



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN PLAN DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO  
COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

EILSEL ARIADNE ROSAS CHACIN

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, mayo 2013

<b>INDÍCE DE CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	4
<b>Introducción</b>	8
<b>Capítulo I</b>	11
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Justificación de la Investigación	12
1.3. Objetivos de la Investigación	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
<b>Capítulo II</b>	14
2. MARCO ORGANIZACIONAL	14
2.1. Estructura organizacional	17
2.2. Misión y Visión	22
2.2.1. Misión	23
2.2.2. Visión	23
2.3. Valores	23
2.4. Políticas de la calidad	24
2.5. Objetivos de la calidad	24
<b>Capítulo III</b>	25
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	25
3.1. Antecedentes de la Investigación	25
3.1.1. B. Nelson (2002). 1001 Formas de recompensar a sus empleados.	25
3.1.2. Silverman (2004).	25
3.1.3. B. Nelson y D. Spitzer (2005). 1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho.	26
3.1.4. J. Font (2010).	26
3.1.5. Programa de Reconocimiento: Estrella DERCO Perú. (2011)	27
3.2. Bases Teóricas. Definiciones de conceptos utilizados	30
3.2.1. Desarrollo Organizacional	30
3.2.2. Diagnostico Organizacional	30
3.2.3. Motivación	31
3.2.4. Reconocimiento	31
3.2.5. Incentivos	31
3.2.6. Programa de Incentivos	32

3.2.7. Recompensa	32
3.2.8. Plan de Reconocimiento	32
3.2.9. Política Organizacional	32
3.3. Bases teóricas de referencia sobre el reconocimiento	33
3.3.1. Plan de Reconocimiento	33
3.3.2. El reconocimiento y la conexión con la motivación	34
3.3.3. Relación entre el reconocimiento y el desempeño organizacional	36
3.3.4. Modelos teóricos de referencia. Motivación, reconocimiento y elaboración de planes	44
<b>Capítulo IV</b>	58
<b>4. MARCO METODOLÓGICO</b>	58
4.1. Tipo de investigación	58
4.1.1. Según la técnica o instrumento	58
4.1.2. Por el momento en que se recogen los datos	59
4.1.3. Según la fuente de los datos trabajados	59
4.1.4. Según el grado de control	59
4.1.5. Según el objetivo de la investigación	59
4.2. Diseño de Investigación	59
4.3. Técnicas e instrumentos	60
4.3.1. Entrevista	61
4.4. Población y Muestra	61
4.5. Procedimiento	62
4.6. Operacionalización de variables	65
<b>Capítulo V</b>	66
<b>5. PRODUCTOS OBTENIDOS</b>	66
5.1. Resultados de la entrevista no estructurada	66
5.2. Políticas Generales de Reconocimiento	69
5.3. Políticas Específicas de Reconocimiento	71
5.4. Plan de Reconocimiento	72
5.5. Comunicación y Publicación de las Políticas	79
5.6. Reporte de Actividades	81
<b>Capítulo VI</b>	83
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	83
6.1. Conclusiones	83
6.2. Recomendaciones	85
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	87

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DISEÑO DE UN PLAN DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO COMO  
ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**RESUMEN**

Autor: Eilsel Rosas

Asesor: Ricardo Petit

Se realiza este proyecto luego de un diagnóstico organizacional realizado a los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A., a quienes se les aplicó una encuesta de clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) donde se midieron y se analizaron las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, desafío – riesgo, cooperación, identidad, relaciones, estándares de desempeño, recompensa y conflicto. Luego del análisis de los resultados queda en evidencia que la dimensión recompensa cuyos indicadores se refieren a la retribución, la promoción, el castigo y el reconocimiento se encontraban por debajo del nivel esperado en relación con las demás dimensiones generando descontento por parte de los colaboradores del grupo. Bajo esta premisa se planteó como objetivo principal diseñar un plan de reconocimiento no monetario como estrategia para el mejoramiento del clima organizacional, a fin de que los colaboradores se sientan reconocidos y valorados por sus respectivos líderes. Como objetivos específicos se plantea: 1) Determinar las estrategias de reconocimiento, 2) Definir las acciones en el plan de reconocimiento, 3) Diseñar las políticas del plan de reconocimiento que serán aplicadas a los colaboradores.

Para realizar dicha intervención la investigación se apoyó en diversos modelos teóricos basados en la motivación, realizando ajustes en cada una de ellas: teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1959), teoría de reforzamiento de B. F. Skinner (1968), modelo de reconocimiento a empleados de Bob Nelson (1996).

Como metodología de investigación utilizada fue la investigación aplicada que es fundamentada en investigaciones científicas previas y busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado (Valerino 2010). Así mismo la investigación es planteada bajo una modalidad de proyecto factible, ya que busca generar un producto que le permita a la organización cambiar de forma positiva y mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización.

Como resultados pudimos generar una propuesta de intervención para generar dentro de la organización un programa de reconocimiento que incluye políticas y un plan de acción para ejecutar las mismas.

**Descriptor:** Motivación, reconocimiento, clima organizacional, proyecto factible y estrategia.

## **Agradecimientos**

Al término de este proceso, es inevitable reflexionar y pensar en todo lo que ha tenido que pasar para que llegara este día, suficiente como para vivir inolvidables momentos. De todo un poco pero gracias a estos es que aprendemos.

Que rápido pasa el tiempo y que importante es disfrutar de la vida en cada instante, hacer lo que queremos y lo que realmente nos gusta, al igual que esta etapa paso tan rápido de la misma forma pasa toda la vida, así que no voy a perder más tiempo.

Pensar en la suerte que he tenido de tener la familia que tengo, se me acelera el corazón y me emociono. Por todas las virtudes y los mal llamados “defectos” que podamos tener (que no son más que muestras de inconsciencia, por lo tanto, en esencia, irreales)... es tanto los que tendría que escribirles a todos y cada uno de ustedes, que gastaría millones de resmas de papel. Mi corazón nunca dejara de sentir todo lo que siento por ustedes, todo lo que tengo que agradecerles; ni tampoco jamás dejare de amarlos. He aprendido de ustedes a no perder jamás la sonrisa ni el sentido del humor, entre otras tantas cosas.

¡Gracias infinitas, a mi madre que me dio la vida! En ella tengo un gran referente de una mujer 4x4, sin ti absolutamente nada sería posible, gracias por que día a día y a pesar de cualquier cosa me enseñaste el significado del AMOR INCONDICIONAL, Gracias por compartir mis mayores alegrías y mis tristezas, porque hiciste todo lo mejor solo porque yo fuera siempre feliz. ¡TE AMO!

Mis abuelos, he tenido la gran suerte de estar con ellos todos los días. Ellos han marcado significativamente mi vida y es inhumanamente irreproducible escribir todo lo ellos me han aportado. Con ellos aprendí todo, ellos son un gran referente de vida. Él es una fuente de conocimientos inagotable; poseedor de inteligencia y cultura, gran amante del conocimiento y del saber. Del trabajo bien hecho. Con una imaginación brillante. Con una mente ágil que le otorga un sentido del humor realmente único y especial. En ella, mi abuela siempre tuve a mi gran aliada y mayor confidente. Su enorme fortaleza, su dinamismo, su impulso, su naturaleza activa e incombustible, su gran vitalidad...dos personitas con grandes valores y corazones gigantes. Sin la influencia de ellos, definitivamente, hoy yo sería alguien muy diferente. La verdad que ambos son una mezcla excelente y así han salido sus hijos.

Gracias a mi tío Junior, del que también admiro y me llevo grandes valores, Su saber estar y discreción, su tono siempre calmado, su sonrisa amable que esconde su rico universo interior. Un gran tesoro para mi vida, inteligente, gran observador y con un sentido del humor que lo hacen único.

Bugui eres pura nobleza y bondad. Envidiablemente una GRAN MUJER, la mejor hija que mis abuelos han podido tener.

Tía – Madrina, Gracias por todos los días que te quedaste conmigo enseñándome, gracias por acompañarme en momentos difíciles, gracias por todos los momentos felices que hemos tenido, gracias por compartir la vocación y la mejor profesión del mundo conmigo.

Titi, Gracias por tu apoyo, por tu compromiso, compañía, por ser siempre ejemplos de responsabilidad y esfuerzo, excelente profesional, gracias por tener esa habilidad de estar ahí siempre que lo he necesitado, apoyándome en mi camino.

Pascualeta ese punto de locura, sentido del humor e irreverencia te hacen sencillamente única. ¡Te quiero!

Elsy, Gracias por tu apoyo siempre, por ser una maestra fuera del salón de clases 20pts.

Tía Mimi gracias siempre, ahora tengo un Ángel que me cuida desde el cielo, Te extrañamos.

A mis hermanos mi otro gran tesoro familiar, me gane la lotería con ustedes. ¡No tienen precio! Elenesto, Rafa, Alfonso, a La Mocho, Alelí, Gleidys, a mi ahijado preferido Juan C., ¡Los AMO!

Mis hermanas de vida, por confiar en mí cada vez que necesitaron alguna ayuda, por aguantarme en todos esos días de mal humor y locura, por ayudarme a llevar a cabo proyectos y sueños, siempre con el mejor de los ánimos.

Mis amigos todos, aquellos que dejé de ver en algún momento y han quedado en el olvido, a mis nuevos amigos y a los que hemos sido amigos de toda la vida, gracias a los que por amistad, compromiso u obligación tendrán que leer esta memoria algún día.

Gracias a mi compañera de tesis María Fátima Soares, Mi Portu llegaste en buen momento, gracias por aportar buenas ideas, por esos infinitos momentos chateando solo para decidir cuál era el mejor título o cualquier otra cosa, por ayudarme a sobrevivir estos últimos meses.

Profesores, gracias a todos por sus consejos, por estar presentes y con la mejor disposición para ayudar y guiarme durante este camino y así lograr los mejores resultados.

Gracias a mi Dorkis, amiga sin ti todo fuese un caos. ¡Te quiero mi flaca!

Jorge “Negrito” gracias por tu apoyo y por estar todos los días para nosotros, sin ti no fuese lo mismo esas largas noches dentro del salón de clases.

Personita Gracias por existir en esta vida, en las pasadas y espero que en la próxima nos volvamos a encontrar, gracias por convertirte en la conexión perfecta con todas las dimensiones y sobre todo con lo único y real “Mi verdadera Esencia”. ¡Siempre Gracias!

Para resumir, siempre es un placer estar en la compañía de ustedes porque compañía porque reúnen todos los ingredientes para disfrutar de la vida, ya sea que estemos riendo, llorando, hablando o en silencio. Simplemente ¡GRACIAS por existir!

Gracias a todos por permitirme siempre perseguir mis sueños y sobre todas las cosas dejarme ser YO, ¡Gracias a todos ustedes por hacer posible mi vida en este mundo!

¡GRACIAS!

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos. A su vez, esas personas dependen de las organizaciones para conseguir muchas de sus metas y tener un nivel de vida digna.

En vista de esa dependencia mutua, las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores un conjunto de incentivos y condiciones de trabajo que generen un aceptable nivel de satisfacción que se traduzca en una fuerte motivación para facilitar un mejor desempeño. En efecto, cuando las personas obtienen de su trabajo las recompensas que le generan satisfacción, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en motivación individual, la cual, si se encuentra acompañada de capacitación, conocimiento de su papel y disponibilidad de recursos, se traducen en mejor desempeño individual y mayor productividad organizacional.

Lo anteriormente expuesto destaca la importancia de la satisfacción de los trabajadores para el éxito de las organizaciones, razón por la cual se ha generado un creciente interés por mantener a los colaboradores motivados, de esta manera se desarrollan diversos programas de reconocimiento. De aquí, que la gerencia debe estar plenamente identificado con sus recursos humanos, mantener a su personal, motivarlos, ejercer un liderazgo participativo, en donde el reconocimiento es determinante en la motivación del trabajador, sobre todo cuando se quieren alcanzar resultados que favorezcan el logro de los objetivos establecidos.

En la actualidad las empresas están tomando consciencia de que deben considerar el reconocimiento no económico como parte fundamental de sus prácticas de gestión.

El problema es que muchos directivos piensan que el salario es el único reconocimiento que necesitan los empleados, o se resisten porque están demasiado ocupados en su propio trabajo para dedicar tiempo al reconocimiento o porque creen que supone un gasto para su organización. Nunca pueden estar más lejos de la

realidad, pues está contrastado mediante multitud de estudios que el reconocimiento es una grandiosa herramienta para motivar y retener al empleado. Existe un gran poder en el reconocimiento y las grandes empresas, las que atraen el mejor talento, lo saben, pues ya destinan hasta un 3% de su presupuesto de RRHH a ello.

En esa línea de interés se sitúa el presente estudio, el cual se orientó a realizar una propuesta de plan de reconocimiento no monetario, luego de los resultados del diagnóstico del clima organizacional realizado por M. Soares (2013) en Distribuidora LUMOSA, S.A.

Distribuidora LUMOSA, S.A. es un concesionario que se encarga de la comercialización, distribución de vehículos automotores, venta de partes, repuestos y piezas automotrices y del servicio técnico automotriz de Ford Motor Company, más conocida simplemente como FORD.

La metodología se fundamentó en la investigación-aplicada, que es entendida como la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo viable, la estrategia como fin último, se dirigió a la implantación de un plan de reconocimiento, para mejorar los niveles de clima organizacional para el éxito, la información se obtuvo directamente de la población de objeto de estudio, es decir se les aplicó el instrumento a todos los colaboradores de la organización, mencionado instrumento fue previamente validado.

Esta investigación puede ser importante para los directivos de Distribuidora LUMOSA, S.A. y sus colaboradores, ya que una vez determinado los aspectos con oportunidad de mejora dentro de la organización y una vez determinado una propuesta de plan de acción, les va a permitir la creación y aplicación de algunas iniciativas que no sólo mejorarán la situación actual de la percepción de los colaboradores en cuanto al reconocimiento sino también la organización podrá percibir mejoras en los resultados organizacionales tales como calidad de servicio, atención al cliente, entre otros. Por otra parte esta investigación apoyará a los líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. en la implementación de medidas de acción y de

cambio que son perdurables y ajustables en el tiempo para la satisfacción de todas las partes involucradas.

El trabajo está estructurado en seis capítulos:

En el Capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema de investigación, su relación con las dimensiones del clima organizacional consideradas para el estudio en la empresa cliente, y los resultados. Adicionalmente, se incluye el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, en este apartado se introdujo los fundamentos organizacionales de Distribuidora LUMOSA S.A., su historia, misión, visión y estructura.

El Capítulo III, se desarrolló todo el basamento teórico de la investigación, los conceptos básicos y fundamentales, que sirven para la orientación y sustento del trabajo de investigación.

El Capítulo IV, se hace referencia al marco metodológico de la investigación, indicando el tipo de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos y operacionalización de variables.

El Capítulo V, se desarrolló la propuesta del plan de reconocimiento indicando las estrategias y planes de acción para desarrollar y aplicar las políticas de reconocimiento no monetario.

Finalmente el Capítulo VI se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones a Distribuidora LUMOSA, S.A. para la implantación y seguimiento del programa de reconocimiento no monetario para sus colaboradores.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

#### 1.1. Planteamiento del problema.

Distribuidora LUMOSA, S.A. solicita conocer a profundidad detalles del equipo de trabajo, considerando necesario determinar por qué la fuga de talento, la rotación del personal, el ausentismo, entre otras. Se realiza a finales de noviembre del 2012 un Diagnostico Organizacional en Distribuidora LUMOSA, S.A., en el cual las investigadoras se reúnen con los líderes del concesionario para detectar que era lo que generaba insatisfacción laboral específicamente a este concesionario del grupo automotriz y cómo esto afectaba la dinámica de la organización.

En base a lo comentado anteriormente se aplicó una encuesta de clima organizacional bajo el modelo de Litwin Stringer (1968) donde se midieron y analizaron las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, desafío – riesgo, cooperación, identidad, relaciones, estándares de desempeño, recompensa y conflicto. Luego del análisis de resultados (M. Soares 2013) la menor puntuación en comparación con el resto de las dimensiones y que representa una oportunidad de mejora fue para la dimensión referente a la recompensa cuyos indicadores se refiere a la retribución, la promoción, el castigo y el reconocimiento.

En tal sentido se plantea diseñar un plan de reconocimiento no económico, basado en políticas claras por las cuales todos los colaboradores se regirán, así como también establecer los diferentes tipos de reconocimientos.

La pregunta que surge en esta propuesta de intervención es la siguiente:

***¿Cuál es la estrategia más adecuada para diseñar un plan de reconocimiento no monetario para los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A.?***

Debido a que el cumplimiento del plan se logrará según el compromiso de las

partes, es importante motivarlos y así mejorar su ejecución y desempeño en sus funciones. Utilizando como herramienta el reconocimiento formal e informal por parte de los líderes de la organización.

Es por esto que nos planteamos que para mejorar los procesos de la organización debemos determinar y tomar en cuenta los elementos necesarios para diseñar un plan de reconocimiento.

## **1.2. Justificación de la Investigación.**

En toda persona, las emociones existen, están latentes y hay que saberlas manejar, gerenciarlas, aprovecharlas con estímulos que den paso a satisfacción, beneficios en el crecimiento, a sentirse feliz por los resultados que se manifiestan de su labor, sus acciones, logros obtenidos, más en todo lo concerniente al desempeño laboral.

Desafortunadamente, la falta de motivación y reconocimientos laborales y el alcance que este genera, más cuando las personas cumplen con sus tareas, funciones que se le han asignado, propiciando resultados favorables, no solamente para el equipo en donde trabajan, cargo, sino, para organización misma.

Muchos gerentes descuidan la labor productiva, eficacia, que sus subalternos propician, no dándole la importancia a los esfuerzos, acciones emprendidas, dedicación que se le ha aportado en pro del logro de resultados favorables. Desperdician ese potencial que lo demuestran los subalternos, equipos de trabajo en pro de logros, Se desmotiva muchas veces a sus actores a simplemente cumplir con lo demandado, coartando la potencialidad, que la motivación origina, cuando hay un verdadero reconocimiento de la labor desempeñada.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

En tal sentido, surgió la necesidad de diseñar un programa de reconocimiento dirigido a los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A.

### **1.3. Objetivos de la investigación.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Diseñar un plan de reconocimiento no monetario dirigido a los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. con la finalidad de mejorar el clima organizacional a partir de que perciban que la labor realizada por ellos dentro de la organización es importante y apreciada, valorada y reconocida por los líderes de la organización.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Identificar la percepción que poseen los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. en materia de reconocimiento.
- Determinar las estrategias de reconocimiento.
- Definir las acciones en el plan de reconocimiento.
- Diseñar las políticas del plan de reconocimiento que serán aplicadas a los colaboradores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO ORGANIZACIONAL.**

La Empresa Distribuidora LUMOSA, S.A., es un concesionario que se encarga de la comercialización, distribución de vehículos automotores, venta de partes, repuestos y piezas automotrices y del servicio técnico automotriz de Ford Motor Company, más conocida simplemente como FORD.

Distribuidora LUMOSA, S.A., nació en 1963, tiene más de 49 años de experiencia en el mercado automotriz y su sede principal está ubicada en 1ra. Av. con calle 4 Edificio Canac, Pb. Puente Hierro. Caracas, Distrito Capital. En esta sede principal funciona el área de servicio post-venta, el área de ventas y comercialización funciona en la sede de las Mercedes, ubicada exactamente al final de la Av. principal de las Mercedes, Quinta Tuiro, Pb. Caracas. Posee 40 colaboradores directos entre profesionales y técnicos especializados en el área automotriz con especificaciones avaladas por FORD MOTORS.

Distribuidora LUMOSA, S.A., es uno de los veintitrés concesionarios que pertenecen al grupo de empresas Grupo Automotriz, SAECA, C.A., Grupo que posee más de 40 años de labor en Venezuela y que cuenta con más de 1000 empleados a Nivel Nacional.

Distribuidora LUMOSA, S.A., posee una estructura, de acuerdo con el autor H. Mintzberg, 1985, (p.15) tipo “Organización diversificada o forma divisional”, ya que es una organización que depende de colaboradores especializados con alta pericia en el ramo automotriz en sus diferentes áreas (comercialización, repuestos, mecánica automotriz, latonería y pintura etc.), especializaciones que requiere de certificación acreditada por FORD MOTORS, de ahí que la estructura resultante sea a través de unidades de negocio, o de división, teniendo cada división su propia estructura.

En este tipo de organizaciones, la parte fundamental de su estructura es la línea media, representados en Distribuidora LUMOSA, S.A., por el Gerente de Ventas, Gerente de Post-Venta quien a su vez es el Gerente de Operaciones y reporta directamente al Director General, ambos Gerente de Ventas y Gerente de Post-Venta tienen responsabilidades e implementan líneas estratégicas sobre su respectiva división. Posee puestos de trabajo con especialización tipo vertical y de tipo horizontal, H. Mintzberg, 1985, (p.7).

La especialización del puesto es de tipo vertical donde el ocupante representado en Distribuidora LUMOSA, S.A. por el Jefe de Latonería y Pintura, el Jefe de Taller, el Jefe de Repuestos, el Jefe de Almacén, Jefe de Logística, realizan y supervisan las actividades de su unidad y poseen control y criterios de decisión sobre estas actividades.

La especialización del puesto tipo horizontal donde sus ocupantes realizan una o pocas tareas específicas, tales como el Latonero, el Colorista, el Pintor, el Pulidor, la Recepcionista, el Vendedor de Repuestos, los Técnicos Mecánicos, el Lavador, el Encargado de Mantenimiento, el Analista de Pre-Entrega, el Chofer, el Ayudante de Mecánica, el Asesor de Servicio, entre otros.

Distribuidora LUMOSA, S.A. vista desde el enfoque sistemático de las organizaciones de Katz y Kahn (1980) es una organización de Sistema Abierto, presentando las siguientes características según Von Bertalanffy (1976):

- Importación (entradas, insumos): la organización recibe insumos del ambiente y necesita suministros de otras instituciones, personas o del medio. Ejemplo: Vehículos OKM, Repuestos automotrices, Cobranzas, Facturas, Clientes, Normas y Procedimientos.
- Transformación (procesamiento): La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, entre otros a través de procesos administrativos, tecnológicos y procesos de índole humano-social. Ejemplo: Políticas, Misión y Visión, Infraestructura Adecuada, Tecnología de

Punta, Calidad del trabajo, Ausentismo de los colaboradores, Rotación de Personal, Manejo del conflicto.

- Exportación (salida, producto): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente. Ejemplo: Comercialización de vehículos FORD, venta de repuestos, entrega al cliente de vehículo reparado.

- Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación.

- Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico (tendencia natural de la pérdida del orden) para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

- Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

- Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

- Equifinalidad: (enfoque de sistemas viables) el cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

- Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

Ver anexo *Figura N° 1* “Distribuidora LUMOSA, S.A. Análisis Bajo el Modelo de Sistema Abierto” de Katz y Kahn (1980).

### **2.1. Estructura organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A.**

Distribuidora LUMOSA, S.A. posee tres (3) áreas de negocio dentro de su estructura Organizacional que son Área de Ventas ubicada en la sede las Mercedes, Área de Post-Ventas y Área de Administración ubicada en la sede principal de Puente Hierro.

En términos generales la estructura organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A. está compuesta por:

- 1 Gerente de Operaciones
- 3 Gerentes de Área
- 5 Jefes / Personal Supervisor
- 14 Personal Administrativo
- 20 Personal Operativo

A continuación tabla con detalle del *Headcount* o plantilla actual del personal que labora en Distribuidora LUMOSA, C.A. por cada una de las áreas de negocio:

**Tabla 1:** Headcount de Distribuidora LUMOSA, S.A. por área de negocio.

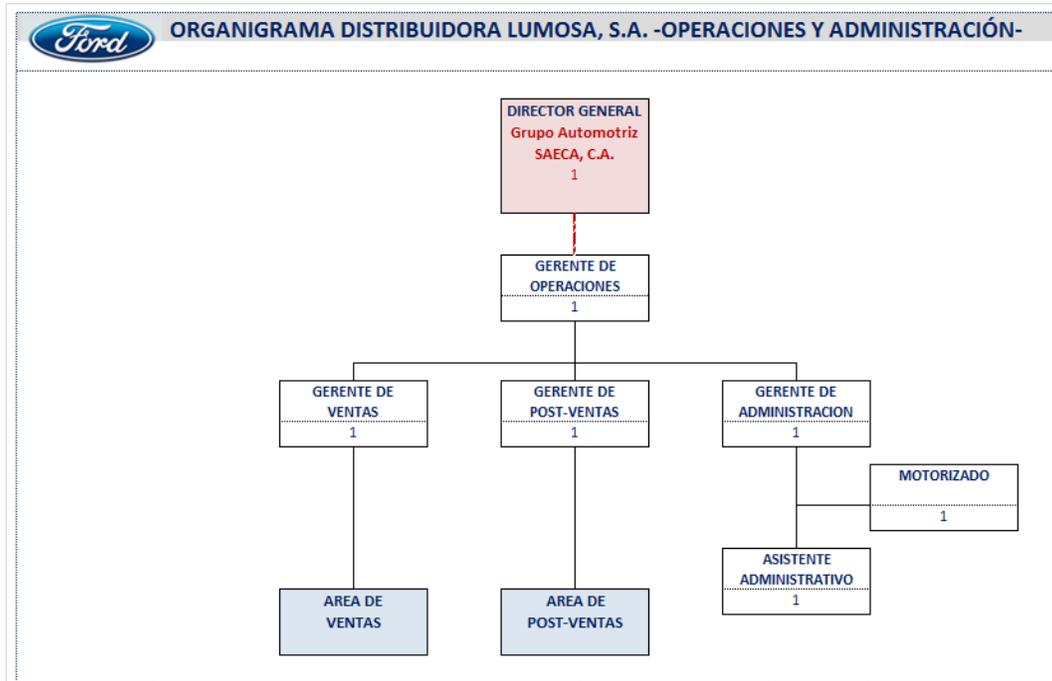
<i>Sede Las Mercedes</i>	<i>Sede Puente Hierro</i>	
<b>1</b>	<b>Gerencia de Operaciones</b>	
<b>VENTAS</b>	<b>POST-VENTA</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
1 <i>Gerencia de Ventas</i> 1 Recepcionista 1 Asistente de Ventas 1 <i>Jefe de Logística</i> 2 Asesor de Ventas 1 Analista de Pre-entrega 1 Chofer 1 Lavador 1 Mantenimiento	1 <i>Gerencia de Post-Ventas (vacante)</i> 1 Recepcionista 1 Asistente de Post-Ventas 1 Asesor de Control de Calidad 1 <i>Jefe de Latonería y Pintura</i> 1 Asesor de Latonería y Pintura 2 Pintor 1 Colorista 1 Latonero 1 Pulidor 1 <i>Jefe de Taller</i> 3 Técnico Mecánico (Experto) 3 <i>(1 vacante)</i> 2 Técnico Mecánico (Especialista) 1 Ayudante de Mecánica 1 <i>Jefe de Repuestos</i> 2 Vendedor de Repuesto 1 Chofer 1 Lavador 1 <i>Jefe de Almacén</i> 2 Ayudante de Almacén 1 Asesor de Servicio 1 Asistente de Asesor de Servicio 1 <i>(vacante)</i> 1 Mantenimiento	1 <i>Gerencia de Administración</i> 1 Asistente Administrativo 1 Motorizado
<b>10 Total G. Ventas</b>	<b>29 Total G. Post- Ventas</b>	<b>3 Total G. Administración</b>
<b>Total Posiciones de Distribuidora LUMOSA, S.A.</b>		<b>43</b>
<i>Total Posiciones "Activos" Distribuidora LUMOSA, S.A.</i>		<b>40</b>
<i>Total Posiciones "Vacantes" de Distribuidora LUMOSA, S.A.</i>		<b>3</b>

Fuente: Adaptación realizada por partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

El Líder principal de esta estructura lo representa el Gerente de Operaciones quien recibe reporte de los Gerentes de cada una de las áreas de Negocio y quien reporta directamente al Director General (El Dueño) del Grupo Automotriz SAECA, C.A.

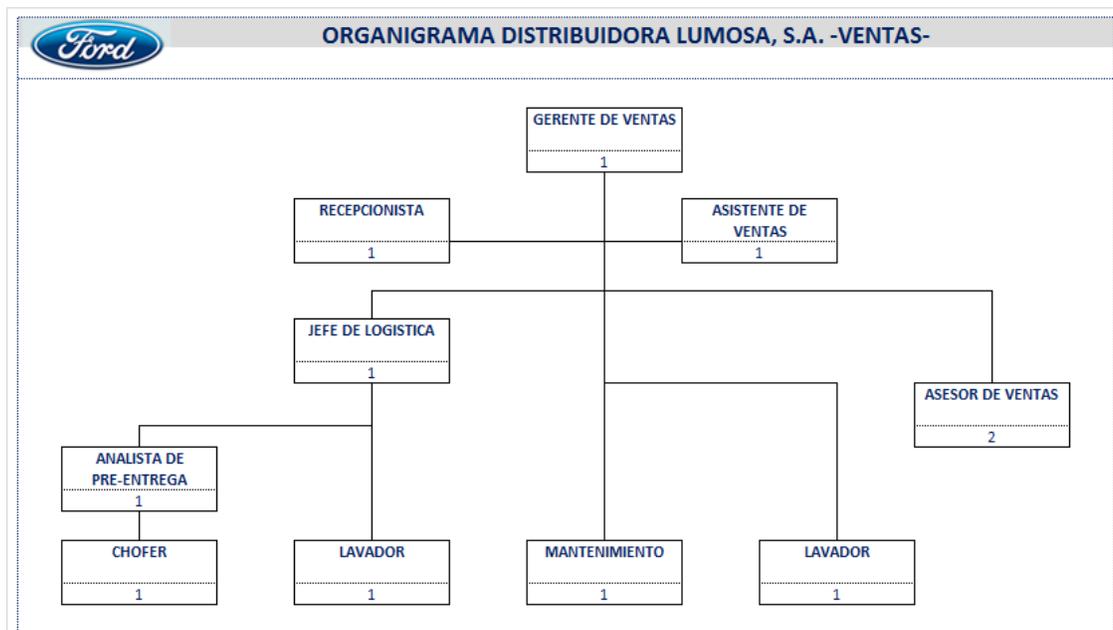
Seguidamente se muestra la representación gráfica de la estructura formal de la organización donde se puede apreciar el esquema de las relaciones de jerarquías entre los diferentes puestos de cada una de las áreas de negocio de Distribuidora LUMOSA, S.A.

**Figura 2:** Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Gerencia de Operaciones y Gerencia de Administración.



Fuente: Adaptación realizada por partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

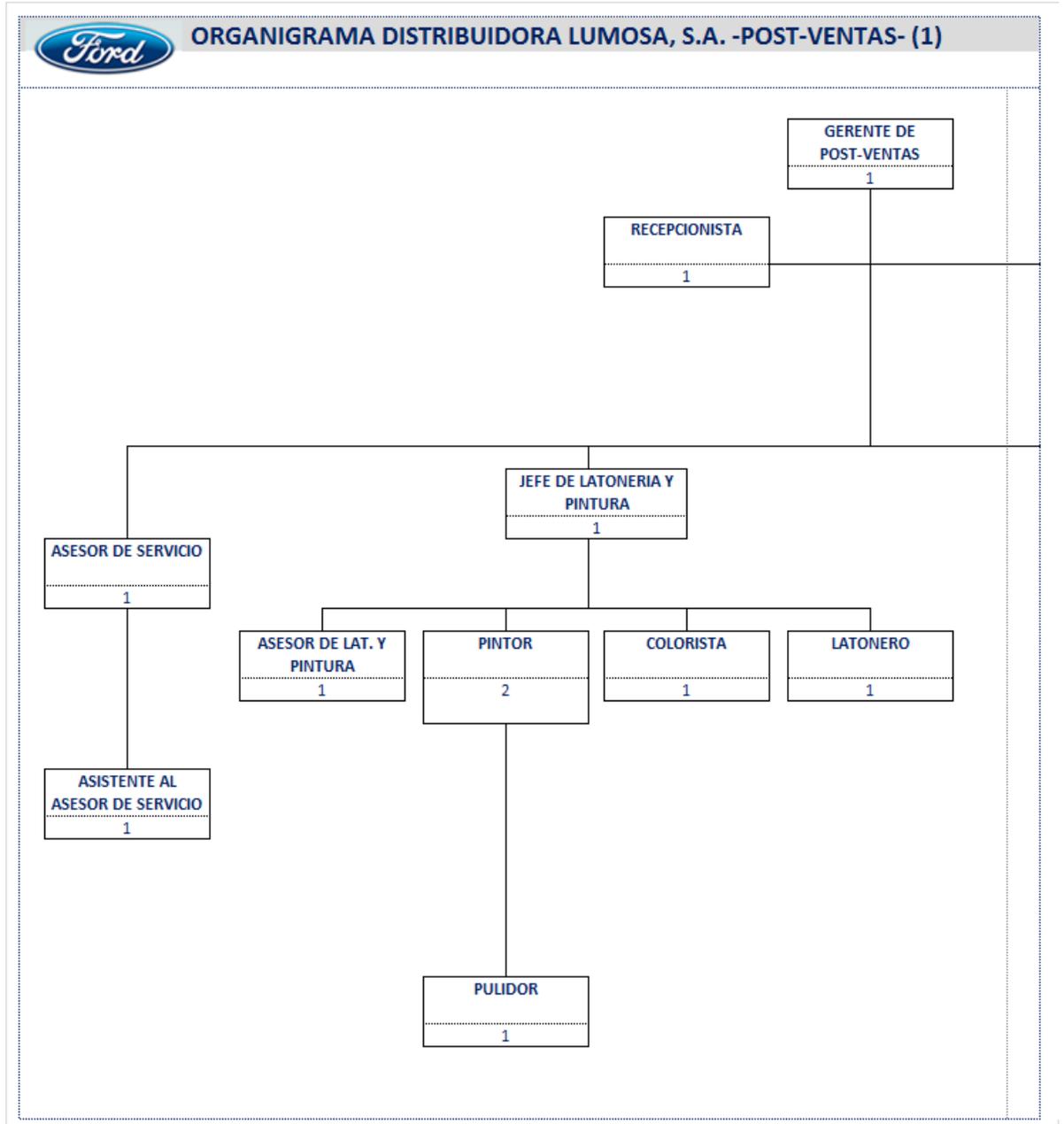
**Figura 3:** Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Area de Ventas.



Fuente: Adaptación realizada por partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora

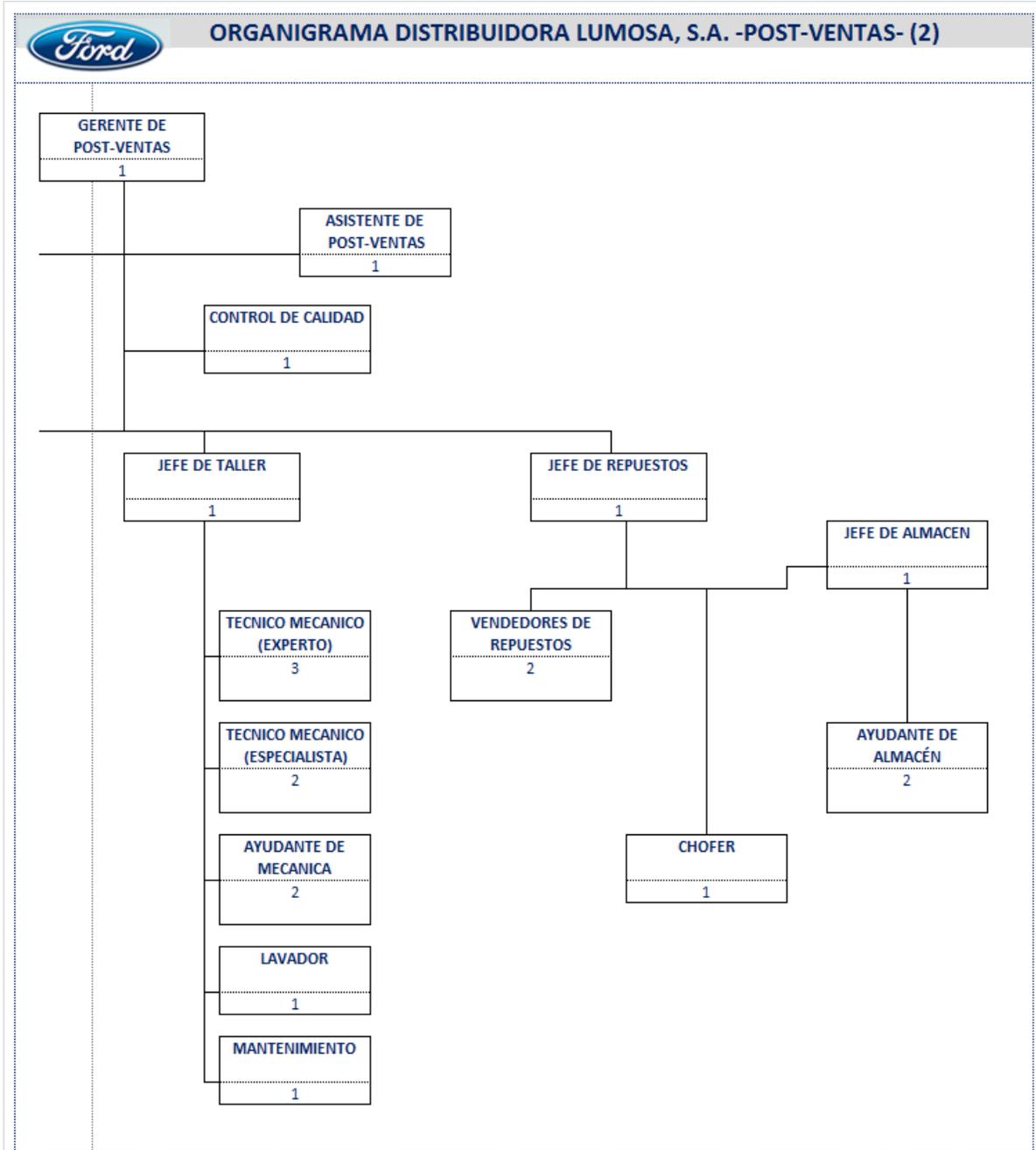
LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

**Figura 4:** Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Area de Post Ventas (Latoneria y Pintura).



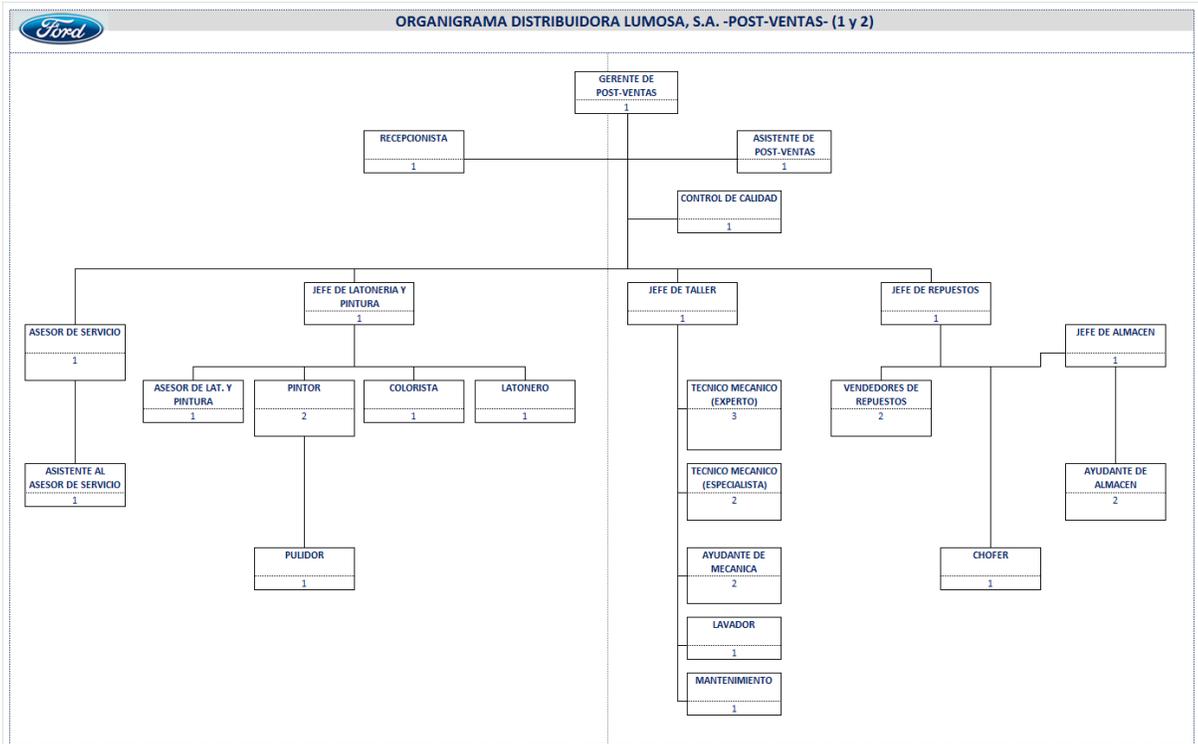
Fuente: Adaptación realizada por partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

**Figura 5:** Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Area de Post Ventas (Taller, Repuestos y Almacén).



Fuente: Adaptación realizada por partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

**Figura 6:** Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Area de Post Ventas (Completo).



Fuente: Adaptación realizada por partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

Actualmente la posición de Gerente de Post-Venta está vacante siendo el Gerente de Operaciones el responsable “temporal” de esta área de negocio. Adicionalmente a está vacante la estructura organizacional de Distribuidora Lumosa posee dos (2) puestos disponibles.

## 2.2. Misión y Visión.

Distribuidora LUMOSA, S.A. no posee misión y visión propia como organización, como concesionario, pero siendo esta empresa parte del grupo Automotriz, SAECA,

C.A., manejan como propias la misión y la visión del grupo Automotriz, SAECA, C.A.

### **2.2.1. Misión.**

“Ofrecer servicios de venta y postventa de vehículos automotores, reconocidos por garantizar calidad y satisfacción al cliente del mercado venezolano.” (Manual del Empleado, 2010, p.6)

### **2.2.2. Visión.**

“Ser el concesionario automotriz líder en Venezuela de servicios de venta y postventa de vehículos automotores, reconocido por garantizar calidad y satisfacción al cliente y a la comunidad.” (Manual del Empleado, 2010, p.6)

### **2.3. Valores.**

Distribuidora LUMOSA, S.A. por ser parte de un grupo de Empresas, posee los mismos valores que el grupo Automotriz, SAECA, C.A.

- Garantizar la calidad de nuestros servicios y productos.
- Satisfacción y atención a nuestros clientes.
- Veracidad y eficacia en los servicios prestados.

*(Díptico de Inducción del Grupo Automotriz, s.f.)*

Adicionalmente, Distribuidora LUMOSA, S.A. comparte con el grupo Automotriz SAECA, C.A. las políticas de calidad y objetivos de la calidad, ambos orientados a la calidad del servicio de venta y post-venta y de la calidad del producto que ofrecen.

#### **2.4. Políticas de la calidad.**

“Tenemos como compromiso satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo en la comercialización de vehículos nuevos, repuestos, accesorios y servicios automotrices, y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, apoyados en profesionales altamente capacitados.” (*Díptico de Inducción del Grupo Automotriz, s.f.*)

#### **2.5. Objetivos de la calidad.**

- “• Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejorar continuamente los procesos de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa. “

(*Díptico de Inducción del Grupo Automotriz, s.f.*)

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.**

#### **3.1. Antecedentes de la investigación.**

##### **3.1.1. Bob Nelson (2002). 1001 formas de recompensar a sus empleados.**

En este libro el autor recopila varias técnicas y formas para recompensar a los empleados de cualquier organización. Esto como apoyo para los líderes que dirigen un departamento, supervisan una división o lideran una compañía o un negocio familiar. Bob Nelson afirma que en cualquier instancia donde exista un solo empleado hay un principio esencial que se debe seguir y que, con frecuencia la mayoría de los líderes o patronos pasan por alto: “lo que más motiva a la gente que trabaja para usted es el reconocimiento”. Para el autor este reconocimiento va desde el gesto espontáneo de elogio hasta programas corporativos formales. En el libro 1001 formas de recompensar a sus empleados les sugieren a los líderes varias ideas creativas para expresar el agradecimiento a los empleados que verdaderamente se lo merecen.

##### **3.1.2. Silverman (2004).**

Este autor reconoce que los esquemas de reconocimiento pueden variar dependiendo de la organización, las conductas que se quieran realzar y sobre todas las cosas la cultura organizacional. Un programa para el reconocimiento de los empleados demuestra el aprecio que tiene la organización por sus departamentos, equipos y colaboradores de forma individual, ya que estos contribuyen con la organización. Los beneficios de los programas de reconocimiento a los colaboradores se determinan con la exigencia intrínseca de ser apreciados y reconocidos por sus líderes.

### **3.1.3. Bob Nelson y Dean Spitzer (2005). 1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho.**

Bob Nelson en busca de estrategias para la motivación que funcionen. Tanto la teoría como la práctica demuestran que las recompensas y el reconocimiento están entre las formas más efectivas, para mejorar la moral y el rendimiento, y conseguir retener a las personas en su empresa, tanto en los buenos como en los malos tiempos. Después de haber analizado miles de empresas, Bob Nelson y Dean Spitzer, proporcionan a través de la publicación del libro “1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho” los recursos más modernos para elaborar y para mantener una cultura de reconocimiento. -Todas las facetas de la recompensa y del reconocimiento individual, de equipo y de empresa. -Cómo convertir las recompensas y el reconocimiento de los resultados en un punto fuerte de la empresa. -Cómo iniciar, maximizar y mantener el impacto de las recompensas y del reconocimiento. -Métodos de evaluación, hojas de trabajo, listas de chequeo y tarjetas de referencia, todo lo que necesita para aplicar de forma inmediata el contenido. -Cientos de ejemplos, estudios de casos y técnicas probadas procedentes de empresas que han tenido éxito. - Plantillas de "mejores prácticas" para el reconocimiento que puede adaptar a su propia empresa., entre otros.

### **3.1.4. J. Font (2010).**

J. Font (2010) en su artículo “el compromiso de los empleados hacia los programas de reconocimiento”, señala que estos tienen muchos efectos positivos en las organizaciones, sin embargo, el más apreciable es el de mejorar los objetivos de la organización, los planes de reconocimiento en cualquier forma aumentan la participación de los colaboradores y eleva la moral. Los líderes deben ejercer la creatividad al diseñar formas de reconocer a los empleados de tal manera que este sea fresco y relevante para el colaborador y le dé a este entusiasmo, lo motive y eleve la

moral y el compromiso, así como las cualidades de una fuerza de trabajo productiva y exitosa.

### **3.1.5. Programa de Reconocimiento: Estrella DERCÓ Perú. (2011)**

“Lo que diferencia a este programa de muchos otros, es que quienes nominan a las potenciales “estrellas” somos todos los que trabajamos en DERCÓ. Todos podemos nominar a nuestros pares, jefes o subordinados”. Ximena Goyburu, 2011.

Ximena Goyburu, Gerente de Gestión Humana en DERCÓ Perú, explica el programa de reconocimiento implementado en DERCÓ, respondiendo las siguientes preguntas:

#### **¿Cómo se desarrolla el Programa de Reconocimiento: Estrella DERCÓ y cuál es su objetivo fundamental?**

Un programa de reconocimiento es un modelo de retribución extrínseca que busca generar un comportamiento deseable sustentado en la cultura de la organización. Así nace Estrella DERCÓ, iniciativa que reconoce en nuestra gente patrones de desempeño positivos y alineados a nuestros valores: compromiso, respeto y excelencia. El objetivo central va más allá del reconocimiento público de la “estrella” identificada, buscamos que esta se convierta en un modelo a seguir y sirva de inspiración para un mejor desempeño de todo el equipo.

Lo que diferencia a este programa de muchos otros, es que quienes nominan a las potenciales “estrellas” somos todos los que trabajamos en DERCÓ. Todos podemos nominar a nuestros pares, jefes o subordinados. Todas las nominaciones son evaluadas por un Comité conformado por nuestros Coordinadores de Clima Laboral – colaboradores líderes no formales en distintas áreas, sedes o ciudades – son ellos quienes eligen a la Estrella DERCÓ. Finalmente el ganador es anunciado en las reuniones generales que mantenemos cada dos meses y donde nuestro Gerente General se dirige al personal para compartir las novedades, resultados y lineamientos estratégicos.

**¿Cuáles son los principales obstáculos que ha encontrado para la puesta en marcha del programa?**

De acuerdo a la experiencia uno de los principales obstáculos en un programa de reconocimiento por valores, es la transparencia en el proceso de elección. Muchas veces estos reconocimientos pueden parecer parciales, los colaboradores pueden percibir que los elegidos son “a dedo”. La solución fue hacer que la nominación sea democrática, que todos en la empresa podamos participar de la propuesta de candidatos. Con ello logramos que los colaboradores perciban el programa como suyo – nosotros lo elegimos, nosotros participamos – evitándose todo rasgo de desconfianza en la elección.

**¿Quiénes participan de este programa, cuáles son los criterios de nominación y selección y cómo salvaguardan la confidencialidad y objetividad del mismo?**

Tanto para nominar como para ser elegido, promovemos la participación de todos los colaboradores – sin ninguna distinción – a excepción de los Coordinadores de Clima Laboral, ya que son ellos quienes eligen a las estrellas. Los criterios de nominación abarcan comportamientos relacionados a nuestros valores, por lo que se motiva que la propuesta incluya algún caso de comportamiento específico. Por ejemplo, la primera Estrella DERCO fue un lavador de nuestro taller de Surco quien fue reconocido por su honestidad, cualidad que se encuentra dentro del valor “respeto”. Nuestra estrella en diversas ocasiones ha reportado el hallazgo de grandes sumas de dinero u objetos valiosos dentro de los autos de los clientes, muchas veces por varios miles de dólares. Además de ser un colaborador que muestra varias características ejemplares como trabajo en equipo, innovación en su trabajo, excelentes relaciones interpersonales y grandes deseos de superación, un talento potencial de desarrollo.

La objetividad del programa también se ve respaldada por lo multidisciplinario del comité de selección, el cual está conformado por personal administrativo, de

servicios, comercial, entre otros.

**¿Cuáles son las estrategias que utilizan para identificar a los acreedores de la distinción: Estrella DERCO?**

Lo principal es la comunicación bidireccional con todos nuestros colaboradores; son ellos quienes pueden hacernos llegar historias de comportamientos destacables que apoyen nuestro objetivo de reconocimiento. Asimismo, somos multimedios para comunicar el programa, sus objetivos y su personalidad. Usamos paneles, correo electrónico, intranet, además del boca a boca.

Es importante mencionar que un papel vital dentro del proceso lo tienen los coordinadores de clima laboral, ya que son ellos quienes motivan a los miembros de cada uno de sus grupos a poder identificar estos ejemplos a seguir.

**¿Cuáles son las acciones de reconocimiento que llevan a cabo para premiar a los colaboradores elegidos y cómo corroboran que esta motivación sea traducida en productividad?**

Como mencionara al inicio, la Estrella DERCO es anunciada en la reunión general de la empresa. Cada dos meses elegimos y anunciamos a una nueva estrella. La forma de reconocerla es lo que marca la diferencia, ya que es solo en este momento cuando la “estrella” toma conocimiento que es él a quien vamos a distinguir.

Para crear un momento memorable y generar mayor impacto, tanto en el reconocido como entre todos los colaboradores, días previos nos dedicamos a producir un video con testimonios tanto de sus compañeros de trabajo como de su familia. Todos ellos se convierten en cómplices para que la develación sea una verdadera sorpresa. Involucrar a la familia es muy importante, ya que en América Latina y en el Perú los esquemas de motivación en el trabajo consideran a la

familia como eje central de la vida de los trabajadores.

También es importante tener en cuenta que cada persona es diferente y por lo tanto, cada historia lo es también. Es así que diferenciamos los elementos tangibles en el reconocimiento o premios. La Estrella DERCO aparte del reconocimiento público recibe un trofeo y un premio directamente relacionado con los drivers de valor de cada persona. No contamos con un premio único general, este se decide de acuerdo a cada “estrella”. Hemos otorgado premios como subvencionar los gastos por el nacimiento del hijo de una de nuestras estrellas, financiar los estudios de especialización técnica, entre otros. Hoy en DERCO queremos mantener la constancia de este reconocimiento en el tiempo. Estamos convencidos que toda retribución se traduce en productividad y mayor motivación al interior de sus equipos de trabajo.

En relación a las experiencias de comentadas empresas que han tenido éxito a nivel mundial y que según diversos estudios, señalan que dentro de las empresas con gran trayectoria en el mercado, dentro de su cultura se encuentra presente el reconocimiento como estrategia organizacional.

### **3.2. Bases teóricas. Definiciones de conceptos utilizados.**

#### **3.2.1. Desarrollo organizacional.**

Desarrollo Organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es 1) aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura; 2) aportar soluciones nuevas y creativas; 3) mejorar la capacidad de autorrenovación. Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta. (Michael Beer, 1980)

#### **3.2.2. Diagnostico Organizacional.**

El Diagnóstico organizacional se refiere al proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar. Dirigir el Cambio Organizacional (Pág. 516, Cap. 16).

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>

### **3.2.3. Motivación.**

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. (Chiavenato, 2000)

### **3.2.4. Reconocimiento.**

El reconocimiento es una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Robbins, (2003)

### **3.2.5. Incentivo.**

El incentivo se define como una compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a los mínimos fijados. Se han ideado muchos métodos para fijarlos (que se conocen por el nombre de quien los idea), buscando una más justa retribución a los trabajadores. Recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores.

### **3.2.6. Programas de Incentivos.**

Los programas de incentivos son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente, están diseñados para: 1)

Promover acciones específicas, 2) Dirigirse a un target específico, 3) Producir resultados medibles, 4) Integrar estrategias motivacionales, 5) Establecer una nueva manera de hacer marketing directo. (Restrepo Marino, 2010)

### **3.2.7. Recompensa.**

Esta se refiere a retribuir un servicio, premiar un mérito o compensar un daño. La recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. En este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo.

### **3.2.8. Plan de reconocimiento.**

Es un sistema formalizado y planeado que refuerza el proceso de mejora del desempeño a través de las personas. Caso (2003)

### **3.2.9. Política Organizacional.**

Una política organizacional es definida como “La orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.”(Medina, 2012)

#### **Tipos de políticas.**

- **Generales:** son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad

integral, entre otras.

**-Específicas:** son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

### **3.3. Bases teóricas de referencia sobre el reconocimiento.**

#### **3.3.1. Plan de Reconocimiento.**

Según Caso (2003) el plan de reconocimiento es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. Para el autor, es importante contar con un plan de reconocimiento en la organización porque los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con su empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio.

Se evidencian tres tipos de reconocimiento y recompensas:

- **Planes de reconocimiento:** Es utilizado como reconocimiento luego de la conducta esperada.
- **Planes de incentivos de grupos:** Este sirve para premiar, medir, premiar y mejorar el desempeño de una unidad estructural.
- **Planes de incentivos de equipos y proyectos:** este plan es utilizado para comprometer y estimular a los colaboradores, medir y recompensar los resultados obtenidos en un proyecto.

Los programas de reconocimiento, vistos como un medio importante del que dispone la organización para mantener, desarrollar y acrecentar el compromiso de

sus miembros, tendrán una influencia notable en el logro de su misión, por la vía de un fortalecimiento del trabajo grupal, la participación total y la motivación.

En este sentido, resulta relevante partir de la revisión teórica de los principales estudios sobre este tema. Uno de los elementos fundamentales en torno a este proceso de transformación -que involucra tanto la conformación como el trabajo grupal-, es quizás la existencia de programas de reconocimiento dentro de la organización. O dicho de otra manera, los programas de reconocimiento constituyen uno de los factores que mejor contribuyen a mantener este equilibrio necesario entre entradas y salidas. El reconocimiento asume aquí un papel fundamental, fortaleciendo en el proceso de transformación tanto los elementos de carácter individual, como aquellos productos de la interacción grupal.

Ahora bien, un programa de reconocimiento que se lleve a cabo en forma integral, contiene directrices o esferas de atención desde donde deben partir las acciones de estimulación. Se trata de hacer hincapié en los sujetos, persiguiendo la satisfacción de sus necesidades y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales.

Ozeki y Asaka (1990) también señalan la importancia de contar con un sistema de premios y reconocimiento. Consideran que tener un sistema de premios es importante en el fortalecimiento de las actividades y asegura su continuidad. Entre los planes de compensación ideados por varias compañías pueden destacarse:

- Evaluar y otorgar premios por cada actividad de los diferentes subsistemas.
- Evaluar el progreso anual o semi-anual y otorgar premios.
- Patrocinar conferencias, evaluar las exposiciones y otorgar premios.

### **3.3.2. El reconocimiento y la conexión con la motivación.**

Para implementar un plan de reconocimiento que realmente fortalezca las conductas voluntarias de los colaboradores se deben entender las diferencias entre la motivación que no es más que el impulso y esfuerzo por satisfacer las metas y deseos

y la satisfacción se refiere al gusto que experimenta el individuo luego de haber cumplido un deseo. En conclusión la motivación es el impulso hacia un resultado, en cambio la satisfacción es el resultado ya experimentado. (Kootz 1999)

Es necesario reconocer la diversidad que existe al interior de todo grupo humano, lo cual implica a su vez asumir cierta complejidad en relación a sus motivaciones. "Las personas se sienten motivadas para trabajar intensamente o no tan comprometidamente por una increíble variedad de factores.

Según Koontz, las motivaciones son reflejo de deseos, en tanto los motivadores, son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Las recompensas e incentivos constituyen también motivadores que intensifican el impulso a satisfacer los deseos motivacionales. Los motivadores influyen en la conducta de los sujetos estableciendo una modificación o diferencia en lo que una persona realizará.

Así mismo los factores internos y externos que mueven a la persona a actuar de una determinada manera Ventrice (2003) comenta que la motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material (léase "tener más"). La Motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante. La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. Las motivaciones transitivas me mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés de mi trabajo sale fuera de mí para volcarse sobre los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones. La motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados.

La clave que surge en nosotros al contacto con las tres dimensiones de la

motivación hasta ahora desarrolladas (extrínseca, intrínseca y transitiva), reside precisamente en la calificación moral del bien que proporcione a los demás cuando trabajo con motivación transitiva.

Porque si los bienes o servicios que les proporcione no responden a una necesidad o conveniencia de su naturaleza humana, entonces mis motivaciones serán transitivas pero no trascendentes; serán a lo sumo intrascendentes y esto no es aliento ni motivación.

La motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, me aventuro a pasar por encima de mí mismo.

### **3.3.3. Relación entre el reconocimiento y el desempeño organizacional.**

El éxito de una organización depende en gran medida de la implementación de estrategias que le ofrezcan ventajas competitivas, y esto, implícitamente está relacionada con el personal que las ejecuta.

El desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

El reconocimiento es una herramienta que debe estar integrada en el ámbito empresarial, en vista que está demostrado que significativamente la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño; contribuyendo a climas organizacionales positivos, mejoras en el trabajo en equipo y por ende, el funcionamiento de la empresa orientado a la calidad y productividad.

#### **➤ Rendimiento: Componentes básicos, alcances y repercusiones**

La enciclopedia Wikipedia define al RENDIMIENTO en un contexto empresarial haciendo referencia a los resultados deseados efectivamente obtenidos por cada

unidad que realiza la actividad, donde el termino unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de la organización.

Por su parte, el Ing. /Adm. Carlos Mora, refiere que los componen básicos del RENDIMIENTO son las habilidades y destrezas, comprensión y conocimiento empleadas para alcanzar una tarea que se la ha sido asignada a una unidad.

Según C Mora, las causas que pueden mermar el rendimiento pueden ser de orden individuales o grupales (asociadas a la cohesión en los grupos). El rendimiento falla cuando hay ausencia de cualquiera de los componentes básicos, aunado a la falta de visión en la gerencia y/o jefes, a la carencia de una clara descripción de las funciones en el trabajo, entre otras.

Según los distintos autores consultados (ver fuentes consultadas), algunos de los alcances y las repercusiones del desempeño organizacional son:

• **Alcances del rendimiento:**

- El rendimiento está relacionado al cumplimiento de objetivos específicos.
- Es el resultado de la suma de las habilidades, destrezas, conocimientos y comprensión de las actividades a desarrollar.
- Es sensible a la falta de alguno de sus componentes tanto a nivel individual como a nivel de grupos dentro de una organización.

• **Repercusiones del rendimiento:**

- Tiene incidencia en la calidad y productividad de la organización.
- Repercute directamente en la satisfacción de los clientes de la organización.
- Afecta el logro de metas y objetivos de la organización.

➤ **Desempeño: Componentes básicos, alcances y repercusiones.**

C. Mora, define el DESEMPEÑO como la interpretación del rendimiento, es decir, con el cómo se analiza el compromiso al rendimiento.

Según Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson y Fred Carden, muy pocas organizaciones tienen datos sobre desempeño fácilmente disponibles. No obstante, generalmente no es difícil generar esta información con base en datos existentes o desarrollar mecanismos para la recolección de datos sobre desempeño.

La recolección de datos tiende a ser mecánica y técnica. Es mucho más difícil llegar a un consenso sobre los méritos de determinados datos sobre desempeño e indicadores. Más difícil aún es llegar a un juicio sobre valores en cuanto a los niveles aceptables de cantidad y calidad para cada indicador. Las preguntas importantes son éstas: ¿Cómo define la organización el buen desempeño? ¿El buen desempeño ayuda a la organización a cumplir con su misión? La segunda de estas preguntas es de importancia particular para organizaciones que cuentan con una diversidad de interesados.

Cuando se hace una diagnosis de la organización y su desempeño, el número y selección de indicadores es asunto crítico. Las organizaciones “expertas” procuran identificar de 10 a 15 indicadores de desempeño que se pueden controlar en forma coherente para evaluar el propio desempeño. Es también importante establecer otro conjunto de variables a manera de control para comprender mejor el desempeño. Estas otras variables pueden incluir temas como la moral del personal, pertinencia de la información financiera, indicadores económicos, absentismo, y el número de nuevos donantes.

➤ **Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede

indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Según los distintos autores consultados (ver fuentes consultadas), algunos de los alcances y las repercusiones del desempeño organizacional son:

➤ **Alcances del desempeño.**

- El desempeño está asociado a las actitudes, interés e identificación con las distintas actividades asignadas. Cuanto más específica sean la actitud y la conducta, más sólidas es el vínculo que las une.
- Es sensible a la baja autoestima y/o la carencia de asertividad en los miembros de la organización.
- Es sensible a la motivación y el reconocimiento.
- Se puede medir mediante las evaluaciones de desempeño.
- Un buen desempeño necesita de la retroalimentación.

➤ **Repercusiones del desempeño.**

- Afecta directamente al clima organizacional.
- Repercute en la satisfacción laboral y con ello, en la productividad, rotación, ausentismo, entre otros.
- Incide sobre el crecimiento personal y la realización de las metas individuales de cada miembro de la organización.
- La evaluación de desempeño permite entre otras cosas, tomar decisiones generales de recursos humanos: ascensos, transferencias y despidos.
- La evaluación de desempeño permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo.
- Las evaluaciones de desempeño se usan como base para distribuir las recompensas.
- Las evaluaciones de desempeño permiten hacer la retroalimentación a los empleados.
- El buen desempeño ayuda a alcanzar la misión de la empresa.

El rendimiento, la calidad y la productividad de la mayor parte de las empresas venezolanas, ha venido sufriendo las consecuencias del mal desempeño por parte de algunos de sus integrantes.

Un desempeño ineficaz producido por la baja autoestima y carencia de asertividad de sus integrantes asociado en parte de: La falta de motivación y compromiso, la carencia o ausencia total de reconocimiento sobre los objetivos alcanzados, remuneraciones insuficientes, entre otras.

Una de las más grandes debilidades que enfrentan las empresas venezolanas en relación a su rendimiento es la falta de disposición a comprometerse con la

capacitación y desarrollo personal de sus trabajadores, restando importancia a las metas individuales de crecimiento personal y profesional.

Dejar al lado sus verdaderas capacidades y niveles de idoneidad, llevando a la desmotivación del resto del personal, así como también a una caída en sus niveles de rendimiento, lo cual contribuye a una baja productividad y calidad de la producción.

➤ **Relación entre Rendimiento, productividad, logros, y desmotivación.**

Según S. P. Robbins, la motivación es la suma de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Así pues, la desmotivación afecta al rendimiento ya que un trabajador desmotivado no va a dar lo mejor de sí, no va a ofrecer su mejor esfuerzo ni va a emplear todas sus habilidades y destrezas al máximo, ya que simplemente no se siente comprometido con la actividad que desempeña, bien sea porque sabe o intuye que no será reconocido o remunerado como desearía, o porque no se siente parte del grupo, u otros.

La desmotivación afecta la productividad ya que se generan sentimientos de insatisfacción laboral, por lo cual el trabajador no se esmera con la calidad o niveles de producción o bien, con los tiempos de entrega de los resultados que se esperan de él. Un trabajador desmotivado, no es proactivo, y puede generar climas negativos que inciden sobre toda la organización.

Y por último la desmotivación repercute sobre los logros, ya que en el mismo momento que el trabajador no tiene un buen desempeño, obstaculiza el alcance de los logros y metas organizacionales.

➤ **Sugerencias a la empresa Venezolana para garantizar un buen**

### **desempeño.**

La empresa venezolana debería darle preferencia a la optimización de la productividad, ya que esta es la que le va a permitir alcanzar sus objetivos de manera eficaz, y en este marco están implícitos la calidad, y el posicionamiento de sus productos y/o servicios y más aún hoy en día, en que todos estamos inmersos en un proceso indetenible de globalización.

La productividad es un paquete incluido, y se consigue mediante el buen desempeño de todos los integrantes de la organización.

Para garantizar un buen desempeño, la gerencia venezolana, tiene que estudiar las necesidades, intereses y metas individuales de los integrantes de sus organizaciones para poder establecer los métodos de reconocimiento y remuneración que mantengan motivados al personal. Un trabajador motivado, es más productivo y se encuentra satisfecho e identificado con su organización.

La satisfacción laboral traerá consigo climas organizacionales positivos: grupos cohesivos y buenas relaciones interpersonales, y estos grupos e individuos al estar en afinidad con los objetivos de la empresa darán lo mejor de sí mismo para alcanzarlos.

La gerencia deberá ver la capacitación y desarrollo como una inversión y no como un gasto, ayudará al crecimiento individual, grupal y con ello a un buen rendimiento y desempeño organizacional.

#### **➤ El reconocimiento es un motivador potente.**

Para aumentar al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian.

Robbins, define la Teoría de las expectativas en sentido que "...la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo".

Así de acuerdo con el modelo de motivación de las expectativas, cuando los empleados les falta confianza en que sus esfuerzos les ganarán una valoración satisfactoria de su desempeño o si creen que la organización entregará una recompensa insuficiente cuando consigan sus objetivos de desempeño, se puede anticipar que estos trabajarán por debajo de sus posibilidades.

Entre las repercusiones negativas más comunes se evidencian los climas organizacionales negativos, la apatía o desmotivación en los trabajadores, desempeño ineficaz, falta de proactividad y creatividad, baja autoestima, estancamiento del crecimiento personal, malas relaciones interpersonales, insatisfacción laboral, entre otras; las cuales a su vez se manifiestan en la calidad y productividad de la organización.

➤ **Sugerencias para optimizar el desempeño en función del reconocimiento:**

En relación a cómo debe manejarse el reconocimiento en las organizaciones, concuerdo con las ideas sugeridas por K. Blanchard y S. Johnson, en su libro “Ejecutivo al minuto”,

- Adaptar las recompensas a las necesidades de los trabajadores, considerando las metas individuales.
- Decir sin rodeos a los trabajadores, que se les dará su opinión sobre la marcha del trabajo (con la finalidad de generar expectativas).
- Hacer reconocimiento inmediatamente cuando el trabajador lo merece.
- Comunicarle a los trabajadores la satisfacción por la excelente labor realizada y explicarles en qué manera esto beneficia a la organización y demás personas que trabajan en ella.
- Animar a los trabajadores a seguir procediendo del mismo modo.
- Estrechar la mano de la persona o bien unas palmadas en la espalda pueden

reforzar y dejar bien claro que la gerencia apoya el éxito del trabajador en la organización.

A su vez, sugiero a los líderes empresariales, valerse del reconocimiento y la retroalimentación como una herramienta para reforzar y optimizar la autoestima y la asertividad en los miembros de su organización.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>

➤ **La implementación de la estrategia en la empresa.**

Todo proceso de dirección estratégica cuenta esencialmente de tres fases, la planificación o formulación, la implementación y el control,

Al ejecutar una estrategia los líderes deben observar tanto las estructuras formales como las estructuras informales en una organización por tres razones. En primer lugar la estructura actual de la empresa puede ayudar o no, o incluso impedir la ejecución eficaz. En segundo lugar, la ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y al personal de la misma. Una estrategia de cambio radical o de redirección organizativa suele estar encabezada por el gerente general, mientras que los cambios rutinarios de estrategia pueden quedar a cargo de los mandos intermedios. En tercer lugar, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la estrategia.

**3.3.4. Modelos Teóricos de Referencia. Motivación, Reconocimiento y elaboración de Planes.**

➤ **La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. (1953):**

Para Maslow comprender el recurso humano dentro de las organizaciones requiere conocer las causas de su comportamiento porque más allá de ser empleados,

colaboradores o trabajadores somos seres humanos. Cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, desde las más básicas hasta las de carácter superior.

Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza.

De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

Así las necesidades fisiológicas. La primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Las necesidades de seguridad se refieren con su satisfacción en busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas

encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

Las necesidades sociales o de afiliación, estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Luego la necesidad de reconocimiento también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Por último la necesidad de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Para el autor estas necesidades se encuentran definidas de forma jerárquica, de tal manera que cada una de estas de van a ir activando en la medida que el nivel inferior o base está satisfecho

Basándonos en nuestro tema de estudio podemos rescatar de esta la necesidad que tiene el ser humano del reconocimiento la cual indica que “la persona necesita sentirse reconocido y estimada, no solo por el grupo social al cual pertenece sino también por sí mismo” (Madsen, 1967, p. 163)

➤ **Teoría del reforzamiento. Burrhs F. Skinners. (1968):**

B.F. Skinner sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario ni entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal

como proponen las teorías del proceso de la motivación.

En cambio, propone que el administrador solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.

Es un planteamiento conductual que argumenta que los refuerzos condicionan el comportamiento, es decir, un administrador que motive a sus empleados alentando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen la productividad, el alto desempeño y el compromiso, y que desalienten los comportamientos no deseados, como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

#### **Tipos de refuerzos:**

- **Positivo:** Este implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación, esta da forma al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que se repita.
- **Negativo:** En el refuerzo negativo la persona actúa para detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se retira de una situación indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado.
- **La supresión:** Se elimina pasivamente un comportamiento no deseado, reteniendo el refuerzo positivo. Normalmente, al no aplicarse el refuerzo positivo se logra que cesen los comportamientos que se quieren.
- **El Castigo:** Elimina un comportamiento no deseado, imponiendo un hecho negativo después del comportamiento no deseado. Así, difiere del refuerzo negativo, en el cual el sujeto actúa para detener o evitar un estímulo adverso; el castigo también puede tener consecuencia para los observadores, pues los disuade de caer en un comportamiento similar, o puede reforzar, en forma positiva, el

comportamiento que se castiga.

➤ **Teoría del establecimiento de metas de E. Locke (1968):**

El Dr. Locke suministra un enfoque cuyo concepto general de meta se adapta a la motivación en el lugar de trabajo (Landy y Conte 2005: 355). Una meta es considerada como una fuerza motivacional, en consecuencia, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo hacen o que sencillamente acogen una meta “suave”, como por ejemplo “llevar a cabo lo permisible”.

De acuerdo con Locke y Latham (1990) citados por Kreitner y Kinicki (1997: 199) y por Landy y Conte (2005: 355), el establecimiento de objetivos [metas] envuelve cuatro mecanismos motivacionales: 1) Los objetivos dirigen la atención. 2) Los objetivos regulan el esfuerzo. 3) los objetivos aumentan la persistencia. 4) Los objetivos promueven las estrategias y planes de acción.

Las investigaciones revisadas en la obra de Kreitner y Kinicki (1997: 201), de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos y metas, actividades llevadas a cabo en las últimas décadas, han suministrado a los gestores de objetivos cinco perspectivas prácticas:

1) Las metas difíciles llevan a rendimientos más altos: la dificultad de la meta es la medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo.

2) Las metas específicas difíciles pueden o no pueden originar rendimientos más altos: la concreción de la meta se relaciona con la capacidad de cuantificación de la misma.

3) La retroalimentación incrementa el efecto de las metas concretas y difíciles: la retroalimentación desempeña un rol importante en la vida de cada ser humano.

4) Las metas participativas, las metas asignadas y las metas auto establecidas tienen la misma eficacia: ¿Deben las metas ser implantadas, asignadas

participativamente o ser fijadas por el propio funcionario? Algunos funcionarios desean participar en el proceso de fijación de metas, mientras otros no lo desean.

5) El compromiso con las metas y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de metas: El compromiso con la meta es la medida en que un sujeto se compromete personalmente al logro de un objetivo. Kreitner y Kinicki (1997: 204) aducen que el compromiso con los objetivos modera la relación entre la dificultad de un objetivo y el rendimiento. Lo anterior quiere decir, que las metas difíciles dan lugar a rendimientos más altos solamente cuando los funcionarios están comprometidos con sus objetivos, pero a la inversa, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más bajos cuando las personas no están comprometidas con sus objetivos.

Una interpretación de este fenómeno lo suministra Landy y Conte (2005:356), afirman estos autores que el modelo de Locke hace una distinción entre la aceptación de las metas y el compromiso con ellas.

La aceptación de las metas implica que una meta es asignada. El compromiso con las metas es de mayor amplitud y puede incluir no sólo metas asignadas, sino también metas auto impuestas. Cuando los empleados tienen la libertad de ajustar las metas asignadas y aceptadas, estas metas se pueden convertir en auto establecidas, transformando lo que antes se llamó aceptación en compromiso.

➤ **Teoría de Bob Nelson y Dean Spitzer (1996):**

Este autor identificó la existencia de reconocimientos y recompensas formales e informales, en aras del desarrollo del presente estudio, se hará referencia a las sugerencias que realiza en función del reconocimiento:

✓ **Reconocimiento no monetario.**

El reconocimiento de los empleados va más allá de una ceremonia y un anuncio. La recompensa a los trabajadores con mayores niveles de responsabilidad

o tareas difíciles de trabajo así como el reconocimiento a la eficacia, de esta manera reconoces a los empleados. El conocido psicólogo y autor del "best seller" de libros sobre las prácticas de gestión y teorías, Frederick Herzberg, escribió extensamente acerca de la conexión entre el reconocimiento y la motivación. "El Sr. Herzberg desafió las suposiciones de que los trabajadores están motivados principalmente por el dinero y otros beneficios tangibles", de acuerdo al contribuyente Barnaby Feder en el "New York Times". Las teorías de Herzberg sobre el reconocimiento de los empleados llegan a la conclusión de que el logro de la autonomía motiva a las personas en el lugar de trabajo.

✓ **Reconocimiento en los negocios.**

Los empleadores que demuestran aprecio en una variedad de formas creativas son considerados como empleadores de elección, determinados por las empresas que tienen las mejores condiciones de trabajo, estabilidad, beneficios y consideración a sus empleados. La dificultad de conseguir un trabajo en empresas como estas es un signo de su bienestar; la satisfacción de los empleados es demostrada por la baja rotación. El buen nombre sobre un programa de reconocimiento al empleado también ayuda a mejorar su imagen pública. Las redes de colegas de amigos empleados por otras compañías todo el tiempo es inevitable, el tema del trabajo aparece. Cuando los empleados nombran cómo la empresa crea maneras formales e informales para reconocer a los empleados, estas redes refuerzan la condición del empleador.

✓ **Rotación reducida.**

Las bajas tasas de rotación y las altas tasas de permanencia de los empleados son también los beneficios de los programas de reconocimiento a estos. Los empleados que deciden trabajar en alguna otra parte, por lo general lo hacen no solo por la compensación y los beneficios. Los empleados se van porque están descontentos con la administración o sienten que sus aportes y opiniones no son apreciados. Los

programas de reconocimiento a los asalariados resuelven estos problemas a través de una interacción regular y positiva con la fuerza de trabajo y el reconocimiento de las ideas que a menudo son más importantes para los empleados de un aumento salarial. La baja rotación y la permanencia de los empleados benefician enormemente la línea final de la empresa, ya que gasta menos contratación y capacitación de nuevos trabajadores.

✓ **Cómo recompensar a empleados y colaboradores.**

H. Cairo (2010) comenta que recompensar a empleados y colaboradores es uno de los componentes de la motivación. Si bien los ejemplos destacados en esta nota corresponden a grandes empresas, siempre es posible utilizarlos como fuente de inspiración y adaptarlos para empresas más pequeñas.

Las siguientes experiencias fueron recogidas del libro "1001 formas de recompensar a los empleados" de Bob Nelson.

Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son sencillas:

- Adecuar la recompensa a la persona
- Adecuar el premio a lo logrado
- Ser oportuno y específico

✓ **Recompensas Informales:**

- Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
- Que el gerente envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
- Que el gerente haga público reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
- Que el gerente haga reuniones que suban la moral de los

empleados, para celebrar los triunfos.

✓ **Reconocimientos Sin Costo:**

Federal Express, de Memphis (Tennessee), inscribe en grandes letras el nombre del hijo de alguno de sus empleados en la nariz de cada nuevo avión que compra. La empresa hace una rifa a fin de seleccionar el nombre del niño, cuya familia es llevada en avión a la fábrica para la ceremonia de bautizo del aparato.

La división de teléfonos celulares de Bell Atlantic (Filadelfia) designa sus sucursales con los nombres de sus mejores empleados.

✓ **Elogios de un minuto:**

- Anuncie a los empleados que usted les dirá siempre como están haciendo su trabajo.
- Elógielos en forma inmediata.
- Dígale qué fue lo que hicieron bien; sea específico.
- Dígale cuán satisfecho se siente usted por lo que hicieron bien y de qué manera eso ayuda a la empresa y a las demás personas que trabajan allí.
- Estimúlelos para que sigan haciendo un buen trabajo

Fuente: Kenneth Blanchard y Spencer Johnson

✓ **Recompensas de Bajo Costo:**

Tom Tate, ejecutivo de la oficina de administración de personal del gobierno federal en Washington, cuenta la historia del premio “Alas abiertas”. Inicialmente, el jefe del departamento entregó una placa finamente grabada al empleado que sobresalió por “desempeño especial”. Más tarde dicho empleado pasó la placa a otro que, según él, realmente la merecía.

El premio adquirió así un singular valor y prestigio porque provenía de los propios compañeros. Quien lo recibía podía conservarlo todo el tiempo que quisiera, hasta que encontraba a otra persona que hubiera tenido un “desempeño especial”. Cuando la placa cambiaba de manos se organizaba una ceremonia y un almuerzo.

✓ **Actos de Reconocimiento:**

Tanto Ford Motor Company como American Telegraph and Telephone (AT&T) hacen intervenir a sus empleados en sus anuncios de televisión.

McDonald's hace diferentes actividades motivacionales para sus trabajadores, los cuales clasifica en adolescentes o mayores. Don Guillen, jefe de personal, dice: “Hace treinta años, formar un equipo de softball con los empleados era suficiente para satisfacerlos. Hoy en día tenemos que adecuar nuestros incentivos a la naturaleza específica de nuestra fuerza de trabajo”.

Un distrito puede organizar una reunión de empleados veteranos - una oportunidad para encontrarse y departir en un ambiente que no sea el del trabajo -, o una comida informal en un restaurante o en la casa del gerente. Para los empleados adolescentes, la compañía tiene una política de horarios flexible que les permite asistir a clases, hacer sus deberes y presentar exámenes.

✓ **Reconocimiento Público. Recompensas Sociales:**

Durante las festividades navideñas, la compañía Walt Disney abre Disneylandia una noche exclusivamente para los empleados y sus familias. Cada una de las atracciones es entonces atendida por altos ejecutivos vestidos con disfraces. Además de ser muy divertido, este acto permite a los empleados mirar el conjunto de atracciones del parque desde el punto de vista de los clientes.

Una multitud de otros programas, entre los que se cuentan reconocimientos

públicos a colegas y fiestas informales donde se toman refrescos y cerveza sin alcohol, contribuyen a suscitar un sentimiento de camaradería y de identificación con la organización Disney. La satisfacción de los empleados y los clientes con Disney está entre las más altas del sector de los espectáculos y es la piedra angular del éxito de la compañía.

Para demostrar confianza en sus trabajadores, cierto año todos los directivos de la compañía impresora Quad / Graphics, de Pewaukee (Wisconsin), abandonaron las instalaciones durante veinticuatro horas, en lo que llamaron “escapada furtiva de directivos en primavera”.

Las operaciones de impresión continuaron normalmente mientras los directivos se reunieron y se fueron al Museo de Arte de Milwaukee. Algún tiempo después, la empresa amplió la “escapada” a dos días y tres noches, incluyendo dentro del programa seminarios de gerencia en una universidad local. Durante ese tiempo, ninguno de los directivos debe poner un pie dentro de la planta de impresión, a menos que algún trabajador pida ayuda de emergencia, lo cual, hasta ahora, no ha ocurrido.

✓ **Premios a la calidad y a la productividad:**

Motorola, empresa de Schaumburg (Illinois), organiza desayunos para premiar a los obreros que hayan logrado metas de calidad reconocida por la alta gerencia. Los directivos también pueden premiar con una cena para dos personas en un buen restaurante, o con un fin de semana en un hotel de primera clase, a quien haya sobresalido en la realización de algún proyecto

Una planta de Amoco, en Texas City, ha puesto en práctica un programa de sugerencias que le ha ahorrado a la empresa 18.8 millones de dólares en los últimos dos años. La planta recompensa a los ganadores con bonos de regalo, juegos de lapicero y estilográfica, o días libres remunerados; además, divulga sus sugerencias por medio del circuito de la televisión interno de la empresa y de periódicos locales, y los incluye entre los participantes en el concurso de empleado del mes o del año.

La campaña “Clave de la innovación”, de la compañía farmacéutica Cyanamid, del Canadá, estimuló a sus trabajadores a contribuir con ideas y a convertirse en “innovadores frecuentes”. Por ideas que fomentaran la productividad, los empleados recibían entre 40 y 1.000 puntos, canjeables por premios escogidos de un catálogo en que figuraban, entre otras cosas, cristalería, electrodomésticos y viajes de fin de semana para dos personas.

En la compañía Eastman Kodak, de Rochester (Nueva York), un empleado cuya sugerencia es puesta en práctica recibe un 15 por ciento del ahorro que se obtiene en los dos primeros años de su aplicación. Si de una sugerencia resulta un producto nuevo, la recompensa es igual a un 3 por ciento de las ventas del producto, durante el primer año. Kodak ha otorgado recompensas, que en promedio valen 3 millones de dólares anuales, a más de 30.000 personas.

“Es muy importante comprobar que todo empleado se sienta valorado y respetado” Robert Crandall

#### ✓ **Recompensas por Servicio al Cliente:**

Continental Airlines enviaba por correo certificado de “Excelencia en el desempeño” a sus 50.000 usuarios más frecuentes, pidiéndoles que les entregara a los empleados que les parecieran más serviciales. Posteriormente, los trabajadores de Continental podían cambiar tales certificados por cenas, estadías en hoteles, pasajes aéreos, maletas y otras mercancías.

El programa “Campeones del servicio Omni”, de los hoteles Omni, recompensa a los empleados que se esfuerzan más por prestar un servicio extraordinario, con medallas, cintas para sus uniformes, dinero en efectivo, cenas, menciones en el periódico de la empresa y en carteles que se fijan en cada hotel y, finalmente, con una celebración de tres días en el hotel Omni que hayan escogido los ejecutivos de la empresa. Al final del año, los tres empleados de cada hotel que hayan obtenido más distinciones reciben medallas de oro, plata o bronce, según el caso, y dinero

en efectivo.

El hospital del Buen Samaritano, de Cincinnati, instituyó un programa de reconocimiento y recompensas para mejorar el servicio al cliente, en cumplimiento del cual se hacen rifas mensuales y se utiliza publicidad interna, pero también constante capacitación para reforzar los diez niveles de desempeño en los cuales se basa el programa. Para estar seguro de una comunicación eficaz y constante sobre los objetivos y criterios y sobre el progreso realizado, los 3.200 empleados asisten cada dos meses a una sección de capacitación.

Cellular One, de Indianápolis, tiene un programa de bonificaciones que recompensa a sus instalaciones de teléfonos con 10 dólares por cada felicitación que reciben de sus clientes (la mayoría en forma de comentarios escritos), y les deduce 10 cada vez que un cliente se queja de la instalación, o 20 dólares si el vehículo del cliente sufre algún daño mientras le instalan el teléfono. Los daños a vehículos se han reducido en un 70 por ciento, y las felicitaciones de los clientes se han triplicado.

La gestión de un excelente clima laboral viene dado por un sin número de factores, que permiten altos niveles de aceptación y satisfacción de los colaboradores con las políticas y cultura de las organizaciones, el reconocimiento, viene a ser uno de estos factores fundamentales.

Lloyd (2003), es uno de los autores que sostiene que para muchas personas, el estímulo psicológico que proporciona la recepción de un premio, resulta más gratificante que el premio en sí mismo, indicando que el impacto de un reconocimiento es duradero.

El reconocimiento en muchas empresas, es pasado por alto, no se le otorga la importancia y relevancia que representa, en la búsqueda de la satisfacción de los miembros de la organización, la falta del mismo influye en la decisión de retiro.

Lloyd, en su libro “Sea el jefe que sus empleados merecen”, menciona algunas razones por las cuales el reconocimiento es importante:

- Es contagioso: al recibir un reconocimiento, los empleados de forma

consciente o inconsciente, ya saben cómo deben comportarse para conseguirlo.

- Más que justo: una vez, se tenga un clima laboral y conjunto de valores establecidos, proporcionar reconocimiento a quienes tengan una actuación que lo merezca, es una forma de demostrar que los valores son más que palabras escritas.
- Más de lo mismo: cuando se reconoce a los empleados por sus éxitos, se otorga un esfuerzo positivo, y como existe una tendencia a repetir las conductas que se recompensan, el reconocimiento puede incrementar la posibilidad de que exista mayores comportamientos positivos.
- Una experiencia de aprendizaje: proporcionar retroalimentación con respecto a su actuación, es una forma de facilitar el proceso de aprendizaje, cuando se recibe un reconocimiento por su actuación, es probable que se interioricen y aumenten los comportamientos que condujeron a ese reconocimiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MARCO METODOLÓGICO.**

#### **4.1. Tipo de investigación.**

El presente estudio se enmarco en el diseño de un plan de reconocimiento no monetario como estrategia para el mejoramiento del clima organizacional en Distribuidora LUMOSA S.A.

Se realizó bajo los parámetros de la Investigación de tipo aplicada en su modalidad de desarrollo la cual “tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (Moreno, 1987, p.37). De allí, que la investigación básica incorpora la aportación de los elementos teóricos al conocimiento científico y La Investigación Desarrollo utiliza estos resultados más los de la investigación aplicada, para corroborar la teoría en el campo, obteniendo así derivar de la teoría existente, nuevos elementos para innovar métodos o programas de acción.

##### **4.1.1. Según la técnica o instrumento.**

La investigación es de enfoque cualitativo ya que se centra en las interacciones dentro la empresa cliente, la investigación se origina de la realidad vivida en la organización, para Strauss y Corbin (2002) “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medio de cuantificación” (p.12).

##### **4.1.2. Por el momento en que se recogen los datos.**

Es una investigación transversal, porque se buscó planear intervenciones concernientes a Reconocimiento de acuerdo a procesos constantes y generación de

resultados puntuales. Según Arnau (2006) “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos e intervenciones en un punto de corte en el tiempo” (p.7)

#### **4.1.3. Según la fuente de los datos trabajados.**

Los datos recolectados fueron tomados del trabajo diagnóstico de M. Soares (2013). Por tanto nos referimos a una investigación secundaria ya que, “los datos sobre el problema que obtuvieron personas o instituciones diferentes a las que efectúan el trabajo de investigación” (Rojas, 2002, p. 57)

#### **4.1.4. Según el grado de control.**

Por el grado de control de las variables, es una investigación no experimental, debido a que se extrajeron los datos directamente de la realidad y sin el control ni la manipulación de todas las variables del estudio. Es definida por Toro y Parra (2006) como aquella que se realiza “sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en contexto natural, para después analizarlos” (p.58).

#### **4.1.5. Según el objetivo de la investigación.**

De acuerdo a los objetivos planteados, la investigación es de tipo descriptivo. Según Fernández, Hernández y Baptista (2010), este tipo de investigación indaga en la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población y se caracterizan por ser detallados.

### **4.2. Diseño de investigación.**

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, el estudio se enmarco dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que estuvo orientado a proporcionar

solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad.

Se denomina Proyecto Factible la elaboración de una propuesta viable, destinada a atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico.

Gómez (2003), plantea: “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades”. (p.16)

Dentro de la investigación educativa los Proyectos Factibles también son conocidos con el nombre de investigación y desarrollo y se definen como la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” (Barrios, 1998, p. 7)

Dentro del campo de investigación aplicada, se realizó una investigación desarrollo, según moreno (1997), la investigación – desarrollo tiene como objetivo indagar sobre la necesidades del ambiente interno y externo existente dentro de la organización, para más adelante desarrollar un producto que pueda ser aplicado en dicha empresa y lograr que la actividad de esta sea rentable y productiva. Lo anterior expuesto se respalda ya que la intervención se realizó para cambiar a la organización del estado actual a uno mejorado, es decir se creó un producto que la organización carecía, para resolver un problema operativo, funcional, técnico o administrativo.

#### **4.3. Técnicas e instrumentos**

Se planteó como objetivo principal: *Diseñar un plan de reconocimiento no monetario como estrategia para el mejoramiento del clima organizacional, a fin de que los colaboradores se sientan reconocidos y valorados por sus respectivos líderes*

***bajo el modelo de Bob Nelson (1996) “Modelo de reconocimiento a los empleados”.***

Bob Nelson en busca de estrategias para la motivación que funcionen. Tanto la teoría como la práctica demuestran que las recompensas y el reconocimiento están entre las formas más efectivas, para mejorar la moral y el rendimiento, y conseguir retener a las personas en su empresa, tanto en los buenos como en los malos tiempos. Después de haber analizado miles de empresas, Bob Nelson y Dean Spitzer, proporcionan a través de la publicación de su libro los recursos más modernos para elaborar y para mantener una cultura de reconocimiento. -Todas las facetas de la recompensa y del reconocimiento individual, de equipo y de empresa. -Cómo convertir las recompensas y el reconocimiento de los resultados en un punto fuerte de la empresa. -Cómo iniciar, maximizar y mantener el impacto de las recompensas y del reconocimiento. -Métodos de evaluación, hojas de trabajo, listas de chequeo y tarjetas de referencia, todo lo que necesita para aplicar de forma inmediata el contenido. -Cientos de ejemplos, estudios de casos y técnicas probadas procedentes de empresas que han tenido éxito. -Plantillas de "mejores prácticas" para el reconocimiento que puede adaptar a su propia empresa., entre otros.

De acuerdo al diagnóstico realizado y a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento el plan de reconocimiento será diseñado en base a la Institucionalización de reconocimientos: difusión permanente de mensajes y reconocimiento por cumpleaños, empleados del mes o eventos especiales entre otros.

#### **4.3.1 Entrevista.**

La entrevista, es un técnica “que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las

dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (Bernal, 2006, s.p).

Se utilizó la entrevista No Estructurada, ya que es flexible y sólo se determina el tema a tratar y depende del entrevistador el contenido y la profundidad de las preguntas que se realizaron.

Se aplicó la entrevista a todos los colaboradores que participaron previamente en el proceso diagnóstico de clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, C.A., con el fin de conocer que entendían y cuál era la percepción de los colaboradores por reconocimiento y que elementos monetarios o no, ellos asociaban a la dimensión recompensa según el modelo de Litwin Stringer (1968) aplicado previamente en el diagnóstico y así tener un punto de partida o aproximación inicial para generar los planes de acción en Distribuidora LUMOSA, S.A.

#### **4.4. Población y muestra.**

La población y Muestra “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan” y la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población”. (Arias, 1999, p.49).

La población y muestra a la que va dirigido el Plan de Reconocimiento no monetario son las mismas personas ya que se trabajó con el 100% de los colaboradores.

La organización al momento está conformada por 38 colaboradores, entre Gerentes, Jefes, personal administrativo y personal operativo, tanto del área de ventas (sede las Mercedes) como del área de post-ventas (sede Puente Hierro) que laboran en Distribuidora LUMOSA, S.A.

#### **4.5. Procedimiento.**

En base a la metodología de investigación desarrollo en Distribuidora LUMOSA,

S.A. se realizará en las siguientes fases:

**Fase I: Presentación:**

Se le presento al Gerente de Operaciones los resultados del diagnóstico de clima organizacional realizado previamente M. Soares (2013) bajo el modelo de Litwin Stringer (1968)

**Fase II: Entrevista abierta no estructurada:**

Se realizó la entrevista a los 38 colaboradores, entre Gerentes, Jefes, personal administrativo y personal operativo, tanto del área de ventas (sede las Mercedes) como del área de post-ventas (sede Puente Hierro) que laboran en Distribuidora LUMOSA, S.A.

La entrevista se basó en reconocimiento, motivación, valoración, incentivos y promoción, hasta entender y darle un sentido real para los colaboradores sobre plan de reconocimiento. Los resultados de la entrevista no estructurada se plasmaron a través de una matriz DOFA, de este proceso se obtuvo una serie de datos significativos obtenidos en un listado de acciones o posibles beneficios distribuidos en 4 dimensiones del programa de reconocimiento no monetario (valor y estima, calidad de vida y salud integral, cumplimiento de metas y conductas valoradas). Posteriormente se eligieron acciones específicas que responden a las más valoradas por los colaboradores.

**Fase III: Definición de los objetivos:**

En esta fase se definieron cada uno de los objetivos específicos para la ejecución del plan de reconocimiento no monetario.

- Determinar las estrategias de reconocimiento.

- Definir las acciones en el plan de reconocimiento.
- Diseñar las políticas del plan de reconocimiento que serán aplicadas a los colaboradores.

#### **Fase IV: Diseño del Programa de Reconocimiento:**

- Se elaboró cada una de las acciones dentro del Plan de Reconocimiento conjuntamente con el cliente.
- Se diseñó el modelo teórico de referencia el cual servirá de soporte al programa de reconocimiento.
- Diseño de los lineamientos, políticas y acciones, las cuales, deberán cumplirse a cabalidad con el fin de dar validez al Programa.

#### **Fase V: Presentación y entrega del Programa de Reconocimiento:**

- Se entregó un manual con las estrategias definidas para la divulgación del programa con el fin de despertar el interés y de esta forma estimular el buen desempeño laboral.
- Institucionalización de reconocimientos a los colaboradores, utilizando los canales establecidos en el plan.

#### 4.6. Operacionalización de las variables.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIONES
Diseñar un plan de reconocimiento no monetario dirigido a los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. con la finalidad de mejorar el clima organizacional a partir de que perciban que la labor realizada por ellos dentro de la organización es importante y apreciada, valorada y reconocida por los líderes de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las acciones que generen agrado en los colaboradores Distribuidora LUMOSA, S.A.</li> <li>- Clasificar las acciones de reconocimiento.</li> <li>- Detallar las acciones en el plan de reconocimiento.</li> <li>- Diseñar las políticas del plan de reconocimiento que serán aplicadas a los colaboradores.</li> <li>- Programar las estrategias de divulgación del plan de reconocimiento.</li> </ul>	Plan de reconocimiento: Sistema formalizado y planeado que refuerza el proceso de mejora del desempeño a través de las personas. Caso (2003)	Políticas organizacionales: "Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización."(Medina, 2012)Programas	Motivación, Reconocimiento, Recompensa, Incentivo.	<b>Motivación:</b> La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. (Chiavenato, 2000)
					<b>Reconocimiento:</b> Herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Robbins, (2003)
					<b>Recompensa:</b> Esta se refiere a retribuir un servicio, premiar un mérito o compensar un daño. La recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. En este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo.
					<b>Incentivo:</b> Los programas de incentivos son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente, están diseñados para: 1) Promover acciones específicas, 2) Dirigirse a un target específico, 3) Producir resultados medibles, 4) Integrar estrategias motivacionales, 5) Establecer una nueva manera de hacer marketing directo. (Restrepo Marino, 2010)
					<b>Políticas organizacionales:</b> "Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización."(Medina, 2012)Programas

## CAPÍTULO V

### 5. PRODUCTOS OBTENIDOS

#### 5.1. Resultados de la entrevista no estructurada

Mediante la representación gráfica de la matriz DOFA y entendiendo que esta herramienta puede ser aplicada a cualquier situación o grupo que actúa como objeto de estudio. Se obtuvo mediante el análisis de la matriz datos significativos obtenidos en un listado de acciones o posibles beneficios distribuidos en 4 dimensiones del programa de reconocimiento no monetario (valor y estima, calidad de vida y salud integral, cumplimiento de metas y conductas valoradas).

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener inherencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran los resultados de la entrevista no estructurada a través de esta herramienta y que fueron tomadas como punto de partida para desarrollar el plan de reconocimiento no monetario.

### **Fortalezas**

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión de los colaboradores
- Cooperación entre pares
- Conocimiento del mercado automotriz por parte la organización
- Experiencia del recursos humanos en el área
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Fuerte identidad corporativa
- Excelentes relaciones interpersonales entre compañeros
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

### **Debilidades**

- Salarios bajos
- Beneficios bajos o inexistentes con respecto a la competencia
- Falta de capacitación (Manejo del personal, Liderazgo, Comunicación entre otros por parte de los lideres)
- Problemas con la comunicación entre líderes y personal base

- Reactividad en la gestión
- Desconocimiento de las normas y procedimientos administrativos de la organización
- Incapacidad para ver oportunidades de mejora en los colaboradores por parte de sus líderes
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a los directivos
- Falta de interés de los colaboradores para avanzar o aportar más en las tareas realizadas (realizo lo mínimo requerido para el cumplimiento de metas)

### **Oportunidades**

- Implementar políticas de reconocimiento para reforzar las normas y procedimientos administrativos de la organización
- Interés del colaborador de mejorar la situación actual
- Disposición de la directiva para implementar y ejecutar cambios
- Existe presupuesto para destinar al mejoramiento de la situación actual de los colaboradores
- Necesidad del colaborador de que su trabajo sea reconocido
- Tendencias favorables para gestionar cambios

### **Amenazas**

- Políticas de control de precios por parte del estado

- Regulaciones desfavorable del estado en materia automotriz
- Cambios en la legislación laboral
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio en los insumos
- Competencia consolidada en el mercado y con mejores ofertas en el paquete salarial

Posteriormente se eligieron acciones específicas que responden a las más valoradas por los colaboradores.

A continuación se presentaran los productos que fueron entregados a Distribuidora LUMOSA, S.A., el primero es la definición y diseño de las políticas generales de reconocimiento: las cuales fueron diseñadas para fungir como guía a los líderes y colaboradores del Distribuidora LUMOSA, el segundo es la definición de las acciones específicas de reconocimiento donde se señalan las categorías del reconocimiento y las actividades asociadas a cada una de esas categorías, en el tercero se presentara la estrategia de divulgación que deberá utilizar Distribuidora LUMOSA para dar a conocer el plan de reconocimiento a sus colaboradores, en todos los productos la gerencia de Distribuidora LUMOSA será la encargada de ejecutar y hacer cumplir el plan de reconocimiento, finalmente se señala un instrumento para realizar seguimiento a las actividades de reconocimiento.

## **5.2. Política General de Reconocimiento**

Como políticas de reconocimiento se estableció:

1.- Para que los colaboradores de Distribuidora LUMOSA accedan a los beneficios de reconocimiento se estipula en la presente política, el colaborador debe realizar acciones que contribuyan a solucionar un problema o simplificar un proceso, demostrar la puesta en marcha de los valores y comportamientos de Distribuidora

LUMOSA, agregar valor a su trabajo diario o representar un buen ejemplo, incrementar la productividad y buscar la excelencia de los procesos a través de sus acciones diarias.

2.- Será responsabilidad de la gerencia de operaciones de Distribuidora LUMOSA velar por el cumplimiento de la presente política de reconocimiento No monetario.

3.- Será políticas de Distribuidora LUMOSA reconocer y reforzar en un acto público a los colaboradores más destacados por su dedicación al trabajo realizado, representar para sus compañeros un buen ejemplo, enaltecer y practicar los valores organizacionales.

4.- Al final del año se reconocerá públicamente con un acto simbólico a los colaboradores que lleven labores ininterrumpidas dentro de la organización por un tiempo de (5) cinco “Bronce”, (10) diez “Plata”, (15) quince “Oro”, (20) veinte “Platino”, (25) veinticinco “Diamante” años de servicio.

5.- Distribuidora LUMOSA otorgara un día de descanso remunerado por el día de cumpleaños, este debe ser utilizado los treinta (30) días siguientes a la fecha de cumpleaños, no es acumulable.

6.- Se realizara mensualmente “Viernes de Bienestar” son diversas estrategias recreativas y de esparcimiento que brinden apoyo a los colaboradores que les permita adoptar un ritmo de vida saludable.

7.- La gerencia de operaciones y de administración son las personas encargadas de generar y ejecutar los lineamientos relacionados con las políticas de Reconocimiento y que promuevan la retroalimentación constante del programa.

8.- Las gerencias encargadas deberán crear comités (equipos de trabajos) por unidades de negocio de manera permanente o temporal, para el apoyo logístico de las actividades implicadas en cada actividad de reconocimiento.

9.- El desempeño de cada de uno de los programas será medido en función de reportes e indicadores de gestión partiendo de la situación actual y las metas establecidas durante el periodo vigente.

10.- Es política de la gerencia de operaciones mantener informados a sus colaboradores sobre los reglamentos, normativas, normativas o modificaciones que se generan en el plan de reconocimiento, de manera que todos los colaboradores tengan plenamente identificado cual es el rol dentro del programa.

11.- Luego de aprobadas las políticas por la Gerencia de Operaciones, deberán custodiar los originales y publicar en la intranet y enviar por correo electrónico el proceso de sensibilización, comunicación y seguimiento del programa.

12.- La Gerencia de Operaciones será la responsable de la divulgación de esta política, así como la sensibilización y cumplimiento del programa por parte de los líderes de área de Distribuidora LUMOSA.

13. Toda modificación de las políticas o del programa de reconocimiento deberán ser aprobadas y notificadas a las partes involucradas.

### **5.3. Políticas Específicas de Reconocimiento**

Se establecieron acciones y lineamientos específicos de reconocimiento según las dimensiones estudiadas en el modelo teórico de referencia que apunten a reforzar la motivación enfocada al reconocimiento en sí, se organizaron de la siguiente manera:

#### **Cumplimiento de Metas y Conductas Valoradas:**

- Excelencia
- Proximidad
- Carácter Practico
- Solucionador
- Relaciones
- Coach
- Colaborador
- Equipo y Lideres
- Valores organizacionales

**Valores y Estima:**

- Días especiales
- Cumpleaños del mes
- Calidad de vida y salud integral
- Años de servicio

**5.4. Plan de Reconocimiento**

A continuación se presenta el diseño del plan de reconocimiento, donde se incluye la dimensión correspondiente al modelo teórico de apoyo con su respectiva definición, la categoría inmersa dentro de esa definición y las acciones específicas de reconocimiento correspondiente a cada una de sus categorías, los responsables de dar seguimiento y hacer cumplir mencionadas acciones y la manera como se evaluarán.

<b>VALOR Y ESTIMA</b>	
Dimensión que atiende directo aquellos aspectos relacionados con estima y respeto, esta involucra el reconocimiento al colaborador con Distribuidora LUMOSA.	
<b>DIAS ESPECIALES</b>	
<p>La celebración de los días especiales del año es una forma muy apropiada de incentivar y reconocer lo importante de los colaboradores y el aporte que realizan a diario dentro de la organización a través de eventos conmemorativos, que destaquen y muestren la particularidad de las funciones que cada uno de ellos desempeñan dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día de la Madre</li> <li>• Día del Padre</li> <li>• Día del Trabajador</li> <li>• Día de la Mujer</li> <li>• Día del mecánico</li> <li>• Conmemoraciones personales: Nacimiento de Hijos, Matrimonio, Logros académicos, etc.</li> </ul>
<b>Acción de reconocimiento / Políticas Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día de la mujer, día del padre y día de las madres, se realizara un compartir (Desayuno, Almuerzo, Merienda, Brindis, etc.) dirigido a todas las personas que apliquen según sea el caso y se les será entregado algún detalle institucional. Esta actividad se debe realizar en la semana en el cual se conmemora el día celebrado.</li> <li>• Para el día del mecánico se realizara una actividad de compartir fuera de las instalaciones de las instalaciones de Distribuidora LUMOSA, esta actividad está orientada a enaltecer el espíritu de orgullo y compromiso con la labor principal de la organización.</li> <li>• Para el día del trabajador se realizara una actividad en el cual se invitara a la directiva de la organización a dedicar una palabras de reconocimiento a todos los colaboradores y se le dará cierre al actividad con un compartir (Desayuno, Almuerzo, Merienda, Brindis, etc.)</li> <li>• Para las conmemoraciones personales el comité de celebraciones le entregara al colaborador un detalle alusivo a la celebración.</li> </ul>	
<b>RESPONSABLES</b>	<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Operaciones y Administración</li> <li>• Las actividades serán</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Reporte de Actividades de</p>

organizadas por el comité organizador de los eventos especiales.	Reconocimiento
<b>CUMPLEAÑOS DEL MES</b>	
Se realizara una actividad de agasajo para los cumpleaños.	
<b>Acción de reconocimiento / Políticas Especificas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la cartelera informativa y vía correo electrónico se debe indicar mensualmente los cumpleaños correspondientes a ese mes en curso.</li> <li>• El día del cumpleaños del colaborador se le hará entrega de una tarjeta personalizada con un mensaje de felicitación, de la misma forma se le hará entrega un obsequio institucional que sea de utilidad para el colaborador.</li> <li>• El cumpleaños del colaborador será celebrado el día correspondiente.</li> <li>• La Gerencia de operaciones otorgara al colaborador un día de descanso remunerado, este debe ser disfruto a partir del día siguiente de su cumpleaños y hasta el máximo de un mes, de no ser disfrutado el día, no será acumulable para vacaciones.</li> <li>• Se decorara el puesto de trabajo del cumpleaños con globos, pancartas entre otros.</li> </ul>	
<b>RESPONSABLES</b>	<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Operaciones</li> <li>• Gerencia de Administración</li> <li>• Las actividades serán organizadas por el comité organizador de los eventos especiales.</li> </ul>	Reporte de Actividades de Reconocimiento



<b>CALIDAD DE VIDA Y SALUD INTEGRAL</b>	
<p>Este programa les brinda a los colaboradores de Distribuidora LUMOSA cuidar su salud y disminuir el estrés a los que se ven sometidos diariamente. Se utilizarán diversas estrategias recreativas y de esparcimiento que les permitan a los colaboradores llevar un ritmo de vida cada día más saludable.</p>	
<b>Acción de reconocimiento / Políticas Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizarán actividades mensuales que serán conocidos en la organización como “Viernes de Bienestar”.</li> <li>• Organizar actividades tales como: Yoga de la Risa, Stand up comedy, secciones de masajes exprés (en el puesto de trabajo), Bailo terapia, etc.</li> <li>• Talleres de inteligencia emocional, manejo del estrés, trabajo en equipo, entre otras formaciones que estén dirigidas para mejorar el ambiente laboral.</li> <li>• Entregar boletos de cine, (Valido para 2 personas). Este obsequio se otorgara mensualmente según las evaluaciones mensuales.</li> <li>• Organizar actividades extramuros, para así fomentar el trabajo en equipo y la integración entre grupos.</li> </ul>	
<b>RESPONSABLES</b>	<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Operaciones</li> <li>• Gerencia de Administración</li> <li>• Las actividades serán organizadas por el comité organizador o propuestas de los eventos especiales.</li> </ul>	<p>Reporte de Actividades de Reconocimiento</p>

<b>AÑOS DE SERVICIO</b>	
Se reconocerán aquellos colaboradores que estén cumplan a partir de 5 años de antigüedad ininterrumpida dentro de la organización.	
<b>Acción de reconocimiento / Políticas Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un acto público al final del año se reconocerá públicamente con un acto simbólico a los colaboradores que lleven labores ininterrumpidas dentro de la organización y serán acreedores de un botón por un tiempo de (5) cinco “Bronce”, (10) diez “Plata”, (15) quince “Oro”, (20) veinte “Platino”, (25) veinticinco “Diamante” años de servicio.</li> </ul>	
<b>RESPONSABLES</b>	<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Operaciones</li> <li>• Gerencia de Administración</li> <li>• RRHH</li> <li>• Las actividades serán organizadas por el comité organizador de los eventos especiales.</li> </ul>	<p>Reporte de Actividades de Reconocimiento</p>

<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	
Esta actividad está dirigida a reconocer, impulsar y fomentar el trabajo, tanto individual como grupal de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores.	
<b>DIAS ESPECIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un entorno de trabajo donde todas las personas colaboradoras tengan la posibilidad de recibir un reconocimiento especial al trabajo bien hecho.</li> <li>• Cada colaborador tendrá la posibilidad tanto de dar como de recibir un reconocimiento especial, de una forma práctica y sencilla a través o mediante votación de una plataforma online o física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperProximidad.</li> <li>• SuperExcelencia.</li> <li>• SuperCarácterPráctico.</li> <li>• SuperSolucionador.</li> <li>• SuperRelaciones.</li> <li>• SuperCoach.</li> <li>• SuperColaborador.</li> </ul>
<b>Acción de reconocimiento / Políticas Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperProximidad: reconoce la accesibilidad, el acercarse a las audiencias externas, dar seguimiento a las acciones, personalizar.</li> <li>• SuperExcelencia: reconoce la eficacia, la eficiencia, la autoexigencia, la calidad, la profesionalidad, y el rigor.</li> <li>• SuperCarácterPráctico: reconoce la simplicidad, centrarse en lo importante, ir al grano, limitar la burocracia, optimizar recursos.</li> <li>• SuperSolucionador: aporta soluciones nuevas al cliente y asegura la aplicación comercial de sus conocimientos en la gestión del cliente.</li> <li>• SuperRelaciones: es flexible y rápido en sus respuestas y demuestra pasión por el servicio al cliente.</li> <li>• SuperCoach: se enfoca en su propio desarrollo y el de sus compañeros y compañeras a través del coaching.</li> <li>• SuperColaborador: contribuye de forma clave al éxito del equipo de trabajo y</li> </ul>	

potencia y fomenta la formación interna.

- El reconocimiento va acompañado de una carta de felicitación de la Gerencia de Operaciones y/o Administración, un presente y un regalo que se consideran simbólicos pero muy importante para el que lo recibe en cada una de las categorías.
- Service Star: cualquier persona trabajadora puede reconocer el trabajo de un compañero o compañera relleno un breve formulario donde se detalla el motivo de la distinción. La persona receptora recibe un pin en forma de estrella que puede adherirse a una placa de manera acumulativa. La revisión y comunicación pública es mensual.
- All-star: de manera trimestral, las personas trabajadoras que han obtenido tres pins en los últimos meses o han realizado algún servicio excepcional pueden optar a este premio. Un comité anónimo y transversal que cambia de forma rotativa, otorga un reconocimiento
- Super star: con una periodicidad anual, un comité conformado por colaboradores de distintas áreas distingue entre aquellas que han recibido el premio All-star y en función de las unidades de negocio, a 10 personas que reciben un presente y una reunión con la dirección de la organización.
- SuperEquipo: un reconocimiento centrado en los equipos y la votación masiva para fomentar el espíritu de cooperación.
- 

RESPONSABLES	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Operaciones y Administración</li> <li>• Las actividades serán organizadas por el comité organizador de los eventos especiales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Reporte de Actividades de Reconocimiento</p>

## 5.5. Comunicación y Publicación de la Política

La presente política será comunicada a cada uno de los colaboradores que conforman el equipo de Distribuidora LUMOSA y publicados en la intranet y en la cartelera dedicada a información general de la organización, de la misma forma se incluirá el programa de reconocimiento dentro de las estrategias de comunicación interna.

La entrega de los reconocimientos certificados, placas, estrellas, botones, medallas y otros productos considerados dentro de las políticas se realizaran en un compartir contando con la presencia de todos los colaboradores, gerencia de la organización y de invitados especiales a la gerencia general u RRHH del Grupo Automotriz.

Para dar a conocer de forma total en que consiste el programa de reconocimiento no económico, la gerencia de operaciones informara a los colaboradores de Distribuidora LUMOSA sobre el contenido del plan y sobre cada una de las actividades que en él se realizaran y como cada uno de ellos estará involucrado directamente en el proceso, de tal manera que es considerado lo siguiente:

La primera etapa del programa se refiere a la campaña de divulgación, el **Lanzamiento** en esta parte se les informa a todos los colaboradores sobre el Programa sus características y ventajas con esta etapa se busca sensibilizar al colaborador con respecto al programa, creando en este una actitud favorable. La segunda etapa se refiere al sostenimiento y mantenimiento esta etapa tiene un carácter educativo y busca **conseguir y sostener** las pautas de comportamiento para que los colaboradores actúe de acuerdo a lo esperado en el programa y las incorporen a su vida de una manera comprometida. Con esto se busca que los colaboradores sean activos en el proceso de **concientización**.

Respetando los tiempos asignado para el lanzamiento, que está estimado en un tiempo máximo de dos meses. Ya que es necesario propiciar un buen nivel de

conocimiento del programa por parte de los colaboradores, que a los largo será la base para el sostenimiento del programa de reconocimiento que tendrá una duración de 6 meses, de esta manera se procura la comprensión y responsabilidad de todos los colaboradores, tomando en cuenta que se debe garantizar un cambio de conducta y compromiso ante el programa.

El lenguaje utilizado para la **comunicación** del programa debe ser un lenguaje cotidiano haciendo uso del lenguaje técnico solo cuando el caso lo exija. Las palabras a utilizar deben estar enfocadas en el universo en el que se encuentra la población. Se evita utilizar un estilo informal que le puedan restar importancia al contenido de los mensajes que se desean mostrar.

El público al que está dirigido el mensaje se clasificará por la jerarquía dentro del equipo de trabajo ya que cada uno de ellos debe conocer las políticas y formar parte activa, tomando en cuenta su nivel de instrucción de los colaboradores, debemos garantizar que la información, políticas y radio de acción del programa les llegue, tomando en cuenta que pueden requerir una explicación mucho más detallada. Sin embargo debemos tomar en cuenta que el mensaje que deseamos emitir a cualquiera de los participantes debe estar alineado y bajo ningún concepto debe perder la esencia y el sentido del mismo, ya que cada uno de los componentes de este público objetivo existe una interacción y relación constante y son ellos los que tomarán la decisión de participar e implementar activamente o no una política de reconocimiento.

Para lograr abarcar todos los niveles de la población y darle al programa un alcance total es necesario utilizar todos los **medios de comunicación** disponibles (Fondo de las PC, Correo electrónico, Reuniones de trabajo, Cartelera informativa, Boletín electrónico semestral, Recibo de pago, Boletín electrónico).

Se propone desarrollar un periódico o boletín mensual donde se refuerce de forma detallada y constante cada una de las acciones del programa de reconocimiento, de esta manera ser más explícito con respecto a las bondades de

cada una de las acciones del plan de reconocimiento.

### 5.6. Reporte de actividades.

Se diseñó un instrumento que sirva de apoyo para llevar el control de las actividades que se han cumplido, así como una herramienta de seguimiento de las metas asignadas, esto le permitirá a la gerencia de operaciones monitorear los avances en el programa.

Se presenta a continuación el diseño del reporte con sus respectivas instrucciones de llenado para un correcto seguimiento de las actividades de reconocimiento.

REPORTE DE ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTO Distribuidora LUMOSA, S.A.									
ACTIVIDAD:							Periodo / Mes:		
DIMENSION:									
VIGENCIA									
Nº	INICIO	CULMINACION	RECONOCIMIENTO	DESCRIPCION	COLABORADORES INVOLUCRADOS	TIPO DE PARTICIPACION	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RESPONSABLES	RECURSOS/PRESUPUESTO
ELABORADO POR:				FIRMA DEL COMITÉ RESPONSABLES:					

- **Nº de actividad:** En este recuadro especificar el número de la actividad por orden de ejecución en el mes en curso.
- **Vigencia:** Se debe especificar en este espacio inicio y culminación de ejecución de cada una de las actividades a realizar.

- **Reconocimiento:** Acciones específicas de reconocimiento por cada una de las dimensiones: Valor y Estima, Cumpleaños del Mes, Calidad de Vida y Salud Integral, Años de Servicio o Cumplimiento de Metas.
- **Descripción:** Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajador, Día de la Mujer, Día del mecánico, Conmemoraciones personales: Nacimiento de Hijos, Matrimonio, Logros académicos, Viernes de Bienestar (especificar la actividad Yoga de la risa, Masajes, Bailo terapia), Celebración de cumpleaños, entrega de condecoración por años de servicio, etc.
- **Colaboradores involucrados:** Listado de los colaboradores por nombre y apellido que serán reconocidos en cada acción.
- **Tipo de participación:** Se refiere al número total de participantes reconocidos, unidad de negocio, grupo o personas.
- **Departamentos involucrados:** Cuales son los departamentos específicos involucrados, organizado por unidad de negocio.
- **Responsables:** Comité organizador y responsable por actividad a ejecutar.
- **Recursos y presupuesto:** Monto destinado a la partida de Reconocimiento definido al inicio del año fiscal.

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones.

En la medida que el estudio del comportamiento de las personas es el pilar para comprender el funcionamiento de las organizaciones, para la organización es de fundamental importancia conocer las acciones y reacciones de los individuos en el escenario organizacional y conocerse a sí mismo en cuanto a su capacidad de automotivación. Comprender las razones que motivan a otros y nos motivan a nosotros mismos, podría ser una de las claves del éxito de un emprendimiento.

A través del presente trabajo se logró construir una estrategia para calificar la motivación y preferencias de los colaboradores en cuanto a un programa de reconocimiento no monetario, se debe aclarar que el estudio partió de una medición de clima organizacional M. Soares (2013) bajo el modelo de Litwin Stringer (1968), sin embargo debemos mencionar que es un concepto más amplio que la propia motivación desencadenada por un reconocimiento y es una característica más general en la organización, como el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada y desencadena determinadas acciones, definición que se acerca más a motivación.

Primero se aplicó una encuesta de clima organizacional donde se midieron y analizaron 9 dimensiones bajo el modelo de Litwin Stringer (1968), en base a una exhaustiva investigación bibliográfica. Estructura, Responsabilidad, Desafío, Riesgo, Cooperación, Identidad, Relaciones, Estándares de desempeño, Recompensa y Conflicto, son las dimensiones.

Luego del análisis de resultado queda evidenciado que la dimensión recompensa cuyos indicadores se refieren a la retribución, el castigo, la promoción y el reconocimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnostico M. Soares (2013) se realizó una entrevista no estructurada a todos los colaboradores de Distribuidora LUMOSA S.A., con la finalidad de conocer que entendían y cuál era la percepción de los colaboradores por reconocimiento y que elementos monetarios o no, ellos asociaban a la dimensión recompensa, para levantar posibles beneficios no monetarios. Se realizó una representación gráfica a través de una matriz DOFA, entendiendo que esta es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio. De este proceso se obtuvo una serie de datos significativos obtenidos en un listado de acciones o posibles beneficios distribuidos en 4 dimensiones del programa de reconocimiento no monetario (valor y estima, calidad de vida y salud integral, cumplimiento de metas y conductas valoradas). Posteriormente se eligieron acciones específicas que responden a las más valoradas por los colaboradores.

En la implementación del programa de reconocimiento no monetario se consideró una serie de factores, propios de la organización, para de esta manera garantizar su éxito y lograr sus objetivos que son: atraer, mantener y motivar a los colaboradores. Estos factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura y los valores de la organización, la comunicación, el estilo de la administración, entre otros. Además la satisfacción se encuentra directamente relacionada con la totalidad de los proceso de Recursos Humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental. En especial con el programa de reconocimiento no monetario.

El ambiente que se genera a partir de la implementación del reconocimiento propicia actitudes propensas a fortalecer el compromiso, la motivación, la innovación y el trabajo en equipo contribuye a confirmar a lo que conocemos como organizaciones inteligentes “organizaciones donde la gente expande continuamente

su aptitud para crear los resultados que desea donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende en conjunto”.

## **6.2. Recomendaciones.**

Para velar por el diseño e implementación de las políticas organizacionales se diseñó y desarrollo las políticas, en las cuales se contempla desde la necesidad, definición y la redacción de las mismas; así como también se contó con la validación y aprobación de mencionadas políticas, se invita a que se proceda en los tiempos estimados anteriormente para cada una de las actividades realizar revisiones y ajustes requeridos, para validar la aprobación por parte de los involucrados.

Mantener informados y garantizar la divulgación a todos los niveles de la organización, esta consiste en acordar con todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de la misma.

Se debe asegurar el mantenimiento de la política en cuanto a cumplimiento y vigencia, entendiendo que esta se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año.

Entre los beneficios de la aplicación y mantenimiento de las políticas podemos resaltar que la organización asegura a través del mismo un trato equitativo para todos los empleados, genera seguridad de comunicación interna en todos los niveles, apoya a los líderes a tomar un punto de partida inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados, facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad desarrollando la autoridad, poder y liderazgo, Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje, la practica activa y consecuente del plan es indispensable para una adecuada delegación de autoridad y reflejara en cada uno de los colaboradores la imagen de la empresa y que debe reajustarse a tiempo.

Las políticas generadas tanto para Distribuidora LUMOSA S.A. como para otras empresas del grupo son parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir), su redacción debe ser sencilla, demostrando un lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades, mencionadas políticas y actividades específicas deben ser adaptables a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.

El implementar, extender y darle continuidad al programa de reconocimiento en todo el Grupo Automotriz, liderado por Distribuidora LUMOSA, de manera que los colaboradores sean cada día más productivos, se sientan satisfechos y motivados, el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado.

Los líderes de Distribuidora LUMOSA y de todo el Grupo Automotriz debe tener como principio que trabajan con personas y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar en cada uno de sus colaboradores es el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos.

De la misma forma se recomienda como propuesta de mejora a los responsables de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones monitorear el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los líderes de la organización, y de esta forma garantizar que se gestione y se ejecuten los cambios para generar los niveles de satisfacción esperados en los colaboradores luego de la puesta en práctica del programa de reconocimiento no monetario.

## 7. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.

Blanco, Carlos. (2008). *Epistemología del Proyecto Factible*. Entorno-Empresarial.Com. Publicado en Mayo del 2008

Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Rigny, A., y Savoie, A. (2000). *Modelos de Investigación para el desarrollo de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

Brull E., Gil María (2005, Mayo). Mintzberg: *La estructuración de las organizaciones*. Revista Virtual "Cuadernos de Gestión". Recuperado el 17 de enero de 2013, de <http://www.brullalabart.com/64>.

Charles Lusthaus y Marie-Hélène Adrien, *Mejorando el desempeño de las organizaciones*.

Cummings Thomas G. Worley Christopher. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va. Edición Thomson Mexico. 2007.

Enciclopedia on-line Wikipedia.

Gary Anderson y Fred Carden ([http://www.idrc.ca/openbooks/950-x/#page\\_67](http://www.idrc.ca/openbooks/950-x/#page_67))

Gómez, C., (2000). *Proyectos Factibles*. Editorial Predios. Valencia.

Grupo Automotriz. (2010, Octubre). *Manual del Empleado GAO*. Caracas

Grupo Automotriz. *Díptico de Inducción del Grupo Automotriz*. (s.f.). Caracas.

K. Blanchard y S. Johnson. Mondadori, (1982). *The one minute manager*.

Labrador y Otros, (2002). *Metodología*. Valencia.

M. Beer, *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1980).

Mora, Carlos. "Las Pymes requieren una nueva gerencia".

([http://www.degerencia.com/articulo/las\\_pymes\\_requieren\\_una\\_nueva\\_gerencia](http://www.degerencia.com/articulo/las_pymes_requieren_una_nueva_gerencia))

Mora, Carlos. *Debilidades de las pymes en relación a la calidad y productividad*. (<http://www.monografias.com/trabajos21/gerencia-interactiva/gerencia-interactiva.shtml>)

N. Alfredo (2003). *Sistema de incentivos en la producción*. España: Fundación confemetal.

Parella y Otros, (2003), *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Editorial Once. Caracas.

Stephen P. Robbins (2004). *Comunicación Organizacional*. Prentice Hall. 10ma edición.

Tamayo y Tamayo (1996). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta Edición. México: Limusa.

Valariano, E., Yáber, G., Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Paso a paso. México. Editorial Trillas.

William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. *Evaluación del desempeño*. Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - Mc. Graw Hill (<http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/07/proyecto-factible.html>

<http://www.entorno-empresarial.com/?ed=64&pag=articulos&aid=1926>

Consultado el 1 de Julio de 2011.

## 8. ANEXOS

