

[Handwritten signature]
Iris Janeth Nolasco Molina
Revisora de CIEPs.



[Handwritten signature]



[Handwritten signature]
Voro Hernández

[Handwritten signature]
Luis Flores Antón
García



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

**“IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA EN LA
RETENCIÓN DE PERSONAL”**

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

GILDA YOHANA LÓPEZ LÓPEZ
JOSELIN FRANCISCA EUGENIA COS SOLARES

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2020



CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal

SECRETARIA

M.A Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Judith Flores Quintana

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Astrid Theilheimer Madariaga

Lesly Danineth García Morales

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

REPRESENTANTE DE EGRESADOS





C.c. Control Académico
CIEPs.
UG
Archivo
Reg. 071-2018
CODIPs.2533-2020

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

09 de noviembre de 2020

Estudiantes

Glida Yohana López López
Joselin Francisca Eugenia Cos Solares
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto CUADRAGESIMO CUARTO (44º) del Acta SESENTA Y CUATRO GUIÓN DOS MIL VEINTE (64-2020), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de octubre de 2020, que copiado literalmente dice:

“CUADRAGÉSIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL**”, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

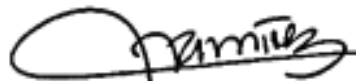
Glida Yohana López López
Joselin Francisca Eugenia Cos Solares

CARNÉ: 2382 16608 0511
CARNÉ: 2695 72252 0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María Renée González Rodríguez y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco Molina. 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”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal
SECRETARIA



/gaby

Guatemala, 23 de octubre de 2020

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes, **GILDA YOHANA LÓPEZ LÓPEZ, CARNÉ NO. 2382-16608-0511, REGISTRO ACADÉMICO No. 2012-19884** y Expediente de Graduación No. L-113-2017-I-EPS / **JOSELIN FRANCISCA EUGENIA COS SOLARES, CARNÉ NO. 2695-7252-0101, REGISTRO ACADÉMICO No. 2012-19932** y Expediente de Graduación No. L-96-2017-I-EPS, han completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo profesional
- 10 créditos académicos por trabajo de graduación
- 15 créditos académicos por haber aprobado el Ejercicio Profesional Supervisado – EPS-

Por lo antes expuesto, en base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA LA RETENCIÓN DE PERSONAL"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 25 de FEBRERO del año 2020.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.A. MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Lucía, G.

CC. Archivo

Adjunto: Expediente completo e Informe Final de Investigación

ACTO QUE DEDICO

Por: Gilda Yohana López López

A:

Dios: A pesar de mi desobediencia tu misericordia y bendiciones las he podido ver día con día, porque tu amor es perfecto y me lo has demostrado, gracias Padre por permitirme alcanzar tan importante logro.

Mi mamá: Me diste la vida y junto a ello tu amor, el cual se reflejó en el esfuerzo que hiciste para que yo pudiera ser una persona con principios y educación.

Mynor: Por ser la persona quien me motivo a iniciar mi formación universitaria y brindarme en todo tiempo tu apoyo incondicional.

Mi esposo: Mi perfecto compañero de vida, tu amor, comprensión y apoyo incondicional me lo has demostrado en este proceso, gracias por acompañarme en los difíciles y buenos momentos.

Mis hermanos: Orlando, Sonia y Evelyn por su motivación y apoyo.

Mis amigas: Por su apoyo, experiencias compartidas y la motivación en todo tiempo.

Lin: Por ser parte de esta historia y tu gran apoyo en este proceso.

Licda. Adriana: La flexibilidad de horarios brindada fue imprescindible para este proceso.

ACTO QUE DEDICO

Por: Joselin Francisca Eugenia Cos Solares

A

Dios: Por darme sabiduría y la fuerza necesaria para hacer realidad este sueño, porque a pesar de mis errores y las pruebas que se han presentado su infinito amor me ha confortado.

Mis padres: Rudy Cos y Ana Victoria Solares, por su amor incondicional, por el trabajo y el esfuerzo que hicieron para que yo cumpliera este sueño tan importante. Este triunfo es por ustedes.

Mis hermanas: Clarita y Dulce, por su cariño, apoyo moral y estar conmigo en todo momento.

Mis abuelitos: José Cos, Hilda Barillas, y Maria De la Cruz; por creer en mí y por sus oraciones elevadas para que esto fuera posible. A la memoria de mi abuelito Luis Solares, por la fuerza y fé durante su último año de vida, sé que en el cielo está celebrando este triunfo.

A mi esposo: Werner Pérez, porque con su amor, su paciencia y apoyo me ayudó a concluir esta meta; porque además de compartir este triunfo compartimos una vida de sueños juntos.

A mi hijo: Santiago, que mi ejemplo sea motivación para que logre alcanzar cosas mayores en su vida.

A Yohis: Por su amistad, por el apoyo y todas las experiencias compartidas durante este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Por: Gilda Yohana López López

A:

Dios porque en todo momento has obrado para mi bien, sin tu dirección y sabiduría no hubiera alcanzado esta meta.

Mi familia en general y en especial a mis padres Hortencia López y Tomas López gracias por ser un ejemplo perseverancia, esfuerzo y valentía.

A mi esposo, quien durante este proceso me ha enseñado a apoyar sin ningún interés a cambio.

La Universidad de San Carlos de Guatemala por darme la oportunidad de una educación superior con excelencia.

Los catedráticos de la Escuela que compartieron y transmitieron su conocimiento.

Al parque de diversiones por el espacio, apertura y la autorización para la realización de la presente investigación.

A María Renee por guiar este proceso con sus conocimientos y experiencias.

AGRADECIMIENTOS

Por: Joselin Francisca Eugenia Cos Solares

A:

Dios por haberme permitido alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mi familia en general: por apoyarme en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, hoy me complace decir que acá estoy con un nuevo logro para la familia.

A la familia Pérez Estrada; por brindarme su apoyo y acompañarme en esta etapa de formación profesional y personal.

A Don Guillermo Palacios y su esposa, porque durante mi carrera universitaria me ayudaron desinteresadamente, infinitas gracias.

La Tricentaria Universidad de San Carlos de Guatemala por contribuir activamente a la formación profesional.

Los docentes de la Escuela de Ciencias Psicológicas, quienes fueron nuestros pilares durante el proceso de formación profesional, especialmente al Lic. Otoniel Montenegro y Lic. Fernando Letona.

A la organización que nos abrió las puertas para poder llevar a cabo este proyecto, especialmente al Lic. Marlon Castellanos.

A la Licda. María Renee González por orientarnos desde su experiencia en este proceso.

INDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I

1. ¡Error! Marcador no definido.

<u>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	13
<u>1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	14
<u>1.3. MARCO TEÓRICO</u>	15

CAPÍTULO II

2. ¡Error! Marcador no definido.

<u>2.1. ENFOQUE Y MODELO DE INVESTIGACIÓN</u>	40
<u>2.2. TÉCNICAS</u>	41
<u>2.3. INSTRUMENTOS</u>	42
<u>2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS</u>	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO III

3. ¡Error! Marcador no definido.

<u>3.1. CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y LA MUESTRA</u>	44
<u>3.2. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</u>	45
<u>3.3. ANÁLISIS GENERAL</u>	48

CAPÍTULO IV

4. ¡Error! Marcador no definido.

<u>4.1. CONCLUSIONES</u>	53
<u>4.2. RECOMENDACIONES</u>	54

REFERENCIAS

5. ¡Error! Marcador no definido.

<u>5.1. BIBLIOGRAFÍAS:</u>	56
<u>5.2. EGRAFÍAS:</u>	57

6. ANEXOS

<u>6.1 CONSENTIMIENTO INFORMADO</u>	60
<u>6.2 GUÍA DE ENTREVISTA</u>	61
<u>6.3 GUÍA PARA GRUPO FOCAL</u>	63

RESUMEN

“IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL”

Por:

Joselin Francisca Eugenia Cos Solares.

Gilda Yohana López López.

Un parque de diversiones es una organización que, por sus actividades y el giro comercial, las operaciones están basadas en ofrecer servicios de entretenimiento a sus clientes. Comúnmente estas organizaciones cuentan con grandes cantidades de colaboradores, la mayoría de estos desempeñan cargos operativos, los cuales implican cumplir con un guion y una estructura predeterminedada todos los días.

Por la tipología de estas organizaciones con regularidad se escucha que adicional al salario, proporcionan un incentivo, premio o reconocimiento con la finalidad de motivar al personal. En razón a lo anterior surge la inquietud de conocer la importancia que esto tiene en la retención de personal, para poder responder a lo anterior es necesario indagar en los conceptos que construye el colaborador respecto a los distintos premios o reconocimientos que recibe e identificar la reacción que estos generan cuando se obtiene uno. La presente investigación se realizó en un parque de diversiones, ubicado en el municipio de Santa Catarina Pinula, Guatemala.

La investigación tuvo a bien como objetivo general conocer la importancia de un programa de reconocimiento y recompensa en la retención de personal. Para lo cual fue necesario explorar si el colaborador es recompensado o no, se identificaron los mecanismos de reconocimiento y recompensa que la organización utiliza, se conoció la percepción que los colaboradores tienen acerca del reconocimiento y recompensa, finalmente se identificó el procedimiento idóneo para recompensar a los trabajadores.

La investigación fue basada en el enfoque mixto-exploratorio secuencial, se utilizó el muestreo no probabilístico, fueron 40 participantes, hombres y mujeres, que desempeñan el cargo de guía de operaciones. Los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información fueron la observación, el cuestionario, la entrevista y el grupo focal.

Para la realización de análisis de la información obtenida se utilizó graficas estadísticas y cuadros comparativos, encontrando que la organización en ocasiones ha recompensado a los colaboradores, pero el reconocimiento es poco evidente, sugirieron que si se hace un programa para recompensarlos y reconocerlos este debe realizarse a través de un proceso objetivo, con normas claras. Ya que si no existen lineamientos claros se puede mal interpretar el incentivo que se da y en lugar de motivar genera discordias entre los compañeros.

Consideran que evaluar el desempeño, trabajo en equipo y la calidad del servicio al cliente con categorías que deberían direccionar el proceso para que alguien amerite un incentivo. Adicionales a las categorías ya mencionadas los participantes también hacen énfasis en aspectos como puntualidad, seguimiento a normas y conocimiento del puesto de trabajo, sin embargo, estas características son parte de las responsabilidades que demanda el puesto y que se deben cumplir sin excepciones. Al finalizar la investigación algunas conclusiones fueron:

- Cuando las organizaciones brindan reconocimiento y recompensa a sus colaboradores sin proporcionar las normas claras de cómo se puede obtener alguno, genera incomodidades y fricciones entre los compañeros de trabajo.
- A través de metas, objetivos y otras formas las organizaciones pueden reconocer y recompensar a sus colaboradores, pero si estas no son claras y retadoras pueden distorsionar el significado, creando la idea de que el cumplir con las responsabilidades de su trabajo los hace merecedores del reconocimiento y recompensa.
- Realizar el programa de reconocimiento y recompensa desde las necesidades de los colaboradores, hace el programa más significativo, pues aparte de la gratificación a recibir, el tomar en cuenta sus opiniones genera sentido de pertenencia.

PRÓLOGO

El motivo principal para realizar esta investigación fue la necesidad de conocer la importancia que tiene el reconocimiento y recompensa en la retención de talento humano. Esto a raíz de que actualmente el mundo laboral puede llegar a ser tan exigente que descuida el factor más importante con el que cuenta “sus colaboradores”, quienes finalmente son los principales protagonistas en el desarrollo y rentabilidad de sus operaciones.

La investigación se caracteriza porque más allá de plantear herramientas para la retención de personal en una organización, se enfoca en la motivación de las personas y la satisfacción de sus necesidades en el ámbito laboral, que es el entorno en el que más tiempo las personas suelen pasar.

A lo largo de la investigación se encuentran conceptos de motivación, reconocimiento, recompensa, incentivos, programas y retención. El marco teórico se presenta describiendo el comportamiento organizacional, programas de motivación, clima y satisfacción laboral, compensación y beneficios y, está fundamentado en teorías de necesidades y motivación.

El valor de este estudio radica en dar conocer lo importante que es que las personas se encuentren motivadas, lo cual se va obteniendo en la medida en que sus necesidades se van satisfaciendo, una persona motivada va lograr alcanzar sus objetivos de manera eficiente; por consiguiente, las organizaciones debiesen de contar con estrategias que permitan inicialmente contribuir a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores para que estos permanezcan en un estado de motivación que será de beneficio para ambas partes.

Durante la realización de esta investigación se presentaron limitantes como posponer la realización del grupo focal debido a la poca disponibilidad de los participantes por el horario laboral y durante el desarrollo la constante desvinculación del tema para exponer inconformidades laborales de los participantes, a pesar de los contratiempos se logró recopilar la información. En el último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, tomando de referencia la percepción y experiencias de los colaboradores.

Finalmente, se agradece a los participantes por compartir sus experiencias y brindar valiosa información, a la empresa por el apoyo para realizar esta investigación.

Por: Gilda Yohana López López y Joselin Francisca Eugenia Cos Solares

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema y marco teórico

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones son sistemas integrados por talento humano, recursos tecnológicos y financieros, todas están orientadas a un mismo fin: crear, ofrecer y/o distribuir algún producto o servicio a cambio de obtener ganancias. Anteriormente las organizaciones estaban enfocadas únicamente en la producción, situación que afectaba a las personas pues solo las veían como cualquier otro recurso.

Con el paso del tiempo y debido a la creciente globalización, las organizaciones fueron enfrentando varios retos, para lo cual fue necesario hacer grandes cambios en el desarrollo de sus procesos. Parte de la transformación fue agregarles importancia a las personas que la integran, identificaron que ellas son quienes dan vida y ponen en marcha la organización, por lo tanto, según la manera en que sean dirigidos pueden conducir al éxito o al fracaso.

Como una herramienta para dirigir al capital humano, surgió la administración de los recursos humanos, actualmente es conocida también como Gestión del talento o capital humano, siendo sus principales funciones:

Atraer y seleccionar a las personas idóneas, capacitación, formación, desarrollo de competencias, retención, compensación, reconocimiento y motivación. La gestión del talento humano se encarga de conducir a los colaboradores de la organización a alcanzar los objetivos empresariales, proceso que a su vez permite la satisfacción de las necesidades personales, de manera que se convierte en un sistema de ganar – ganar. (Chiavenato, 2002, p.2)

La industria guatemalteca no se encuentra excluida de los efectos de la globalización, este país también busca la correcta administración del talento humano, anteriormente se hizo mención de las funciones principales, y para fines de esta investigación el enfoque estará sobre la Retención de Personal.

Existen distintos elementos que pueden limitar este propósito, por ejemplo, en empleos operativos las tareas diarias suelen ser monótonas y rutinarias, donde los colaboradores fácilmente pueden entrar en un estado de alienación, desinterés, falta de compromiso; sin

considerar que algunas personas han tenido una formación académica que tiene muy poco en común con su puesto de trabajo. Con tales efectos, puede ser muy probable que se obtenga como resultado consecuencias negativas tanto para la organización como para el mismo trabajador.

Las herramientas que ayudan a retener al personal son varias, por ejemplo, proporcionar un salario justo, contar con buen clima laboral, ofrecer planes de carrera y reconocer el trabajo bien hecho. Cabe resaltar que un programa de reconocimiento y recompensa es una de las herramientas más prometedoras para lograr este objetivo.

La mirada de esta investigación estará sobre el reconocimiento y la recompensa debido a que surgen las siguientes inquietudes: ¿Saber si el reconocimiento y recompensa motiva al trabajador a permanecer trabajando en la empresa?, ¿Qué percepción tienen los colaboradores sobre el reconocimiento y recompensa?, ¿Cuáles son los mecanismos de reconocimiento y recompensa que le interesan al trabajador? ¿Cuál es el procedimiento idóneo para reconocer y recompensar?

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Conocer la importancia que tiene un programa de reconocimiento y recompensa en la retención del talento humano.

Objetivos Específicos

- Identificar los mecanismos de reconocimiento y recompensa que utiliza el parque de diversiones con sus colaboradores.
- Conocer la percepción que tiene los colaboradores sobre qué es reconocimiento y recompensa dentro de la organización.
- Identificar el procedimiento idóneo para reconocer y recompensar a los colaboradores.

1.3. Marco teórico

1.3.1 Antecedentes

Para realizar la presente investigación y elaborar un programa de Reconocimiento y Recompensa para los colaboradores de un parque de diversiones, se tomaron de referencia los siguientes proyectos de investigación, dado que están desarrollados en la misma línea investigativa.

Karla Quixán en sus tesis “Diseño de un programa de motivación y reconocimiento dirigido a personal operativo de una planta de costura” en el 2011 tenía como objetivo elaborar dicho programa con el cual pretendía satisfacer las necesidades de reconocimiento y aprecio de los colaboradores, por consiguiente, crear un clima laboral positivo, aumentar los niveles de producción y de esa manera contribuir al alcance de las metas de la organización.

La investigación se realizó en una empresa textil con una muestra comprendida entre hombres y mujeres de 18 a 35 años de edad con nivel de escolaridad de 6° primaria a 3° básico, llegando a la conclusión que los colaboradores necesitan satisfacer sus necesidades básicas para desempeñarse adecuada y eficientemente dentro de la organización, además de recibir un trato digno por parte de los supervisores y conocer lo que la organización espera de ellos.

“Un plan de reconocimiento y recompensa para el personal de ventas de Grupo Solid”, publicado en noviembre de 2014, fue el proyecto que realizaron Mónica Isabel Pérez y Paola Stephanie Pérez, cuyo objetivo fue crear un instrumento de acuerdo a las necesidades tanto de la organización como de los colaboradores de la misma y así generar beneficio para ambas partes. Dicha investigación se realizó en una empresa dedicada a la manufactura, elaboración, y distribución de pintura, con una muestra comprendida por 40 personas del departamento de ventas, comprendidos en las edades de 25 a 35 años, de género masculino y femenino, con escolaridad de nivel medio.

Las autoras concluyen que el desempeño de los colaboradores será más eficiente si se les reconoce, remunera y recompensa, por lo tanto, 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 organización y tienen un mejor desempeño laboral.

María Verónica Pineda Benavides y Ruby López Mazariegos en su tesis Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo realizada en el 2012, a través de un estudio exploratorio en restaurantes indagaron en los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral a través de una guía de entrevista la cual fue aplicada a 15 trabajadores del área administrativa, la información obtenida fue analizada a través de marcos únicos.

En este estudio las autoras identificaron que los factores internos como el reconocimiento y desempeñar su trabajo son los que causan mayor satisfacción laboral en colaboradores con puestos administrativos. Por lo tanto, se evidencia que tener un programa de reconocimiento contribuye a la satisfacción laboral y mejorar el desempeño.

1.3.2 Variables

1.3.2.1 Motivación

Se refiere al impulso que dirige la conducta hacia al cumplimiento de objetivos, está relacionada con la fuerza de voluntad y es determinada por estímulos que buscan la satisfacción de las necesidades.

1.3.2.2 Reconocimiento

Es una distinción o agradecimiento por una acción favorable. En el ámbito laboral un reconocimiento fortalece las acciones requeridas por parte de la organización en sus integrantes.

1.3.2.3 Recompensa

Hace referencia al premio obtenido por la realización de una acción previamente establecida. Puede ser simbólica, material o económica. La recompensa llega a ser un estímulo que reforzará las conductas deseadas.

1.3.2.4 Incentivo

Es un estímulo que despierta el deseo de cumplir algo, es decir que conlleva a realizar una acción. Se otorga por el buen desempeño y para que este se mantenga y mejore. La recompensa puede ser un incentivo.

1.3.2.5 Programa

Es una estructuración detallada sobre lo que se piensa hacer. Es una guía de procedimientos, acciones y etapas para realizar un proyecto.

1.3.2.6 Retención

Es el proceso que sirve para fidelizar a los colaboradores claves con la empresa, evitando así que estos se vayan a otras organizaciones.

1.3.2 Comportamiento Organizacional

Para conocer a la persona dentro del contexto laboral, es importante identificar el comportamiento organizacional. Para Davis y Newstrom (1999), el comportamiento organizacional “es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas tanto individual o como en grupo actúan dentro de las organizaciones” (p. 5).

El estudiar y conocer por qué las personas se comportan o actúan de cierto modo dentro de la empresa, proporciona dos ventajas, la primera es que se logrará predecir el futuro de las conductas que tendrá el colaborador, qué tan comprometido es con su trabajo, cómo será con el tema de ausentismo, será conflictivo y otras más. La segunda es que ayudará a controlar las actividades de los individuos dentro del trabajo, de allí surge la importancia que tienen los estudios de comportamiento organizacional, pues a partir de ellos se puede identificar medios para que los colaboradores actúen eficazmente.

El comportamiento organizacional no se centra únicamente en el tema de la conducta del individuo dentro de la organización si no también estudia la influencia del grupo y del ambiente dentro de la empresa.

Características del comportamiento organizacional:

En su mayoría las ciencias están formadas por cuatro objetivos, el comportamiento organizacional no será la excepción. Describir, comprender, predecir y controlar son los cuatro objetivos que ayudaran a alcanzar la eficacia dentro de la organización.

1. Describir: cómo se comportan las personas ante determinadas condiciones o estímulos.
2. Comprender: este objetivo proporciona la respuesta al ¿por qué el colaborador se comporta de determinada manera?, permitirá entender a qué se debe la conducta del individuo, se conocerá las razones que hay detrás de un acto.
3. Predecir: el poder predecir la conducta de un colaborador, o por lo menos parcialmente, ayudará al jefe inmediato para que este emprenda acciones preventivas. Es decir que se anticipe a la jugada y proporcione soluciones.
4. Controlar: con los tres objetivos anteriores se podrá controlar, tal vez no en su totalidad, pero sí una buena parte del comportamiento de los colaboradores, se les podrá direccionar y procurar el cumplimiento de las tareas asignadas.

La organización está compuesta por varios sistemas, el sistema social que conforma al individuo su singularidad y la relación con los otros. La estructura de puestos es todo un sistema que tiene por objetivo dividir la realización de tareas por áreas y así cumplir con determinados procesos y en conjunto producir el producto o servicio que proporciona a la sociedad. Este sistema da origen a diversos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Por último, se debe tomar en cuenta el sistema de la tecnología, la mayoría de las maquinarias ayudan a la elaboración del trabajo, el ser humano con sus propias manos no podrá realizar todas las tareas que realiza la maquinaria, por ello, se puede decir que la tecnología ayuda al hombre, sin embargo, el hombre debe estar capacitado para la utilización de cada una de las máquinas.

1.3.3 Naturaleza de los Individuos

En todos los tipos de ciencia existe una ley universal, por ejemplo, en la física la ley de gravedad opera por igual en cualquier lugar del mundo, un átomo de hidrógeno es igual en Guatemala que en Moscú. En el caso de las personas sucede lo mismo, cada individuo es

singular, sin embargo “existen seis conceptos básicos que todos los seres humanos tienen: diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y el valor de las personas”. (Davis y Newstrom, 1999, p. 11)

1.3.4 Indiferencias Individuales

Todos los individuos tienen singularidad, el ADN, es distinto para cada una de las personas en el mundo, viendo más allá de la biología, desde el momento en que nace el bebé, las experiencias que va teniendo son diferentes comparado a los demás, estas experiencias van construyendo el yo del niño. Las experiencias van moldeando la personalidad de cada individuo, adicional se debe considerar que el contexto social en el que se desenvuelve le va creando necesidades singulares.

Por lo tanto, es de suma importancia tomar en cuenta que los trabajadores tienen diferencias y si se le motiva a través de esas diferencias se puede alcanzar un mejor grado de motivación. Davis y Newstrom (1999), dice “Si no hubiera diferencias individuales sería posible optar formas de trato estándar y universales a los empleados. Pero las diferencias individuales obligan a los administradores a conceder un trato individual, no estadístico, a los empleados” (p. 11).

1.3.5 Percepción

La percepción es el marco de referencia que tiene cada individuo y es a través de este que la persona comprende y responde su entorno. La percepción está compuesta por las experiencias, nivel social, personalidad y necesidades; todos estos elementos son singularidades del individuo razón por la cual, cuando dos personas estén frente al mismo objeto es muy probable que tengan una visión y construyan un concepto distinto.

Cada colaborador tiene distinto concepto de su ambiente laboral, por lo tanto, los administradores deben estar conscientes que tendrán diferencias de percepción por parte de sus subordinados. Esto afirma que el trato a cada colaborador debe ser singular.

1.3.6 Individuo Integral

Según Davis y Newstrom (1999), “Las habilidades de una persona no pueden disociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. La vida doméstica no es completamente independiente de su vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden

separarse de las condiciones físicas. Las personas operan como seres humanos completos” (p. 12).

Dentro de las organizaciones no se tienen máquinas o recursos que sirven únicamente para alcanzar los objetivos empresariales, en las organizaciones hay personas, talento humano, seres humanos completos que se deben administrar como tales.

1.3.7 Conducta Motivada

La psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas, estas pueden relacionarse con las necesidades de una persona, justo en este punto es donde surge la oportunidad para motivar a los colaboradores. A través de las necesidades se puede direccionar a las personas para que realicen los trabajos asignados, si el resultado es eficiente se le ayudará a satisfacer su necesidad a través de la motivación, pero de lo contrario, si no alcanza los objetivos esperados no tendrá ninguna recompensa.

Es muy importante que el administrador sepa cómo se encuentra el personal a su cargo, debe identificar qué lo motiva, como percibe su ambiente laboral y considerarlo como individuo integral, porque una organización puede contar con la mejor tecnología, pero si el equipo de trabajo no se encuentra motivado a aprovechar y dirigir la tecnología tales recursos carecerán de utilidad.

1.3.8 Deseo de Involucramiento

“En la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades para involucrarse en decisiones importantes de trabajo a fin de contribuir con su talento e ideas al éxito de la organización” Davis y Newstrom (1999 p.12). El deseo de sentirse parte del éxito de la organización, el deseo de sentir que es capaz de realizar grandes tareas, es parte de todos los colaboradores, solo que unos lo tienen más latentes que otros, por lo tanto, aquí existe otra oportunidad para motivar a las personas, proporcionándoles el espacio idóneo para aportar sus ideas o conocimientos.

1.3.9 Valor de las Personas

Cada colaborador necesita un trato distinto al que se le proporciona a las maquinarias, tierra, capital, etc. Cada individuo que trabaja para una organización, posee habilidades, capacidades y competencias que, si se le ayuda a desarrollarlas, puede generar grandes

cambios positivos para el desarrollo de la empresa. Además, no se debe olvidar que todos los trabajadores necesitan ser respetados y brindarles un trato digno, porque son seres humanos y no un recurso adicional.

Es muy importante reconocer la individualidad de cada colaborador, sin embargo, para motivar a todo el personal, no será nada sencillo poder satisfacer todas las necesidades de cada uno. Es tarea ardua para los administradores el comprender las diferencias culturales entre las distintas organizaciones para aplicar el estilo de trabajo que sea más acorde a la organización, además necesitará analizar cuidadosamente las necesidades de cada uno de los colaboradores para así motivar efectivamente a todos.

Por lo tanto, será necesario buscar motivaciones generales que permitan reducir todas las necesidades a unas pocas categorías, pero que a su vez estas se constituyan de las motivaciones individuales de cada uno de los trabajadores.

1.3.10 Motivación

La motivación es un concepto que podría definirse de varias formas, debido a que abarca múltiples aspectos, para fines de la investigación se hace referencia a la motivación como la energía que impulsa a las personas a actuar de determinada manera, la cual brinda cierta dirección que ayuda a asegurar que las personas lleguen al objetivo. Estar motivados es querer ir a un lugar determinado por voluntad propia. Existen dos formas básicas de motivación:

1. Motivación extrínseca: es la influencia que proviene del entorno de la persona.
2. Motivación intrínseca: son factores internos propios de cada persona que impulsa a la realización de determinada acción.

La motivación es un proceso complejo, por lo tanto, para Armstrong (1991) se deben considerar los siguientes puntos:

- “Comprender el proceso básico de motivación, este consiste en el modelo de necesidad-meta-acción y la influencia de las experiencias y las expectativas.
- Conocer los factores que afectan la motivación, identificar la necesidad que impulsa hacia la meta y las circunstancias donde la necesidad sea satisfecha o insatisfecha.
- Reconocer que motivación es cuestión de pagar más.

- A la luz de todos los factores entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.” (p. 66)

La motivación laboral es la fuerza que impulsa a las personas a alcanzar objetivos tanto empresariales como del departamento y, propiamente los que implica su puesto de trabajo. Un colaborador motivado contribuye al éxito de la organización.

Debido a los cambios globales y a la manera en que ha cambiado el mundo de los negocios, las organizaciones se han visto con la necesidad de realizar cambios en su manera de estructurar sus organigramas, jerarquías y las relaciones de mando que existen entre cada una de ellas para adaptarse a las nuevas formas de gestionar.

Actualmente hay una amplia gama de herramientas recursos y métodos característicos de los programas para motivar a las personas dentro de las organizaciones, aunque ninguno se acopla a las necesidades y características de todos los integrantes, debido a la diferencia de los estímulos intrínsecos de cada uno, como el estado de ánimo, personalidad, carácter, etc. Sin embargo, modificar e integrar estas herramientas para lograr motivar a los colaboradores, proporciona un resultado exitoso

1.3.11 Programas de Motivación

1.3.11.1 La administración por objetivos

Independientemente del giro del negocio, actualmente las organizaciones se han encontrado en la necesidad de implementar cambios, debido a la globalización del mercado competitivo y laboral dichos cambios van enfocados a la gestión en los procesos y procedimientos de la organización. Una herramienta que ha sido de gran utilidad es la administración por objetivos, la cual es propuesta por Peter Ducker, quien propone que para administrar una organización era indispensable tener como guía, objetivos previamente establecidos.

Chiavenato (2009), dice al respecto que: “consiste en el establecimiento de metas específicas, medibles y alcanzables, básicamente busca desglosar los objetivos organizacionales en objetivos específicos para cada departamento y así crear una estrategia organizacional para alcanzar objetivos generales”. (p. 318)

APO, así es conocida la administración por objetivos debido a sus siglas, O. Pérez (2014), la define como

“Un sistema que incorpora metas específicas, las cuales son establecidas por los superiores con la colaboración de sus subordinados, por un período de tiempo determinado donde se revisa periódicamente el avance hacia los objetivos y se asignan recompensas según el mismo [...] Es un enfoque de administración total que busca aportar a los colaboradores una visión, un punto de partida una meta hacia la cual están dirigiendo sus esfuerzos, logrando con estos un sentido de pertenencia a la empresa” (Los Beneficios de Balanced Scorecard y la Administración por Objetivos para tu empresa).

Los elementos característicos de la administración por objetivos son:

- La especificidad de metas: pretende que los objetivos sean cumplidos
- Toma de decisiones participativa: se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores para estructurar un plan para alcanzar los objetivos.
- Plazos definidos: para cada objetivo deberá establecer un tiempo en el cual tiene que ser alcanzado.
- Retroalimentación: para identificar áreas de oportunidad y reconocer logros.

Las ventajas de la administración por objetivos para la organización según Harold Koontz son:

- “Mejora de la administración: a través de la creación de planificaciones estrategias orientadas a alcanzar las metas establecidas cumpliendo con los objetivos.
- Visión más clara de la organización: al identificar las características de cada puesto y el perfil que debería tener cada persona en el mismo para poder obtener los resultados esperados
- Compromiso individual: los colaboradores se apoderan de las metas y no hacen su trabajo para cumplir sino para ganar.
- Desarrollo de controles: para determinar que los objetivos planteados sean medibles, de tal manera que se realicen acciones eficientes para mejorar los planes anteriores”. (Los Beneficios de Balanced Scorecard y la Administración por Objetivos para tu empresa, 2014).

John W. Humble enfatiza algunos errores comunes que se cometen al implementar la administración por objetivos, los cuales son:

- “No conseguir la participación de la alta gerencia.
- Decir a todos que la APO es una técnica suprema, capaz de resolver todos los problemas.
- Adoptar la APO de una manera acelerada.
- Fijar solamente objetivos cuantificables.
- Simplificar al extremo todos los procedimientos.
- Aplicar la APO en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente.
- Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior.
- Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
- Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar jamás cómo está funcionando.
- Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa”. (Los Beneficios de Balanced Scorecard y la Administración por Objetivos para tu empresa, 2014).

1.3.11.2 Programas de reconocimiento

Estos programas están dirigidos a los colaboradores, el objetivo principal es reconocer el trabajo y enfocarse en las necesidades de ellos. Los programas se centran en brindarles atención, expresar el interés, reconocer y premiar cuando hacen bien un trabajo o agregan valor al mismo, y por consiguiente motivarlos a repetir el buen desempeño. Los reconocimientos varían, desde palabras de agradecimiento hasta recompensas en efectivo.

Reconocer las habilidades de los colaboradores, es una manera de impulsarlos a desempeñarse mejor según Pérez O. hace mención que:

“Cuando un empleado siente que su trabajo y esfuerzo es valorado y reconocido, automáticamente se siente satisfecho y mucho más comprometido con su empleador, lo que se traduce a mejores resultados y mayor productividad. Desarrollar un programa para reconocer a tus empleados es la mejor opción para lograr equipos más productivos que no solamente trabajarán por cobrar un sueldo, sino que también mostrarán mayor compromiso con los intereses de la organización [...] este tipo de programas son una gran alternativa para hacer que la gente crea en el negocio, sepan lo mucho que se valora su contribución en el lugar de trabajo y además refuerzan el buen desempeño de los colaboradores. Para que un programa o plan de reconocimiento para empleados funcione y sea poderoso para ambas

partes, debe ser simple, inmediato y verdaderamente motivante.” (Cómo desarrollar un programa para reconocer a tus empleados, 2017)

1.3.11.3 Programa de participación de los empleados

El propósito de este programa es involucrar al máximo a los colaboradores en la toma de decisiones y de esa manera impulsar el compromiso de ellos con la organización, además de generar autonomía y satisfacción laboral. Robbins, (2004), identifica tres formas para lograr que los colaboradores participen, éstas son:

- “Administración participativa: se basa en la toma de decisiones conjunta entre jefes inmediatos y colaboradores a su cargo.
- Participación representativa: se da cuando un grupo de colaboradores participa en la toma de decisiones de intereses con la dirección y accionistas. Estos grupos pueden ser consejos laborales, sindicatos, consejos representantes.
- Círculos de calidad: son grupos de colaboradores y supervisores que tiene una responsabilidad en común, principales acciones que realizan son, analizar conflictos de calidad, proponer soluciones y realizar medidas correctivas y de prevención”.

1.3.11.4 Programa de pago variable o programas de compensación

Se caracterizan porque una parte del sueldo se realiza en base a una meta por el desempeño, este pago puede variar en base al desempeño individual o grupal. Según Robbins (2014), los programas de pagos variables más utilizados son una forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada.

La manera en que se compensa el trabajo también se ha ido modificando con el paso del tiempo, a beneficio no solo de los empleadores sino también de los colaboradores, con el propósito de obtener mejores resultados.

Para Pérez O. la administración por compensación se basa en los valores y objetivos de la organización y tiene como punto de partida las buenas acciones de los colaboradores. “Los modelos de pago por desempeño se enfocan en evaluar el rendimiento de los trabajadores a nivel organizacional e individual, lo cual permite una distribución de la compensación mucho más justa y equitativa”. (Cómo ha evolucionado la administración de compensaciones para los empleados, 2017)

Los programas por compensaciones tienen como fin, fortalecer a los colaboradores para que sean ellos quienes determinen su desempeño y busquen crecer en la empresa, además el hecho que ellos dirijan su rendimiento les permitirá desarrollar habilidades competitivas como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otras. Los incentivos que se entregan a los colaboradores están hechos con base sobre sus necesidades y particularidades especiales.

1.3.12 Teorías

1.3.12.1 Teoría de las Necesidades Básicas de Maslow

La teoría de la pirámide o jerarquía de las necesidades básicas, fue desarrollada por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana”, en 1943. Esta teoría tuvo gran aporte a diversos campos, además de la psicología.

Maslow plantea que “la motivación nace del cumplimiento de ciertas necesidades, las cuales según su criterio están definidas en orden de importancia, al satisfacer las más básicas las personas se impulsan a desarrollar y satisfacer las necesidades de un nivel más alto” (Los incentivos y la motivación laboral, 2008)

- Necesidades básicas: son todas aquellas que se requieren para sobrevivir, a las cuales llamó necesidades fisiológicas, entre las cuales están respirar, alimentarse, dormir, sexo, homeostasis, entre otras.
- Necesidades de seguridad y protección: se originan al satisfacer las necesidades fisiológicas, como su nombre lo indica procuran dar seguridad y protección a las personas. Comprende seguridad física, moral, familiar, laboral y protección de bienes.
- Necesidad de afiliación: estar vinculadas a la convivencia. Familia, amigos, pareja, trabajo en grupo, entre otras.
- Necesidad de estima: se refiere al punto de equilibrio entre la estima alta y baja. Autorreconocimiento, confianza, respeto, logro, etc.
- Autorrealización: se ubica en la cúspide de las necesidades, solo puede darse si se han satisfecho las necesidades que le anteceden, se desarrolla un crecimiento personal.

1.3.12.2 Teoría E.R.G (E.R.C)

Fue desarrollada por Clayton Alderfer y es conocida por sus siglas en inglés: Existence, Relatedness and Growth que traducidas al español significan: Existencia, relación y crecimiento. Alderfer se basa en la agrupación de las necesidades que plantea Maslow;

- Existencia: se refiere a las condiciones básicas vitales, establecidas en las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Relación: implica convivencia y relaciones grupales e interpersonales, están comprendidas en las necesidades sociales o de pertenencia.
- Crecimiento: manifiesta deseos de crecer internamente, reconocimiento, autoconcepto, desarrollo y superación personal, comprendidos en las necesidades de estima y autorrealización.

Compartía el supuesto de Maslow que la satisfacción de las necesidades de orden inferior conducía a las personas a satisfacer las necesidades de orden superior. Alderfer suponía que las necesidades ERC eran causa de motivación, pero la frustración en una necesidad superior podía provocar un descenso a una necesidad inferior.

1.3.12.3 Teoría de la Motivación de Herzberg

También conocida como teoría de los dos factores, Frederick Irving Herzberg fue un personaje importante en la gestión administrativa empresarial. Herzberg propone que el comportamiento de las personas está influenciado por dos factores:

1. Factores motivacionales (intrínsecos): conformados por factores como reconocimiento, recompensa, trabajo estimulante, cumplimiento, etc. los cuales puede aumentar la satisfacción y motivación de las personas.
2. Factores de higiene (extrínsecos): conformados por factores como condiciones laborales, seguridad, remuneración, compensación, etc. No son motivantes sin embargo la ausencia de estos provoca insatisfacción.

Siguiendo la teoría de las necesidades primarias de Maslow, los factores motivacionales pertenecen a las necesidades de estima y autorrealización, mientras que los factores higiénicos pertenecen a las necesidades fisiológicas y de seguridad.

1.3.12.4 Teoría de las Expectativas de Vroom

Fue desarrollada por Víctor Vroom, quien plantea que para actuar de una manera determinada depende de la expectativa que las personas tienen sobre lo siguiente a la

actuación esperada, es decir, la expectativa que las personas tienen sobre la recompensa que se obtendrá luego de actuar, los motiva a actuar determinadamente. Se basa en tres factores:

- Valencia: es la inclinación al recibir una recompensa.
- Expectativa: se desarrolla a partir de la actuación realizada y el resultado obtenido.
- Medio: perspectiva que tienen las personas sobre la recompensa recibida.

Según D. Nadler y E. Lawler (1999), la relación de estos factores conlleva a la motivación en conceptos y teorías principales.

La fundamentación de esta teoría se basa en los siguientes supuestos:

- “El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos”.

(Motivación, concepto y teorías principales, 2016)

La teoría sostiene que cuando la dificultad de una meta es excesiva, las personas ven poca probabilidad de alcanzarla. Esto destruye a su vez la conexión entre el esfuerzo y el alcance del premio; y no quiere decir que la persona no se esforzará nunca por alcanzar metas difíciles, sino sugiere que en estos casos para que las personas se motiven a alcanzarlas hay que cumplir dos condiciones:

- Debe haber una conexión clara entre la retribución y el cumplimiento de la meta.
- Debe ser grande la cantidad de la retribución al lograr la meta.

La conexión entre el desempeño y la recompensa se le llama línea de visión, por lo tanto, las organizaciones pueden motivar a sus colaboradores a realizar un desempeño en particular siempre y cuando desarrollen una adecuada línea de visión.

1.3.12.5 Teoría de las Necesidades de David Mc Clelland

McClelland plantea que una persona puede sentirse motivada si logra satisfacer tres necesidades:

- Necesidad de logro: está orientada al cumplimiento de metas y objetivos, implica responsabilidades y requiere de retroalimentación.
- Necesidad de poder: busca influencia, control, reconocimiento y prestigio.
- Necesidad de afiliación: orientada a la interacción y convivencia.

Estas necesidades se encuentran en todas las personas, son adquiridas y moldeadas debido al tiempo, la convivencia sociocultural y la experiencia personal.

Para Davis K. (1,999) el proceso de motivación se basa en impulsos. Considera que en su mayoría todas las conductas conscientes son motivadas o causadas, por ejemplo: todas las personas necesitan abrigar su cuerpo, pero el comprar determinada prenda, el color y estilo está motivado por un impulso. Lo mismo sucede en el área laboral, todos necesitan trabajar motivados por el impulso mayor, siendo este cubrir sus necesidades; sin embargo, existe otro tipo de impulso que motiva a cada persona para querer laborar en determinada organización con facilidad de horario, incentivos económicos, ambiente laboral adecuado, estabilidad laboral.

Al superar o cubrir el primer impulso que es cubrir necesidades básicas arrancan los impulsos que ayudan a que el colaborador se comprometa y se ponga la camiseta. Es aquí donde se hace necesario que la organización identifique, descubra y comprenda qué tipo de impulso motiva al colaborador, reconocerlo y recompensarlo para así de esta manera poder reforzar a que el candidato continúe cumpliendo la meta que se le ha establecido. Davis K. (1,999) maneja una fórmula $D = C * M$ en donde “el desempeño o potencial (D) es producto de la capacidad (C) y la motivación (M)” esto refleja que no solamente la motivación impulsa a un óptimo desempeño, pero si es elemento importante para el mismo.

Las investigaciones de McClellan se centraron en los impulsos de: logro, afiliación y poder, estos se detallarán más adelante. Pero es necesario reconocer que para Davis existe un impulso más y este es motivación hacia la competencia. La motivación hacia la competencia impulsa a la persona a ser buena en algo, desempeñar un trabajo de calidad, los colaboradores motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problema y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. Esto le proporciona satisfacción interna debido a la estimación y reconocimiento que le tienen los compañeros de trabajo, clientes y/o superiores.

La motivación hacia la competencia es diferenciada a la motivación de logro propuesto por McClellan que se describirá más adelante. Los individuos orientados al logro disfrutan el cumplimiento de sus actividades y pasan al siguiente objetivo preguntándose ¿Cuánto más puedo hacer (logros)?, se inclinan más a metas cuantificables, las que le sirven como punto de referencia para medir su éxito. A diferencia de los colaboradores orientados a la competencia, ellos le dan mayor valor al nivel de sus capacidades y son más sensibles a metas orientadas a la calidad de productos y servicios, les gusta responder a la pregunta ¿Qué tan bien puedo hacerlo (competencia)?

El saber diferenciar entre los cuatro tipos de impulsos motivacionales (tres de McClellan y el agregado por Davis) permite administrar estratégicamente el desempeño de cada colaborador, por lo tanto, es importante que desde el momento en que se seleccione a un colaborador para determinada plaza se debe conocer qué tipo de impulsos lo motivan, además este criterio se puede utilizar también al momento de realizar cambios de puesto.

1.3.13 Clima Organizacional

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de satisfacción de sus integrantes”. (Chiavenato, 2011, p. 50)

El clima laboral es el ambiente en el que se desarrolla el trabajo diariamente. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los colaboradores y por consiguiente en la productividad, determinando la forma en que un individuo percibe y experimenta cualidades y atributos en su desempeño. Un buen clima laboral conlleva el alcance de los objetivos planteados, por el contrario, puede conducir a destrozarse el ambiente de trabajo provocando conflicto, malestar y bajo rendimiento.

Según Chiavenato, se consigue un clima laboral favorable cuando se satisfacen las necesidades de los integrantes de la organización y se les motiva.

El clima laboral comprende aspectos físicos, estructurales, ambientales, personales. Proporcionar un buen clima laboral depende en primer lugar de la dirección gerencial, de acuerdo a la manera en que implementen y desarrollen sistemas de gestión, una adecuada

calidad de vida en el trabajo la cual está conformada por factores intrínsecos y extrínsecos. Según Chiavenato son (2009):

- La satisfacción con el trabajo ejecutado
- Las posibilidades de futuro en la organización
- El reconocimiento por los resultados alcanzados
- El salario percibido
- Las prestaciones recibidas
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización
- El entorno psicológico y físico del trabajo
- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones
- Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente

Para conocer el clima de una organización es necesario identificar la situación en la que esta se encuentra. El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejora orientados al cambio de actitudes y conductas ineficaces de los involucrados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Es importante que dentro de las organizaciones se realicen diagnósticos de clima laboral, ya que con la evaluación saldrán a luz problemáticas y aspectos que influyen en la eficiencia de los trabajadores y la productividad y rentabilidad de las organizaciones. La medición del clima laboral conlleva un seguimiento, se deben proponer soluciones estratégicas para las problemáticas evidenciadas, con esto el colaborador estará en un ambiente más cómodo y ameno para desempeñar su trabajo.

1.3.14 Satisfacción Laboral

Se refiere a la satisfacción laboral como “conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas” (Satisfacción Laboral y Productividad, 2013),

Morillo define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que

este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial” (Psicología Científica, 2010)

Por lo tanto, la satisfacción laboral está relacionada con las respuestas actitudinales de los colaboradores en relación a su puesto de trabajo y todo lo que este involucra: remuneración, prestaciones laborales, seguridad personal, oportunidades de crecimiento y desarrollo, beneficios, reconocimiento y recompensa, clima laboral, sentido de pertenencia, RSE, entre otros.

La satisfacción laboral es un estado que manifiestan los colaboradores y se da por los beneficios que la organización da a sus colaboradores tratando de satisfacer las necesidades de estos en el ámbito laboral y por las reacciones actitudinales de estos beneficios.

Es importante aclarar que la satisfacción laboral también depende también de aspectos intrínsecos y físicos del colaborador, por ejemplo, si un colaborador está desempeñando un cargo que no es acorde a su profesión, capacidades o habilidades, genera sentimientos y actitudes negativas que van a repercutir en la eficiencia para desempeñar las actividades que implica dicho cargo, produciendo baja productividad.

La insatisfacción laboral se manifiesta de diferentes maneras, las más comunes son quejas, reclamos e inconformidades constantes, incumplimiento de tareas, irresponsabilidad, impuntualidad, ausentismo, entre otros. Ante la insatisfacción laboral se pueden expresar dos actitudes, que pueden ser negativa, la cual conlleva negligencia ante el cambio, aumento de errores, abandono de labores y renuncia, también puede ser positiva al contribuir a mejorar la situación, tener una espera pasiva y optimista mientras la administración y los encargados hacen lo más pertinente para resolver la situación.

Que una organización proporcione un estado de satisfacción a sus integrantes traerá grandes beneficios para ambas partes, un colaborador satisfecho y motivado mejora su desempeño y aumenta la productividad a la vez que satisface sus necesidades. Es por tal razón que las organizaciones implementan diferentes estrategias para motivar a sus colaboradores y desarrollar un ambiente de satisfacción en el área laboral.

1.3.15 Compensación y Beneficios

La transformación global que se está viviendo demanda a cada trabajador mejor preparación académica y desarrollo de competencias, esto lo convierte en capital humano porque entre más preparada esté una persona ésta demandará un salario más competitivo. Lawler refiere al respecto “si las organizaciones desean atraer a los mejores y ser las mejores, deben estar dispuestas a pagar muy bien a las personas sobresalientes” por lo tanto las personas dejaron de ser un recurso más para las organizaciones, hoy por hoy son talento. (Moreno, Gestiopolis, 2011)

El capital humano es la razón por la cual una organización pelea en el mercado laboral para atraerla e integrarla a la misma y procurar que permanezca dentro de ella, a través del salario y beneficios.

Para Lawler existen dos tipos de remuneración: “remuneración basada en el cargo y remuneración basada en el desempeño” (Moreno, Gestiopolis, 2011). El fundamento de la remuneración basada en el cargo es la clase de trabajo que realizan las personas, es decir que se debe realizar una valuación de puestos, con los resultados obtenidos se determina el salario para el puesto y al mismo tiempo se conoce el impacto que la persona que ocupe el puesto causa en la organización. Este tipo de Remuneración es objetiva y estandarizada debido a que la organización puede manejar un costo por remuneración similar a los de su competencia.

La remuneración basada en el desempeño es más compleja debido a que se debe realizar una estrategia bien clara y detallada, si no se tiene el cuidado de realizarla en lugar de motivar el efecto será todo lo contrario. Una estrategia que utilizan las empresas para remunerar en base al desempeño son los incentivos, monetarios o no monetario. En caso de los incentivos no monetarios se establecen planes, políticas o programas en los que se estandariza el proceso para adquirirlos.

El dinero es un bien singular valorado por la mayoría de personas a nivel mundial, en la actualidad es un recurso vital para realizar pagos de bienes, servicios y otras obligaciones, en resumen, aporta a la sobrevivencia del ser humano, por lo tanto, este bien es un factor determinante que influye en la motivación de las personas.

Según Maslow, el ser humano tiene que cubrir sus necesidades básicas, cuando estas ya están satisfechas sube al siguiente nivel, esto permite deducir que cuando una persona tenga

el suficiente dinero para cubrir la necesidad de alimentación, vivienda y seguridad, la motivación se enfocará a otro tipo de necesidad, siendo este el caso, la persona perdería la motivación por ganar únicamente lo necesario para vivir, iniciaría una búsqueda de un ingreso mayor para satisfacer el siguiente nivel de necesidad.

Lawler sostiene que “si al menos una parte del dinero se distribuye con base en el desempeño contribuye a la eficacia de la organización” (Moreno, Gestipolis, 2011). Esto nos permite ver que una parte de la remuneración económica debe ser la misma para todos los colaboradores, es decir un sueldo base, pero el resto de la remuneración sea ganado a través del desempeño por excelencia, dando así paso a un sistema de reconocimientos y recompensas que en verdad motive a todos los colaboradores para dar su mejor desempeño en las tareas que tiene a su cargo.

Las compensaciones no se limitan a una remuneración salarial, sino que también implican incentivos, los cuales motivan a las personas, pero están sujetos a los resultados desempeño de estos. Las compensaciones tienen objetivo:

- Recompensar el desempeño
- Competitividad de la organización en el mercado laboral
- Motivar el desempeño futuro
- Atraer y retener personal
- Aumentar la productividad

Existen diferentes tipos de compensaciones, los utilizados con más frecuencia son los siguientes:

- Monetarios: se incluyen prestaciones de ley como el aguinaldo y bono 14.
- Bonos: beneficio económico extra al sueldo, se da por cumplir metas establecidas previamente, por ejemplo, las comisiones.
- Beneficios: personalizados de acuerdo con las necesidades de los colaboradores, por ejemplo: guarderías, cafetería y comedor, transporte, etc.
- Asistenciales: por ejemplo, seguro médico para el colaborador e incluso su familia.
- Recreativos: buscan contribuir al bienestar integral de la persona, como días adicionales de vacaciones, actividades outdoor, entre otras.
- Capacitación, formación y desarrollo: implican actividades y planes para aumentar los conocimientos y prepararse más, laboral y personalmente.

1.3.16 Reconocimiento y Recompensa

El reconocimiento son todas las estrategias elaboradas para felicitar a los colaboradores por su buen desempeño laboral. Tiene como finalidad fortalecer las acciones que estos realizan para alcanzar la estrategia organizacional de manera que se aumente la productividad y mejore la calidad de la misma. El reconocimiento permite a los colaboradores sentirse motivados, optimistas y comprometidos con la empresa, facilitando el crecimiento y aumentando la rentabilidad de ésta. (Montenegro, Gestipolis, 2013).

La recompensa son los incentivos que se ofrecen para realizar acciones determinadas; comúnmente son incentivos económicos, pero también pueden ser simbólicos. Las empresas implementan las recompensas con el propósito de motivar a los colaboradores a alcanzar altos niveles de desempeño y retenerlos dentro de la organización. Para determinar las recompensas es importante conocer las necesidades de los colaboradores para tener más impacto y obtener los resultados esperado a la vez que se satisfacen las necesidades de estos.

Diferencia entre Reconocimiento y Recompensa

Reconocimiento	Recompensa
<ul style="list-style-type: none">● Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado), por ejemplo, un regalo.● Se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado● Puede ser tangible o intangible.● Los reconocimientos tales como una nota o un regalo, puede recordarse por mucho tiempo.● No escrito, inesperado.	<ul style="list-style-type: none">● Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.● La recompensa se sabe que existe, se conoce.● Generalmente es tangible y muy a menudo dinero.● Las recompensas, cuando se incluyen en el salario, en incentivos o primas, se olvidan rápidamente.● Puede formalizarse por escrito, como

<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo. ● Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros. ● Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización. ● Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la organización, al equipo y/o al director. 	<p>por ejemplo mediante primas, o de forma verbal, “si haces tal..., te daremos cual...”</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica. ● Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece. ● Producen una motivación externa, por ejemplo, satisfacen la apetencia por comida, alojamiento y servicios /bienes materiales.
--	---

(Jimenez, Euskalit, 2014)

Como se ha mencionado el reconocimiento y recompensa son dos estrategias diferentes, pero con un mismo objetivo, motivar a los colaboradores y mejorar el desempeño laboral.

Los programas de reconocimiento y recompensa se han convertido en una herramienta de gran utilidad para las empresas que buscan motivar y retener a sus colaboradores y a la vez aumentar sus niveles de producción; a través de ellos se da a conocer el interés y la importancia que genera el trabajo hecho de manera efectiva. Para implementar un programa de reconocimiento y recompensa es necesario previamente definir:

1. La estructura organizacional: es decir, definir la misión, visión, valores y políticas, así como el análisis de las áreas de fortaleza y áreas de mejora y el análisis sobre el producto o servicio que realizan.
2. Las actitudes que se quieren impulsar para alcanzar la estrategia
3. Las actividades que se utilizarán para reforzar esas actitudes.
4. Los premios que se ofrecerán.
5. Los objetivos que se alcanzaran con la implementación del programa
6. Los resultados que se esperan obtener y la forma en que se medirán los resultados del programa.
7. Indicadores de mejora (si es necesario)

También es importante adecuar las recompensas a las necesidades del colaborador, adecuar el premio a lo logrado, no debe ser el mismo premio que se da al cumplir con tareas sencillas a los grandes proyectos. El reconocimiento o recompensa se debe entregar

lo más pronto posible, al lograr el desempeño deseado por el colaborador, si se deja pasar mucho tiempo de por medio pierde la efectividad para conseguir el efecto motivador que se desea.

En cuanto a los premios pueden ofrecer existen una amplia variedad como diplomas, medallas, premios en efectivo, vales de alimentos, productos y/o servicios que produce la empresa, programas de capacitación para el trabajador, etc. Sin embargo, el valor del premio debe ser acorde al aporte que el colaborador realiza y es necesario tomar en cuenta que los premios tienen que ser establecidos de acuerdo con sus necesidades y requerimientos, puesto que los colaboradores valorarán lo que la empresa pueda darles pero que realmente contribuya a lo que ellos necesitan o aprecien.

1.3.16.1 Tipos de Reconocimiento y Recompensa

Simbólicos: no implican costos económicos, pueden ser

- Felicitación en público o privado
- Palabras de agradecimiento
- Fotografías o nombre de los colaboradores sobresalientes en las carteleras informativas de la empresa.
- Llamadas telefónicas personales del jefe de inmediato, jefe de departamento o gerente
- Cartas del jefe de inmediato, jefe de departamento o gerente.
- Puesto especial de estacionamiento
- Reconocimiento vía correo electrónico
- Tiempo libre (día, medio día, horas)
- Otros

Económicos: implican costos económicos, pueden ser:

- Entradas para el cine, teatro, conciertos, etc.
- Capacitación o participación en algún curso de formación
- Viaje
- Viaje en familia
- Comida o celebración con el jefe de departamento
- Suéter, gorra, bolsa, lonchera etc. Con logo de la empresa
- Certificado de regalo

- Certificado de supermercado
- Juguetes para los niños
- Productos de la empresa
- Otros.

1.3.16.2 Desarrollo de un programa de reconocimiento y recompensa

Con el paso del tiempo, las organizaciones han dado por hecho que las personas son el principal activo con que cuentan, por lo mismo han creado e implementado diversas herramientas estratégicas, con el propósito de motivar y orientar a sus colaboradores a tener un óptimo rendimiento, tanto en búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la organización como personales. En que se reconozca la labor que cada persona realiza es una acción imprescindible para propiciar la motivación y mejorar el desempeño y aumentar la productividad.

Cabe mencionar también, que elaborar un programa que reconozca y recompense a los miembros de una organización por su desempeño, puede llegar a ser complicado, pues con un mínimo error se puede ocasionar consecuencias grandes.

Según Pérez O. para implementar un programa de reconocimiento y recompensa en una organización, será necesario tomar en cuenta 4 aspectos importantes:

1. “Involucrar a los colaboradores en el diseño del plan: permite conocer sus perspectivas, necesidades, ideas y opiniones, por lo que el diseño del programa será mucho más efectivo. Se debe buscar la participación de los colaboradores en el proceso del diseño del plan, a través de encuestas y entrevistas para conocer qué tipo de reconocimientos les resulta más motivador y les gustaría recibir.
2. Incluir a todos los niveles de la organización: pero cuidar no generalizar el programa, sino al contrario, este debe estar orientado de acuerdo a los niveles que hayan dentro de la organización, así como los puestos de trabajo, cargos, funciones y actividades propios de cada uno. Es indispensable que todos los colaboradores sean partícipes del programa y evitar la exclusión.
3. El programa debe ser sencillo, flexible y atractivo: el programa debe ser específico y claro, para que todos aquellos a quienes está dirigidos logren entenderlo y captar las acciones, indicadores o resultados que serán recompensados y reconocidos.

4. No todo es dinero: se puede reconocer el desempeño a través de la escucha y recepción de ideas y propuestas, brindar confianza, flexibilidad en horarios, horas y días libres, trabajo en casa, premios a través de proveedores y aliados, reconocimiento público, carteleras informativas de la organización, etc.”

El propósito del programa de reconocimiento y recompensa es valorar a los colaboradores por lo que hacen, ya que esto hace que la organización obtenga múltiples beneficios, entre ellos disminuye la rotación de personal, mejoras en el desempeño, clima laboral agradable y satisfacción laboral, entre otros. (Cómo desarrollar un programa para reconocer a tus empleados, 2017.)

Pérez O. menciona algunas acciones que se deben tener en cuenta para que el programa de reconocimiento y recompensa motive al personal, cumpla con el objetivo y sea justificable:

- Fomentar una cultura orientada al desempeño: al impulsar el rendimiento de los colaboradores es necesario dar retroalimentación eficaz sobre el desempeño, con el propósito de comunicarles que es lo que están haciendo y los motivos porque valoran su comportamiento, pero también los aspectos que deben cambiar. Para que sea más entendible, se recomienda acompañar la retroalimentación con un ejemplo de cuando se demostró el comportamiento. Esta debe ser dada poco tiempo después que se manifieste el comportamiento.
- Comunicación efectiva: para que los colaboradores conozcan en qué se consiste el programa, así como los objetivos y se sienta partícipe del proceso.
- Medir los resultados: si no se lleva una medición difícilmente se podrá tener un control y por consiguiente no se puede mejorar. “Al realizar una medición constante permite a los involucrados conocer si realmente están obteniendo los resultados esperados y si el esfuerzo de la empresa es compatible con el nivel de rendimiento” (5 mejores prácticas para compensar a tus empleados, 2017)

El implementar programas de reconocimiento, es un proceso que genera credibilidad y rentabilidad para la organización.

CAPÍTULO II

2. Técnicas e instrumentos

2.1. Enfoque y Modelo de Investigación

Cualquier problema tiene distintas aristas, puede verse desde una perspectiva subjetiva, “todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, por lo tanto, debemos de tratar de entenderla en su contexto” (Sampieri, 2014, p. 9) o desde un plano objetivo cuantificando los datos que se tienen. Pero no se busca enfocar únicamente una línea de investigación, por el contrario, se pretende obtener y analizar datos cualitativos con intención de explorar el problema, se procura en una segunda etapa recabar y analizar datos cuantitativos para luego comparar e integrar la información obtenida. Por lo tanto, se considera oportuno el enfoque mixto-exploratorio secuencial con modalidad comparativa para llevar a cabo la investigación.

La modalidad de este enfoque permite principalmente indagar en la variable de la percepción sobre la motivación, reconocimiento, recompensa y a la vez vincularla con los datos cuantificables para adquirir información válida.

2.2. Técnicas

2.2.1 Técnicas de Muestreo

Para la realización de la investigación se utilizó el muestreo no probabilístico debido a la gran cantidad de colaboradores que tiene la organización y a los horarios de labores, puesto que estas condiciones no les permitieron a todos tener las mismas posibilidades de participar en el estudio.

Se tomó en cuenta a 40 colaboradores, hombres y mujeres con las siguientes características:

- Desempeñar el cargo de Guías de Operaciones.
- Tener un año como mínimo de laborar en la empresa.
- Comprendidos entre las edades de 18 a 30 años.
- Disponibilidad de participar en la investigación.

En la fase de recolección de datos cuantitativos se tomó en cuenta a 40 participantes incluyendo a las 16 personas que participaron en la investigación cualitativa. Las muestras tuvieron una relación anidada, pues del total de la muestra seleccionada para el estudio cuantitativo estuvo incluida como subconjunto la muestra del estudio cualitativo.

2.2.2 Técnicas de recolección de datos

- **La observación:** Permitió a las investigadoras involucrarse de manera directa con los y las participantes y su entorno laboral. También, permitió explorar y describir el ambiente físico, social y la manera en que se realizan los procesos.
- **La entrevista:** A través de esta técnica se logró intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, se utilizó con el objetivo de conocer experiencias, conceptos, actitudes y situaciones en las que se encontraba la población. Con la información obtenida se evaluaron las variables de procedimientos y reconocimiento.
- **El cuestionario:** Por medio de un conjunto de preguntas directas realizadas al colaborador se revisó si el parque de diversiones reconoce y recompensa a los trabajadores. Esta técnica permitió indagar en las variables de reconocimiento y recompensa.
- **Grupo focal:** fue una herramienta con la cual accedimos a profundizar en la variable de percepción a través de cuestionamientos sobre el significado colectivo que tienen los colaboradores acerca del reconocimiento y recompensa.

2.2.3 Técnicas de análisis de datos

Para analizar la información obtenida se utilizó la matriz de doble entrada con el propósito de conocer emociones, situaciones y hechos encontrados que permitieron concluir con un análisis descriptivo. Considerando que el enfoque de la investigación es de tipo mixto, se entrelazó el análisis descriptivo con datos estadísticos para finalmente presentar un análisis más completo.

2.3. Instrumentos

- **Consentimiento informado:** a través de este se les dio a conocer a los colaboradores el objetivo de la investigación, el procedimiento a seguir, los riesgos e incomodidades que les pudo generar, los beneficios y la confidencialidad de la información que proporcionaron.

- **Guía de Observación:** Conformada por tres afirmaciones que ayudaron a identificar aspectos relevantes tales como: las actividades diarias de los participantes, la relación trabajador-jefe y el proceso que utilizaron para reconocer y recompensar el trabajo realizado.
- **Guía de entrevista:** Constituida por 6 preguntas abiertas a través de las cuales se obtuvo información acerca del proceso ideal para reconocer y recompensar desde la percepción de los colaboradores y con base en sus necesidades. Las autoras son J. Cos y G López.
- **Grupo Focal:** está formado por 14 preguntas distribuidas de la siguiente manera: 8 preguntas para iniciar el tema, esto ayudó a evaluar si los colaboradores saben qué es reconocimiento y recompensa, la diferencia entre ambos y cuál de estos es más importante; 3 preguntas de transición donde se determinó la importancia que tiene para el colaborador ser reconocido y recompensado, seguidamente se indagó si los participantes perciben algún beneficio al momento de estandarizar un programa de reconocimiento y recompensa y se identificó la forma en que les gustaría ser recompensados. Para finalizar hay 3 preguntas que permitieron conocer la importancia del programa de reconocimiento y recompensa para motivar y satisfacer al trabajador; durante el desarrollo del grupo focal se rescataron sugerencias para la elaboración del programa de reconocimiento y recompensa.

El grupo focal se realizó con dos grupos de 8 participantes cada uno, en un salón que cumplía con las condiciones necesarias para la ejecución de este.

2.4. Operacionalización de los objetivos

Objetivos específicos	Variables o categorías	Unidad de análisis	Instrumentos y técnicas
1. Identificar los mecanismos de reconocimiento y recompensa que utiliza la empresa con sus colaboradores.	1.1 Reconocimiento	1.1 Evaluar si existe reconocimiento simbólico (como diplomas, agradecimientos, etc).	Entrevista (Cos J. López G.)
	1.2 Recompensa	1.2 Identificar si en la empresa recompensan de forma monetaria tales como bonificaciones, parqueo	

<p>2. Conocer la percepción que tiene los colaboradores sobre qué es reconocimiento y recompensa.</p>	<p>2.1 Percepción</p>	<p>gratis, vales de comida, combustible, internet entre otros.</p> <p>2.1 Identificar el concepto que los colaboradores tienen respecto al reconocimiento y recompensa.</p>	<p>Grupo Focal (Cos J. López G.)</p>
<p>3. Identificar el procedimiento idóneo para reconocer y recompensar a los colaboradores.</p>	<p>2.2 Colaboradores</p>	<p>2.2 Conocer si el reconocimiento simbólico motiva al colaborador.</p>	<p>Entrevista (Cos J. López G.)</p>
	<p>3.1 Procedimiento</p>	<p>3.1 Evaluar las acciones que se tomarán en cuenta para reconocer y recompensar al colaborador.</p>	
	<p>3.2 Reconocimiento</p>	<p>3.2 Identificar que prefieren los trabajadores reconocimiento y recompensa simbólica o monetaria.</p>	

CAPÍTULO III

3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados

3. 3.1. Características del lugar y la muestra

3.1.1 Características del lugar

Eduparques es un parque de diversiones que simula una ciudad a escala donde los niños y las niñas pueden desempeñar roles de diferentes oficios y profesiones como médico, bombero, piloto, ingeniero, arquitecto, veterinario, etc. El parque de diversiones está basado en un concepto denominado Eduentretenimiento, a través de la lúdica se busca enseñarles a los niños una serie de conceptos, principios y valores que les van a servir para formarse.

El parque funciona en medio de una ciudad construida a escala para niños, es una ciudad que pretende replicar de manera realista los espacios más representativos que existen en cualquier ciudad del mundo.

El parque está ubicado en el municipio de Santa Catarina Pínula, del departamento de Guatemala, en los últimos años, la población del municipio ha tenido un crecimiento por la migración de personas hacia las colonias establecidas en el municipio, que se han planificado para atender a segmentos de la población de nivel económico alto.

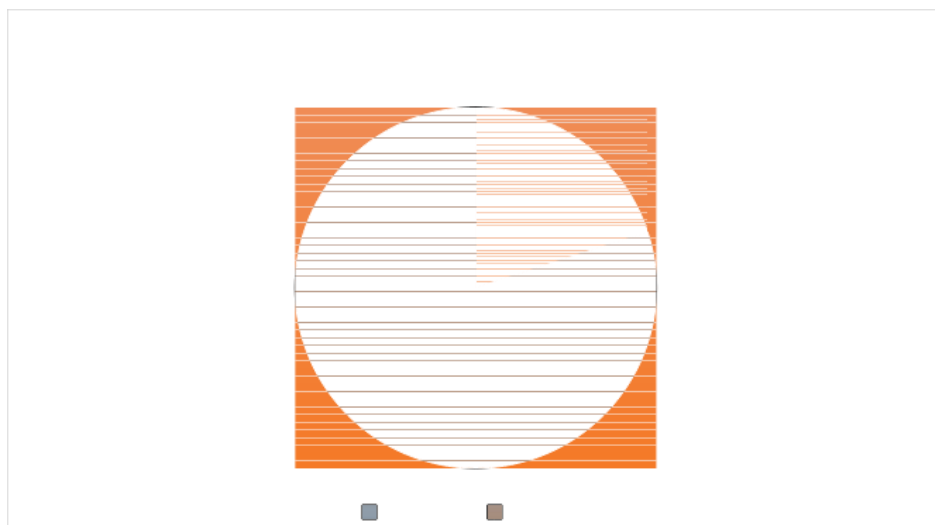
3.1.2. Características de la muestra

La mayor parte de colaboradores del parque ocupa puestos operativos. Las personas que desempeñan estos puestos deben de estar comprendidos en edades de 18 a 30 años, contar con estudios a nivel medio, en especial maestros (as), de preprimaria y primaria, actitud proactiva y dinámica, lo ideal es que hayan tenido experiencia previa conviviendo con niños y actitud de servicio al cliente, por el servicio que se ofrece, también es importante tener disponibilidad para trabajar fines de semana y días festivos debido al giro del negocio.

El 35% de la muestra tiene hijos y el 65% se encuentran solteros (as). Los colaboradores se ubican en las clases socioeconómicas media-baja, media y media-alta. Se evidencia más la presencia del género femenino desempeñando estos puestos. La mayoría están comprendidos en las edades de 21 a 24 años, graduados a nivel medio de magisterio, bachillerato y perito contador; residen en municipios aledaños a la ubicación del parque como lo son los municipios de Barberena, San José Pínula, Fraijanes y por supuesto Santa Catarina Pínula.

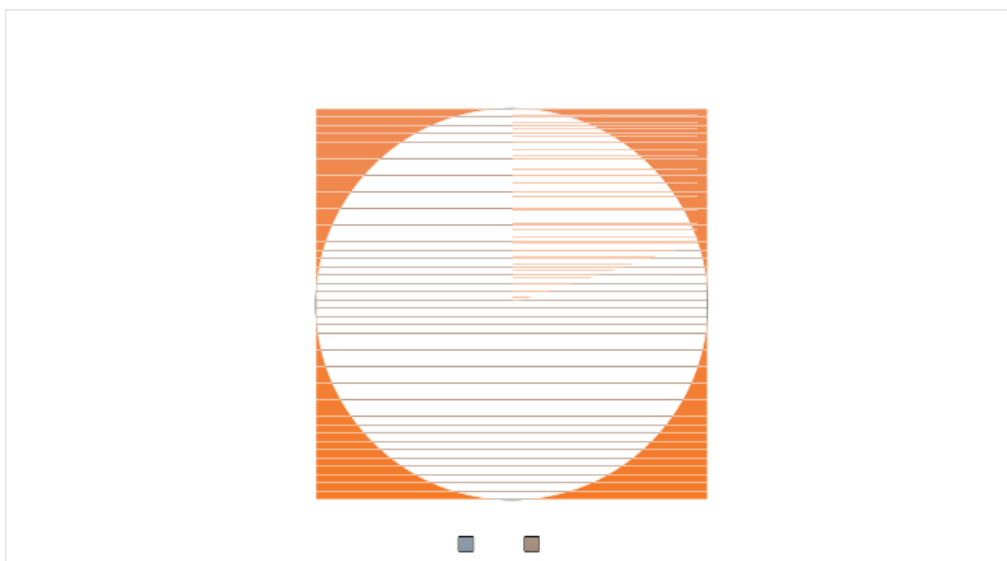
4. 3.2. Presentación e interpretación de los resultados

La presente investigación tuvo lugar en un parque de entretenimiento, de la población entrevistada, los participantes tienen 2 años y 6 meses en promedio de laborar en la organización, la mayor parte estuvo conformada por mujeres, ya que son quienes presentan más habilidades en la atención hacia los niños.



Fuente: información obtenida de los datos generales de la guía de entrevista.

Durante el desarrollo de la entrevista se les preguntó si en la empresa se les ha reconocido y recompensado alguna vez y la mayoría de participantes indicó que el reconocimiento ha sido escaso, han tenido recompensas, pero el reconocimiento no ha sido evidente.



Fuente: información obtenida de los datos generales de la guía de entrevista.

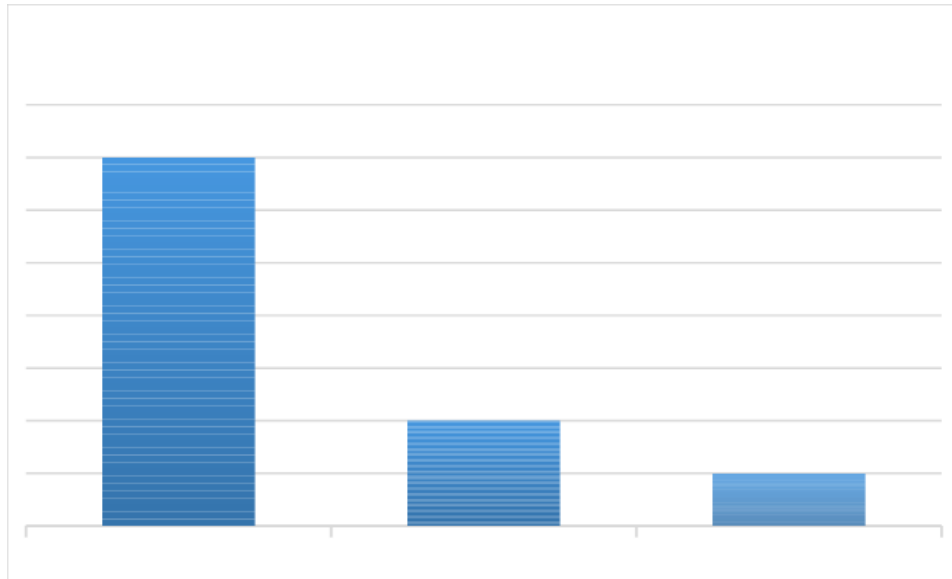
Estos datos se complementan con la información obtenida del grupo focal, en donde los participantes expusieron:

“Por la puntualidad daban unos vales” P.2

“Se premiaba al empleado del mes y nos daban un desayuno” P.3

“Pines por el servicio” P.4

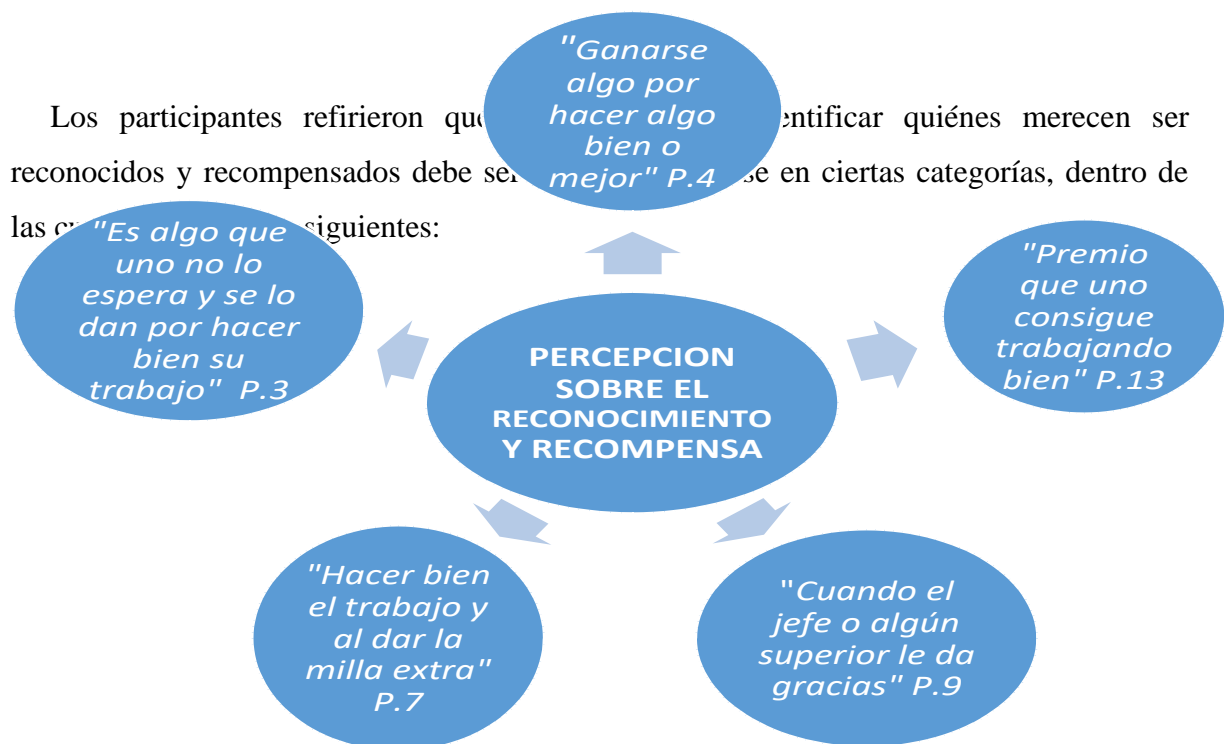
Derivado de lo anterior se les solicitó que indicaran qué tipo de reconocimiento o recompensa han recibido y se identificó que predominan los siguientes:

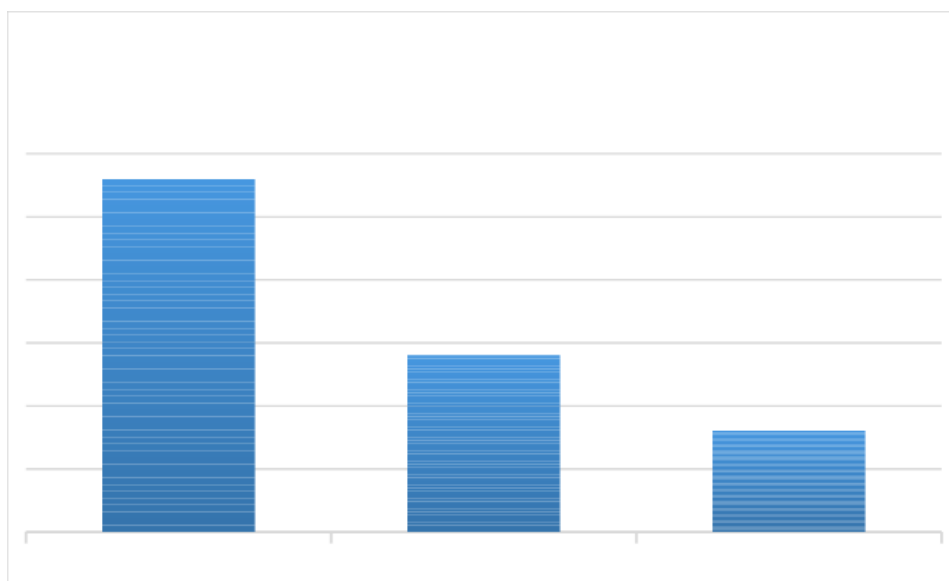


Fuente: información obtenida de los datos generales de la guía de entrevista.

Es importante resaltar que los colaboradores perciben estos elementos como recompensa.

Por medio del grupo focal abordamos a los participantes para conocer qué percepción tienen acerca del reconocimiento y recompensa, los conceptos más relevantes fueron:





Fuente: información obtenida de los datos generales de la guía de entrevista.

Adicionales a estas categorías los participantes también hacen énfasis en aspectos como puntualidad, seguimiento a normas y conocimiento del puesto de trabajo, sin embargo, estas características son parte de las responsabilidades que demanda el puesto y que se deben cumplir sin excepciones.

5. 3.3. Análisis general

Esta investigación se realizó con la finalidad de conocer la importancia que tiene un programa de reconocimiento y recompensa en la retención del talento humano, esto derivado de la necesidad de contar con una herramienta que permita de alguna manera contribuir al cumplimiento de las necesidades tanto de las personas como de las organizaciones.

Los instrumentos que se utilizaron para alcanzar los objetivos fueron el cuestionario, la entrevista y un grupo focal. Específicamente se buscó identificar los mecanismos de reconocimiento y recompensa que utiliza el parque de diversiones, por medio del cuestionario se determinó que el reconocimiento es escaso, en ocasiones los colaboradores han recibido algunos incentivos como, vales consumibles, pines por buen servicio y entradas al cine, pero refirieron tener duda de por qué a unos les daban y a otro no, esta incertidumbre se crea debido a que no existe un programa estandarizado, adicional se ha generado incomodidades y roces entre los compañeros y jefes.

“yo trato de hacer las cosas bien, pero siempre empiezan los compañeros envidiosos [...] llegaba un momento en el que uno se autocrítica y yo sentía que sí me lo merecía, pero llega el momento en que uno se desmotiva y duda [...] a mí me daba pánico que se me acercara el jefe a felicitar me, porque todo mundo pensaba que porque yo le hablaba me lo había ganado” P.15

“...en vez de reconocer la persona me hacía sentir mal y con otras personas se portaba bien y me desmotivaba mucho [...] yo trataba de hacer las cosas bien y entonces me desmotivaba, uno se siente mal” P.2

Grupo focal.

Evidentemente, el reconocimiento no se está dando de la manera más adecuada, según O. Pérez *“Para que un programa o plan de reconocimiento para empleados funcione y sea poderoso para ambas partes, debe ser simple, inmediato y verdaderamente motivante”*.

Con base en la información obtenida se determinó que la empresa no cuenta con un normativo o lineamientos claros que definan cuál es el procedimiento que deben seguir tanto los jefes para recompensar a los colaboradores y de la misma manera un objetivo clave a cumplir para merecer un incentivo.

Como consecuencia, las pocas veces que se reconoció en lugar de generar motivación y exhortar a los demás colaboradores a dar la milla extra se generó desmotivación y un sentimiento de inferioridad e inconformidad.

Siguiendo los postulados de Maslow, la motivación nace del cumplimiento de ciertas necesidades, donde al satisfacer las básicas las personas se impulsan a desarrollar y satisfacer las necesidades de nivel superior y laboralmente se está bloqueando el sentimiento de pertenencia a un grupo, impidiendo a las personas alcanzar la autorrealización.

Se debe considerar que una persona que está desmotivada en su trabajo no realiza con eficacia las labores que le corresponden, el desempeño puede alcanzar incluso un nivel por debajo de lo esperado. También se debe tomar en cuenta que puede afectar el ambiente laboral del departamento, es decir que puede llegar a influir en sus compañeros.

El colaborador puede exteriorizar la desmotivación de muchas maneras, pero si la refleja a través de su actitud, considerando que el giro del negocio es un parque de diversiones, puede afectar la calidad del servicio que se brinda, afectando así la productividad.

A través del grupo focal se descubrió que la percepción que los colaboradores tiene sobre el reconocimiento y recompensa son:

“Las dos son muy importantes porque la recompensa es lo que ya te ganaste y el reconocimiento es lo que hace que estés motivado, yo soy muy de que las pequeñas cosas me motivan más.” P.1

“Es algo que uno no lo espera y se lo dan por hacer bien su trabajo” P.3

“Las dos son importantes, pero tengamos en cuenta que todos ganamos lo mismo, pero por qué personas que no hacen bien su trabajo van a ganar igual que yo si no están dando lo mejor de ellos, entonces por qué no diferencian ese trabajo, tampoco es de humillar a las demás personas, pero si venir y hacerle ver, qué está bien y qué está mal” P.8

“Cuando el jefe o algún superior le da gracias” P.9

“Premio que uno consigue trabajando bien” P.13

La percepción de cada persona es diferente y está construida por una variedad de factores captados por los sentidos, de manera que cuando dos personas están expuestas frente a un mismo objeto o situación probablemente van a tener una visión distinta de este.

Con la información obtenida se hace evidente que hay variaciones pero que en el fondo todos los participantes comprenden que un reconocimiento se obtendrá al momento de superar las tareas que se espera que realicen, entienden que los resultados que dan deben ser extraordinarios.

Si los colaboradores cuentan con un concepto claro sobre el reconocimiento y recompensa, la aceptación de un programa será de gran facilidad, siempre y cuando se ejecute lo más objetivo posible.

De acuerdo con los datos recopilados mediante la entrevista los participantes destacaron tres categorías que para ellos es importante que sean valoradas al momento de reconocerlos,

siendo estas: alto desempeño (56%) que aporta a la productividad de la empresa y a la vez contribuye a satisfacción personal, el trabajo en equipo (28%) que bajo los postulados de Alderfer esta categoría pertenece a las necesidades de relación, lo cual implica que la persona esté en convivencia y relaciones grupales e interpersonales generando sentido de pertenencia; y servicio al cliente (16%) por el giro del negocio.

Alderfer, suponía que las necesidades de existencia, relación y crecimiento eran causa de motivación, sin embargo, el incumplimiento de una necesidad superior puede provocar un descenso a una necesidad inferior.

“[...]se siente bien, es una satisfacción que como persona nos hace sentir mejor, se han dado muchas felicitaciones en público, pero no siempre se da para felicitar a todos”. P.16

Grupo focal. P.16

Con base en lo anterior, se pone en evidencia que actualmente la manera que se utiliza para reconocer es por afinidad convirtiendo el proceso en algo subjetivo, por consiguiente, es sumamente necesario cambiar la metodología de modo que todos los colaboradores tengan la misma posibilidad de participar para adquirir un reconocimiento.

Según Herzberg, basándose en los postulados de Maslow, establece que todas las personas dentro del ámbito laboral tienen la necesidad de evitar el dolor y de crecer intelectual y emocionalmente, agrupándolas en factores de motivación y factores de higiene, para contribuir a la satisfacción laboral.

Por lo tanto, la empresa debe procurar no solo para su beneficio sino también para el bienestar de sus colaboradores, que los factores motivacionales no falten dentro de sus procesos para mantener la satisfacción y evitar que la ausencia de estos les provoque insatisfacción impidiendo de esta manera que sigan conduciéndose al alcance de las necesidades de nivel superior.

El programa de reconocimiento y recompensa apoya a cubrir necesidades de satisfacción, propiciando así que los trabajadores se sientan motivados. La motivación es un estado positivo que hace sentir bien al colaborador, cuando alguien cubre sus necesidades y está motivado presentará deseo por quedarse en la empresa.

El reconocimiento y recompensa forman parte de los factores que influyen en la satisfacción de los colaboradores, consecuentemente en las organizaciones beneficiándolas con el aumento en la producción, servicio de calidad, sentido de pertenencia y rentabilidad. Para fines de esta investigación el enfoque estuvo en los beneficios de estos programas en relación con la retención del talento, ya que se pudo comprobar lo importante que es para los colaboradores que una empresa cuente con un plan de beneficios.

“uno va buscando donde hay más beneficios, sino se puede con salario pues de otra manera, y creo que los beneficios son una de ellas.”P5

Grupo focal

Si la empresa llegara a implementar un programa de reconocimiento y recompensa, debe de considerar los supuestos de la administración por objetivos, durante la elaboración de este, ya que durante el establecimiento de los objetivos el superior puede llegar no solo a trabajar en conjunto con subordinados, sino que también tomar en cuenta las necesidades que estos manifiestan, definiendo objetivos de acuerdo con los requerimientos de la empresa y por supuesto tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores, que según la teoría de Maslow, la personas deben de ir supliendo esas necesidades para alcanzar la plenitud.

Si el programa de reconocimiento y recompensa es atractivo, generara expectativas en las personas con lo cual se mantendrán motivadas y guiadas a cumplir con los objetivos y metas propuestas. Es importante que el programa sea objetivo, ya que si solo genera altas expectativas, pero finalmente no cumple con lo establecido, las personas no encontraran relación entre el esfuerzo y la consecución del premio.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

6. 4.1. Conclusiones

- Contar con un programa de reconocimiento y recompensa influye positivamente en la retención de los colaboradores, debido que al tener con una amplia gama de incentivos y beneficios genera interés, compromiso y sentido de pertenencia en las personas.

- Se logró identificar que, aunque la empresa brinda algunos beneficios y reconocimiento a sus colaboradores, el proceso no se encuentra estandarizado, lo cual ocasiona incomodidades en los colaboradores y se ve reflejado en el desempeño de sus labores y en la calidad del servicio que prestan.

- Tener claro el concepto de que es reconocimiento y recompensa facilita el proceso de aceptación por parte de los colaboradores de normas, reglas o programas que se implementan con el objetivo de motivarlos.

- Realizar el programa de reconocimiento y recompensa desde las necesidades de los colaboradores, hace el programa más significativo, pues aparte de la gratificación a recibir, el tomar en cuenta sus opiniones genera sentido de pertenencia.

- Cuando las organizaciones brindan reconocimiento y recompensa a sus colaboradores sin proporcionar las normas claras de cómo se puede obtener alguno, genera incomodidades y fricciones entre los compañeros de trabajo.
- Las empresas pueden reconocer y recompensar a sus colaboradores cuando estos cumplan con las metas u objetivos planteados, sin embargo, si estos no son claros y retadores pueden distorsionar el significado del reconocimiento, creando la idea que cumplir con las responsabilidades que demanda el puesto de trabajo los hace merecedores de algún reconocimiento o recompensa.
- Obtener un programa de reconocimiento y recompensa contribuye a la organización y a los trabajadores, considerando que cuando un colaborador está motivado su nivel de productividad aumenta.
- La recompensa es un beneficio que suma al salario, contribuyendo así a satisfacer las necesidades fisiológicas, el reconocimiento es un estímulo que ayuda a satisfacer las necesidades de afiliación, razón por la cual se convierten en estrategias que influyen en gran manera en la motivación de los colaboradores.
- Implementar un programa de reconocimiento y recompensa aporta varios beneficios a la organización, como incrementar los índices de productividad, calidad en el servicio, reducir costos de reclutamiento y disminución en el índice de rotación y ausentismo.

7. 4.2. Recomendaciones

- Si se brinda reconocimiento o recompensa se debe de contar con un documento que estandarice el proceso y establezca las bases sobre las cuales los colaboradores estarán siendo evaluados, esto con el propósito de que todos tengan las mismas posibilidades de participar para obtener algún incentivo y evitar incomodidades entre compañeros y jefes.
- Si no se cuenta con un programa de reconocimiento y recompensa, antes de implementarlo, se debe sensibilizar a las personas a quienes está dirigido, para que conozcan los objetivos a alcanzar, reglas, alcances y limitaciones, con esto se evitarán las falsas expectativas en los colaboradores acerca de que todos pueden gozar de los mismos

beneficios o que simplemente por cumplir con las responsabilidades de sus puestos de trabajo los haga merecedores.

- Es recomendable sensibilizar a los colaboradores sobre el reconocimiento y recompensa para evitar resistencias al momento de implementar un programa.
- Si la organización busca aumentar la productividad debe implementar y darle seguimiento al programa de reconocimiento y recompensa debido a que este satisface necesidades físicas y emocionales del colaborado generando como consecuencia motivación y compromiso.
- Contar con un programa de recompensas, incentivos y reconocimiento genera estímulos altamente significativos en la satisfacción de necesidades de las personas, por lo que se recomienda que no se encuentre ausente en la organización.
- Los beneficios, incentivos y recompensas que se agreguen en el programa se deben continuar planteando con base en las necesidades de las personas para contribuir a la satisfacción y motivarlos.
- Cuando una organización adicional al salario brinda otros beneficios como el reconocimiento y la recompensa, se vuelve más atractiva para los colaboradores y motiva a permanecer más tiempo en ella, por lo que se recomienda darle continuidad al programa.

REFERENCIAS

5. Bibliografías y Egrafías

5.1. Bibliografías:

- Alles, Marta (2011), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Armstrong Michael (1900) *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. Legis.
- Chiavenato, Idalberto (2011), *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 20/03/2017 de: valerrojuliofiles.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf
- Covey R. Stephen Y Jennifer Colosimo (2012), *Como Construir La Carrera De Su Vida*, México: D.F, 2012. Traducción de Hipatia Arguero.
- Goleman, Daniel. (2002), *Inteligencia Emocional*. Kairos.
- Karla Fabiola Alonzo Quixchán. *Diseño de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al personal operativo de una planta de costura*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Tesis de licenciatura.
- Lawler, Edward. (2001) *Como Recompensar la Excelencia*. Bogotá, Colombia. Norma.
- Maxwell, C. Jhon. *25 Maneras de Ganarse a la Gente*. San Pablo. Bogotá, Colombia.
- Potyara A. P. Pereira (2002), *Necesidades Humanas Para Una Crítica a los Patrones Mínimos de Supervivencia*. Brasil
- Uldrich, Dave. (2012) *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina. Granica.

5.2. Egrafías:

- Creacion de empresas. *Organización y Recursos Humanos*. Recuperado en 17 julio de 2017, desde: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/organizacion-y-recursos-humano>
- Entrepreneur. Consultoria. *¿Tu area de recursos humanos es fuerte y sólida?* Recuperado el 22 de junio de 2017, desde: <https://www.entrepreneur.com/article/294428>
- Gabriel D. Definición ABC. Trabajo en equipo. Recuperado el 7 de agosto de 2017 desde: <https://www.definicionabc.com/social/trabajo-en-equipo.php>
- Gamboa, E. J. Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista PsicologíaCientifica.com*, 12(16). En agosto 2017 Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>
- García Viamontes, D.: Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, en agosto 2017, www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm
- Jiménez L. Blog de Gestión Avanzada. Diferencias entre reconocimiento y recompensa. Recuperado en agosto 2017 de <http://www.euskalit.net/gestion/?p=1770>
- La web de los recursos humanos y el empleo. *Administración por competencias*. Recuperado el 18 de julio de 2017, desde: <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>
- Mendoza Estupiñan Lyda Marcela. (2006, abril 18). *El futuro de las organizaciones a través de los recursos humanos*. Recuperado el 18 de julio de 2017, desde: <https://www.gestiopolis.com/futuro-organizaciones-a-traves-de-los-recursos-humanos/>
- Montenegro R. (2013, junio 11). *Recompensa y Reconocimiento en los Recursos Humanos*. Recuperado el 15 de julio de 2017, desde: <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
- Moreno Cahueño L. (2011, mayo 25). *La motivación en la administración*. Recuperado el 16 de julio de 2017, desde: <https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-administracion>
- Okairy Zúñiga. Pymrang. *¿Qué hace Recursos Humanos en la Empresa?* Recuperado el 30 agosto de 2017 desde: <http://www.pymrang.com/administracion-de->

empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/226-que-hace-recursos-humanos-en-la-empresa

- Pérez O. People Next. *Como desarrollar un programa para reconocer a tus empleados*. Recuperado en septiembre 2017, desde: <http://blog.peoplenext.com.mx/como-desarrollar-un-programa-para-reconocer-a-tus-mpleados?>
- Pérez O. People Next. *Los Beneficios de Balanced Scorecard y la Administración por Objetivos para tu empresa*. Recuperado en septiembre 2017, desde: <http://blog.peoplenext.com.mx/los-beneficios-de-balanced-scorecard-y-administracion-por-objetivos-para-tu-empresa?>
- Valdés Herrera C. (2016, octubre 7). Motivación, concepto y teorías principales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principale>
- Ventura de Contretars, S.J (s.a). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Recuperado el 3 agosto 2017, desde: <https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/recursos-humanos-en-las-organizaciones.htm>

6. ANEXOS

8. 6.1 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto de investigación:

Importancia del Reconocimiento y Recompensa en la Retención Laboral

Investigadoras:

Gilda Yohana López 201219884

Joselin Francisca Cos 201219932

Objetivo: Conocer la importancia que tiene un programa de reconocimiento y recompensa en la retención de personal, esto ayudará a mejorar la satisfacción laboral, obteniendo así un beneficio para las partes involucradas.

Participación: la participación en el proyecto es voluntaria, por lo cual usted puede participar o dejar de hacerlo cuando lo considere necesario, sin tener consecuencia alguna, sin embargo, la información que haya proporcionado seguirá siendo utilizada. Los participantes se definirán según datos proporcionados por el departamento de talento humano.

Procedimientos: para recopilar la información se solicitará participar en una entrevista acerca del reconocimiento y recompensa y también será necesario completar un cuestionario sobre el mismo tema.

Riesgos o incomodidades: esta investigación no implica ningún riesgo, pero puede provocar molestias debido a que la recolección de datos se realizará en horario de refacción.

Beneficios: usted no tendrá alguna remuneración económica por su participación, pero a largo plazo puede obtener algunos de los beneficios que indica el manual de reconocimiento y recompensa.

Confidencialidad: a los instrumentos aplicados se les asignará un código para guardar su identidad, la información que usted proporcione será de total confidencialidad.

Yo: _____ he leído lo descrito anteriormente por las investigadoras y acepto participar en el proyecto de investigación: *importancia del reconocimiento y recompensa en la retención del personal*, y autorizo que la información que proporcione sea utilizada para fines de este.

9. 6.2 GUÍA DE ENTREVISTA

Autor: Karla Quixan

Adaptación por: Joselin Francisca Cos y Gilda Yohana López

Puesto de trabajo: _____ Género: _____

Tiempo de laborar para la empresa: _____

Ultimo grado académico alcanzado: _____

Instrucciones:

Queremos conocer su opinión en relación con las acciones que se deben tomar en cuenta para reconocer y recompensar a alguien, e identificar la importancia que tiene el reconocimiento y recompensa en la retención del personal, la información obtenida servirá de base para la realización de la investigación.

1. ¿Qué debería hacer el colaborador para que amerite ser reconocido o recompensado?

2. ¿Qué aspectos le gustaría que se reconocieran en su trabajo?

3. ¿cómo le gustaría ser evaluado para obtener una recompensa?

4. ¿Que debe tener una organización para que usted decida permanecer en ella?

5. ¿Explique qué le motiva a seguir trabajando para la organización?

6. Si debieran reconocerle la labor que realiza, de qué manera le gustaría que fuera:

- Felicitación verbal o escrita
- Diploma de reconocimiento
- Reconocimiento público (en alguna reunión)
- Plaqueta, medalla o pin
- Elegir su día de descanso
- Productos de la canasta básica
- Desayuno, almuerzo o cena
- Gif card canjeable en un supermercado, peluquería, spa
- Descuento en el gym
- Vales de gasolina

6.3 GUÍA PARA GRUPO FOCAL

1. Presentación de las investigadoras y la investigación:

Investigadoras:

- Gilda Yohana López López
- Joselin Francisca Eugenia Cos Solares

Motivo de la reunión:

El motivo de reunirnos el día de hoy es porque queremos conocer cuál es el concepto que ustedes tienen sobre el reconocimiento y recompensa; y tomarlo como base para elaborar un programa de reconocimiento y recompensa.

Presentación de los integrantes:

Se le pide a cada participante que mencione su nombre y así ser llamarlos respectivamente durante el desarrollo del grupo focal.

Tiempo:

Se tiene estimado un tiempo de 40 a 60 minutos de duración.

Explicación:

El grupo focal es una herramienta que se utiliza para conocer ideas previas sobre cualquier actividad que se pretenda crear, implementar y/o mejorar.

Instrucciones:

- Es importante hacer de su conocimiento que la entrevista se grabará.
- Debe hablar una persona a la vez, si alguien más quiere opinar deberá levantar la mano para pedir la palabra.
- Es necesario que si tiene opiniones diferentes al grupo las haga saber.
- ¿Dudas o preguntas?

Dinámica rompehielo:

Se realizará el juego de la cebolla, consiste en hacer una pelota con hojas de papel, en cada hoja irá una pregunta relacionada con las actividades cotidianas; cada participante deberá decidir si responder o identificarse con una oración absurda que acompaña a la pregunta, la cual sirve como comodín para evitar responder.

Preguntas de apertura:

1. ¿Han escuchado algo acerca del reconocimiento en el ámbito laboral?
2. ¿Para ustedes que es un reconocimiento?
3. ¿Qué es una recompensa y por qué deberían recibirla?
4. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes que encuentran entre el reconocimiento y recompensa?
5. Entre el reconocimiento y recompensa ¿cuál consideran más importante y por qué?
6. Cuando se le reconoce o recompensa ¿cómo se siente?
7. Consideras que en alguna ocasión no se te reconoció o recompensó ¿Cuándo fue? ¿Cómo te sentiste?
8. ¿Existe alguien o algo en el trabajo que los estimule para mejorar su desempeño? Explique.

Preguntas de transición: derivadas de las preguntas de apertura.

Se les mostrará una presentación con imágenes sobre los tipos de reconocimiento y recompensa, con el propósito de conocer cuáles son los de su interés.

Preguntas específicas:

1. ¿Es importante para ustedes que se les reconozcan y recompensen las tareas realizadas eficientemente? Explique.
2. ¿Qué beneficios obtendría usted al estandarizar un programa de reconocimiento y recompensa?
3. ¿De qué forma les gustaría que fueran reconocidos y recompensados?

Preguntas de cierre:

1. ¿Contar con un programa de reconocimiento y recompensa logra motivarlo extrínsecamente? Explique.
2. Considera que, si usted fuese reconocido o llegara a recibir alguna recompensa, ¿se sentiría satisfecho? Explique.
3. ¿Qué aspectos nos recomendaría tomar en cuenta para elaborar el programa de reconocimiento y recompensa?

Cierre:

Se les agradece la participación y se les hace entrega de un premio simbólico (diploma de participación).