreo**

La técnica de muestreo utilizada, fue no probabilístico ya que se estableció al iniciar la investigación que se realizara con un rango heterógeno de 19 – 30 años, por lo que se clasifica por conveniencia ya que se tuvo que dejar fuera las personas que no contemplaban las edades necesitadas.

##### **2.1.2. De recopilación de datos**

Se utilizó un cuestionario para diagnosticar e identificar si los colaboradores conocen el plan de incentivos y si los han utilizado. Dicho cuestionario se aplicó de forma anónima y consta de siete preguntas abiertas y una cerrada el cual fue elaborado por los investigadores y se aplicó como un estudio observacional en el cual el investigador no modificó el entorno, ni controló el proceso que estaba en observación. Los datos se obtuvieron a partir de la realización de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la totalidad de la población estadística en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos con relación al tema en estudio.

### **2.1.3. De análisis de datos**

Los datos recopilados con dichas encuestas fueron tabulados, ordenados y analizados y presentados por correlación ya que lo que se busca es relacionar cada dato entre sí para identificar qué tanto los colaboradores de RHM Solutions, S. A. (Sears) utilizan los incentivos no monetarios, cuáles utilizan y la frecuencia, de manera que se pueda establecer un punto de inicio de las mejoras en el plan de incentivos y el proceso de comunicación.

## **2.2 Instrumentos**

Se utilizó el cuestionario “Encuesta” aplicada a los 27 colaboradores de RHM Solutions, S. A. (Sears), previamente seleccionados por los investigadores. El cuestionario fue elaborado de manera que brindara el anonimato para los evaluados, ya que los datos solicitados únicamente fueron de género, fecha y edad.

Dicho instrumento constaba de dos hojas y fue compuesto por ocho preguntas de las cuales siete fueron pregunta directa y una de selección múltiple.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1. Características del lugar**

Esta investigación se llevó a cabo en el departamento administrativo de la empresa RHM Solutions, S.A. de nombre comercial Sears, ubicada en la 8ª. Calle 27-00 Zona 11 Parque Interior Las Majadas. Sears es una de las empresas que componen el grupo RHM Solutions. Es una tienda al detalle cuyo grupo objetivo en el mercado guatemalteco es la clase de nivel medio alto.

##### **3.1.2 Características de la población**

Se evaluó a un total de 27 colaboradores de ambos sexos los cuales se componen de un rango heteráneo entre 19 – 30 años de edad del área administrativa de la empresa RHM Solutions, S.A. (Sears). Se encuestó a los colaboradores que ocupan los siguientes puestos en la empresa:

- Analistas de Recursos
- Administrador de Redes
- Auxiliar de Informática
- Auxiliares de Decoración
- Auxiliares de Mantenimiento
- Auxiliares de Contabilidad

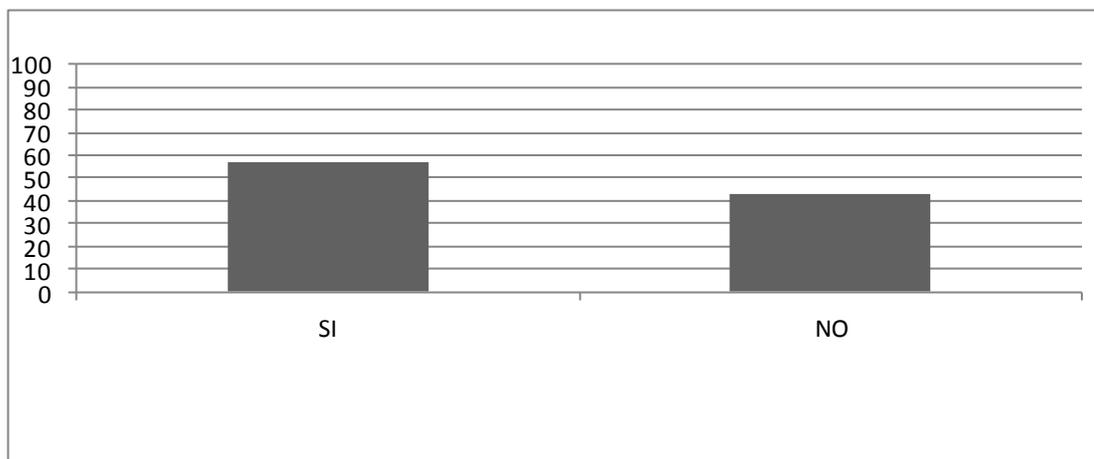
- Recepcionista
- Auxiliar de Importaciones
- Auxiliar de Compras
- Asistente de Gerencia
- Mensajero
- Auxiliar de Suministros
- Analista Financiero
- Auxiliares de Auditoría Interna

### **3.2. Presentación de resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos aplicados a treinta y tres colaboradores del área administrativa de Sears Majadas, para una mejor comprensión se muestran de la siguiente manera:

- Gráficas: Siete gráficas de barras, cada una correspondiente a una pregunta de la encuesta aplicada a la muestra.
- Bifoliar: Donde se propone los nuevos incentivos y mejoras.
- Plan de Comunicación: Por medio de volantes que se sugiere enviar vía correo electrónico y publicar en carteleras.

**Gráfica # 1 ¿Conoce todos los beneficios adicionales a los de la ley por ser parte activa de la empresa?**

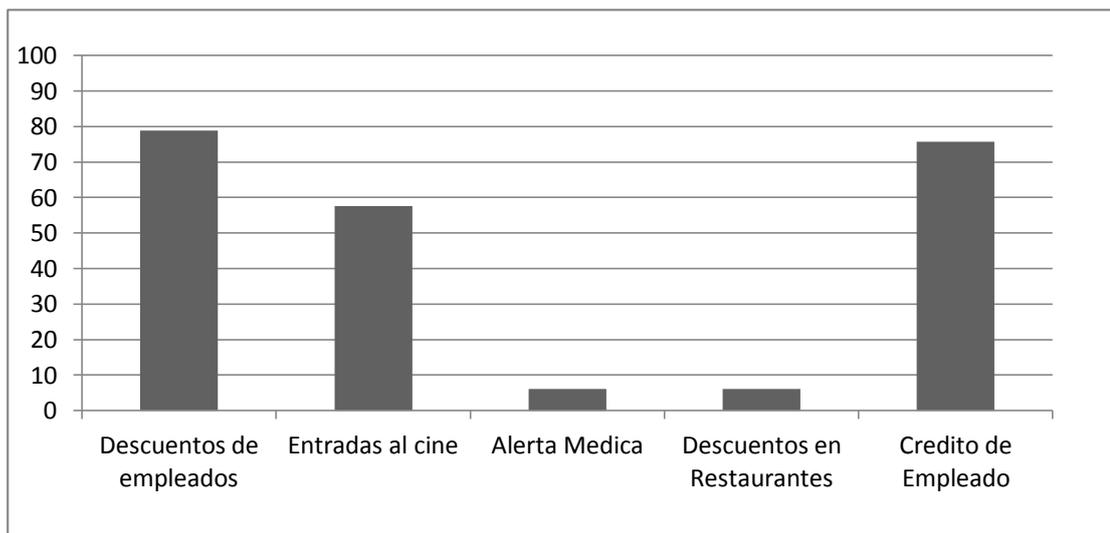


Fuente: Colaboradores del área administrativa de Sears Majadas.

Descripción: Ésta gráfica presenta que el 53% de los colaboradores conoce los beneficios adicionales a la ley que presta RHM Solutions, S. A. (Sears), por otro lado el 47% no la conoce.

Interpretación: Se aprecia que los colaboradores del área administrativa de RHM Solutions, S. A. (Sears) en una mayoría mínima están enterados de los beneficios adicionales a la ley que otorga la empresa y un porcentaje bastante alto no conoce de estos beneficios. Esto es importante de analizar dado que si bien la mayoría conoce estos beneficios, es un porcentaje alto de colaboradores los que desconocen de estos beneficios lo que indica que los medios para comunicar esta información no son del todo eficientes y deben optimizarse.

## Gráfica # 2 ¿Qué beneficios adicionales a los de ley otorgados por la empresa ha utilizado usted?



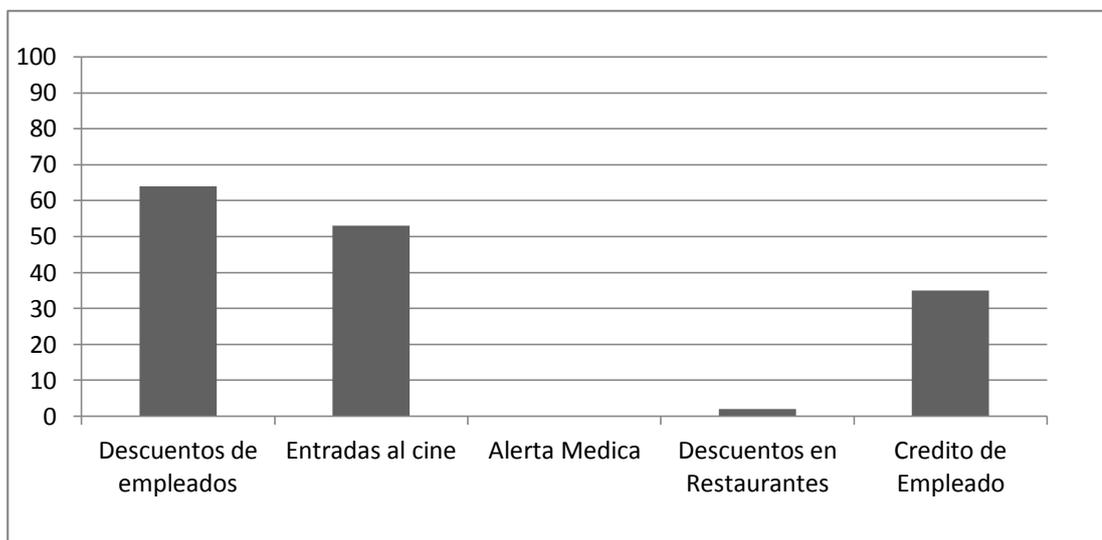
Fuente: Colaboradores del área administrativa de Sears Majadas.

Descripción: En esta gráfica se muestra que los beneficios se han utilizado de la siguiente manera: 78% el descuento de empleados, 57% entradas al cine, 6% alerta médica, 6% descuento en restaurantes, 75% crédito de empleado.

Interpretación: La tendencia de los tres beneficios adicionales que el colaborador prefiere utilizar siendo los dos más altos, con un porcentaje bastante semejante, el descuento de empleado y el crédito de empleado, teniendo un tercer lugar un beneficio que está relacionado con el entretenimiento como lo son las entradas al cine; lo que muestra claramente que el colaborador está más interesado en los beneficios que le proporcionan un apoyo económico como los descuentos y el crédito siendo este un dato importante a la hora de mejorar estos beneficios o de implementar nuevos, ya que la tendencia indica que estos son los preferidos de los colaboradores. En

tercer lugar está el incentivo que facilita entradas al cine, evidenciando que la recreación también forma parte de las preferencias de los colaboradores y con estos datos se podría implementar una ampliación de este beneficio y posicionarlo a la par de los beneficios económicos lo que aumentaría la motivación de los colaboradores.

### Gráfica # 3 ¿Con qué frecuencia los ha utilizado al mes?



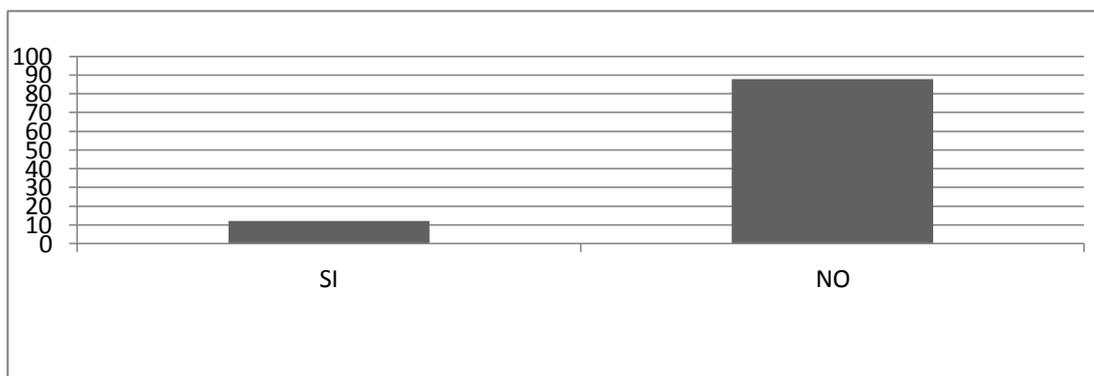
Fuente: Colaboradores del área administrativa de Sears Majadas.

Descripción: En esta gráfica presenta el porcentaje de la frecuencia de uso de los beneficios siendo así: 64% descuento de empleado, 54% entradas al cine, 0% alerta médica, 2% descuento en restaurantes, 35% crédito de empleado.

Interpretación: Los resultados de la encuesta indican claramente que los colaboradores utilizan de manera más frecuente durante el mes el descuento para empleados y el beneficio que otorga entradas al cine, esta tendencia puede estar determinada por la facilidad de utilización de este beneficio mostrando que es de su agrado no solo por el beneficio en sí, sino también por lo práctico de su uso lo que es importante ya que esta información puede ser de mucha utilidad en el momento que la empresa decida evaluar o modificar los beneficios a los trabajadores. En tercer lugar se encuentra el crédito de empleado el cual es uno de los preferidos de los empleados pero por su naturaleza no puede o no debe utilizarse con mucha frecuencia durante el transcurso del mes por lo que la tendencia es normal.

Es interesante que la frecuencia de uso del beneficio de alerta médica está en cero y el de descuento en restaurantes casi no se utiliza por lo que sería importante analizar a profundidad porque los colaboradores no utilizan estos beneficios y descubrir las razones de esta tendencia entre las que puede estar la falta de conocimiento de cómo se utilizan estos beneficios.

**Gráfica # 4 ¿Ha tenido algún problema al momento de utilizar los beneficios que tiene como colaborador?**

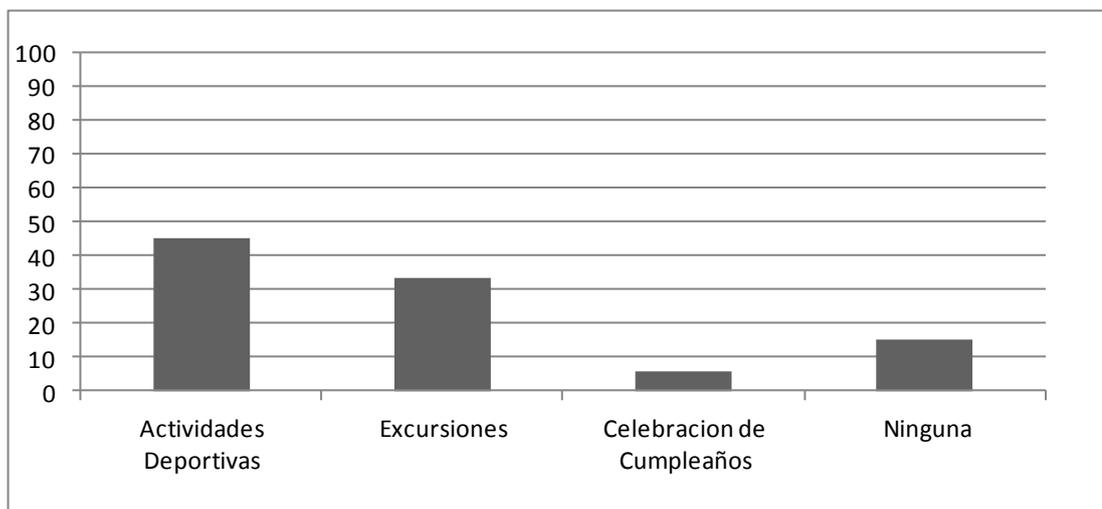


Fuente: Colaboradores del área administrativa de Sears Majadas.

Descripción: En esta gráfica se puede observar que el 88% de los colaboradores no han tenido problema para utilizar los beneficios y por otro lado el 12% si lo ha tenido.

Interpretación: Es claro que la mayoría de colaboradores no ha tenido ningún problema para utilizar los beneficios que le corresponden. Los colaboradores que han tenido dificultades, refirieron que es específicamente en la utilización de las entradas al cine ya que se les solicita el gafete de identificación para poder ingresar y en los cines no lo aceptan por que este tiene fecha de caducidad, siendo este dato importante ya que muestra claramente que para utilizar este beneficio sin ningún problema debe corregirse la fecha de caducidad del carnet ya sea renovando puntualmente o eliminándola del documento de identificación.

### Gráfica # 5 ¿Qué actividades externas a su trabajo le gustaría realizar?

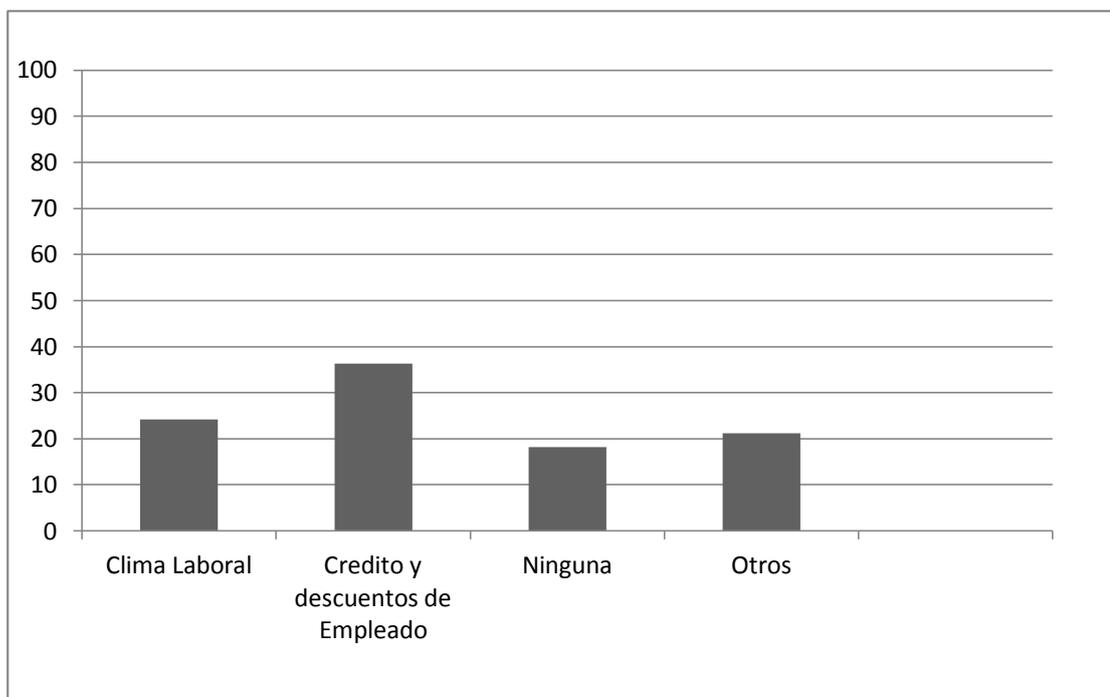


Fuente: Colaboradores del área administrativa de Sears Majadas.

**Descripción:** En esta gráfica se observa que el 45% de los colaboradores le gustaría realizar actividades deportivas, 33% excursiones, 6% celebraciones de cumpleaños y 15% no tienen preferencia por ninguna actividad.

**Interpretación:** Se puede observar claramente la preferencia que los colaboradores manifiestan por las actividades deportivas, siendo este un dato relevante pues indica que es factible implementar en un futuro cercano este tipo de eventos en la empresa como un beneficio más, para motivar a los colaboradores además combatir el sedentarismo que puede ser causante de enfermedades y por lo tanto de ausentismo en el colaborador. La otra tendencia en esta pregunta, son las excursiones las cuales también pueden ser implementadas solo que su realización necesitaría de una planificación cuidadosa y un plan piloto para afinar esta propuesta ya que una excursión necesita de mayor logística e inversión.

**Gráfica # 6 ¿Qué beneficios adicionales al salario lo motivan a laborar dentro de la empresa?**



Fuente: Colaboradores del área administrativa de Sears Majadas.

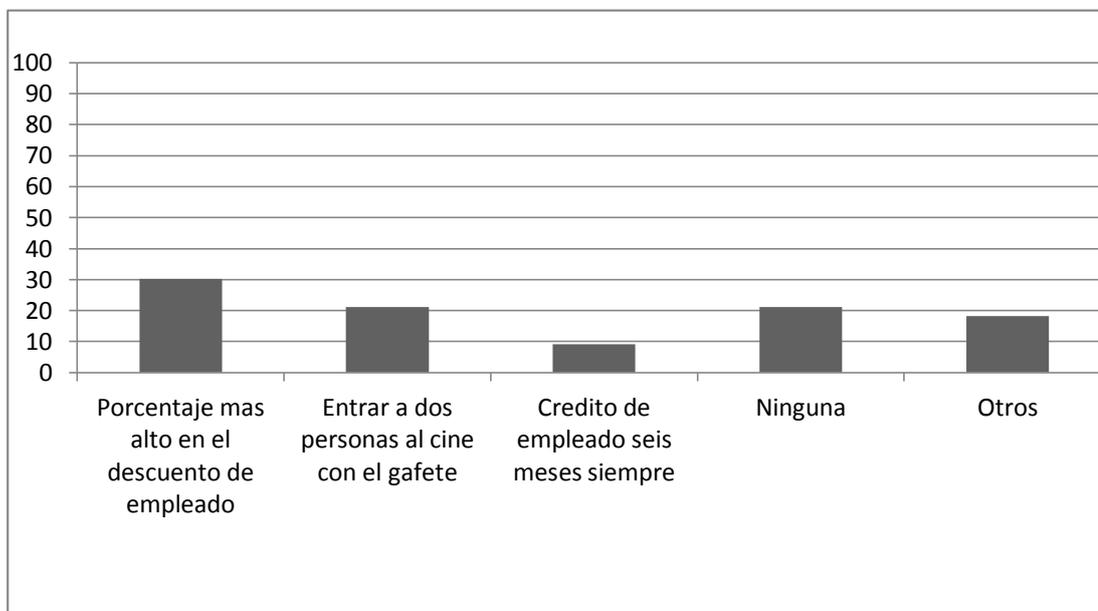
**Descripción:** Esta gráfica presenta los siguientes resultados: clima laboral 24%, crédito y descuento de empleados 36%, ninguna 18%, otros 21%.

**Interpretación:** Podemos observar que los colaboradores no mencionan los beneficios económicos, más que eso hacen mención de los beneficios adicionales a la ley que se obtienen, por lo que podemos concluir que si cumplen con su función de motivadores así mismo pueden ser de influencia determinante en la percepción del colaborador del clima organizacional. En la columna de otros, se agruparon beneficios como los siguientes: oportunidad de obtener conocimientos en el área que pretende desarrollarse profesionalmente, la ubicación de las instalaciones, reconocimiento de labores, enfocándonos específicamente en las felicitaciones verbales recibidas por el trabajo bien

realizado, prestigio empresarial a nivel del mercado laboral, aporte de ideas e Implementación de estas.

Por lo indicado anteriormente, podemos concluir que si cumplen con su función, así mismo pueden ser de influencia determinante en la percepción del colaborador con respecto al clima organizacional, los beneficios determinan en gran medida que el clima organizacional de la empresa sea agradable y por eso se muestra como la otra razón motivadora para el colaborador.

**Gráfica # 7 Tomando en cuenta los beneficios adicionales a los de ley que se tienen por ser parte de la empresa, ¿Qué aspectos le modificaría a estos?**



Fuente: Colaboradores del área administrativa de Sears Majadas.

Descripción: La gráfica presenta: 30% porcentaje más alto de descuento de empleado, 21% entrar más personas al cine, 9% crédito de empleado por seis meses siempre, 21% ninguna, 19% otros.

Interpretación: En la casilla “otros” podemos agrupar propuestas diversas como las siguientes: Poder ingresar a las salas de IMAX, no cobrar uniformes, cambio de color y estilo de los uniformes, prestación del servicio de Alerta Médica en todo momento, pago de aguinaldo en una sola cuota, prolongar los días de promociones en descuentos para los colaboradores.

Podemos observar que el beneficio que los colaboradores desean modificar, es el de descuento de empleado solicitando un descuento más grande en los productos; así mismo los colaboradores solicitan que el beneficio de las entradas al cine se amplíe a dos personas por gafete y por otro lado los colaboradores no aplicaría ninguna modificación a los beneficios adicionales que

da la empresa, esto muestra que los colaboradores están satisfechos con estos y que los cambios solicitados son específicos a los beneficios ya existentes. En la casilla de otros podemos agrupar propuestas diversas como las siguientes: Poder ingresar a las salas de IMAX, no cobrar uniformes, cambio de color y estilo de los uniformes, prestación del servicio de Alerta Médica en todo momento, pago de aguinaldo en una sola cuota, prolongar los días de promociones en descuentos para los colaboradores; estas propuestas fueron útiles a la hora de implementar los nuevos beneficios.

En la pregunta **número ocho** del cuestionario la cual era ¿Qué otro beneficio (que no sea monetario) incluiría usted, adicional a los que ya se tienen? en la cual la información proporcionada por los encuestados incluía la reforma de algunos incentivos y la inserción de otros, se dividieron en dos secciones, con el fin de poder tener un panorama más amplio en cuestión de modificaciones y propuestas, estas se dividen de la siguiente forma:

1. Modificaciones de Incentivos ya existentes:

- Aumento del 20% en el descuento de Empleado.
- Con el gafete de identificación, poder ingresar dos personas al cine.
- Que el crédito de empleado siempre sea a seis meses.

2. Propuesta de Nuevos Incentivos:

- Que se realice una bolsa de ahorro, descontando un porcentaje cada mes y entregándolo cada seis meses o a fin de año.
- Acumulación de tiempo, tomando en cuenta los minutos que se entra temprano, que este tiempo sea acumulable hasta llegar a un tope de horas o minutos.
- Tener la oportunidad de que se aplique un porcentaje de descuento, no el mismo que se posee como colaborador, pero si un porcentaje menor en producto ya ofertado.

### 3.2.1 Análisis cualitativo

Los resultados expuestos por medio de las gráficas nos demostraron que una baja cantidad de los colaboradores del área administrativa de la empresa RHM Solutions, S. A. (Sears) tienen conocimiento de los beneficios no monetarios que la empresa les presta, así como también se ve incidencia en el uso de los beneficios más conocidos como los descuentos y el crédito de empleado, de igual manera el uso del gafete para poder ingresar de manera gratuita al cine, sin embargo sobre este beneficio, ellos proponen que se pueda ingresar más personas y no solamente ellos.

Detallando por cada pregunta: En la pregunta #1 ¿Conoce todos los beneficios adicionales a los de la ley por ser parte activa de la empresa? Se aprecia que los colaboradores del área administrativa de RHM Solutions, S. A. (Sears) en un 53% tienen conocimiento de todos los beneficios, algo que es un poco más de la mitad de la población, por lo que se considera que el 47% es un número alarmante para el área de Recursos Humanos. En la pregunta # 2 ¿Qué beneficios adicionales a los de ley otorgados por la empresa ha utilizado usted? El 78% de la población ha hecho uso del descuento de empleado, es algo común ya que todos saben que al ingresar a la empresa, disponen de un descuento de empleado en sus compras. Siguiendo con un 75% que han utilizado el crédito de empleado, que es un apoyo económico que tienen los colaboradores cuando tienen una emergencia, un 57% utiliza las entradas al cine, que es un incentivo que agradecen los colaboradores ya que les ayuda como entretenimiento familiar. Por último con 6% ambos están el uso de alerta médica y descuento en restaurantes, que podríamos considerar como de poco uso, debido al desconocimiento de su existencia así como considerar los restaurantes involucrados como fuera de su alcance económico.

En la pregunta # 3 ¿Con qué frecuencia los ha utilizado? En su mayoría los colaboradores suelen utilizar el descuento de empleado, ya que lo podemos considerar como el más accesible de todos los beneficios; en su orden le sigue

en frecuencia, las entradas al cine con 54%, que al igual que el anterior es accesible, ya que donde pueden ingresar es cines que se encuentran en un área comercial y céntrica. Con un 35% de frecuencia en uso está el crédito de empleado que es de uso periódico por no poder solicitar más de uno al mismo tiempo. Igual a la pregunta anterior el uso de alerta médica y descuento de restaurantes, no cuenta con mucha frecuencia debido a lo inaccesible que se vuelve para los colaboradores. Los resultados mostrados en la pregunta # 4 ¿Ha tenido algún problema al momento de utilizar los beneficios que tiene como colaborador? Claramente se ve que en un 88%, que es la mayoría, los colaboradores no han tenido ningún problema al utilizar los beneficios, y el 12% restante que si han tenido inconvenientes es debido a que no les han permitido el ingreso a los cines por tener el gafete de identificación de personal vencido o ya sea porque desean ingresar más personas de lo permitido por la empresa.

En la pregunta # 5 ¿Qué actividades externas a su trabajo le gustaría realizar? Con un 45% los colaboradores opinan que las actividades deportivas serían de su agrado, entre ellos citan los campeonatos de futbol o mañanas deportivas para poder incluir actividades familiares. Actividades como excursiones, tiene un 33% de preferencia y un 6% le agradaría realizar celebraciones de cumpleaños, sin embargo, un 15% no proporcionó ideas sobre actividades que desearían realizar. En la pregunta # 6 ¿Qué beneficios adicionales al salario lo motivan a laborar dentro de la empresa? Para conocer qué incentiva a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa se realizó esta pregunta y conocimos que una mayoría de 36% prefiere el descuento en compras que tiene como colaborador de la empresa, el clima laboral es lo que motiva al 24%, otro tipo de beneficios es lo que hace que se sienta a gusto el 21% de empleados y por último el 18% no tiene ningún aliciente para permanecer dentro de la empresa.

En la pregunta # 7. Tomando en cuenta los beneficios adicionales a los de ley que se tienen por ser parte de la empresa, ¿Qué aspectos le modificaría a éstos? El 33% propone que se incremente el porcentaje de descuento en las compras de empleado, consideran que eso les ayudaría para realizar más

compras con beneficio. El 21% desea ingresar más de una persona al cine y así poder ingresar a toda su familia. Otro 21% no propone cambiar los beneficios por dos casos, no cree que sea posible o no hace uso de ellos y le es irrelevante los posibles cambios. El 19% ha propuesto varias mejoras que no podemos englobar en las anteriores. Por último, el 9% propone que se extienda a un plazo de seis meses el crédito de empleados.

En la pregunta # 8 del cuestionario la cual era ¿Qué otro beneficio (que no sea monetario) incluiría usted, adicional a los que ya se tienen? Se buscaba la apertura de los colaboradores para que propusieran mejoras y nuevos beneficios, y para la cual obtuvimos los siguientes resultados: Dentro de las modificaciones, propusieron el incremento de un 20% al descuento de empleados, poder ingresar como mínimo dos personas al cine y no solamente pueda ingresar el colaborador y extender el tiempo de crédito de compras para empleados. Como nuevos beneficios propusieron realizar una bolsa de ahorro en la cual descuentan en cada mes un porcentaje del salario y lo ahorrado se entrega cada seis meses o al año, lo cual apoyaría a los colaboradores a realizar una prevención económica, algo de lo que no todas las personas tienen costumbre. También proponen que se acumule el tiempo que lleguen temprano y que al llegar a una hora, puedan disponer de la misma a su conveniencia y por último poder obtener un descuento sobre los productos ofertados aún así no sea la totalidad del descuento actual.

Algo positivo de la encuesta, es habernos dado cuenta que los colaboradores están anuentes a proporcionar ideas y participar en la mejora de los beneficios, lo cual es bueno para la empresa ya que con esa actitud se puede tener la certeza que tendrán apoyo para realizar las actividades deportivas y excursiones que ellos proponen.

### **3.2.2. Presentación de propuestas**

A continuación presentamos la propuesta para exponer de manera llamativa los beneficios No Monetarios de RHM Solutions, S. A. (Sears):



### 3.2.3. Plan de comunicación

Como complemento a la investigación del funcionamiento de los incentivos no monetarios, se propuso efectuar un plan de comunicación, el cual se desglosa de la siguiente forma:

Fase I:



Se debe desarrollar una estrategia de mercadeo, para crear un nivel de expectativa hacia los cambios que sufrirán los beneficios no monetarios y el realce de los nuevos a incluir.

Esta estrategia se debe trabajar por medio de carteles colocados en lugares específicos del área administrativa. En estos carteles se hará mención de los incentivos no monetarios que se poseen antes de estas mejoras, y que deberá incluir frases alusivas a la participación y sugerencia de cada uno de los cuales ayudaron a proporcionar información. Dando además una fecha específica, la cual dará pie a la segunda fase.

*¡EL CAMBIO Y LAS MEJORAS ESTÁN  
POR LLEGAR!*

Fase II:



Al llegar la fecha publicada en donde se dará el lanzamiento oficial de los cambios, mejoras e inclusión de Incentivos no Monetarios, se estarán publicando en las diferentes carteleras que se encuentran dentro de la empresa.

*¡EL CAMBIO YA LLEGÓ!*

Fase III:



En los carteles publicados en donde se detalla la nueva información acerca de las modificación y de los nuevos Incentivos no Monetarios, se colocará información, tal como, en donde y a quienes se les puede preguntar acerca de como procede cada uno de estos.

*ESCLARECIMIENTO DE DUDAS....*

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

Teniendo como base los resultados obtenidos en la presente investigación se concluyó lo siguiente:

- Por medio de la investigación se identificó la necesidad de mejorar los beneficios por lo que se realizó un plan de mejora para los incentivos no Monetarios de la empresa RHM Solutions, S. A. (Sears) en el cual se propone nuevos beneficios los cuales se presentan en un bifoliar. Así también, se presentó un procedimiento de comunicación interna para que todos los colaboradores estén enterados de los nuevos incentivos y puedan hacer uso de ellos.
- Con el nuevo plan de beneficios y el plan de comunicación se pretende que la empresa RHM Solutions, S. A. (Sears) le brinde un mejor ambiente laboral a sus colaboradores y se pueda afianzar el sentido de pertenencia en ellos.
- La comunicación del personal administrativo con Recursos Humanos es primordial ya que por medio de ella se identificó la necesidad del plan de mejora.
- La realización de un plan de comunicación constante con las mejoras e incrementos realizados de los incentivos no monetarios, es una forma efectiva de optimizar el uso y el funcionamiento de los incentivos no monetarios en la empresa y de motivar al colaborador a utilizarlos.

## 4.2 Recomendaciones

- Implementar el plan de comunicación de los beneficios y al finalizar la tercera etapa entregar una copia del bifoliar Incentivos No Monetarios a cada colaborador de RHM Solutions, S. A. (Sears).
- Realizar un plan semestral de retroalimentación de beneficios entregando nuevamente a los colaboradores el bifoliar para que estén pendientes y hagan uso de los mismos y evaluar periódicamente el grado de conocimiento de los incentivos para verificar si éstos fueron asimilados de la forma adecuada y si se tienen presentes.
- Implementar una línea de comunicación directa y abierta de colaboradores hacia Recursos Humanos para recibir retroalimentaciones, ventajas y desventajas de los incentivos no monetarios.
- Dar seguimiento a la inserción de los nuevos incentivos y la mejora de los ya existentes, con el fin de verificar en cuál de estos se tuvo un mayor alcance del esperado y en cual se debe de hacer alguna mejora.
- A la Escuela de Ciencias Psicológicas incluir en el pensum de estudios la elaboración del trabajo de tesis, para poder realizarla en el transcurso del ciclo académico y tener una guía más certera a la hora de realizarla.

## Bibliografía

1. **Chiavenato, Idalberto.** *Gestión del Talento Human.* [ed.] McGraw Hill. Primera Edición. Colombia : McGraw Hill, 2002. pág. 283. ISBN 85-352-0427-X.
2. —. *Administración de Recursos Humanos.* [ed.] S. A. de C. V. Interamericana Editores. Octava Edición. Distrito Federal : McGraw Hill , 2007. pág. 50. 970-10-6104-7.
3. **Hernández Sampieri, Roberto.** *Metodología de la Investigación.* Segunda Edición. s.l. : McGraw Hill, 1999. pág. 295.
4. **Morris, Charles G. y Maisto, Albert A.** *Psicología.* [ed.] Pearson. Duodécima Edición. México : Prentice Hall, 2005. págs. 330-332. 970-26-0585-7.
5. **Palomo Vadillo, María Teresa.** *Liderazgo y Motivación de los Equipos de Trabajo.* España : ESIC, 2008. N/A.
6. **Villatoro R., Pedro H. y Cruz Guzmán, María Jimena.** Curso Administración de Recursos Humanos. 2000.
7. Código de Trabajo. Guatemala : s.n., 2006. Decreto 1441, pág. 47.

## **Anexos**

**Anexo 1**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA –CIEPS- “MAYRA GUTIÉRREZ”  
 RESPONSABLES: JAVIER LIMATUJ Y GABRIELA TOBIAS

# Encuesta

GÉNERO: F M

FECHA: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Responder a las preguntas presentadas con la mayor sinceridad posible.

¿Conoce todos los beneficios adicionales a los de ley que posee por ser parte activa de la Empresa?

---



---

¿Qué beneficios adicionales a los de ley otorgados por la empresa ha utilizado usted?

Descuento de Empleado		Descuento en Restaurantes	
Entradas al Cine		Crédito de Empleado	
Alerta Medica			

¿Con que frecuencia los ha utilizado?

---

---

¿Ha tenido algún problema al momento de utilizar los beneficios que tiene como colaborador? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles?

---

---

¿Qué actividades, externas a su trabajo, le gustaría realizar?

---

---

¿Qué beneficios adicionales al salario, lo motivan a laborar dentro de la Empresa?

---

---

Tomando en cuenta los beneficios adicionales a los de ley que se tienen por ser parte de la empresa, ¿Qué aspectos le modificaría a estos?

---

---

¿Qué otro beneficio (que no sea monetario) incluiría usted, adicional a los que ya se tienen?

---

---