

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

**“PLAN DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PARA EL PERSONAL DE  
VENTAS DE GRUPO SOLID”**

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

**POR**

**MÓNICA ISABEL PÉREZ PINEDA  
PAOLA STEPHANIE PÉREZ REYES**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure of a man in a hat and robe, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the document is overlaid on this seal.

**CONSEJO DIRECTIVO**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
**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. 161-2014  
CODIPs. 1982-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

6 de noviembre de 2014

Estudiantes  
Mónica Isabel Pérez Pineda  
Paola Stephanie Pérez Reyes  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO (10º.) 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:

**DÉCIMO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“PLAN DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE GRUPO SOLID”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Mónica Isabel Pérez Pineda**  
**Paola Stephanie Pérez Reyes**

**CARNÉ No. 2009-16951**  
**CARNÉ No. 2009-16953**

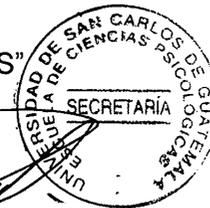
El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva, y revisado por la Licenciada Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

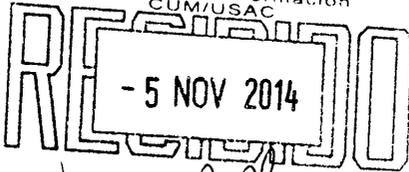


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC



FIRMA:  HORA: 18:08 Registro: \_\_\_\_\_

UGP 291-2014  
REG: 161-2014  
REG: 027-2014

**INFORME FINAL**

Guatemala, 04 de Noviembre 2014

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Janeth Nolasco ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“PLAN DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE GRUPO SOLID”.**

ESTUDIANTE:  
**Mónica Isabel Pérez Pineda**  
**Paola Stephanie Pérez Reyes**

CARNE No .  
**2009-16951**  
**2009-16953**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 21 de Octubre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 29 de Octubre 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 U.S.A.C.

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Andrea

UGP. 291-2014  
REG 161-2014  
REG 027-2014

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 RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE GRUPO SOLID”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Mónica Isabel Pérez Pineda**  
**Paola Stephanie Pérez Reyes**

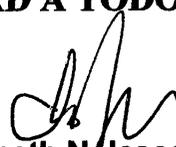
**CARNÉ No.**  
**2009-16951**  
**2009-16953**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 21 de Octubre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



Andrea./archivo



*Asesoría Legal, Reclutamiento, Selección, Capacitación de Personal - Psicología Clínica- Psicología Industrial-  
Reingeniería, Auditoría Fiscal.*

Guatemala, 25 de Agosto de 2,014

Licenciada

Mayra Luna de Álvarez

Docente encargada de Unidad de Graduación

Centro de Investigaciones 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 Reconocimiento y Recompensa para el Personal de Ventas de Grupo Solid". Realizado por las estudiantes, MÓNICA ISABEL PÉREZ PINEDA, CARNÉ 200916951 y PAOLA STEPHANIE PÉREZ REYES, CARNÉ 200916953.

El trabajo fue realizado a partir del 26 de marzo al 23 de agosto de 2014. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología – CIEP's – por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente  
Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva  
Psicólogo y orientador vocacional y laboral  
Colegiado No. 4270  
Asesor de Contenido





Guatemala, 28 de agosto de 2014.

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Docente encargada de Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en Psicología - CIEPs - "Mayra Gutiérrez"  
CUM

Deseándole éxito en el frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Mónica Isabel Pérez Pineda, carné 200916951 y Paola Stephanie Pérez Reyes, carné 200916953 realizaron en esta institución encuestas a vendedores como parte del trabajo de Investigación titulado: "Plan de Reconocimiento y Recompensa para el personal de Ventas de Grupo Solid" en el período comprendido del 26 de marzo al 23 de agosto del presente año.

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,



(Guatemala) S.A.  
Licenciada Lilian García de Ramírez  
Directora Regional de Recursos Humanos  
Grupo Solid (Guatemala) S. A.  
PBX. 23186262

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR MÓNICA ISABEL PÉREZ PINEDA

CLEMENTINA PINEDA GÓMEZ  
LICENCIADA EN ENFERMERÍA  
COLEGIADO: EL375

POR PAOLA STEPHANIE PÉREZ REYES

BYRON ESTUARDO VALENZUELA ARGUETA  
INGENIERO CIVIL  
COLEGIADO: 4325

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres:**

Por ser mis pilares, por el apoyo incondicional que me han brindado para llegar hasta acá, por la motivación, el buen ejemplo, la comprensión y sobre todo por el gran amor que me han dado.

### **A mis hermanos:**

Por el apoyo que me brindaron en las buenas y en las malas, por ser ejemplos de superación, por compartir tantos momentos importantes y por el amor que me dan.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

Por ser nuestra guía durante toda la vida, por habernos dado sabiduría y fortaleza para seguir adelante y no darnos por vencidas.

### **A nuestra familia**

Por el apoyo incondicional que nos han dado, la motivación constante para alcanzar nuestras metas y por todas las alegrías compartidas.

### **Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por ser nuestra casa de estudios, por formarnos profesionalmente y brindarnos tantos conocimientos y buenas experiencias.

### **A la Empresa Grupo Solid**

Por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de llevar a cabo esta investigación en sus instalaciones.

### **Asesor y Revisor**

A nuestro asesor el Licenciado Víctor Ordóñez y a nuestra revisora Janeth Nolasco por la dedicación, esfuerzo y ayuda en la realización de esta investigación.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen.....	1
Prólogo.....	2
<b>Capítulo I</b>	
<b>Introducción</b>	
<b>1.1 Planteamiento del problema y marco teórico</b>	
1.1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.1.2 Marco teórico.....	7
1.1.2.1 Antecedentes.....	7
1.1.2.2 Conceptos básicos.....	8
1.1.2.2.1 Incentivos.....	8
1.1.2.2.2 Motivación.....	8
1.1.2.2.3 Plan.....	8
1.1.2.2.4 Reconocimiento.....	8
1.1.2.2.5 Recompensa.....	8
1.1.2.3 Qué es una empresa.....	9
1.1.2.3.1 Empleado/trabajador.....	11
1.1.2.3.2 Historia de Grupo Solid.....	12
1.1.2.4 Interacción entre personas y organizaciones.....	14
1.1.2.4.1 Capital humano y capital intelectual.....	15
1.1.2.4.2 Cognición humana.....	15
1.1.2.4.3 Motivación.....	16
1.1.2.5 Evaluación de desempeño.....	17
1.1.2.5.1 Satisfacción laboral.....	18
1.1.2.6 Fundamentación teórica.....	19
1.1.2.6.1 Teoría de la equidad.....	19
1.1.2.6.2 Teoría de David Mccelland.....	20
1.1.2.6.3 Teoría del factor dual de Herzberg.....	21
1.1.2.7 Recompensar y reconocer a las personas.....	22
1.1.2.7.1 Incentivos.....	22
1.1.2.7.2 Recompensa organizacional.....	23
1.1.2.7.3 Recompensa informal.....	24
1.1.2.7.4 Recompensa por acciones y logros específicos.....	26
1.1.2.7.5 Recompensa formal.....	28
1.1.2.7.6 Reconocimiento.....	30
1.1.3 Delimitación.....	31

<b>Capítulo II</b>	
<b>Técnicas e instrumentos</b>	
2.1 Técnicas.....	33
2.2 Instrumentos.....	33
<b>Capítulo III</b>	
<b>Presentación, análisis e interpretación de los resultados</b>	
3.1 Características del lugar y de la población.....	35
3.1.1 Características del lugar.....	35
3.1.2 Características de la población.....	35
3.2 Análisis de los resultados.....	35
3.3 Manual de reconocimiento y recompensa.....	45
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	
4.1 Conclusiones.....	63
4.2 Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	65
Anexos.....	66
• Planificación “Taller de Información”.....	67
• Instrumentos	
• Encuesta.....	68
• Observación.....	70

## RESUMEN

**Título:** “PLAN DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE GRUPO SOLID”.

**Realizado por:**

Mónica Isabel Pérez Pineda

Paola Stephanie Pérez Reyes

El propósito principal de la investigación fue crear un plan de reconocimiento y recompensa a través de un instrumento efectivo creado de acuerdo a las necesidades de la empresa y así obtener el mayor beneficio para ambas partes (jefe-colaborador). Se establecieron los tipos de reconocimiento y recompensa que existen, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización. Fueron delimitadas las características necesarias para realizar un plan de reconocimiento y recompensa efectivo para la organización. Por último se implementó un plan de reconocimiento y recompensa, con el fin de obtener el mayor número de beneficios para la organización.

Se tomaron en cuenta las diferentes variables, tales como: incentivo, gratificación, tangible o intangible, recompensa, compensación o premio que se obtiene por brindar un servicio, un mérito o realizar una buena acción. Reconocimiento, es una herramienta estratégica, que trae consigo fuertes cambios positivos dentro de la organización.

La investigación se realizó en la empresa Grupo Solid, dedicada a la manufactura, elaboración y distribución de pintura. Se trabajó con el personal de ventas, con una muestra de 40 personas, estas personas se dedican a la venta de pintura en diversas áreas, están comprendidas en edades de 25 – 35 años, de sexo masculino y femenino, con escolaridad de nivel medio y situación económica media. Durante la investigación se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para recopilar información. Entre estas se encuentran la observación y la entrevista, con ambas se recopiló información acerca del comportamiento de los trabajadores y las necesidades que tiene en el área de trabajo. También se investigó sobre las metas que la empresa tiene establecidas y los resultados obtenidos en las ventas. La encuesta y el cuestionario fueron utilizados para recolectar información a través de los trabajadores y sus necesidades en cuanto al reconocimiento del trabajo que realizan.

## PRÓLOGO

El desempeño laboral en el área de ventas se ve afectado porque los colaboradores no se sienten satisfechos con el valor que se le da al trabajo que realizan. Esta situación afecta a la organización debido a que no se cumplen los objetivos establecidos. El colaborador también se ve afectado porque se le dificulta desarrollarse y alcanzar las metas personales.

Una organización está conformada por personas que necesitan de la empresa para satisfacer sus necesidades, de igual forma, las organizaciones necesitan del capital humano (las personas) para subsistir, cumplir con los objetivos y estrategias establecidas.

Debido a que la empresa no contaba con ningún plan de reconocimiento y recompensa establecido, fue trascendental darle a conocer a los jefes la importancia de contar con un plan para cumplir con los objetivos organizacionales y satisfacer las necesidades de los colaboradores.

El objetivo principal de la investigación fue crear un plan de reconocimiento y recompensa por medio de diferentes técnicas e instrumentos creados de acuerdo a las necesidades de la empresa y de esta forma obtener beneficios tanto para la empresa, como para el colaborador. Se establecieron los tipos de reconocimiento y recompensa que existen, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización. Fueron delimitadas las características necesarias para realizar un plan de reconocimiento y recompensa efectivo para la organización. Por último se implementó un plan de reconocimiento y recompensa, con el fin de obtener el mayor número de beneficios para la organización.

El trabajo de campo se llevó a cabo en Grupo Solid, empresa dedicada a la manufactura y distribución de pintura, se trabajó específicamente con el área de ventas. Con una población de 40 personas, entre 25 a 35 años. Se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para recopilar la información necesaria, como la observación, entrevista, cuestionarios y encuestas.

Contribuir con la empresa para alcanzar los objetivos establecidos, mejorar el desempeño, establecer una cultura de reconocimiento, dar a conocer los diferentes tipos de reconocimiento que existen, los requisitos indispensables para la elaboración de un plan y sobre todo hacerle ver a los colaboradores que su trabajo es apreciado y recompensado por la empresa, son factores que motivaron la realización de la investigación.

La investigación también se realizó porque las personas tienen necesidad de ser reconocidas tanto por el esfuerzo que ponen en el trabajo, como por los buenos resultados que obtienen en el mismo. Ésta necesidad es típica de todos los seres humanos, de manera que, es indispensable que se satisfaga para que los colaboradores se sientan felices en la empresa y por consiguiente realicen su trabajo de forma eficiente y efectiva. Cuando otros trabajadores observan que se recompensa a otros por tener un excelente desempeño optan por seguir el ejemplo de sus compañeros y los malos trabajadores simplemente optan por dejar la empresa, estos comportamientos beneficiarán a la empresa porque se crea una cultura de excelencia y competitividad sana.

Para implementar el plan de reconocimiento y recompensa es necesario brindar recompensas por méritos y esfuerzos de cada colaborador, de cada grupo y por supuesto de la empresa. Al realizar un plan adecuado a los niveles de calidad se aspira tener un impacto directo en el desempeño y en la rentabilidad de la empresa. Se espera que el plan contribuya con la organización para mejorar el desempeño de los trabajadores, lo cual ayudará a cumplir con los objetivos organizacionales establecidos.

Con la elaboración de dicha investigación se obtuvieron beneficios para diferentes entidades, como la empresa (Grupo Solid), recurso humano de la empresa (los colaboradores), la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y las investigadoras.

Grupo Solid se benefició porque ahora cuenta con un plan de reconocimiento y recompensa que podrá ejecutar y demostrarles a los trabajadores que aprecian el esfuerzo y por los buenos resultados que obtienen en el trabajo, lo cual, los motiva a

seguir esforzándose para mejorar cada día. Los trabajadores de Grupo Solid también se benefician con la investigación porque por medio del plan se pretende satisfacer sus necesidades y contribuir a que ellos se sientan cómodos y felices en su área de trabajo. La Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se beneficia porque por medio de ella se realizó la investigación, el nombre de la institución se pone en alto ya que a través de ella se obtuvieron los conocimientos y las técnicas necesarias para la realización de la investigación. Las investigadoras también fueron beneficiadas, debido a que, al realizar el plan de reconocimiento y recompensa obtuvieron experiencia en la ejecución de investigaciones; en la recolección y análisis de datos.

Al elaborar el plan de reconocimiento y recompensa se tomaron en cuenta características importantes, tales como la creación de políticas para la entrega de reconocimientos y recompensas. La temporalidad con la que se realizarán, los recursos que se utilizarán y el retorno de inversión para la empresa, es decir, los beneficios que la empresa va a tener al contar con el plan mencionado.

Una limitante al realizar la investigación fueron los recursos, debido a que la empresa no cuenta con los recursos económicos para implementar el plan de reconocimiento y recompensa. Por tal razón se dio a conocer que no es necesario contar con recurso económico para poder recompensar a los trabajadores ya que existen diferentes tipos de reconocimiento para satisfacer las necesidades de afiliación y de logro de los trabajadores.

Se agradece a Grupo Solid la oportunidad que brindaron a las investigadoras para poder llevar a cabo el proyecto de la investigación en sus instalaciones. De igual forma se reconoce la labor que realizaron la Licenciada Janeth Nolasco y el Licenciado Víctor Ordóñez a los cuales se agradece la dedicación y el esfuerzo que pusieron en la elaboración de este proyecto.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema y marco teórico**

#### **1.1.1 Planteamiento del problema:**

Las personas tienden a disminuir el desempeño laboral cuando no se sienten satisfechas con la remuneración o el trato que la empresa les brinda. Esta situación afecta a la empresa debido a que se le dificulta cumplir con los objetivos organizacionales establecidos y contamina el ambiente de trabajo porque los colaboradores no se sienten cómodos. El colaborador también se ve afectado ya que esta situación impide que se desarrolle y cumpla con sus objetivos personales.

No contar con un plan de reconocimiento y recompensa dificulta la toma de decisiones o llevar a cabo un plan de acción cuando se presentan problemas en la productividad, los resultados y sobre todo en la calidad de vida laboral para los colaboradores.

Problemática observada en la empresa dedicada a la manufactura, elaboración y distribución de pintura, llamada Grupo Solid, específicamente en el departamento de ventas, conformado por 40 personas de ambos sexos, poseen estudios de nivel medio (diversificado), se encuentran en un rango de edad de 25 a 35 años y son de nivel socioeconómico medio. Las actividades que las personas realizan en el puesto de trabajo son: venta de productos, contacto y atracción de nuevos clientes, entre otros.

La investigación se trabajó aplicando diferentes técnicas e instrumentos que sirvieron para recopilar información acerca de las necesidades de los trabajadores y de la empresa. Con la información recabada se elaboró el plan de reconocimiento y recompensa. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron:

Observación: se utilizó para recopilar información sobre la conducta de los empleados del área de ventas. La entrevista se utilizó para recabar información acerca del desempeño de los empleados del área y de las necesidades de la empresa en cuanto a objetivos establecidos, se entrevistó a los encargados del área para contar con información oficial. Cuestionarios: Se utilizaron para recabar información acerca de la muestra, a través de una serie de preguntas.

Encuesta: fue utilizada para que las investigadoras se comunicaran con los vendedores (muestra), de esta forma, se obtuvo información acerca de cómo se sienten los empleados en la empresa.

Con la investigación se dio respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo se beneficia la empresa al tener conocimiento sobre el reconocimiento y recompensa?; ¿Qué tipos de reconocimiento y de recompensa pueden implementarse en una organización?; ¿Cuáles son las características que sobresalen de un plan de recompensa y reconocimiento?; ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al ejecutar, un plan de reconocimiento y recompensa?; ¿Qué técnicas y/o métodos son efectivos e indispensables para establecer un plan de reconocimiento y recompensa?

Para llevar a cabo la elaboración del plan de reconocimiento y recompensa se tomaron en cuenta diferentes teorías de motivación, dentro de las cuales se encuentra el reconocimiento y la recompensa como parte fundamental para la satisfacción del personal y por lo tanto el buen desempeño laboral. Las teorías son: Teoría de la equidad: <sup>1</sup> desarrollada por John Stacey en 1963, es considerada como una de las teorías de justicia. Afirma que los las personas comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con el de los demás, evalúan si son justas y reaccionan con el fin de eliminar cualquier injusticia. A los empleados no solo les preocupa satisfacer sus necesidades, sino que, también desean que su sistema de retribución sea justo.

Teoría de David McClelland: enfoca su teoría en tres tipos de motivación, que son: Logro: Es el impulso para tener éxito; Poder: Esta motivación da a las personas la necesidad de influir en los demás; Afiliación: Necesidad de pertenecer a un grupo.

Teoría del Factor Dual De Herzberg: en esta teoría Herzberg menciona que los factores que generan satisfacción en el trabajo son diferentes a los que generan insatisfacción. Realizó una distinción entre los factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos, que generan insatisfacción en el trabajo los denominó factores de higiene. Los factores intrínsecos generan satisfacción son motivadores.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Novena Edición, México, 2011, p. 277-278

## **1.1.2 Marco teórico:**

### **1.1.2.1. Antecedentes**

El reconocimiento y la recompensa son fundamentales en el área laboral, porque permiten que el colaborador se desempeñe adecuadamente y obtenga beneficios tanto para la empresa como para él. Como referencia para la elaboración de la presente investigación se tomaron los siguientes proyectos elaborados en la misma línea de investigación:

“Manual de técnicas para incentivar y motivar al personal”. Elaborada por Ingrid Jannina Mejía Martínez; de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala; publicado en el año 2004. Cuyo objetivo principal fue conocer la diversidad de incentivos y motivadores que existen a nivel institucional.

“Diseño de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al personal operativo de una planta de costura”. Elaborado por Karla Fabiola Alonzo Quixchán; de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala; publicado en el año 2011. Cuyo objetivo principal fue diseñar un programa de motivación y reconocimiento que contribuyera a la organización a alcanzar las metas establecidas.

“Diseño de un plan de incentivos en la industria litográfica para aumentar la productividad y reducir el tiempo extraordinario”. Elaborada por Francisco Antonio Paniagua Illescas; de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala; publicado en el año 2012. Cuyo objetivo principal fue realizar un análisis de puestos y salarios con especificaciones y aspectos que estén directamente relacionados con el desarrollo de la relación trabajador y patrono buscando el bienestar para ambos. Desarrollar un plan de incentivos que mejore la productividad de cada operario logrando aumentar las horas efectivas y reducir tiempo muerto y costos de producción, asimismo, disminuir pagos de tiempos extras.

Para iniciar se dan a conocer los conceptos principales de los términos que se utilizaron en la presente investigación.

### **1.1.2.2 Conceptos básicos <sup>2</sup>**

#### 1.1.2.2.1. Incentivos:

Es un estímulo que se ofrece a un colaborador con el propósito de incrementar su desempeño y productividad. Es aquello que mueve a realizar una actividad; consecución de los objetivos y obtención de resultados.

#### 1.1.2.2.2. Motivación

Es un estado interno o externo del ser humano que dirige y mantiene una conducta. Es la fuerza que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones para el cumplimiento de objetivos.

#### 1.1.2.2.3. Plan:

Es un modelo sistemático, elaborado antes de hacer una acción. Es un método en donde se detallan los pasos necesarios para realizar un proyecto u obra.

#### 1.1.2.2.4. Reconocimiento

Es un acto o distinción que con lleva a brindar una felicitación o un agradecimiento. Son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización.

#### 1.1.2.2.5. Recompensa

Es un estímulo o acción que impulsa un reconocimiento con el fin de que se repita una acción o comportamiento. Incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseado por la organización.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Novena Edición, México, 2009, p. 282,316.

### 1.1.2.3. Qué es una empresa

Es un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen con el propósito de conseguir un fin. Es una realidad que comprende diversos ámbitos, que pueden ser estudiados desde diferentes perspectivas.

Una empresa para ser llamada como tal, debe poseer, una razón de ser, una misión y visión, un plan de estrategias, objetivos, además debe delimitar sus tácticas, políticas y normas propias.

Una organización puede existir cuando: hay personas capaces de comunicarse, cuando están dispuestas a contribuir a finalizar una tarea conjunta y que estén decididas a lograr el objetivo de la organización.

Existen muchas diferencias entre una empresa y otra, las cuales pueden clasificarse de varias formas.

- Las relaciones que mantengan con otras empresas y con clientes.
  - Empresas aisladas o de lazo cerrado, son el tipo de empresa que no requieren del mercado, es decir que son totalmente independientes, este tipo de empresa elabora sus propios productos desde la materia prima hasta el producto elaborado.
  - Redes de empresas o de lazo abierto, es la unión temporal de ciertas empresas que buscan un objetivo común, mejorar la competencia en el mercado. Este tipo de empresas aporta sus competencias primordiales con el fin de satisfacer la necesidad que se presenta en el mercado.
- Según la actividad o giro.
  - Empresas del sector primario
  - Empresas del sector secundario
  - Empresas del sector terciario
  - Empresas del sector cuaternario
  - Clasificación alternativa

✓ Industriales: su objetivo principal, es producir bienes a través de la transformación de la materia o extracción de materias primas; Comerciales: su objetivo principal, es la compra / venta de productos terminados; Servicio: su fin es proporcionar un servicio a la comunidad.

- Según la forma jurídica
  - Empresas individuales, pertenecen a una sola persona. Es la forma más sencilla de establecer un negocio, regularmente son empresas pequeñas o negocios familiares.
  - Empresas societarias o sociedades, es el tipo de empresa que la conforman varias personas.
  - Cooperativas / organizaciones de economía social.
  
- Según su tamaño, en este tipo de clasificación, no existe un criterio por unanimidad por el cual se distinga una empresa grande o por lo contrario una pequeña, sin embargo existen algunos indicadores en los cuales se puede delimitar esta clasificación: volumen de ventas, capital, beneficio y número de trabajadores, siendo este el más utilizado.
  - Micro empresa
  - Pequeña empresa
  - Mediana empresa
  - Gran empresa
  
- Según su ámbito de actuación, es el ámbito geográfico en donde se desarrollan.
  - Empresas locales, se ubican únicamente dentro su localidad.
  - Empresas nacionales, actúan dentro de un solo país.
  - Empresas multinacionales o internacionales, actúan en varios países.

- Empresas trasnacionales, están ubicadas no solo en su país de origen sino también en otros países.
- Según la cuota de mercado que posee
  - Empresa aspirante, su objetivo está definido en ampliar su cuota frente al líder y otras empresas competidoras.
  - Empresa especialista, su fin es responder de forma concreta dentro de un segmento del mercado, su monopolio frente a los competidores.
  - Empresa líder, es el tipo de empresa que marca la pauta dentro del mercado, siendo imitada por el resto.
  - Empresa seguidora, este tipo de empresa no posee los recursos necesarios para preocupar a una empresa líder en el mercado.

Toda persona puede desenvolverse sin ninguna dificultad, sin embargo para la realización de cierto número de actividades necesitan cooperar entre sí, formar organizaciones con el fin de obtener resultados o metas deseadas que de forma individual no se lograrían. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.<sup>3</sup>

#### 1.1.2.3.1 Empleador / trabajador

Un empleado o trabajador es la persona que presta sus servicios retribuidos a otra persona, institución u organización de forma voluntaria. El concepto de trabajador o bien de empresario, surge con la revolución industrial del siglo XIX, consolidándose en la segunda revolución industrial.

Un trabajador es cualquier individuo que realiza una actividad bajo un objetivo o fin, por medio del cual busca obtener algún beneficio o remuneración. Siglos atrás, toda persona debía trabajar a cambio de seguir viviendo, o incluso las actividades

---

<sup>3</sup> BARNARD, Chester, *Funciones de un ejecutivo*, Editorial Atlas, Sao Paulo, 1971.

que realizaban eran en mayor cantidad a lo que se les retribuía o exigían más esfuerzo físico del soportado, no obstante dichas conductas pueden observarse hoy en día no solo en el área rural sino también en el área urbana.

#### 1.1.2.3.2 Historia de Grupo Solid

Grupo Solid, es una empresa que ha crecido y sobresalido en el giro de manufactura dentro del mercado, no sólo por el compromiso, la constancia, los ideales, las estrategias bien establecidas y por su fundador, sino que también ha sido muy significativa la contribución que ha brindado a cada uno de sus colaboradores<sup>4</sup>. Con ello ha logrado alcanzar el éxito y el cumplimiento de sus metas. Hoy en día Grupo Solid, posee la planta de pintura más grande a nivel mesoamericano, siendo una empresa transaccional.

En 1955 la familia Ascoli, liderada por Rodolfo Ascoli y Julia de Ascoli, regresa de Estados Unidos, después de haber vivido allí desde el tiempo de Arbenz. Con la llegada de la familia Ascoli a Guatemala, nace la historia de Grupo Solid un 1ro de Mayo de 1955, con la inauguración de la primera tienda Paleta en Guatemala, en la que se distribuía la marca VALSPAR<sup>5</sup>. La familia creía en que se debía vender una marca, con buen servicio en lugar de muchas marcas con mal servicio. El almacén estaba ubicado en la 9a Avenida y 12 calle, esquina de la zona 1, en la Ciudad de Guatemala. Con Julia de Ascoli nace la marca "La Paleta". El mundo de la pintura atrajo a la familia por su disponibilidad. En un momento pensaron en poner una cafetería, pero en ese tiempo había mucha competencia, mientras que en la industria de la pintura había un déficit. Comenzó como distribución de pinturas, ya que en aquellos tiempos en Centroamérica no había ninguna fábrica de pinturas. Toda la pintura que se utilizaba en la región era importada de Estados Unidos de Norte América. La familia Ascoli era una familia muy sencilla, quienes, con el objetivo de tener dinero para vivir y educar a sus hijos, tomaron la decisión de

---

<sup>4</sup> GRUPO SOLID S. A., *Manual de Descriptores y Perfiles de Puesto de la Compañía*, Guatemala, 2013, p. 3

<sup>5</sup> GRUPO SOLID, Ob. Cit, p. 4

arriesgarse a poner el negocio en lugar de tener un salario fijo. Sin embargo, el comienzo fue muy difícil. El 1 de Mayo de 1955 vendió únicamente un bote de pintura color rojo clave 305, una brocha de media pulgada y media botella de aguarrás.

Fue el enfoque en el servicio más que en el producto lo que permitió que La Paleta se expandiera a nivel nacional. Los clientes llegaban y se les hacía el color que pedían, se les aconsejaba y se les iba a pintar la casa. A diferencia de las demás tiendas de pintura, en la tienda La Paleta el dueño se encontraba detrás del mostrador y no en una oficina aparte.

La primera expansión de la tienda La Paleta se llevo a cabo, de forma prematura, entre 1958 y 1960, pero este intento lamentablemente fracaso. El crecimiento de La Paleta se dio de manera exitosa en 1971, que fue cuando el hijo de Rodolfo y Julia, Michael Ascoli, se incorporó al negocio familiar. En 1961 se inaugura en Guatemala la primera planta de producción de pintura local por parte de una empresa internacional, PINCASA, que fue construida por la empresa Glidden. Rápidamente Paleta se convirtió en su cliente más importante. En 1983 empieza a desarrollar su propia marca, CORONA, para ser comercializada por miles de distribuidores. CORONA rápidamente alcanza un exitoso posicionamiento, acompañado de Gliseca. En 1983 se adquiere la fábrica Duracolor (Corona) en Guatemala y El Salvador. El motivo por el cual se compraron fabricas en toda Centroamérica fue la guerra de Nicaragua, que obligó el cierre de las fronteras de Centroamérica. Para 1985 las fronteras se volvieron a abrir, por lo que se consolidan todas las plantas en una sola para abastecer a toda Centroamérica, entonces se formo PINCASA, siendo la planta con mayor capacidad instalada de la región. En el 2006 se adquiere Uniplastic (Containers Corp.) para hacer una integración vertical del negocio de pinturas, enfocados principalmente en la producción de recipientes plásticos. Dos años más tarde se amplía el catalogo de productos a empaques industriales y agrícolas.

En el 2012 Grupo Solid inaugura su nueva planta de Pinturas SUPERBIA, siendo esta la planta de pinturas más grande y eficiente de Mesoamérica, con altos estándares de calidad y tecnología de punta. El concepto de SUPERBIA nació desde el 2000, pero comenzó a construir en el 2009; está conformada por cuatro plantas, cada una dedicada a la producción de diferentes tipos de productos (arquitectónico, especialidades, resinas y aerosoles)<sup>6</sup>.

Grupo Solid es hoy la empresa líder en pinturas de la región, con más de 6000 puntos de venta, mas de 50 tiendas y atendiendo a mas de 500 cuentas principales de la región. Su fundador deja como herencia, que conocer la historia es importante, no porque las cosas se repiten sino porque se pueden aprender los valores y principios con los cuales se lucharon para construir la empresa, principios y valores que deben continuar.

#### **1.1.2.4. Interacción entre personas y organizaciones**

Las personas y las organizaciones se encuentran en una constante interacción y comunicación, ya que regularmente una persona pasa gran parte de su tiempo en su ambiente de trabajo. Tanto un individuo necesita de la organización como esta necesita de las personas, ya que una persona depende de la organización para satisfacer sus necesidades y la empresa de igual forma necesita de las personas para poder existir.

Aunque las organizaciones estén conformadas por personas, estas son quienes deben adaptarse a ella, no obstante este vinculo en ocasiones no resulta fácil alcanzarlo. Existen distintos tipos de empresas al igual que distintos tipos de personalidades en los colaboradores, y esta hace que cada quien tenga sus propias características, aspiraciones, objetivos, actitudes, habilidades y valores reflejadas en su conducta; por tal razón es importante que en una organización se logre identificar

---

<sup>6</sup> Ibídem. pág. 4

la capacidad de adaptación que tiene cada colaborador dentro de la misma, con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

#### 1.1.2.4.1 Capital humano y capital intelectual

En la era de la industria, las organizaciones se dedicaban a mantener e incrementar el éxito y producción de su empresa en el mercado laboral, y esto se veía reflejado por sus grandes instalaciones, por su capital financiero y por el patrimonio que poseían, siendo en ese momento la acumulación de recursos tangibles y físicos, la herramienta primordial para mantener su posicionamiento en el mercado. Pero hoy en día esta conducta no es relevante, ya que la clave está en la innovación y creatividad que mantenga la compañía, remplazando los procesos obsoletos por otros más innovadores, siendo generadores de proyectos más rentables para la compañía, logrando mantenerse en la competencia en base a los productos y servicios prestados.

Toda organización debe mantener y recabar sus activos intangibles reflejados en: el capital intelectual, el cual consta de un capital interno, la estructura interna de la organización; un capital externo, es la estructura externa y las relaciones que se establecen con los diversos clientes de la compañía; y por último un capital humano, sin el cual una organización no puede subsistir, este capital está conformado por las personas y colaboradores que contribuyen y prestan sus servicios a una compañía u organización.

#### 1.1.2.4.2 Cognición humana

Es la manera de cómo una persona se percibe a sí misma y su contexto social, es el medio a través del cual ve, siente y percibe, estableciendo su criterio propio tanto de sí misma como de su mundo exterior.

La conducta de los colaboradores dentro de una organización puede ser compleja, ya que esta depende tanto de factores internos, como sus características, su capacidad, actitud y percepción; como de factores externos, resultantes del

ambiente, como las recompensas, sanciones y algunos factores sociales y/o políticos.

#### 1.1.2.4.3 Motivación

Comprender el comportamiento de un colaborador dentro de la organización es realmente difícil, sin embargo lo es aún más el tratar de delimitar e identificar la causa por la cual la persona se motiva a realizar y/o alcanzar una tarea o actividad planificada. “Siendo un motivo, todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, o a un comportamiento específico”. El impulso que motiva a una persona a realizar determinada actividad puede surgir internamente o a causa de un agente externo<sup>7</sup>.

La conducta está basada en tres premisas fundamentales, las cuales se transforman en un mismo patrón aunque existan diferentes motivaciones en cada individuo. La conducta es entonces, un producto de estímulos internos y externos, en la cual influye tanto la herencia como el ambiente en el que se desenvuelve; es también motivada, está dirigida y enfocada hacia un fin, y por último la conducta está orientada a objetivos, un impulso o deseo de obtener y alcanzar lo planificado. Aunque el patrón sea el mismo, el resultado podrá variar ya que dependerá de la percepción y comprensión que el individuo pueda darle al estímulo presentado.

La motivación nunca dejará de estar acompañada de tres variables fundamentales para definirse como un impulso o motivo; siendo estas el estímulo (causa), la necesidad (deseo) y el objetivo que se pretende alcanzar. Existe un ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad, el cual inicia con el levantamiento de una necesidad, provocando que el organismo deje su estado de equilibrio a un estado de intranquilidad e insatisfacción, y en base a este, todo individuo busca satisfacer su necesidad de logro mediante la realización de una actividad específica, generadora de satisfacción, liberando así la tensión acumulada. No obstante en

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Novena Edición, México, 2011, p. 318

algunas ocasiones el motivo o logro no es alcanzado por determinada situación, complicando su estado ya que este mismo es frustrado ante tal insatisfacción, y la tensión ocasionada no puede ser liberada buscando un método indirecto de salida.

#### 1.1.2.5. **Evaluación del desempeño**

La evaluación es algo cotidiano dentro de la vida de todo ser humano, ya que constantemente estamos evaluando las actividades de los demás y las propias, siendo notable también en las organizaciones e incluso aquí dichas evaluaciones deben ser primordial, ya que un gerente busca que el personal este desempeñando con éxito la realización de su trabajo al igual que los productos y servicios que presta estén en optimas condiciones, y esto se refleja al realizar cualquier tipo de evaluación.

Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. Es un proceso que consiste en valorar, juzgar o estimar el esfuerzo, competencias pero sobre todo el aporte que brinda cada persona a la organización, es evaluar el desempeño realizado en un tiempo determinado<sup>8</sup>.

Este método recibe varios nombres como evaluación de personal, evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia entre otros, sin embargo el objetivo sigue siendo el mismo además es una técnica efectiva para la actividad administrativa. En muchas organizaciones es usual que se utilice para detectar problemas o para integrar personal, siendo ideal para mejorar la calidad en el trabajo y la calidad de vida. Un desempeño efectivo en un colaborador depende de muchos factores que influyen en él, sin embargo el esfuerzo individual tiene mucho que ver, este depende de las condiciones individuales del ser humano y de la percepción que tenga sobre el trabajo que realiza.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Novena Edición, México, 2009, p. 245

Es importante que toda persona conozca si realiza con éxito las actividades que desempeña en su vida cotidiana como también en su ambiente de trabajo. Toda organización necesita conocer y darse cuenta del potencial o habilidad que poseen los colaboradores en su puesto de trabajo ya sea para constatar la eficacia del mismo o bien para futuros ascensos; pero todo colaborador también necesita retroalimentarse sobre su desempeño, para conocer como desempeña su trabajo y hace evitar o corregir futuras dificultades<sup>9</sup>.

Existe una gama de razones por las cuales una organización evalúa el desempeño de sus colaboradores, como: la recompensa, la retroalimentación, el desarrollo, las relaciones, la percepción, el potencial de desarrollo y la asesoría, buscando obtener un beneficio para la organización y para las personas que la integran.

Una evaluación puede ser realizada por la persona misma, autoevaluación, esta es ideal que se ponga en práctica ya que con ella pueden eliminarse la subjetividad en el proceso de evaluación; por el gerente, por el colaborador y el gerente, por el equipo de trabajo, por los clientes externos, por el departamento de recursos humanos o una comisión evaluadora.

Hoy en día existen varios métodos modernos para aplicar una evaluación de desempeño, entre ellas están el Assesment Center, la APO administración por objetivos, entre otras con las cuales se busca intervenir en los procesos de administración de personas y evaluación de desempeño<sup>10</sup>.

#### 1.1.2.5.1. Satisfacción laboral

La satisfacción, es el efecto de satisfacer o satisfacerse. En el ámbito laboral es la medida del esfuerzo realizado por una persona sobre una acción; es el nivel de

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Novena Edición, México, 2011, p.202

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Ob. Cit., p. 258

conformidad que tiene una persona sobre su ambiente de trabajo y esta se ve reflejada en la conducta que manifiesta una persona sobre sus responsabilidades. Son las expectativas que tiene un trabajador sobre la realización de su trabajo y esto se ve afectado por las comparaciones que haga él u otra persona en el desempeño efectivo del mismo.

A mayor satisfacción laboral, existe también mayor compromiso por parte del colaborador hacia sus tareas diarias generando así más motivación, por el contrario si la satisfacción en un colaborador es poca, este no tendrá motivación y por consiguiente no podrá desempeñar con efectividad su trabajo.

#### **1.1.2.6. Fundamentación teórica**

Existen varias teorías de motivación en las cuales se involucra el reconocimiento y recompensa otorgado a los colaboradores, con el fin de obtener la mayor satisfacción y el buen desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización.

##### **1.1.2.6.1. Teoría de la equidad**

Esta teoría fue desarrollada por John Stacey en 1963, es considerada como una de las teorías de justicia. Las personas y las organizaciones siempre estarán entrelazadas en una relación de intercambio, ya que ambas brindan un esfuerzo transmitido en su desempeño dentro de la organización y a su vez esperan ser recompensadas y reconocidas aunque de forma distinta. Un colaborador aporta sus contribuciones personales a la organización, sin embargo estas no son regularmente las mismas que las de otro colaborador, no obstante estas son comparadas con otras por los mismos colaboradores, igualmente se comparan las recompensas obtenidas.

Las personas al comparar sus recompensas y el producto de su trabajo con el de los demás, evalúan si son justas y reaccionan con el fin de eliminar cualquier injusticia. Si una persona recibe lo mismo que los demás se sienten satisfecha y

motivada para seguir trabajando, de lo contrario, si la persona perciben inequidad se desmotivan o bien podría aumentar sus esfuerzos para lograr lo mismo que las demás personas.

El colaborador evalúa también su salario, dependerá del resultado, si este está por encima o por debajo de lo que él considera justo para su trabajo para que provoque una tensión perjudicando su desempeño laboral.

A los colaboradores no solo les preocupa satisfacer sus necesidades, sino que, también desean que su sistema de retribución sea justo. En esta área la justicia abarca todo tipo de retribuciones, tanto psicológicas, como sociales y económicas. La inequidad dentro del ámbito laboral es un gran obstáculo en el logro efectivo de los programas de reconocimiento y recompensa.

#### 1.1.2.6.2. Teoría de David McClelland

Dicha teoría está basada en los afectos producidos por la asociación de ideas y experiencias del pasado. La motivación se basa por el placer o dolor que se espera de ciertas actividades, de acuerdo a experiencias pasadas. McClelland enfoca su teoría en tres tipos de motivación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, tener éxito, provoca que los colaboradores se establezcan metas u objetivos alcanzables, tienen deseo de excelencia, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su desempeño. No necesitan afiliarse con otras personas, sin embargo presentan una gran necesidad de desarrollar actividades.
- **Poder:** Este tipo de motivación provoca en las personas la necesidad de influir y controlar a otras a fin de obtener su reconocimiento. El tipo de personas motivadas por el poder les agrada que se les considere importantes, constantemente buscan que se han resaltadas sus ideas frente a las demás.
- **Afiliación:** Es el deseo de tener relaciones interpersonales cercanas y/o cariñosas, es la necesidad de pertenecer a un grupo y de mantener el

contacto con los demás. En este tipo de motivación las personas buscan ayudar a los demás y trabajar en equipo.

#### 1.1.2.6.3. Teoría del factor dual de Herzberg

Esta teoría se basa específicamente en el ambiente externo de la persona. Herzberg menciona que los factores que generan satisfacción en el trabajo son diferentes a los que generan insatisfacción; estableciendo con ello dos factores de los cuales depende el estímulo “motivación” para trabajar.

- Factores higiénicos: son factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo. Son además las condiciones que rodean al colaborador en su trabajo (condiciones físicas y ambientales, salario, beneficios sociales, políticas y reglamentos de la empresa, tipo de supervisión, clima, oportunidades, entre otros), la motivación ambiental, siendo los factores que utiliza la organización para motivar a sus colaboradores. A pesar que estos factores no son de gran apoyo para elevar la satisfacción de las personas, son una herramienta clave para prevenir la insatisfacción y desmotivación de los colaboradores en el contexto de su puesto.
- Factores motivadores: estos son factores intrínsecos que generan satisfacción, aumentando una satisfacción duradera en el trabajo. Estos factores están relacionados al contenido del puesto, a sus tareas y sus obligaciones. Si la motivación es efectiva, eleva la satisfacción pero si es efímera la reduce.

La satisfacción e insatisfacción de un colaborar en su trabajo, dependerá de las actividades, estimulantes y del ambiente generado desde su puesto de trabajo, para que la persona logre sentirse satisfecha o insatisfecha. Herzberg, establece que para que exista una mayor motivación toda persona deberá enriquecerse con sus tareas, delimitando los objetivos, responsabilidades y desafíos de su puesto de trabajo.

### 1.1.2.7. **Recompensar y reconocer a las personas**

Hoy en día el reconocimiento y recompensa son una herramienta vital en toda organizacional ya que los directivos o jefes no disponen del tiempo suficiente para influir en el comportamiento de los empleados, ellos deben fungir como formadores para influir en los empleados y no exigir una determinada conducta; debido a que regularmente no se cuenta con un control de ejecución de ciertas tareas, se estableces ambientes positivos y estimulantes.

Según encuestas se determino que algunos directivos no recompensan ni reconocen a sus colaboradores por tiempo y estrategias efectivas para hacerlo, o simplemente por el hecho de no saber que existen.

Existen algunos principios para recompensar y reconocer de forma efectiva el desempeño de los colaboradores:

- Primero, debemos adecuar cada recompensa a la persona, es importante saber lo que más le interesa o prefiere una persona, por medio del cual lograremos obtener su verdadera satisfacción.
- Segundo, se debe adecuar el premio a lo logrado, al brindar una recompensa debemos tener bien claro la cantidad de tiempo y el dinero invertido en la misma, no puede otorgarse la misma recompensa a una persona que trabajo por dos años que a una persona que lo hizo en un solo mes. Cuanto significa el logro alcanzado.
- Tercero, hay que recompensar de forma oportuna y especifica, tras haber alcanzado el éxito de la tarea deberá recompensarse al empleado y no esperar a que pase el tiempo ya que es aquí donde se pierde el sentido, lo que motiva al empleado a conseguir o repetir un buen desempeño.

#### 1.1.2.7.1. Incentivos

Los incentivos proponen estimular y adoptar en los empleados una conducta determinada, encaminada al cumplimiento de los objetivos empresariales. Los incentivos suelen ser de tipo económico, pero también existen los incentivos de contenido no monetario. En algunas empresas con frecuencia se utilizan para los

niveles operativos los incentivos económicos, para los niveles administrativos específicamente los ejecutivos y directivos se suelen utilizar los no monetarios. Regularmente los incentivos son de carácter individual, aunque en ocasiones se otorgan incentivos de manera grupal, esto dependerá de la estrategia y administración de la organización.

Son una parte variable de la retribución, establecido en función de la calidad y cantidad del trabajo, es quien procura estimular al colaborador a brindar un desempeño efectivo para la organización.

Los incentivos son de igual forma influyentes, y son comparados con otras organizaciones en relación a lo que se ofrece en el mercado laboral, provocando así una competencia entre las organizaciones. Desde la perspectiva de un trabajador los incentivos son un beneficio que busca adquirir obtener el colaborar al integrarse a una organización.

#### 1.1.2.7.2. Recompensa organizacional

Recompensar, es brindar una retribución, premio o reconocimiento a una persona por los servicios. Se dice que el reconocimiento es el mejor incentivo otorgado por el buen desempeño de cada colaborador dentro de la organización, sin embargo muchos líderes, gerentes o directores no lo utilizan como tal, algunos porque piensan que para reconocer o recompensar a un empleado debe ser solamente a través de incentivos económicos, pero hoy en día existen muchos métodos y estrategias efectivas para recompensar por un buen desempeño a un colaborador, el dinero aunque es importante y necesario para el ser humano este muchas veces busca tan sólo una valoración de una tarea realizada eficazmente<sup>11</sup>.

“Una recompensa, son respuestas brindadas por la realización de buenos resultados; tanto un reconocimiento como una recompensa pueden ser formal, es decir que forman parte del proceso e informal, que son propias de sí mismo,

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Ob. Cit., p. 282

espontaneas. Se centran en aquellos premios otorgados por iniciativa del directivo, sobre la base del desempeño".<sup>12</sup>

Las organizaciones utilizan métodos directos de recompensa con el fin de generar un efecto directo en su capacidad tanto para atraer como para retener y motivar a su personal<sup>13</sup>. Son las recompensas las que buscan no solo a incentivar la contribución de los empleados con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización sino que también para hacer más rentable la organización; todo directivo debe tener en cuenta que el correcto diseño y administración de un sistema de recompensas ya que este afecta notablemente a los costos laborales dentro de la organización. Todo colaborador trabaja en un organización en base a expectativas y resultados, dedicándose al desempeño efectivo de su trabajo logrando alcanzar los objetivos de la organización con el fin de que su trabajo sea reconocido, ya que la dedicación que una persona le dedique a su trabajo dependerá de la reciprocidad que perciba en el punto en el que el trabajo realizado logre obtenerse los resultados esperados.

Las recompensas que ofrece una organización influirá en la satisfacción de sus colaboradores, cada uno contribuirá con la habilidad y aptitudes que posee a fin de obtener rendimientos y resultados satisfactorios sobre los recursos individuales invertidos.

#### 1.1.2.7.3. Recompensa informal

Una recompensa informal, son espontaneas y requieren tan solo de un mínimo de planificación y esfuerzo. En cierta medida las recompensas informales no son más efectivas pero si son menos costosas que otras.

---

<sup>12</sup> BOB, Nelson, *1001 Formas de recompensar a los empleados*, Grupo editorial Norma, primera edición, España, 1994, p. 15

<sup>13</sup> LAWLER III, Edwad, *Cómo recompensar la excelencia*, Grupo editorial Norma, Colombia, 2001, p. 169

Según un estudio realizado por el doctor Gerald H. Graham, profesor de administración de empresas de la Universidad Estatal de Wichita, se establece que existen varias técnicas de motivación, primordiales para toda organización las cuales todo directivo debe brindar a los empleados que han logrado obtener un buen desempeño, estas son:

- Brindar una felicitación personal
- Enviar mensajes personales de felicitación
- Ascender y promover en base al desempeño
- Hacer público el reconocimiento del buen desempeño obtenido
- Realizar reuniones con el fin de aumentar la moral de los colaboradores

Algunas recompensas informales, son:

Reconocimiento sin coste, muchas veces un simple gesto una simple felicitación puede cambiar la percepción de un empleado sobre la valoración que le otorgan a su trabajo, sin realizar ningún gasto. Unas palabras de agradecimiento expresadas sinceramente por la persona indicada en el momento oportuno pueden lograr aun mayor satisfacción para el colaborador que un aumento de salario o un cúmulo de placas alusivas a su desempeño, y esto se logra ya que el directivo o jefe valora el tiempo y esfuerzo invertido por el colaborador en la realización de una actividad planificada. Muchos colaboradores según investigaciones realizadas por el doctor Graham, prefieren un reconocimiento personalizado e inmediato otorgado por sus jefes inmediatos<sup>14</sup>.

Reconocimiento de bajo coste, con tan solo invertir un poco de tiempo, energía y dedicación, todo directivo puede recompensar a sus colaboradores de manera única y significativa.

Actos de reconocimiento, es una forma efectiva de reconocer al empleado es celebrar sus logros o acontecimientos más significativos, o bien a través de

---

<sup>14</sup> BOB, Nelson, *1001 Formas de recompensar a los empleados*, Grupo editorial Norma, primera edición, España, 1994, p 17

cualquier método con el cual logremos reconocer el logro alcanzado de los colaboradores en una situación dada.

Reconocimiento público/ recompensas sociales, muchos colaboradores prefieren que en las organizaciones les brindaran más estímulos sociales y no tangibles, reconociéndoles su desempeño y no solo sus resultados. Un reconocimiento público es un valor agregado a la recompensa otorgada. Toda recompensa puede ser efectiva, siempre y cuando sea otorgado sinceramente, no obstante todo directivo debe administrar el uso de las recompensas con el fin de evitar el exceso, o el mensaje incorrecto del mismo.

Comunicación, es otro método de recompensa, ya que todo colaborador se siente motivado y satisfecho con estar informado sobre su trabajo, su desempeño y los objetivos de la empresa, y aún más cuando esta información es transmitida en forma personal. Tiempo libre, es un método altamente efectivo y muy valorado por los colaboradores, ya que es un tiempo de descanso merecido luego de un largo trabajo.

Este debe ser otorgado de acuerdo al desempeño en un periodo de tiempo. Dinero/ sustitutos del dinero, aunque el dinero sea un estímulo real y significativo para los colaboradores, este no tiene un valor duradero y puede convertirse en una recompensa esperada. Sin embargo, con este medio de recompensa, los directivos pueden otorgar a sus colaboradores dinero mediante un bono de regalo, entrega de productos, pagos de deudas personales o bien algunos casos pases para cenas.

#### 1.1.2.7.4. Recompensa por acciones y logros específicos

Hoy en día muchas organizaciones reconocen y recompensan el logro obtenido por los colaboradores en la realización y desempeño de las tareas que contribuyen al crecimiento de la empresa. Existen algunos ejemplos de recompensas, a fin de recompensar un nivel óptimo en su desempeño, calidad y productividad.

Otorgar recompensas para empleados excepcionales, este tipo de recompensa es muy frecuente en las organizaciones, llamado regularmente como el empleado del mes. Este contribuye más si en la selección del mismo intervienen tanto los directivos como también los compañeros de trabajo<sup>15</sup>.

Premios a la productividad y a la calidad, este tipo de recompensas se brindan con el fin lograr la producción efectiva, satisfacción y motivación de los colaboradores mediante una gran recompensa, por medio de la cual se valore el esfuerzo realizado. Pero para que esta sea realmente efectiva todo directivo debe analizar las aspiraciones o necesidades primordiales de los colaboradores a su cargo.

Premios a las sugerencias de los empleados, este tipo de recompensas se utiliza en algunas empresas que brindan una recompensa al colaborador que aporte una sugerencia efectiva para la resolución de un problema que afecta a la organización.

Recompensas por servicio al cliente, este tipo de recompensa es vital para muchas organizaciones y aún más lo es para aquellas empresas que se dedican al servicio al cliente. Es más difícil conseguir un cliente nuevo que mantenerlo, por tal razón este desempeño de buena actitud y don de servicio debe ser bien recompensado.

Premios por lograr objetivos de ventas, este tipo de reconocimiento es más común hoy en día; al igual que el tipo de reconocimiento anterior se refleja más en las organizaciones que el giro de la empresa se dedica a las ventas. Los directivos establecen metas de ventas que los colaboradores deben alcanzar para obtener los incentivos previamente establecidos.

---

<sup>15</sup> GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael, *Desarrollo Organizacional*, Mc Graw Hill, Cuarta edición, México, 2013, P. 246

Recompensas para equipos, para este tipo de recompensas, el directivo debe tener mucho cuidado ya que si solo recompensar el trabajo del líder del equipo el resto de los colaboradores del grupos tiende a desmoralizarse, si se realizo un trabajo en equipo efectivo deberá recompensarse al grupo completo, ser equitativos.

Recompensas por asistencia y por seguridad, este tipo de reconocimiento se ve más frecuentemente en las empresas manufactureras. La asistencia al trabajo diario y programación de maquinaria son esenciales para obtener el nivel de producción establecido, por lo cual debe recompensarse, de igual forma el seguimiento constante y correcto de las normas y políticas de seguridad establecidas en la compañía debe ser recompensado a fin de lograr reducir al máximo los accidentes dentro del ambiente de trabajo.

#### 1.1.2.7.5. Recompensa formal

Algunas empresas mantienen programas ya establecidos con el fin de mantener motivado al personal, este tipo de recompensas tienen mayor efecto en los colaboradores que las recompensas informales. Existe una regla básica de recompensa que todo directivo debería seguir, que de cada cuatro recompensas informales deberá otorgársele una recompensa más formal y de cada cuatro recompensas formales una aún más formal como una placa o bien un elogio durante una reunión mensual.

Para que todo programa de recompensa sea realmente efectivo deberá cumplir con ciertos requisitos con el fin de obtener al máximo los resultados deseados tanto para la organización como para los mismos colaboradores, dichos programas deben reflejar los valores y la estrategia de la compañía, deben contemplar la participación de los empleados, no necesariamente las recompensas deben contener premios en dinero, además deben ser variados, ya que no a todos les interesa lo mismo, es recomendable que duren poco tiempo y que se cambien con frecuencia; asimismo debe tomarse en cuenta que los mismos deben planificarse según criterios específicos, que deben ser recompensas significativos manteniendo siempre

abiertas las líneas de comunicación y administrar a largo plazo los programas de recompensas. Entre algunos de los tipos de programas de recompensas que pueden implementarse en toda organización, son:

Programas de nivel múltiple o sistemas de puntuación, en una organización todo directivo puede combinar programas de recompensas para expresar reconocimiento a los colaboradores aunque estos pertenezcan a diferentes categorías y por diversos motivos. Un método efectivo es una escala de puntos, la cual aumenta o disminuye de acuerdo al nivel de desempeño realizado durante un tiempo determinado.

Concursos, un método efectivo para motivar y atraer la atención de los colaboradores hacia la recompensa, es realizar el anuncio de un premio a través de un concurso. Sin embargo para que este sea realmente efectivo se debe tomar en cuenta los objetivos del mismo, se deberán de fijar metas, tiempo límite y algunas reglas que todo participante deberá cumplir; los premios deben ser de interés para los colaboradores, y la entrega debe ser inmediata, pero no debe perderse el objetivo de la recompensa, obtener un buen desempeño.

Educación, desarrollo personal y auto mejoramiento, este es un tipo de reconocimiento muy efectivo no solo para los que reciben la recompensa sino también para la misma organización (en el enriquecimiento de los recursos humanos de la organización). Este consiste en otorgar a los colaboradores premios mediante capacitaciones adicionales, reforzando con ello su desempeño y contribuyendo en la adquisición propia de habilidades de auto mejoramiento.

Ascensos, responsabilidades y notoriedad, un tipo de recompensa a largo plazo mediante la cual se reflejan los esfuerzos realizados por un colaborador es un ascenso o la concesión de más responsabilidades en su puesto de trabajo. Una alternativa de este tipo de recompensa es concederles mayores responsabilidades y

darles notoriedad a los mejores colaboradores fijándoles tareas especiales o delegando la inducción y/o capacitación de otros colaboradores.

Acciones y sentido de pertenencia, a pesar de que no en todas organizaciones se pone en práctica este tipo de recompensa, en las empresas en las que si se utiliza genera un alto sentido de pertenencia. Muchos directivos piensan que los logros alcanzados por la empresa deben compartirse con todos los que contribuyeron en el mismo, un ejemplo clave de este tipo de recompensa es permitirle la posibilidad a los colaboradores de adquirir acciones de la empresa o en algunos casos premiarlos directamente con acciones, reconociendo así la excelencia de su desempeño.

Aniversarios del empleado y de la empresa, una manera significativa de agradecer a los colaboradores su relación efectiva entre empresa y colaborador, es mediante la celebración de aniversario de la empresa. Ya que para ciertas empresas la estabilidad laboral de sus colaboradores es vital.

#### 1.1.2.7.6 Reconocimiento

Un reconocimiento, es útil para reforzar actitudes de los seres humanos. Según el doctor, Gerald H. Graham, el incentivo más poderoso que puede brindarse en una organización es el reconocimiento personalizado e inmediato, se dice que con tan solo hacer participar al colaborador ya lo estamos motivando al logro de sus metas u objetivos.

Según Herzberg en sus estudios sobre motivación, el dinero, realmente no motiva, ya que es un precio. Lo que realmente motiva es el reconocimiento sincero de tipo personal, ya que expresa un verdadero aprecio por el trabajo bien hecho. El reconocimiento sincero y oportuno al buen trabajo es el mejor incentivo para un buen desempeño.

El reconocimiento es conocido como un, refuerzo positivo, siendo de gran importancia en el aprendizaje de todo ser humano, ya que según la teoría de

Skinner, establece que toda conducta aprendida mediante un refuerzo positivo tiende a repetirse, y en el ámbito laboral no se excluye dicha teoría, cuando un colaborador realiza una conducta adecuada o un buen desempeño y este es reconocido y recompensado se repite constantemente. Hoy en día existen nuevos métodos de recompensa que buscan incrementar en los individuos sus resultados, su creatividad, iniciativa, emprendimiento y originalidad en su ambiente de trabajo; sin embargo la elección del método a utilizar en cada organización dependerá de las necesidades que la empresa desea cumplir y los objetivos que desea obtener.

#### 1.1.3. **Delimitación:**

El “Plan de Reconocimiento y Recompensa para el personal de Ventas de Grupo Solid” se llevó a cabo con una muestra que consta de 40 personas que se dedican a la venta de pintura en diversas áreas, también se encargan de buscar clientes nuevos para la empresa. Las personas están comprendidas en edades de 25 – 35 años, de sexo masculino y femenino, con escolaridad de nivel medio y situación económica media.

Al ser una investigación bajo un modelo cualitativo no se presentó hipótesis pero se operacionalizaron los objetivos específicos.

#### **Operativización de los objetivos**

Para llevar a cabo la investigación se establecieron diferentes objetivos, los cuáles fueron ejecutados a través de diferentes técnicas e instrumentos.

El primer objetivo fue establecer los tipos de reconocimiento y recompensa existentes, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización, para cumplir este objetivo se brindó la información a los jefes del área por medio de talleres en los cuáles se dieron a conocer los datos importantes del tema. Se tomaron en cuenta las variables: reconocimiento, recompensa e incentivo.

El segundo objetivo establecido fue, delimitar las características necesarias para realizar un programa de reconocimiento y recompensa efectivo para la organización. Para el cumplimiento de este objetivo se utilizó la técnica de observación, la cual sirvió para ver como se comportaban los colaboradores en el área de trabajo y de esta forma obtener la información necesaria de lo que ellos necesitan. También se utilizó la encuesta como instrumento para recabar información de los colaboradores, acerca de cómo se sienten dentro de la empresa, para saber si se sienten apreciados y qué tipo de reconocimiento y recompensa que les gustaría recibir por su trabajo. Para este objetivo se tomaron en cuenta la motivación intrínseca y la motivación extrínseca como variables.

El tercer objetivo planteado fue, implementar un plan de reconocimiento y recompensa, con el fin de obtener el mayor número de beneficios para la organización. Para lograrlo se entrevistó a la encargada para determinar qué tipo de plan se podría aplicar en el departamento, la variables que se tomaron en cuenta fueron el crecimiento laboral y el potencial humano.

## **CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La muestra utilizada en la investigación fue de tipo aleatorio, esto quiere decir que fue seleccionada al azar, debido a que no se tomó en cuenta ninguna característica que pudiera sesgar dicha muestra. Se tomó a un grupo de 40 personas que se dedican a la venta de pintura, al seguimiento de una cartera de clientes y a la búsqueda de clientes nuevos para la empresa Grupo Solid, dicha muestra está comprendida entre el rango de 25 a 35 años, de sexo masculino y femenino, con escolaridad de nivel medio y situación económica media.

Durante el proceso de investigación se utilizaron diversas técnicas e instrumentos para la recolección de datos, los cuales fueron aplicados a la muestra seleccionada.

### **1.2. Técnicas**

Se recolectaron los datos mediante la observación hacia los vendedores de Grupo Solid, con el fin de obtener información sobre la conducta de los empleados del área de ventas, y así comprender detenidamente el comportamiento de los colaboradores en su lugar de trabajo.

Asimismo se utilizó la técnica de la entrevista para recabar información acerca del desempeño de los colaboradores del área y de las necesidades de la empresa en cuanto a objetivos establecidos. Durante el desarrollo de dicha técnica se entrevistó a los encargados del área de ventas para contar con información directa sobre el desenvolvimiento de los vendedores.

### **1.3. Instrumentos**

Se utilizó una encuesta que contiene preguntas de selección múltiple sobre las características, conocimientos y experiencia de los colaboradores como vendedores dentro de la compañía. La encuesta consta de 11 preguntas referentes a la adecuada implementación del plan de reconocimiento y recompensa para vendedores de Grupo Solid.

Así mismo se realizó un taller para los vendedores, cuya finalidad era determinar y seleccionar las necesidades de los colaboradores y de la organización identificando los reconocimientos y recompensas idóneas para el personal contribuyendo así al logro de los objetivos establecidos por la compañía y las necesidades del colaborador.

Con el desarrollo de los instrumentos y técnicas anteriormente descritas se evaluaron ciertas categorías y/o variables establecidas en base a las necesidades tanto de la compañía como de los mismos colaboradores. Dichas categorías fueron evaluadas de forma distinta a través de diversas metodologías con el fin de establecer la importancia del plan de reconocimiento y recompensa para los vendedores de Grupo Solid.

Mediante la técnica de observación se pudo evaluar la categoría de la autorrealización personal y el potencial humano; las cuales consisten en que todo ser humano posee la llave de su propia tranquilidad y de su felicidad, sin embargo debe tomarse en cuenta que para lograrlo se debe conocer bien uno mismo y determinar la dirección hacia donde se quiere llegar. A sí mismo por medio de la técnica de la entrevista se evalúa la categoría del crecimiento laboral, la cual se estableció con el fin de conocer de forma directa los conocimientos y la experiencia que posee cada vendedor en su ambiente de trabajo y así determinar el nivel de desenvolvimiento que posee cada vendedor en determinada área dando lugar al crecimiento y promociones laborales dentro de la compañía (promoción interna).

La motivación laboral (extrínseca e intrínseca) y el establecimiento de incentivos (reconocimiento y recompensa) se establecieron como categorías y/o variables de investigación, las cuales fueron evaluadas a través de la encuesta con el fin de seleccionar e identificar no solo las necesidades del empleado si no también del empleador. Por medio de este instrumento se logro determinar los incentivos efectivos para mejorar el rendimiento efectivo de los vendedores de Grupo Solid.

Cada técnica e instrumento fue previamente seleccionado con el fin de evaluar y desarrollar las categorías establecidas en el proyecto de investigación.

## **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### 1.4. Características del lugar y de la población

#### 1.4.2. **Características del lugar**

Grupo Solid es la organización bajo la cual se realizó el proyecto de investigación, se encuentra ubicada en 12 Calle 1-25 Zona 10. Edificio Géminis 10. Torre Sur, nivel 18, oficina 1802. Es una empresa dedicada a la manufactura, elaboración y distribución de pintura.

#### 1.4.3. **Características de la población**

La población está conformada por los colaboradores del departamento de ventas, son 40 personas, de ambos sexos, poseen estudios de nivel medio (diversificado), se encuentran en un rango de edad de 25 a 35 años y son de nivel socioeconómico medio. Se dedican a vender productos de pintura.

### **3.2 Análisis de resultados**

Los instrumentos y las técnicas fueron diseñados con el fin de identificar los conocimientos y las necesidades del ambiente laboral de los vendedores, a través de encuestas, cuestionarios y observaciones aplicadas a un cierto número de vendedores de Grupo Solid.

Por medio de dichos instrumentos y técnicas se logro cumplir en la organización: “un plan de reconocimiento y recompensa para los vendedores de Grupo Solid”, en el cual se planificaron los reconocimientos y las recompensas establecidas las cuales se obtienen en base a logros y metas propuestos por la compañía; y con ello lograr satisfacer no solo las necesidades de la organización si no también las necesidades de los vendedores (colaboradores); generando como resultado un desempeño más efectivo y enriquecedor por parte del colaborador.

Una persona puede ser feliz haciendo lo que le gusta hacer, sin embargo el valor que la organización le asigna al trabajo que la persona realiza dentro de su puesto de trabajo genera un incremento mayor en sus resultados, a diferencia de colaboradores que dentro de la compañía donde laboran, no cuentan con un plan de reconocimiento y recompensa.

Hoy en día son muchas las organizaciones que se preocupan por el rendimiento y bienestar de su capital “el ser humano”, y son estas empresas quienes generan un resultado más efectivo no solo a nivel de producción sino que también en cuanto al clima y cultura laboral. Es por ello que se desarrollo un plan de reconocimiento y recompensa para los vendedores de Grupo Solid, ya que son los colaboradores quienes conforman la base fundamental de la compañía.

Dicho proyecto fue creado específicamente para los vendedores de la compañía, con el fin de generar mayor rentabilidad al negocio. A través de la implementación de técnicas e instrumentos creados específicamente para determinar las áreas en las cuales es necesario fortalecer y mejorar las habilidades y el desempeño de los colaboradores, puede definirse en un término: motivación “estado interno o externo del ser humano que dirige y mantiene una conducta”<sup>16</sup>. Por ser la motivación la fuerza que impulsa a una persona a realizar una actividad, fue el término seleccionado para ser el principio que genera el establecimiento de los tipos de reconocimiento y recompensa idóneos para los vendedores de Grupo Solid.

Grupo Solid, no es una organización que solo busca cumplir con el objetivo por el cual fue creada dicha compañía, sino también para llegar a ser: el mejor lugar para trabajar, el mejor lugar para desarrollarse personal y profesionalmente y un lugar donde así como crece la empresa, crece el nivel de vida de los colaboradores. Teniendo como misión: proteger, mantener y embellecer ambientes, instalaciones, equipos y maquinaria industrial a través de la

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Ob. Cit., p. 282, 316

distribución y venta de pintura de alta calidad y de productos complementarios, por medio de un equipo de ventas integrado por asesores especializados enfocados a las necesidades de cada tipo de cliente; y todo ello se logra a través de varias metodologías aplicadas en distintas perspectivas, una de ellas es el desarrollo del proyecto de investigación creado para los vendedores, con el fin de valorar y reconocer el esfuerzo y el desempeño óptimo en la realización de todas sus tareas y funciones dentro de su puesto de trabajo.

Cada uno de los objetivos y metas establecidos por Grupo Solid, se desarrollarán mediante diversas estrategias previamente diseñadas. El desarrollo efectivo del desempeño de los vendedores dentro de la compañía se evalúa mediante la aplicación del plan de reconocimiento y recompensa creado con el fin de motivar y aumentar el rendimiento de los colaboradores. El presente plan contiene los instrumentos elaborados con el fin de identificar las necesidades de los colaboradores dentro de la compañía concluyendo que tipo de reconocimientos y recompensas son eficaces para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo.

Por medio de los instrumentos y técnicas aplicadas a los vendedores de Grupo Solid, se obtuvo la información necesaria para determinar los requerimientos en la elaboración del plan, satisfaciendo las expectativas no solo de los mismos colaboradores sino también de la compañía. A través de la encuesta se detalla la siguiente información:

La estabilidad laboral de los vendedores en Grupo Solid es del 33% ubicados entre el rango de 1 a 3 años de permanencia y el 29% ocupa el rango de vendedores que tienen más de 5 años de permanecer en la compañía. Un 57% de los vendedores considera "Bueno", el ambiente laboral en Grupo Solid, un 19% "Regular" y un 24% "Muy Bueno". Son diversas las cualidades que debe poseer una persona para desarrollarse como vendedor, sin embargo para los vendedores de Grupo Solid, todo vendedor debe tener una actitud positiva considerado en un 55% y en un 10% las siguientes actitudes: emprendedor,

comunicativo y otras actitudes. Asignando un 5% a la perseverancia, compromiso y seguridad en el mismo.

Para dar a conocer el plan a los vendedores, debía determinarse el conocimiento que se tenía sobre los términos básicos del plan, como lo son el reconocimiento y la recompensa. El 100% de los vendedores de Grupo Solid conoce el significado de Recompensa, quedando en un 0% el desconocimiento del término y el 90% de los vendedores de Grupo Solid conocen el significado de Reconocimiento, quedando en un 10% el desconocimiento del término. El 100% de los vendedores de Grupo Solid conoce el significado de Motivación, quedando en un 0% el desconocimiento del término.

Asimismo era relevante identificar la experiencia que han tenido los vendedores en cuanto al tema de recompensas y reconocimientos; el 76% de los vendedores de Grupo Solid ha tenido durante su experiencia laboral algún tipo de reconocimiento y recompensa, y un 24% no ha tenido ningún tipo de reconocimiento y recompensa.

Hoy en día existen diversos tipos de reconocimiento, desarrollados en base a sus necesidades. Dentro de Grupo Solid, el 60% de los vendedores han tenido durante su experiencia laboral algún tipo de reconocimiento y recompensa Informal, y un 16% ha tenido algún tipo de de reconocimiento y recompensa Formal. El 100% de los vendedores de Grupo Solid considera que es indispensable que un colaborador sea motivado.

Una estrategia laboral debe lograr satisfacer una necesidad no solo de forma general sino también de forma específica, con el fin de obtener los mayores beneficios de la herramienta aplicada, es por ello que es indispensable conocer los tipos de recompensas que a los vendedores les gustaría recibir por cumplir efectivamente con cada una de sus funciones.

El 38% de los vendedores de Grupo Solid les agradaría recibir como reconocimiento o recompensa una excursión, el 26% cierta cantidad en efectivo, el 21% una cena (para dos), el 10% un pase al teatro / cine y un 5% otro tipo de recompensas. El 100% de los vendedores de Grupo Solid le gustaría participar en un plan de reconocimiento y recompensa, quedando en un 0% el no llevarlo a cabo.

En base a las respuestas obtenidas por los vendedores de Grupo Solid se elaboro un plan creado con el fin de orientar a la compañía sobre las necesidades que manifiestan los vendedores, así mismo se establecen los tipos de reconocimiento y recompensa idóneos para los colaboradores dentro de la compañía.

### Análisis cuantitativo

#### Distribución de resultados obtenidos por la muestra establecida:



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

#### Descripción:

La estabilidad laboral de los vendedores en Grupo Solid es del 33% entre el rango de 1 a 3 años de permanencia y el 29% ocupa el rango de vendedores que tienen más de 5 años de permanecer en la compañía.

## Gráfica # 2

¿Cómo considera su ambiente de trabajo?



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

### Descripción:

El 57% del ambiente laboral en Grupo Solid para los vendedores es considerado "Bueno", y un 0% es considera "Malo", quedando un 19% como un ambiente "Regular" y un 24% "Muy Bueno".

## Gráfica # 3

Cual es la principal actitud en un vendedor



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

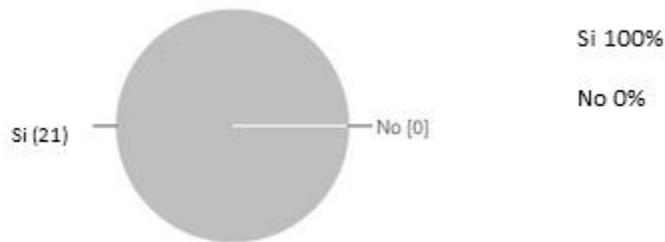
### Descripción:

Son diversas las cualidades que debe poseer una persona para desarrollarse como vendedor, sin embargo para los vendedores de Grupo Solid, todo vendedor debe tener una actitud positiva considerado en un 55% y en un 10% las siguientes actitudes: emprendedor, comunicativo y otras actitudes. Asignando un 5% a la perseverancia, compromiso y seguridad en el mismo.

#### **Gráfica # 4**

##### **4. ¿Para usted que es una recompensa?**

###### **Conoce el término de recompensa**



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

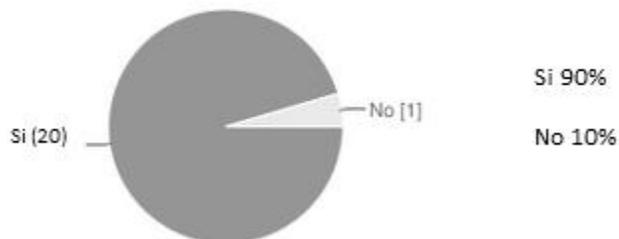
#### **Descripción:**

El 100% de los vendedores de Grupo Solid conoce el significado de Recompensa, quedando en un 0% el desconocimiento del término.

#### **Gráfica # 5**

##### **5. ¿Para usted qué es un reconocimiento?**

###### **Conoce el término de reconocimiento**



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

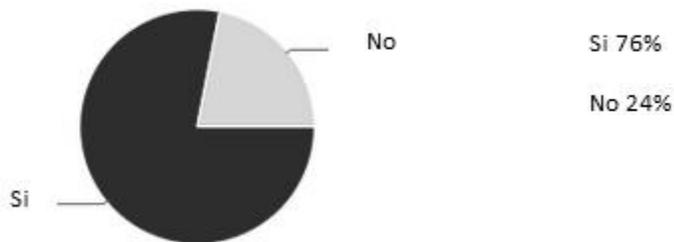
#### **Descripción:**

El 90% de los vendedores de Grupo Solid conoce el significado de Reconocimiento, quedando en un 10% el desconocimiento del término.

### **Gráfica # 6.1**

**6. ¿Durante su experiencia laboral ha tenido algún tipo de reconocimiento o recompensa?**

**Ha gozado durante su experiencia laboral de un reconocimiento**



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

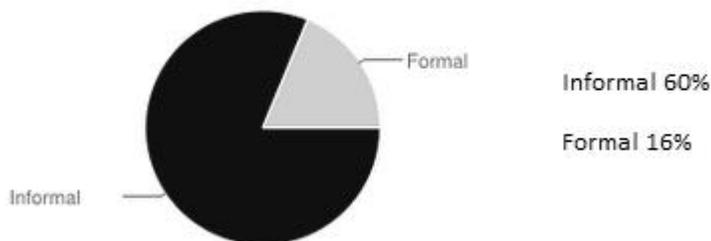
### **Descripción:**

El 76% de los vendedores de Grupo Solid ha tenido durante su experiencia laboral algún tipo de reconocimiento y recompensa, y un 24% no ha tenido ningún tipo de reconocimiento y recompensa.

### **Gráfica # 6.2**

**¿Cuál?**

**Que tipos de reconocimientos han gozado**



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

### **Descripción:**

El 60% de los vendedores de Grupo Solid ha tenido durante su experiencia laboral algún tipo de reconocimiento y recompensa Informal, y un 16% ha tenido algún tipo de de reconocimiento y recompensa Formal.

### **Gráfica # 7**

#### **7. ¿Para usted que significa la motivación?**

**Conoce el termino de motivación**



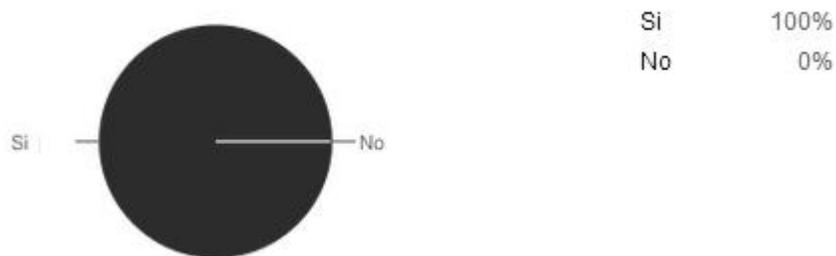
"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

#### **Descripción:**

El 100% de los vendedores de Grupo Solid conoce el significado de Motivación, quedando en un 0% el desconocimiento del término.

### **Gráfica # 8**

**¿Considera que es indispensable que un colaborador sea motivado?**



"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

#### **Descripción:**

El 100% de los vendedores de Grupo Solid considera que es indispensable que un colaborador sea motivado.

### Gráfica # 9

¿Cuál sería para usted la recompensa o incentivo que le agradaría recibir?



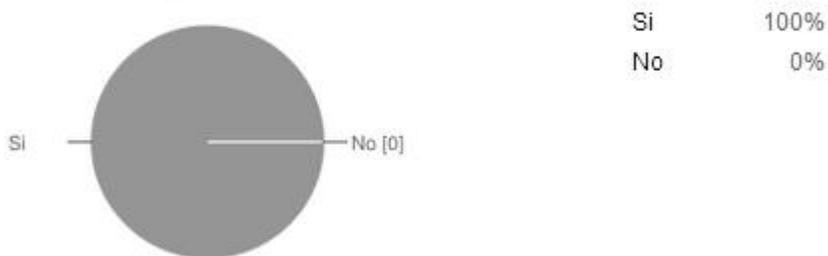
"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

### Descripción:

El 38% de los vendedores de Grupo Solid le agradaría recibir como reconocimiento o recompensa una excursión, el 26% cierta cantidad en efectivo, el 21% una cena (para dos), el 10% un pase al teatro / cine y un 5% otro tipo de recompensas.

### Gráfica # 10

¿Le gustaría participar en un plan de reconocimiento y recompensa?

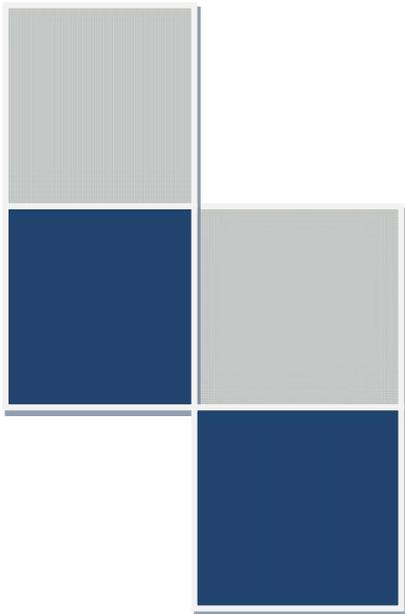


"Fuente: Encuesta aplicada a personal de ventas, agosto 2014"

### Descripción:

El 100% de los vendedores de Grupo Solid le gustaría participar en un plan de reconocimiento y recompensa, quedando en un 0% el no llevarlo a cabo.

# **MANUAL DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA**



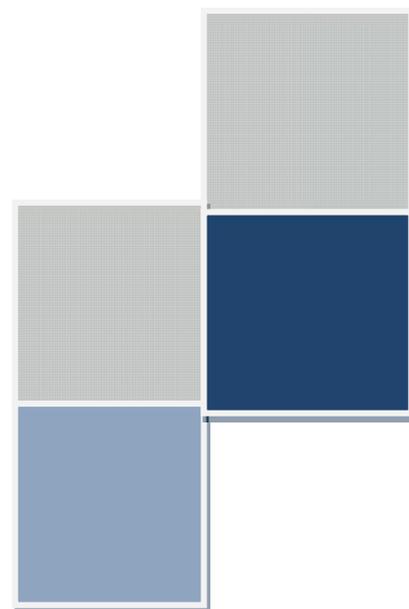
**MANUAL**

**PLAN DE RECONOCIMIENTO Y**

**RECOMPENSA PARA EL**

**PERSONAL DE VENTAS DE**

**GRUPO SOLID**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
Unidad de Graduación



Guatemala, Noviembre 2014.

## INDICE

Presentación -----	1
Historia de Grupo Solid -----	2
Misión, visión -----	6
Objetivos -----	7
Justificación -----	8
Alcance -----	9
Políticas del Manual -----	9
Desarrollo -----	10
• Tipos de reconocimiento -----	12
• Reconocimiento y recompensa para los vendedores -----	13
Bibliografía-----	16

## PRESENTACIÓN

El recompensar y reconocer a los colaboradores dentro de una organización genera muchos beneficios no solo para el colaborador sino también para la misma empresa. El rendimiento de un colaborador incrementa notablemente cuando existe un reconocimiento o recompensa por el desempeño efectivo de su trabajo; existen muchas formas a través de las cuales un empleador puede reconocer y recompensar a un empleado y estas pueden manejarse de distintas formas mediante metas o logros establecidos, de forma grupal o individual, de forma periódica, mensual y anual, dependiendo del objetivo y propósito de la organización con el fin de satisfacer las necesidades de los colaboradores y garantizar así su óptimo rendimiento.

El presente manual fue elaborado para Grupo Solid con el propósito de dar a conocer las distintas formas en las que se puede reconocer y recompensar la eficiencia de los colaboradores dentro de la organización; siendo los empleados el capital y el máximo recurso dentro de la corporación.

En él se detalla la importancia del reconocimiento y recompensa para la organización, los distintos tipos de reconocimiento y recompensa que existen hoy en día y las formas adecuadas de administración y ejecución de un plan de reconocimiento y recompensa para la organización.

## HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1955 la familia Ascoli, liderada por Rodolfo Ascoli y Julia de Ascoli, regresa de Estados Unidos, después de haber vivido allí desde el tiempo de Arbenz. Con la llegada de la familia Ascoli a Guatemala, nace la historia de Grupo Solid un 1ro de Mayo de 1955, con la inauguración de la primera tienda Paleta en Guatemala, en la que se distribuía la marca VALSPAR. La familia creía en que se debía vender una marca, con buen servicio en lugar de muchas marcas con mal servicio. El almacén estaba ubicado en la 9a Avenida y 12 calle, esquina de la zona 1, en la Ciudad de Guatemala. Con Julia de Ascoli nace la marca “La Paleta”. El mundo de la pintura atrajo a la familia por su disponibilidad. En un momento pensaron en poner una cafetería, pero en ese tiempo había mucha competencia, mientras que en la industria de la pintura había un déficit.

Comenzó como distribución de pinturas, ya que en aquellos tiempos en Centroamérica no había ninguna fábrica de pinturas. Toda la pintura que se utilizaba en la región era importada de Estados Unidos de Norte América. En ese tiempo predominaban dos tiendas de pintura, las cuales eran Vidriería Americana, que vendía la marca PPG y El Volcán, que vendían la marca Fuller. Julia de Ascoli pudo observar que el servicio al cliente era muy malo, e incluso hasta inexistente, entonces pensaron que si se concentraban en atender bien al cliente iban a tener una gran oportunidad de salir adelante.

La familia Ascoli era una familia muy simple, quienes, con el objetivo de tener dinero para vivir y educar a sus hijos, tomaron la decisión de arriesgarse a poner el negocio en lugar de tener un salario fijo. Sin embargo, el comienzo fue muy difícil.

El 1 de Mayo de 1955 vendió únicamente un bote de pintura color rojo clave 305, una brocha de media pulgada y media botella de aguarrás, lo cual sumaba un total de Q0.32 vendidos y la renta era de Q60 al mes, Q2 por día. El salario de trabajadores era de Q30 al mes.

Fue el enfoque en el servicio más que en el producto lo que permitió que La Paleta se expandiera a nivel nacional. Los clientes llegaban y se les hacía el color que pedían, se les aconsejaba y se les iba a pintar la casa. A diferencia de las demás tiendas de pintura, en la tienda La Paleta el dueño se encontraba detrás del mostrador y no en una oficina aparte.

La primera expansión de la tienda La Paleta se llevo a cabo, de forma prematura, entre 1958 y 1960, pero este intento lamentablemente fracaso. El crecimiento de La Paleta se dio de manera exitosa en 1971, que fue cuando el hijo de Rodolfo y Julia, Michael Ascoli, se incorporo al negocio familiar. En 1961 se inaugura en Guatemala la primera planta de producción de pintura local por parte de una empresa internacional, PINCASA, que fue construida por la empresa Glidden. Rápidamente Paleta se convirtió en su cliente más importante. En 1981 esta fabrica paso a ser de Grupo Solid. En 1962-63 se firmo un convenio que se llama "Convenio centroamericano de incentivos fiscales y de desarrollo de la industria", que creaba el Mercomun y le daba libre tránsito a los productos hechos en C.A., sin arancel, y le ponía arancel a los productos de otros países, lo cual incentivo a las fábricas en CA, al principio protegidas. Esto motivo que la familia Ascoli decidiera comenzar a producir la pintura que vendía y no solo venderla.

En 1977 Grupo Solid monta su propia planta de producción, a la cual llamaron "Nacional de Pinturas". Los ingenieros químicos que desarrollaron el proceso de producción de pinturas y la formulación de estas eran George Presslar, quien era un Canadiense que amaba a Guatemala, José Ferrera Grave de Peralta, quien venía de Glidden de Cuba, Ing. Gustavo Berger y el Dr. Franz Joseph Barrios. En 1978 se adquiere Gliseca, que hacía brochas en El Salvador, y en 1981 adquiere Grupo Glidden Centroamérica. En 1983 empieza a desarrollar su propia marca, CORONA, para ser comercializada por miles de distribuidores. CORONA rápidamente alcanza un exitoso posicionamiento, acompañado de Gliseca. En 1983 se adquiere la fábrica Duracolor (Corona) en Guatemala y El Salvador. El motivo por el cual se compraron fábricas en toda Centroamérica fue la guerra de Nicaragua, que obligó el cierre de las fronteras de Centroamérica. Para 1985 las fronteras se volvieron a abrir, por lo que se consolidan todas las plantas en una sola para abastecer a toda Centroamérica, entonces se formó PINCASA, siendo la planta con mayor capacidad instalada de la región. El Concepto Corona se convierte en muy exitoso pues volvía rentable a los pequeños negociantes, convirtiéndolos en empresarios en cada una de sus comunidades. En 1986 adquieren Bropinsa, fábrica que hacía brochas en Costa Rica y en 1987 adquieren Cinco, el cual era el complejo industrial de Comayagua de Honduras junto con Maleca, que es maderas de Centroamérica.

En 1990 Corona alcanzaba los 2800 puntos de venta en Centroamérica. En 1995 se abre Sytec, empresa con una fuerza de ventas técnicamente especializada para proyectos de altos volúmenes y productos industriales. En 1997 se abren operaciones en Costa Rica y Panamá.

En el 2002 y 2003 se genera el nuevo concepto de Tiendas Paleta, donde el consumidor, además de pintura, encuentra toda una amplia gama de productos y servicios. En el 2004 se lanza al mercado el concepto de franquicias Corona Paint Centers.

En el 2006 se adquiere Uniplastic (Containers Corp.) para hacer una integración vertical del negocio de pinturas, enfocados principalmente en la producción de recipientes plásticos. Dos años más tarde se amplía el catalogo de productos a empaques industriales y agrícolas.

En el 2012 Grupo Solid inaugura su nueva planta de Pinturas SUPERBIA, siendo esta la planta de pinturas más grande y eficiente de Mesoamérica, con altos estándares de calidad y tecnología de punta. El concepto de SUPERBIA nació desde el 2000, pero comenzó a construir en el 2009; está conformada por cuatro plantas, cada una dedicada a la producción de diferentes tipos de productos (arquitectónico, especialidades, resinas y aerosoles).

Grupo Solid es hoy la empresa líder en pinturas de la región, con más de 6000 puntos de venta, mas de 50 tiendas y atendiendo a mas de 500 cuentas principales de la región. Mike Ascoli nos deja como herencia que conocer la historia es importante, no porque las cosas se repiten sino porque se pueden aprender los valores y principios con los cuales se lucharon para construir la empresa, principios y valores que deben continuar.

## VISIÓN, MISIÓN

### Visión:

- Grupo Solid es el mejor lugar para trabajar.
- Grupo Solid es el mejor lugar para desarrollarme personal y profesionalmente.
- Grupo Solid es un lugar donde así como crece la empresa, crece mi nivel de vida.

### Misión:

Grupo Solid tiene la misión de proteger, mantener y embellecer ambientes, instalaciones, equipos y maquinaria industrial a través de la distribución y venta de pintura de alta calidad y de productos complementarios, por medio de un equipo de ventas integrado por asesores especializados enfocados a las necesidades de cada tipo de cliente.

## OBJETIVOS

### General

Elaborar un manual fundamentado en un plan de reconocimiento y recompensa para los vendedores de Grupo Solid con el fin reconocer y valorizar el trabajo desempeñado por los colaboradores en su puesto de trabajo a través de diversas formas y métodos previamente planificados.

### Específicos

- Identificar las áreas en las cuales es necesario fortalecer y mejorar las habilidades y el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.
  
- Seleccionar el método de reconocimiento y recompensa más efectivo de acuerdo a la meta u objetivo establecido por la compañía.
  
- Determinar los beneficios y ventajas que conlleva la motivación en los colaboradores de la organización.

## JUSTIFICACIÓN

El presente manual servirá de apoyo para implementar un plan de reconocimiento y recompensa para los vendedores de Grupo Solid; en el cual se detallan los conceptos básicos, los tipos de reconocimiento y recompensa que existen y que pueden desarrollarse mediante los objetivos y metas establecidos por la organización.

Fue creado con el fin de mejorar el desempeño de los vendedores de Grupo Solid dentro de la organización, mediante la planificación de reconocimientos y recompensas establecidos de acuerdo a los fines y objetivos de la organización; buscando satisfacer no solo las necesidades como empresa sino también las necesidades de los mismos colaboradores.

Un colaborador cumplirá con las tareas y funciones que deberá realizar dentro de su puesto de trabajo; sin embargo dichas tareas y funciones serán realizadas de una forma más efectiva si un colaborador se da cuenta que su trabajo no solo será remunerado (bajo las condiciones que fue contratado) sino que también valorado y recompensado.

## ALCANCE

Con la elaboración de este manual se pretende:

- Crear un plan de reconocimiento y recompensa de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y las de la organización.
- Identificar las necesidades de los vendedores, con el fin de seleccionar los tipos de reconocimiento y recompensa previamente planificados.
- Motivar en base a reconocimientos y recompensar el desempeño de los vendedores dentro de Grupo Solid.
- Mantener un manual sobre el proyecto “plan de reconocimiento y recompensa para el personal de ventas en Grupo Solid”, con el fin de conocer e identificar los términos que se utilizan dentro de la organización.

## POLÍTICAS DEL MANUAL

- Mantener el manual debidamente actualizado.
- Estandarizar los tipos de reconocimiento y recompensa de acuerdo a la planificación ya establecida por la compañía.
- Darle a conocer a todos los colaboradores el plan que se estará implementado, a fin de sensibilizar cada uno de ellos.

## DESARROLLO

Un empleado o trabajador es la persona que presta sus servicios retribuidos a otra persona, institución u organización de forma voluntaria. El concepto de trabajador o bien de empresario, surge con la revolución industrial del siglo XIX, consolidándose en la segunda revolución industrial. Un trabajador es cualquier individuo que realiza una actividad bajo un objetivo o fin, por medio del cual busca obtener algún beneficio o remuneración.

Hoy en día todo colaborador necesita ser motivado en cualquier ambiente, y en el laboral a través de reconocimiento y recompensa. Es por ello que es indispensable conocer cada uno de sus términos.

Motivación: Es un estado interno o externo del ser humano que dirige y mantiene una conducta. Es la fuerza que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones para el cumplimiento de objetivos.

Reconocimiento: Es un acto o distinción que conlleva a brindar una felicitación o un agradecimiento. Son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización.

Recompensa: Es un estímulo o acción que impulsa un reconocimiento con el fin de que se repita una acción o comportamiento. Incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseado por la organización.

El reconocimiento y recompensa son una herramienta vital en toda organización ya que los directivos o jefes no disponen del tiempo suficiente para influir en el comportamiento de los empleados, ellos deben fungir como formadores para influir en los empleados y no exigir una determinada conducta; debido a que regularmente no se cuenta con un control de ejecución de ciertas tareas, se estableces ambientes positivos y estimulantes. Según encuestas se determino que algunos directivos no recompensan ni reconocen a sus colaboradores por tiempo y estrategias efectivas para hacerlo, o simplemente por el hecho de no saber que existen.

Existen algunos principios para recompensar y reconocer de forma efectiva el desempeño de los colaboradores:

- Debemos adecuar cada recompensa a la persona. Es importante saber lo que más le interesa o prefiere una persona, por medio del cual lograremos obtener su verdadera satisfacción.
- Adecuar el premio a lo logrado, al brindar una recompensa debemos tener muy claro la cantidad de tiempo y el dinero invertido en la misma, no puede otorgarse la misma recompensa a una persona que trabajo por dos años que a una persona que lo hizo en un solo mes. Cuanto significa el logro alcanzado.
- Recompensar de forma oportuna y específica, tras haber alcanzado el éxito de la tarea deberá recompensarse al empleado y no esperar a que pase el tiempo ya que es aquí donde se pierde el sentido, lo que motiva al empleado a conseguir o repetir un buen desempeño.

## **Tipos de recompensa**

- Recompensa informal

Una recompensa informal, son espontaneas y requieren tan solo de un mínimo de planificación y esfuerzo. En cierta medida las recompensas informales no son más efectivas pero si son menos costosas que otras.

- Recompensa por acciones y logros específicos

Hoy en día muchas organizaciones reconocen y recompensan el logro obtenido por los colaboradores en la realización y desempeño de las tareas que contribuyen al crecimiento de la empresa. Existen algunos ejemplos de recompensas, a fin de recompensar un nivel óptimo en su desempeño, calidad y productividad.

- Recompensa formal

Algunas empresas mantienen programas ya establecidos con el fin de mantener motivado al personal, este tipo de recompensas tienen mayor efecto en los colaboradores que las recompensas informales. Existe una regla básica de recompensa que todo directivo debería seguir, que de cada cuatro recompensas informales deberá otorgársele una recompensa más formal y de cada cuatro recompensas formales una aún más formal como una placa o bien un elogio durante una reunión mensual.

## **Reconocimiento y recompensa para los vendedores**

El tipo de recompensa establecido para los vendedores de Grupo Solid, en base a las encuestas y observaciones aplicadas se concluyó que se desarrollará un tipo de recompensa informal, siendo estas más espontaneas y requieren tan solo de un mínimo de planificación y esfuerzo; puede que este tipo no sean tan efectivas pero si son menos costosas que otras.

El reconocimiento y las recompensas a los empleados son indispensables para crear un ambiente laboral en el cual las personas sientan que la empresa valora sus contribuciones. Los programas de reconocimiento y las recompensas son fundamentales para retener a los trabajadores.

### Reconocimientos utilizados:

- Reconocimiento sin coste, muchas veces un simple gesto una simple felicitación puede cambiar la percepción de un empleado sobre la valoración que le otorgan a su trabajo, sin realizar ningún gasto.
  
- Actos de reconocimiento, es una forma efectiva de reconocer al empleado es celebrar sus logros o acontecimientos más significativos, o bien a través de cualquier método con el cual logremos reconocer el logro alcanzado de los colaboradores en una situación dada.
  
- Reconocimiento público/ recompensas sociales, muchos colaboradores prefieren que en las organizaciones les brindaran más estímulos sociales y no tangibles, reconociéndoles su desempeño y

no solo sus resultados. Un reconocimiento público es un valor agregado a la recompensa otorgada.

- Comunicación, es otro método de recompensa, ya que todo colaborador se siente motivado y satisfecho con estar informado sobre su trabajo, su desempeño y los objetivos de la empresa, y aún más cuando esta información es transmitida en forma personal.
- Tiempo libre, es un método altamente efectivo y muy valorado por los colaboradores, ya que es un tiempo de descanso merecido luego de un largo trabajo.
- Otorgar recompensas para empleados excepcionales, este tipo de recompensar es muy frecuente en las organizaciones, llamado regularmente como el empleado del mes. Este contribuye más si en la selección del mismo intervienen tanto los directivos como también los compañeros de trabajo.
- Premios a la productividad y a la calidad, este tipo de recompensas se brindan con el fin lograr la producción efectiva, satisfacción y motivación de los colaboradores mediante una gran recompensa, por medio de la cual se valore el esfuerzo realizado. Pero para que esta sea realmente efectiva todo directivo debe analizar las aspiraciones o necesidades primordiales de los colaboradores a su cargo.
- Recompensas por servicio al cliente, este tipo de recompensa es vital para muchas organizaciones y aún más lo es para aquellas empresas que se dedican al servicio al cliente.

Es más difícil conseguir un cliente nuevo que mantenerlo, por tal razón este desempeño de buena actitud y don de servicio debe ser bien recompensado.

- Premios por lograr objetivos de ventas, este tipo de reconocimiento es más común hoy en día; al igual que el tipo de reconocimiento anterior se refleja más en las organizaciones que el giro de la empresa se dedica a las ventas. Los directivos establecen metas de ventas que los colaboradores deben alcanzar para obtener los incentivos previamente establecidos.

Hoy en día existen nuevos métodos de recompensa que buscan incrementar en los individuos sus resultados, su creatividad, iniciativa, emprendimiento y originalidad en su ambiente de trabajo; sin embargo la elección del método a utilizar en cada organización dependerá de las necesidades que la empresa desea cumplir y los objetivos que desea obtener.

## BIBLIOGRAFÍA

BOB, Nelson. 1994. 1001 Un formas de recompensar a los empleados. Primera Edición. Barcelona, España: Grupo Editorial Norma, 1994. pág. 141. ISBN 958-04-3270-8.

CHIAVENATO, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México: Mc Graw Hill, 2011. pág. 421. ISBN 978-85-352-3318-6.

—. 2009. Gestión del Talento Humano. Novena Edición. México: Mc Graw Hill, 2009. pág. 586. ISBN 978-85-352-2512-9.

GRUPO SOLID, S.A. 2013. Manual de Descriptores y Perfiles de Puesto de la Compañía. Guatemala, Guatemala: s.n., 2013.

MADRIGAL TORRES, Berta E. 2009. Habilidades Directivas. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill, 2009. pág. 258. ISBN 13:978-970-10-6875-5.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

1. Contar con un plan de reconocimiento y recompensa ayuda tanto a la organización como a los colaboradores, la organización obtiene mejores resultados ya que los colaboradores se sienten identificados con la empresa y tiene un mejor desempeño laboral.
2. La creación de un plan de reconocimiento y recompensa para el personal de ventas de Grupo Solid, fue creado con el fin de obtener el mayor número de beneficios, no solo para la compañía, sino también, para los mismos colaboradores.
3. Un colaborador cumplirá con las tareas y funciones que deberá realizar dentro de su puesto de trabajo; sin embargo dichas tareas y funciones serán realizadas de una forma más efectiva si un colaborador se da cuenta que su trabajo no solo será remunerado legalmente sino que también es valorado y recompensado por la compañía.
4. Existen muchas formas a través de las cuales una organización puede reconocer y recompensar a un colaborador y estas pueden manejarse a través de objetivos y metas propuestas, sin embargo es indispensable analizar el fin de cada una de ellas, buscando siempre la teoría de ganar – ganar.
5. El reconocimiento y la recompensa son parte esencial para satisfacer la necesidad de aprobación y valoración que tiene todo ser humano, satisfacer esta necesidad contribuye a la autorrealización laboral y personal.

## 4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda ejecutar el plan de reconocimiento y recompensa, para que los colaboradores se sientan valorados por el trabajo que realizan y de esta forma desarrollen sus funciones con mayor eficiencia y eficacia, dando así mayor productividad a la organización.
2. Al momento de implementar un plan es importante tomar en cuenta todas las características que se ven involucradas, como lo son el tiempo, los recursos necesarios, las personas a las que va dirigido y la metodología con la que se aplicará, tomar en cuenta esta información ayudará a cumplir con los objetivos establecidos.
3. Es recomendable brindar información a los colaboradores acerca de los planes que se vayan a ejecutar, cómo será el proceso y los beneficios que se obtendrán. De esta forma ellos podrán participar adecuadamente y se sentirán identificados con la organización.
4. Es importante reconocer el buen desempeño de los colaboradores, se debe tomar en cuenta que el reconocimiento puede ser por medio de cartas, diplomas o felicitaciones personales, por lo que no es necesario contar con muchos recursos económicos.
5. Al elaborar un plan de reconocimiento y recompensa es importante toma en cuenta las necesidades del colaborador y de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

BARNARD, Chester I. 1971. Funciones de un Ejecutivo. Investigación. Sao Paulo: Atlas, 1971.

BOB, Nelson. 1994. 1001 Un formas de recompensar a los empleados. Primera Edición. Barcelona, España: Grupo Editorial Norma, 1994. pág. 141. ISBN 958-04-3270-8.

CHIAVENATO, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México: Mc Graw Hill, 2011. pág. 421. ISBN 978-85-352-3318-6. 2009. Gestión del Talento Humano. Novena Edición. México: Mc Graw Hill, 2009. pág. 586. ISBN 978-85-352-2512-9.

DESSLER, Gary. 2001. Administración de Personal. Octava Edición. México: Pearson Educación, 2001. pág. 700. ISBN 968-444-488-5.

GRUPO SOLID, S.A. 2013. Manual de Descriptores y Perfiles de Puesto de la Compañía. Guatemala, Guatemala: s.n., 2013.

GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. 2013. Desarrollo Organizacional. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill, 2013. pág. 360. ISBN 978-607-15-0932-1.

LAWLER III, Edward E. 2000. Cómo recompensar la excelencia. 2001. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 2000. pág. 356. ISBN 958-04-6096-5.

MADRIGAL TORRES, Berta E. 2009. Habilidades Directivas. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill, 2009. pág. 258. ISBN 13:978-970-10-6875-5.

PUCHOL, Luis. 2007. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2007. pág. 426. ISBN 978-84-7978-831-5.

RODRÍGUEZ PORRAS, José M. 1994. El factor humano en la empresa. Primera Edición. Barcelona, España: Ediciones Deusto, S.A., 1994. pág. 207. ISBN 84-234-0887-6.

# **ANEXOS**

## PLANIFICACIÓN

### Taller de Sensibilización “Plan de Reconocimiento y Recompensa para el Personal de Ventas de Grupo Solid”

Objetivos	Contenido	Actividades	Metodología	Recursos	Responsables	Temporalidad	Fecha
Crear un plan de reconocimiento y recompensa a través de un instrumento efectivo creado de acuerdo a las necesidades de la empresa y así obtener el mayor beneficio para ambas partes (jefe-colaborador).	Obtener el mayor número de beneficios para la organización.	<p>1- Bienvenida</p> <p>2- Dinámica (rapport)</p> <p>3- Delimitación de los conceptos básicos del proyecto.</p> <p>4- Establecimiento de los beneficios que obtendrá la organización y el colaborador.</p> <p>5- Demostración de la metodología del proyecto.</p> <p>6 – Cierre del taller.</p> <p>7 – Evaluación del taller.</p>	<p>Para dar inicio al taller de se dará la bienvenida a los gerentes del área de ventas; seguido de esto se realizará una dinámica llamada: “Fiesta, está consiste en mencionar un objeto que comience con la inicial de su nombre, el siguiente deberá decir su objeto y el del compañero antes mencionada”, con el fin de romper el hielo (rapport) con los participantes logrando así una mayor integración por parte del grupo.</p> <p>Posteriormente se delimitaran los conceptos básicos del proyecto, logrando así una mayor concentración por parte de los participantes. Se darán a conocer los beneficios que conlleva el proyecto y la dinámica del proyecto como tal, A continuación se ejecutará el cierre del taller, por medio de diversos puntos de vista por parte de los colaboradores.</p> <p>Por último se aplicará una evaluación para delimitar los resultados del taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rotafolios</li> <li>* Marcadores</li> <li>* Salón de conferencias</li> <li>* Cañonera</li> <li>* Laptop</li> </ul>	<p>Paola Stephanie Pérez Reyes</p> <p>Mónica Isabel Pérez Pineda</p>	<p>3 minutos (Bienvenida)</p> <p>10 minutos (Dinámica)</p> <p>5 minutos (Conceptos básicos del proyecto)</p> <p>10 minutos (Beneficios que se podrán obtener)</p> <p>10 minutos (Metodología del proceso)</p> <p>10 minutos (Cierre del taller)</p> <p>10 minutos (Evaluación)</p>	<p>09 y 16 de Agosto de 2014</p>

## INSTRUMENTOS

### PLAN DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE GRUPO SOLID.

#### ENCUESTA

##### Datos Generales

		Fecha	
Edad		Sexo	
Nivel académico			

##### Interrogantes:

- ¿Cuántos años lleva en la empresa?
- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?
- ¿Para usted que es una recompensa?
- ¿Para usted qué es un reconocimiento?
- ¿Durante su experiencia laboral ha tenido algún tipo de reconocimiento o recompensa? ¿Cuál?
- ¿Para usted que significa la motivación?
- ¿Considera que es indispensable que un colaborador sea motivado?
- ¿Cuál sería para usted la recompensa o incentivo que le agradecería recibir?
- ¿Le gustaría participar en un plan de reconocimiento y recompensa?

## ENCUESTA EN LINEA

### Interrogantes

Proyecto de Tesis: Universidad de San Carlos de Guatemala - Licenciatura en Psicología.  
Tema: Plan de Reconocimiento y Recompensa para vendedores de Grupo Sotol.  
Por: María Soledad Pérez Reyes y Mónica Isabel Pérez Prada

**\*Obligatorio**

¿Cuántos años lleva en la empresa? \*

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

¿Cómo considera su ambiente de trabajo? \*

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

Cuál es la principal actitud en un vendedor? \*

- Actitud Positiva
- Impulsivo
- Comunicativo
- Perseverante
- Compromiso
- Seguridad
- Otras

Conoce el término de recompensa? \*

- Si
- No

Conoce el término de reconocimiento? \*

- Si
- No

Ha gozado durante su experiencia laboral de un reconocimiento? \*

- Si
- No

Que tipos de reconocimientos han gozado  
Siempre y cuando su respuesta anterior haya sido correcta

- Informal
- Formal

Conoce el término de motivación? \*

- Si
- No

¿Considera que es indispensable que un colaborador sea motivado? \*

- Si
- No

¿Cuál sería para usted la recompensa o incentivo que le agradecería recibir? \*

- Dinero (para dar)
- Cantidad en efectivo
- Escursión
- Pase al teatro / cine
- Otras

¿Le gustaría participar en un plan de reconocimiento y recompensa? \*

- Si
- No

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

**PLAN DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PARA EL PERSONAL  
DE VENTAS DE GRUPO SOLID.**

**OBSERVACIÓN**

**Datos Generales**

		Fecha	
Edad		Sexo	
Nivel académico			

**Interrogantes:**

1. Observar las actividades que realiza el vendedor para cumplir con los clientes definidos.
2. Identificar las características comunes en los vendedores.
3. Determinar el beneficio que incentiva o reconoce el trabajado de los vendedores.
4. Seleccionar las recompensas y reconocimientos de los vendedores.
5. Comunicar a los gerentes y jefes del área los beneficios que conlleva implementar el plan no solo a la empresa sino también a los colaboradores.