



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Programa de Reconocimiento en ROSEN

Autor: Agustina Guillén

DNI: 33.692.434

Director de Tesis: Ariel Kievsky

Buenos Aires, Noviembre de 2018



UNIVERSIDAD DE SAN ANDRES

Maestría en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

Trabajo de Graduación

Programa de Reconocimiento en ROSEN

Autor: Agustina Guillén

DNI: 33692434

Director de Trabajo de Graduación: Ariel Kievsky

Buenos Aires, Noviembre de 2018

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Descripción del Proyecto	4
3. Encuadre del Trabajo de Graduación	6
3.1 Contexto de la organización.....	6
3.1.1 Origen y Desarrollo de la organización.....	6
3.1.2 Visión, Misión y Valores organizacionales.....	6
3.1.3 Estructura organizacional.....	9
3.2 Importancia y Justificación del Proyecto.....	10
3.2.1 El fenómeno de la globalización y la importancia del reconocimiento.....	10
3.2.2 La falta de una cultura de reconocimiento al interior de ROSEN Group.....	11
4. Objetivos del Proyecto	13
4.1 Hipótesis del Proyecto.....	13
4.2 Objetivos del Proyecto.....	13
4.3 Objetivos Específicos.....	13
5. Condicionantes del Proyecto	14
5.1 Alcances y Limitaciones.....	14
5.2 Disponibilidad de Recursos.....	14
6. Marco Teórico de Análisis	16
6.1 Conceptualización del término Motivación al interior de las organizaciones.....	16
6.1.1 Teorías Antiguas de la Motivación.....	16
6.1.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	16
6.1.1.2 Teoría “X” y teoría “Y” de Mc Gregor.....	17
6.1.1.3 Teoría “Z” de Ouchi.....	18
6.1.1.4 Teoría de los factores Hertzberg.....	18
6.1.1.5 Teoría de las Necesidades de McClelland.....	19
6.1.1.6 Teoría del Campo de Lewin.....	20
6.1.2 Teorías Contemporáneas de la Motivación.....	21
6.1.2.1 Teoría de la evaluación cognitiva.....	21
6.1.2.2 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke.....	21
6.1.2.3 Teoría de la eficacia personal.....	22
6.1.2.4 Teoría del reforzamiento.....	23
6.1.2.5 Teoría de la equidad de Adams.....	23
6.1.2.6 Teoría de las expectativas de Vroom.....	25

6.1.3 Modelo Integrador de Robbins.....	25
6.2 Las compensaciones en las organizaciones.....	29
6.3 Conceptualización del término Reconocimiento Laboral.....	30
6.4 La importancia de los programas de reconocimiento y su impacto sobre la motivación.....	31
6.5 Los programas de reconocimiento efectivos.....	33
6.5.1 Criterio de los Programas de Reconocimiento.....	33
6.5.2 Diseño de los Programas de Reconocimiento.....	37
6.5.3 Implementación de los Programas de Reconocimiento.....	39
6.6 Reflexiones acerca de los Programas de Reconocimiento.....	40
7. Marco de Abordaje Práctico.....	42
7.1 Relevamiento de sistemas de reconocimiento implementados en otras organizaciones.....	42
7.2 Relevamiento de información dentro de la empresa ROSEN.....	43
7.2.1 Técnica para la recolección de datos.....	43
8. Análisis de los Resultados del Relevamiento de Campo.....	46
8.1 Mejores Prácticas en materia de Programas de Reconocimiento.....	46
8.1.1 La Solución “StarMeUp” en Banco Galicia e YPF.....	46
8.1.2 La Solución “GoRecognition”.....	48
8.1.3 “Celebrating performance” y “Awards and Recognition”, de Accenture.....	49
8.2 Aprendizajes extraídos del análisis de mejores prácticas.....	50
9. Aspectos de la empresa ROSEN que deben ser tenidos en cuenta.....	53
9.1 Las iniciativas de reconocimiento existentes en ROSEN.....	53
9.2 Los stakeholders claves dentro de ROSEN.....	54
9.3 Los resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral.....	58
9.4 Los resultados de las Entrevistas con los Líderes.....	58
9.5 Los resultados del Focus Group.....	61
10. Propuesta de acción.....	66
10.1 El documento del Programa de Reconocimiento en ROSEN.....	66
10.2 El plan de implementación del Programa de Reconocimiento de ROSEN.....	72
10.2.1 Diseño de la Herramienta Web.....	72
10.2.2 Diseño del Plan de Comunicaciones.....	72
10.3 Factores críticos de éxito.....	73
11. Conclusiones Generales y Lecciones Aprendidas.....	78
Bibliografía.....	80
Anexos.....	83

1. Resumen Ejecutivo

A pesar de que la relación existente entre el reconocimiento laboral y el buen desempeño ha sido ampliamente estudiada en la literatura y suficientemente probada en la práctica, aún existen organizaciones que no han explorado el valor que tienen este tipo de iniciativas. En efecto, en muchas empresas, los programas de reconocimiento todavía son vistos como iniciativas que resultan beneficiosas o deseables pero que poseen un impacto reducido.

La empresa ROSEN se inscribía en esta línea de pensamiento. En su interior, el reconocimiento había sido históricamente un esfuerzo de base caracterizado por la autonomía con que los departamentos o unidades de negocio podían tomar las decisiones sobre cuándo, por qué y cómo reconocer a los miembros de sus equipos. Esto significaba que el reconocimiento tenía un carácter altamente fragmentado y que por su naturaleza tan dispersa, resultaba difícil poder evaluar el impacto de las acciones que se implementaban. Paralelamente, de acuerdo con los resultados de la Encuesta de Satisfacción de los años 2016 y 2017, en la organización comenzaba a vislumbrarse un deterioro progresivo en el nivel de satisfacción que los colaboradores manifestaban tener en cuanto al reconocimiento que recibían de sus líderes.

En este contexto, nace la idea de crear un Programa de Reconocimiento que permita influir positivamente para aumentar los niveles de motivación de los colaboradores y orientar su comportamiento al interior de la organización, para lograr un mejor desempeño.

El presente trabajo de graduación versa sobre el proyecto de creación de un Programa Tecnológico de Reconocimiento al interior de la empresa ROSEN, describiendo la etapa de diagnóstico y posterior análisis de la información relevada, la instancia de diseño de la herramienta, que supuso determinar cuáles serían las dimensiones y funcionalidad del programa, y el proceso de creación de la estrategia de implementación y evaluación de la iniciativa. Asimismo, se incluyen los aprendizajes extraídos en cada una de estas etapas y a manera de conclusión, se revisa el proceso del proyecto y se analizan algunas cuestiones relevantes, que es pertinente tomar en cuenta al momento de llevar adelante este tipo de proyectos dentro de las organizaciones.

2. Descripción del proyecto

Las organizaciones constituyen unidades sociales o colectividades de individuos formadas para la consecución de objetivos específicos. En este sentido una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual (Chiavenato, 2002). Es decir, que el comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones debe dirigirse hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, resulta de fundamental importancia poder comprender las variables que determinan el comportamiento de las personas que integran el colectivo de las organizaciones. Siguiendo a Chiavenato, “en una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc).”

El presente trabajo de graduación se propone indagar acerca de uno de estos factores que resulta determinante del comportamiento organizacional: los sistemas o programas de reconocimiento. El reconocimiento de los empleados resulta una herramienta fundamental para aumentar su motivación. Así, aunque el dinero y otras formas de compensación son importantes para los trabajadores, lo que tiende a motivarlos a que tengan el mejor desempeño posible son las formas de reconocimiento personales y precisas que muestran la importancia que la empresa da a un trabajo bien hecho.

Este trabajo de graduación se inscribe en esta línea y propone el diseño de un sistema tecnológico (alojado en una plataforma digital) de reconocimiento orientado a reivindicar los logros de los empleados al interior de una organización.

El caso que servirá como unidad de análisis será la oficina de Buenos Aires de la empresa ROSEN. Al interior de esta organización, se observa una relativa falta de prácticas de reconocimiento a los empleados y la inexistencia de un programa formal orientado a reivindicar los logros de las personas. Se parte de la hipótesis de que esta circunstancia repercute en detrimento de la motivación de los empleados e impacta negativamente en el desempeño del personal.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo aborda la necesidad de crear un sistema de reconocimiento para la empresa ROSEN: busca llevar adelante un análisis para determinar cuáles serían las dimensiones y funcionalidad de un programa de reconocimiento que permitiera aumentar los niveles de motivación y satisfacción laboral del personal, al tiempo que propone el diseño de un Programa Tecnológico de Reconocimiento a ser implementado por la organización en el futuro cercano.

Asimismo, este estudio persigue el propósito de constituirse como punto de partida para crear conciencia acerca de la necesidad de replicar el sistema de reconocimiento propuesto en el resto de las oficinas de la región.



Universidad de
San Andrés

3. Encuadre del Trabajo de Graduación

3.1 Contexto de la organización

En este apartado se realiza una descripción de la empresa ROSEN y de la oficina de Buenos Aires en tanto unidad de análisis, a los fines de contextualizar al lector.

3.1.1 Origen y Desarrollo de la organización

El Grupo ROSEN es una empresa multinacional, que se dedica a diseño de soluciones de vanguardia destinadas a conservar la integridad de los activos de las compañías dedicadas a la producción de petróleo y gas. Con presencia en más de 24 países, su sede central se encuentra en Stans, Suiza.

La empresa fue fundada en 1981 por Herman Rosen, quién es hoy el CEO y Presidente del grupo así como también *chairman* del *board* de la compañía. En este año comienza una primera etapa en la historia del compañía, que se define como de exploración. Durante esta un conjunto de científicos que se dedicaron a experimentar con la creación de tecnologías para la industria del Petróleo y Gas. Así, se crearon los primeros instrumentos de inspección de tuberías.

La segunda fase en la historia de ROSEN estuvo signada por el reconocimiento de las oportunidades existentes en el mercado y el crecimiento de la empresa y su conversión en una compañía dedicada a la inspección de activos.

En 1990, la empresa identifica el surgimiento de un nuevo periodo en su desarrollo que se extiende hasta la década del 2000 y que se tematiza como un momento de desafío. Durante estos años, la empresa se expande a nivel mundial, aumentando su presencia en los distintos continentes y estableciéndose como una empresa global.

Durante la década del 2000, ROSEN continúa creciendo a nivel mundial y logra consolidar su posición como un verdadero competidor en el mercado. Asimismo, la empresa busca diversificar su portfolio de negocios aumentando sus inversiones en investigación y desarrollo para crear nuevas soluciones.

Desde el 2012, la compañía logra posicionarse como líder de mercado en el desarrollo de tecnologías de inspección y limpieza de tuberías de transporte de Petróleo y Gas. Hoy en día, la compañía orienta sus esfuerzos a expandirse hacia otras industrias como la minería y la automotriz, donde ya ha dado sus primeros pasos.

3.1.2 Visión, Misión y Valores organizacionales

ROSEN define su visión institucional en los siguientes términos:

“Con la ayuda de nuestro personal motivado queremos crear valor para nuestros clientes ofreciéndoles los productos, servicios y soluciones de integridad más avanzados.

Convirtiéndonos en el proveedor líder indiscutible del mercado - más confiable, competitivo y flexible¹”

En lo que respecta a la misión organizacional, ROSEN se define como una compañía “potenciada por la tecnología” y señala que: “Nuestro objetivo continuo es ser el proveedor más competitivo del mundo de una amplia gama de productos y servicios especialmente aquellos orientados a la búsqueda de integridad de las estructuras de ingeniería complejas como los oleoductos, gasoductos y otras instalaciones de infraestructura semejantes²”.

Asimismo, en la definición de su misión, la empresa incluye los enunciados que se detallan a continuación:

- “Miramos hacia el futuro y vamos mucho más allá de los requerimientos del mercado actual con la ayuda de nuestros grupos de Investigación y Desarrollo multidisciplinarios que nos permiten anticipar las necesidades futuras del mercado.
- Realizamos una extensa investigación aplicada y aumentamos el desarrollo en electrónica, mecánica, química, física y software.
- Fabricamos equipos para diversos tipos de métodos de diagnóstico, procedimientos de integridad, rehabilitaciones y diseñamos aplicaciones especiales de integridad. Proporcionamos soluciones de integridad excepcionales a la industria con la última y mejor tecnología de diagnóstico incluyendo las mejores soluciones de software de aplicación avanzada.
- Producimos ambiciosos productos industriales combinando electrónica, software, mecánica, sistemas de plástico y sensores así como también soluciones a medida para aplicaciones industriales exigentes.
- Trabajamos junto con nuestros clientes para crear una situación donde ambas partes resulten beneficiadas³.”

En su misión, la compañía agrega que lo anterior pone de manifiesto “la forma en que trabaja ROSEN para garantizar la máxima calidad y flexibilidad, lo que nos permite generar productos y servicios superiores y competitivos para la industria de hoy y del futuro.”

La filosofía de la empresa se complementa con la definición de los nueve valores organizacionales, que representan los principios que reglamentan la forma en que la compañía espera que todos sus miembros se comporten y se vinculen entre sí y con los proveedores y clientes de ROSEN. Estos valores incluyen:

1) “Orientación al Cliente

Nos concentramos en las necesidades individuales de nuestros clientes. Ayudamos a nuestros clientes a mejorar su competitividad y sus fortalezas. Contribuimos al éxito de nuestros clientes. Estamos comprometidos a ofrecer excelentes productos y servicios. Combinamos nuestras capacidades únicas en atención al cliente y el desarrollo de productos y servicios con tecnologías e innovaciones avanzadas. Estamos cerca de nuestros clientes, siempre y donde sea necesario.

¹ Información extraída de la Pagina Web interna de ROSEN Group.

² Ídem.

³ Ídem.

2) Competencia

La competencia es un requisito previo para la excelencia. La competencia técnica es la base de nuestra empresa. La competencia creativa es nuestra puerta a la innovación. La competencia social asegura nuestro éxito a largo plazo.

3) Innovación

Una idea, una invención, un nuevo producto o un nuevo servicio por sí solo no constituyen una innovación. Un nuevo servicio o un nuevo producto se convierte en una innovación tan pronto como tienen éxito en el mercado y son rentables. Aplicamos nuestro *know-how* y experiencia de manera eficiente dentro de toda la empresa con el fin de continuamente traer nuevos servicios y productos al mercado. Contribuimos a la sostenibilidad equilibrando la protección del medio ambiente y las exigencias sociales y económicas.

4) Compromiso

Personalmente Comprometidos: alcanzamos nuestros objetivos a través del fuerte compromiso de todos, desarrollando continuamente nuestras capacidades personales y actuando como emprendedores.

Orientados al equipo: confiamos en el poder de trabajar en equipo. El trabajo en equipo nos ayuda a utilizar sinergias y potenciales en la empresa. El trabajo en equipo no libera de responsabilidad personal.

5) Comunicación

La comunicación y la información son necesarias para la coordinación de la empresa y son un prerrequisito para todas nuestras acciones. La comunicación en sí no es el valor, sólo lo que se crea a través de la comunicación es valioso. Preferimos la comunicación personal directa a escribir e-mails.

6) Confianza

La confianza es la base de nuestro éxito. La confianza de nuestros clientes en nuestras capacidades, así como la confianza en nosotros mismos y en los demás. Por lo tanto, creemos en la honestidad, la coherencia y la confiabilidad bajo cualquier circunstancia.

7) Integridad

Somos un socio confiable, leal y respetuoso en todas nuestras relaciones internas y externas.

8) Multicultural

Somos una empresa internacional. Nuestros clientes vienen de todo el mundo y empleamos personas en más de 57 países con culturas diferentes. Somos respetuosos de estas diferencias.

9) Ética y Cumplimiento

Alineamos nuestras acciones con principios y criterios éticos. Nos orientamos en los principios de responsabilidad moral común y respetamos las leyes y normas aplicables⁴.”

⁴ Ídem

3.1.3 Estructura organizacional

La estructura de la compañía se rige por los siguientes dos principios: por un lado, pensar en red en lugar de pensar jerárquicamente en tanto se reconoce la importancia del trabajo en equipo y se prioriza la participación en reemplazo de las direcciones jerárquicas; por otro lado, la transparencia y participación, buscando que toda la información requerida esté disponible para los equipos y personas responsables en su trabajo con el objetivo de que todos puedan contribuir.

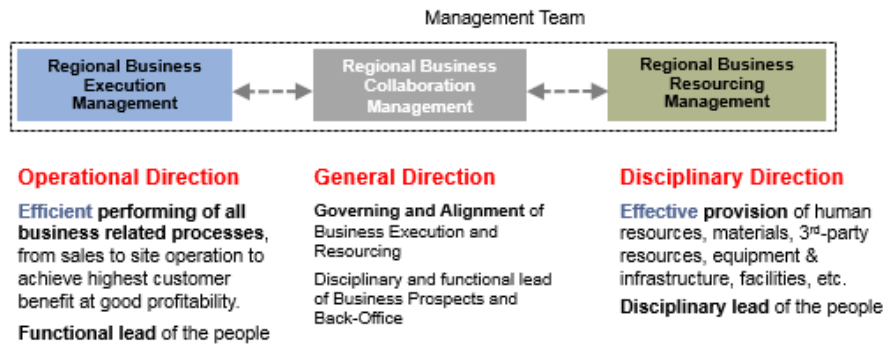
De acuerdo con estos principios, la compañía tiene una estructura matricial a nivel global conformada por tres grandes sectores en interacción continua. En primer lugar el área de Identificación de Oportunidades de Mercado (Market Opportunity Identification) que trabaja en el descubrimiento de nuevas líneas de negocio para ROSEN. En segundo lugar, el sector de Creación (Creation) que centraliza todos los centros de investigación y desarrollo que existen en los diferentes países y que tienen a su cargo la exploración y el progreso en los negocios de la empresa. En cuarto lugar, la parte de Realización (Realization) que se ocupa de la ejecución de las operaciones donde se encuentran desde el punto de vista de la estructura todas las oficinas de ROSEN que realizan el trabajo cotidiano. Finalmente, el gobierno corporativo (Governance and Support) que se encarga de producir los lineamientos que rigen el funcionamiento de la organización.

En términos esquemáticos, la compañía piensa su estructura como una gran casa de la cuál forman parte los sectores mencionados. A continuación, se incluye el esquema a los efectos de que el lector obtenga una mayor visualización.



A su vez, desde un punto de vista geográfico, la organización se divide en regiones. En el contexto del presente trabajo, importa explicitar la estructura de la región de Sud América integrada por Colombia, Bolivia, Perú, Brasil, Argentina, Uruguay y Chile. Esta área se organiza a partir de la diferenciación de tres pilares: Ejecución (*Execution*) que tiene a su cargo el diseño

de la estrategia regional de negocios de la compañía; Recursos (*Resourcing*), que se encarga de proveer todos los recursos humanos y materiales para la realización de las operaciones de la compañía; y Colaboración (*Collaboration*) que es el pilar de soporte donde se concentran todas las funciones de *staff* que permiten el desarrollo de la compañía. Cada uno de estos pilares está liderado por un VP regional de acuerdo con el siguiente esquema.



3.2 Importancia y Justificación del Proyecto

3.2.2 El fenómeno de la globalización y la importancia del reconocimiento

En la actualidad, no puede desconocerse que el escenario mundial se encuentra signado por un conjunto de cambios acelerados que se atribuyen al advenimiento del fenómeno de la globalización, el cual ha venido difundiéndose con gran ímpetu, causando desequilibrios y esparciéndose a los diferentes elementos de la sociedad (Bauman, 1999).

Las organizaciones también se ven permeadas por este fenómeno que, en términos de Bauman (1999), nos sucede a todos. En efecto, en el marco de este escenario cambiante y dinámico la inmediatez, se imponen para las organizaciones nuevos desafíos para dar respuesta a las exigencias de este mundo de la “alta velocidad”.

Este contexto de creciente complejidad que caracteriza a la sociedad globalizada del siglo XXI, requiere que las organizaciones puedan desarrollar capacidades de adaptación que les permitan sobrevivir en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Esta exigencia se extiende a las personas que trabajan dentro de las organizaciones, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

La cooperación y la contribución de las personas en el desempeño de sus roles al interior de la organización es la que le permite a esta su desarrollo y los progresos que la llevan a alcanzar sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se obtendrá a cambio.

De acuerdo con lo anterior cobran importancia las prácticas de reconocimiento simbólico como una forma de trabajar sobre variables no económicas cuya mejora tiene un impacto positivo en el desempeño de las organizaciones.

En su tesis de doctorado "*Factors that encourage or inhibit the use of non-monetary recognition by US managers*", Robert Nelson (2001) identifica las siguientes tres razones como fundamentales para entender por qué es tan importante el uso del reconocimiento simbólico hoy en día en los negocios. En primer lugar, los incentivos tradicionales, como los bonos y promociones han perdido su impacto en la conformación del comportamiento porque se están convirtiendo en derechos en lugar de recompensas. Los aumentos salariales por mérito se introducen siempre como recompensas por un rendimiento excepcional y en poco tiempo, se convierten en un derecho. Asimismo, en ocasiones tienen efectos contraproducentes como reducir el trabajo en equipo, crear problemas legales. Además, en tanto la mayoría de las organizaciones tienden cada vez más a la eliminación de niveles de jerarquía, la posibilidad y la frecuencia para el uso de promociones para recompensar el buen desempeño se ven reducidas.

En segundo lugar, Nelson (2001) señala que los incentivos no monetarios poseen mayor importancia para gran parte de los empleados que las recompensas monetarias tradicionales. Esto ha quedado demostrado en múltiples estudios realizados desde los años cuarenta (Lindahl, 1949) hasta épocas más actuales (Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L., 2003) donde los empleados han clasificado factores como "trabajo interesante" y "reconocimiento por el trabajo bien hecho" como más importantes que variables como "buenos salarios" u "oportunidades de promoción/crecimiento".

De acuerdo con lo anterior, el reconocimiento al interior de las organizaciones constituye una variable que tiene implicancias claras sobre el comportamiento de los trabajadores ya que el mejor desempeño de estos se relaciona con un sentir de satisfacción y de cumplimiento de los objetivos laborales, por lo que es importante que los miembros de una organización se desenvuelvan en un ambiente psicológico en el que puedan desarrollar un sentido de pertenencia y que les resulte motivante.

En este sentido, implementar sistemas que fomenten el reconocimiento al interior de las organizaciones reviste suma importancia porque supone crear mecanismos que incentivan las actitudes positivas de los empleados en la organización, lo que redundará, en última instancia, en una mejora del desempeño organizacional.

3.2.2 La falta de una cultura de reconocimiento al interior de ROSEN Group

"La apreciación es una necesidad humana fundamental. Los empleados responden a la apreciación expresada a través del reconocimiento de su buen trabajo porque confirma que su trabajo es valorado. Cuando se valora adecuadamente a los empleados y su trabajo, aumenta su satisfacción y productividad, y su motivación (Machado Pico, M. F. 2017)."

Siguiendo esta idea, la literatura moderna de *Management* entiende que el paradigma organizacional actual, incluye al reconocimiento simbólico, no ya no como una variable contingente, sino como una dimensión clave para llevar adelante estrategias vinculadas con el logro de resultados y la satisfacción de los objetivos organizacionales. Así, son múltiples

estudios que han demostrado la importancia de fortalecer el reconocimiento no monetario para alcanzar mayores niveles de satisfacción de los empleados (Lidahl, 1949; Kanter, Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L., 2003; y Nelson, 2001) y por consiguiente contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo, aunque el refuerzo positivo es uno de los principios más validados en las prácticas de *Management* y en el campo de la psicología, y a pesar de ser un método relativamente fácil de usar y poco costoso, existen aún muchas organizaciones que no utilizan mecanismos de reconocimiento simbólico para mejorar el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Este es el caso de ROSEN Group en tanto la compañía no dispone de un programa o un sistema de reconocimiento formal no monetario para sus empleados, y tampoco incentiva el desarrollo de estas prácticas. Si bien existen instancias de reconocimiento, estas constituyen acciones aisladas de algunos Gerentes, siempre de carácter informal y con poca o nula difusión al interior de la organización. Asimismo, estas acciones desarticuladas rara vez se vinculan con los valores o la cultura de ROSEN y tienen poca consistencia entre sí.

Esta situación genera un contexto donde los colaboradores reciben más o menos reconocimiento dependiendo del criterio de su supervisor y no hay alineación en cuanto a las acciones que son reconocidas. Esto se pone en evidencia en los resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral que se aplica anualmente, que muestran que mientras que a nivel global un 73% de los colaboradores se sienten reconocidos, en Sudamérica, sólo un 58% lo hace. Asimismo, los resultados difieren entre departamentos indicando que hay una diferencia en el criterio de los Gerentes de cada departamento.

Esto se ve agravado por el hecho de que el Management a distancia dificulta las oportunidades de reconocimiento. En efecto, al analizar los resultados de la Encuesta desagregando a los empleados que tienen a su Gerente en el mismo país en oposición a aquellos que responden a un Gerente a distancia, se encuentra que sólo un 49% de estos últimos manifiestan sentirse suficientemente reconocidos.

Existe entonces al interior de la organización, la oportunidad de aumentar los niveles de reconocimiento al tiempo que se alinean criterios y se dota de formalidad al proceso. El presente trabajo busca justamente atender a esta oportunidad a partir del diseño y la implementación de un Programa de Reconocimiento para la oficina de Buenos Aires.

4 Objetivos del Proyecto

4.1 Hipótesis del Proyecto

De acuerdo con lo descrito en el apartado anterior, el presente proyecto parte de la hipótesis de que existe una relación entre los sistemas de reconocimiento y el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones de forma tal que, la empresa ROSEN vería una mejora en su desempeño organizacional a partir de la implementación de un programa de reconocimiento para sus colaboradores.

4.2 Objetivos

El presente trabajo de graduación tiene como finalidad los objetivos que se detallan a continuación:

4.3.1 Objetivo General

Diseñar un programa tecnológico (plataforma digital) de reconocimiento que permita: a) mejorar los niveles de motivación de los empleados, b) influir positivamente sobre el clima organizacional y c) orientar el comportamiento de las personas al interior de la organización, para lograr un mejor desempeño de los trabajadores de la Oficina de ROSEN Argentina.

4.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar mejores prácticas para identificar qué tipo de programa de reconocimiento resulta más adecuado para la organización ROSEN Argentina.
2. Identificar los elementos internos y externos que deben tenerse en cuenta al momento de diseñar el Programa de Reconocimiento.
3. Diseñar un “Programa de Reconocimiento” que sirva para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados de la empresa ROSEN.
4. Detallar el plan de implementación para el Programa de Reconocimiento de ROSEN.

5. Condicionantes del Proyecto

5.1 Alcances y Limitaciones

Los alcances y limitaciones del proyecto están determinados por el objetivo general del proyecto que apunta al diseño de un Sistema de Reconocimiento para la oficina de Buenos Aires de la empresa ROSEN. En este sentido, el sistema propuesto en este trabajo no necesariamente tiene validez general, por lo que no se podría asegurar la validez de su aplicación en otra institución o en un contexto diferente.

De lo anterior, se derivan tres principales limitaciones en relación al presente trabajo:

En primer lugar, dado que el proyecto se piensa para la oficina de Buenos Aires, no sería deseable intentar una generalización del Sistema para otras geografías sin llevar adelante previamente, un análisis que contemple las particularidades de cada región. Esto es así porque algunos de los lineamientos propuestos han sido concebidos y refieren de manera exclusiva al área objeto de análisis.

En segundo lugar, es necesario señalar que la propuesta de este trabajo se encuentra diseñada en función de las necesidades de la organización al momento de realización de este proyecto estudio. Es posible que algunas de las propuestas incluidas en el proyecto deban ser modificadas en el futuro para dar respuesta a nuevas situaciones o acompañar requerimientos novedosos que puedan surgir con el transcurso del tiempo.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el proyecto se ha elaborado en función de ciertos modelos teóricos elegidos por la autora. Esto implica que si se tomarán otros modelos que siguieran lineamientos diferentes para conceptualizar las variables de reconocimiento, motivación y desempeño, se podría arribar a una propuesta distinta para este proyecto. En efecto, estas variables representan conceptos complejos que pueden ser entendidos desde diferentes perspectivas y vincularse con otros conceptos como satisfacción, emoción, autoestima, entre otros. Se considera que estos constituyen ámbitos de desarrollo conceptual en sí mismos cuyo estudio escapa a los objetivos de este proyecto.

5.2 Disponibilidad de Recursos

Para la realización del proyecto se dispone del apoyo del *Management* regional y global de Recursos Humanos por lo que se cuenta con amplios recursos en términos de acceso a la información y a disponibilidad de las personas implicadas en el diseño del Sistema de Reconocimiento. Asimismo, la empresa cuenta con su propio equipo de desarrolladores que tendrán a su cargo la creación del sistema de software que fuera necesario. Todos los programas con los que se trabajan dentro de ROSEN son desarrollo propios y en este sentido, la plataforma de reconocimiento se gestionará de igual manera. También se prevé que se integre con el resto de las aplicaciones de la compañía.

Por otra parte en lo que respecta a los recursos monetarios disponibles, el condicionamiento de la empresa es poder contar con el proyecto antes del inicio del próximo año fiscal para asignar el financiamiento necesario para la implementación dentro del presupuesto para el año 2019. En este sentido, sería deseable poder presentar el proyecto a los líderes antes del 26 de Noviembre de 2018 de manera que cuenten con el tiempo suficiente para determinar su aprobación e inclusión dentro del presupuesto del año próximo. A estos efectos, se prevé que el proyecto incluya una sección dedicada al análisis estimativo de los costos de implementación.



Universidad de
San Andrés

6. Marco Teórico de Análisis

En este apartado se desarrollan las argumentaciones teóricas que dan sustento al trabajo. Se realiza un breve recorrido a través de distintos aportes conceptuales relativos a la Motivación, la Compensación Laboral, el Reconocimiento y los Programas de Reconocimiento al interior de las organizaciones.

6.1 Conceptualización del término Motivación al interior de las organizaciones

Hacia mediados de la década del '20 comienzan a surgir trabajos de investigación que tenían como objeto de estudio la conducta humana dentro de las organizaciones entendiendo a estas como sistemas sociales y a los trabajadores como sus elementos más importantes.

Desde entonces y sobre todo a partir de la década de los '50 han ido floreciendo múltiples teorías orientadas a explicar cuáles son las variables que motivan a las personas a desarrollar tareas en el ámbito del trabajo. Tan prolífero ha sido este campo que incluso existen varias clasificaciones que se han hecho de estas teorías.

En el marco del presente trabajo se tomará la clasificación más clásica propuesta por Robbins (2009) que distingue las teorías más antiguas acerca de la motivación de aquellas contemporáneas.

6.1.1 Teorías Antiguas de la Motivación

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Según Robbins (2009) resulta necesario conocer estas teorías ya que aún son ampliamente utilizadas para explicar la motivación de los empleados, a pesar de poder ser cuestionables en términos de su validez.

6.1.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow, sostiene de que el hombre es un ser de deseos y que su comportamiento está dirigido a la consecución de objetivos (Robbins, 2009). A partir de esta idea, el autor formula una hipótesis según la cual los individuos tendrían sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

- Fisiológicas: son las necesidades físicas esenciales para la sobrevivencia como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- Seguridad: agrupa al conjunto de necesidades que tiene que ver con la seguridad y la protección del daño físico y emocional
- Sociales: son las necesidades que tiene que ver con las relaciones sociales como el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

- Estima: se refieren al respeto a uno mismo, el valor propio, la autonomía, el logro, el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: son las necesidades de más alto nivel que se relacionan con el crecimiento personal y el logro del potencial individual.

Maslow clasificó cinco necesidades humanas en órdenes de mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las necesidades superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo, a partir de la vinculación del individuo con el exterior.

Desde el punto de vista de la motivación, Maslow señala que una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará importancia y así consecutivamente, de manera que la necesidad inferior debe verse satisfecha para que tome importancia la necesidad superior.

Por otra parte, la teoría afirma que una necesidad que ya ha sido cubierta, si bien nunca son cubiertas en su totalidad, pierde su capacidad de actuar como un factor de motivación del comportamiento del ser humano (Alecroy, 2010).

Respecto de esta teoría, Robbins (2009) afirma que probablemente por su lógica intuitiva que la hace fácilmente comprensible, aún conserva popularidad en las prácticas gerenciales. Sin embargo, no existen estudios empíricos que confirmen que las estructuras de necesidades estén organizadas según las dimensiones propuestas por Maslow o que las necesidades insatisfechas motiven o que las satisfechas activen el avance hacia un nivel nuevo.

6.1.1.2 Teoría “X” y teoría “Y” de Mc Gregor

Estos desarrollos teóricos surgieron en la década de 1950, su autor, Douglas McGregor, proponía considerar dos posiciones extremadamente opuestas de la naturaleza del ser humano.

La teoría “X” sostiene que las personas tratan de evitar el trabajo ya que les disgusta hacerlo, lo que se explica por sus pocas ambiciones y el bajo sentido de la responsabilidad que poseen. Son indiferentes a las necesidades de la organización y no muestran una buena motivación, ni siquiera las retribuciones por su trabajo las anima a interesarse por realizar sus actividades. Es por esto que los directivos tienen que recurrir al control y a las amenazas, para lograr que los subordinados cumplan con sus obligaciones laborales (Alecroy, 2010).

En el extremo opuesto, la teoría “Y” asume que los individuos no son perezosos y que no les disgusta trabajar. Muy por el contrario, buscan encontrarse con la responsabilidad y se comprometen con los objetivos organizacionales, aun y si no se desempeñan en puestos gerenciales. Así, lo que debe hacer para conseguir mejorar su productividad es potencializar sus capacidades para lograr una mayor productividad (Alecroy, 2010).

Al igual que sucede con la Teoría de la Jerarquía de las Necesidad, las teorías de “X” y “Y” también carecen de estudios empíricos que sustenten sus postulados y confirmen su validez.

6.1.1.3 Teoría “Z” de Ouchi

La "teoría Z" también conocida como "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi. Esta sostiene que los individuos no pueden dissociar su condición de seres humanos de su rol de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados (Alecroy, 2010).

Al igual que McGregor, Ouchi contrasta su teoría “Z” con la teoría “A”.

Distingue la existencia de tres tipos de empresas, las del tipo “A” que son asimilables a las empresas americanas, las del tipo “J” que representan a las firmas japonesas y las de tipo “Z” que son portadoras de un nuevo tipo de cultura, la cultura “Z”.

La teoría “Z” se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas a lograr obtener un mayor rendimiento del recurso humano y conseguir una mayor productividad empresarial (Alecroy, 2010).

Esta teoría busca crear una nueva cultura empresarial humanista en la cual los trabajadores encuentren un ambiente laboral integral que les permita desarrollar un sentido de pertenencia con la empresa en virtud del cual se comprometan con los objetivos organizacionales.

6.1.1.4 Teoría de los factores Herzberg

También conocida como la teoría de la motivación-higiene, la teoría de los factores de Frederick Herzberg, se desarrolló a partir de la clasificación propuesta por Maslow. Herzberg distinguía dos tipos de necesidades según estas correspondieran a los factores humanos superiores o inferiores.

Los factores de higiene incluyen todos los elementos pertenecientes al ambiente laboral como las recompensas económicas y simbólicas, los estilos de supervisión, la seguridad y las condiciones de trabajo. Estos factores requieren de atención constante para prevenir la insatisfacción laboral.

Los factores de motivación por su parte, tienen que ver a las oportunidades de realización personal que el trabajo pueda proporcionar al empleado.

A partir de un estudio de campo, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la

responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. De acuerdo con esto, Herzberg descubrió que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste.

Por lo tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción deben actuar sobre los factores de higiene, es decir las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad. Sin embargo estos factores no servirán para motivar ya que cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Por el contrario, si se busca motivar a las personas Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.

A diferencia de las anteriores, la teoría de los dos factores si posee respaldo empírico pero son muchos los autores que cuestionan las conclusiones a las que llegó el autor argumentando cuestiones de confiabilidad y validez a la metodología utilizada Hertzberg durante sus investigaciones de campo.

6.1.1.5 Modelo de Poder - Afiliación - Realización o Teoría de las Necesidades de McClelland

David McClelland, distingue tres categorías básicas de necesidades que explican la motivación: la necesidad de poder (nPod), la necesidad de afiliación (nAfi) y la necesidad de realización o logro (nLog). Es posible distinguir a las personas según cuál de estas tres necesidades sea la principal fuerza motivadora que opera en ellas.

Las personas que se interesan ante todo por el poder buscarán puestos de control e influencia. Los individuos que estiman que la afiliación es lo más importante se orientan a entablar relaciones agradables, amistosas y cordiales y disfrutan al ayudar a otros. Por su parte, aquellos que persigue la realización o el logro quieren alcanzar el éxito a través de sus esfuerzos, temen al fracaso y son autosuficientes. El autor señala que estas tres categorías de necesidades no son mutuamente excluyentes y que es posible modificar los patrones motivadores mediante programas de entrenamientos especiales (Alecroy, 2010).

De las tres necesidades, McClelland centró su atención en la necesidad de logro. Estableció que las personas que se orientan al logro, llamados realizadores, se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

Entre las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras por lo que no es ampliamente utilizada en el mundo de las organizaciones.

6.1.1.6 Teoría del Campo de Lewin

Kurt Lewin, en su teoría de la motivación, señala que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona y la predispone a llevar a cabo una acción. Esto implica, que las necesidades motivan el comportamiento humano capaz de satisfacerlas. Toda la conducta intencional, es motivada en la medida en que la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias, y tiene determinadas metas. Inspirado en la idea de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación del individuo con su ambiente.
- El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión que se genera en el individuo entre la validez de una meta y la distancia psicológica que lo separa de ella.
- Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan (Alecroy, 2010).

6.1.2 Teorías Contemporáneas de la Motivación

Robbins (2009) distingue las Teorías Antiguas de aquellas a las que denomina Contemporáneas: “no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados (Robbins, 2009)”

En su mayoría se trata de perspectivas teóricas que se enfocan en el proceso motivacional, en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

6.1.2.1 Teoría de la evaluación cognitiva

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. La teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente.

Plantea que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. En otras palabras, cuando se proporcionan

recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

Esto sucede porque el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio –de una explicación externa a otra interna– en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea.

Esta teoría ha recibido muchas críticas y en la actualidad se considera que las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la socavan. Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea.²⁴ No obstante, las recompensas verbales parecen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera. Las implicancias de estos postulados suponen que hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen está dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.

6.1.2.2 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- las metas concretas que las inespecíficas
- las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y
- la existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona.

En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

Aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas. Una ventaja importante de la participación puede consistir en que produce un mayor grado de convencimiento de que la meta, en sí misma, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarla, (Bateman, 1999).

Por último, según Bateman (1999) las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus

metas, ya que esta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento. Sin embargo, no toda la retroalimentación es igualmente eficaz. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada – en la cual el empleado puede vigilar sus propios progresos – es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en el exterior.

Respecto de los límites de esta teoría, las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resulta una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas.

6.1.2.3 Teoría de la eficacia personal

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa (Robbins, 2009)

Las eficacia personal se complementa con la teoría del establecimiento de metas en tanto cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados les transfiere confianza, provocando que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio.

Según el investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura existen 4 formas de aumentar la eficacia personal:

- Dominio de aprobación: Consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado se ha sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces se tiene más confianza en que se podrá hacer en el futuro.
- Modelado indirecto: la confianza se ve aumentada en tanto se observa a alguien hacer la tarea
- Persuasión verbal: se logra más confianza debido a que alguien lo convence de que se tienen las aptitudes necesarias para triunfar.
- Sacudida: lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea.

La teoría de la eficacia personal ha sido desafiada por una gran cantidad de investigaciones que muestran que inteligencia y personalidad (en especial la meticulosidad y la estabilidad emocional) incrementan la eficacia personal con tanta intensidad que algunos académicos afirman que esta no existe que es sólo el subproducto de una persona inteligente con personalidad confiable, lo que hace que sea innecesario y superfluo el término eficacia personal.

6.1.2.4 Teoría del reforzamiento

La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista.

En su forma pura, los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores —cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen pero también sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas.

6.1.2.5 Teoría de la equidad de Adams

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2009).

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 2009):

- 1) Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- 2) Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- 3) Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- 4) Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona.

Robbins (2009) sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.

Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones según Robbins (2009).

- 1) Cambiar sus aportes al trabajo
- 2) Cambiar sus resultados
- 3) Distorsionar las percepciones del yo
- 4) Distorsionar las percepciones del otro
- 5) Escoger otro referente
- 6) Abandonar – Renunciar

En sus comienzos la teoría de la equidad se ha centrado en la justicia distributiva, aquella justicia percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos. Pero se piensa cada vez más en la equidad desde el punto de vista de la justicia organizacional, que se define como la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo. Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos. Un elemento clave de la justicia organizacional es la percepción que tiene el individuo de lo que es la justicia. En otras palabras, en cuanto a justicia organizacional, lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y reside en la percepción de la persona. Lo que alguien ve como injusto otro lo percibe como perfectamente apropiado. En general, las personas tienen un sesgo egocéntrico o de autoservicio. Consideran que las asignaciones o procedimientos que los favorecen son justos. La justicia con frecuencia reside en la opinión del observador, y tendemos a caer en el sesgo del autoservicio respecto de lo que nos parece justo.

La adición clave a la justicia organizacional fue la justicia de procedimiento –que es la justicia que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Dos elementos clave de la justicia de procedimiento son el control del proceso y las explicaciones. El control del proceso es la oportunidad de presentar el punto de vista propio a quienes toman las decisiones sobre los resultados que se desean. Las explicaciones son razones claras que la administración da a una persona para el resultado. Así, para que los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen cierto control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió éste.

Una adición reciente a la investigación sobre la justicia es la justicia de interacción, que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso. Cuando se trata a las personas de manera injusta (al menos ante sus ojos), responden con un acto de venganza. Debido a que la justicia o injusticia de interacción está relacionada íntimamente con el portador de la información (por lo general el supervisor de la persona), mientras que es frecuente que la injusticia de procedimiento resulte de políticas impersonales, se esperaría que las percepciones de injusticia se relacionaran más de cerca con el supervisor propio.

De estas tres formas de justicia, la distributiva es la que tiene una relación más fuerte con la satisfacción por los resultados (por ejemplo, satisfacción con el pago) y el compromiso organizacional. La justicia de procedimiento se relaciona más con la satisfacción en el trabajo, la confianza del empleado, el retiro de la organización, el desempeño en el trabajo y los comportamientos socialmente responsables. Para la justicia de interacción no hay aún evidencia.

6.1.2.6 Teoría de las expectativas de Vroom

Actualmente, constituye una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es ya que la mayoría de las evidencias le brindan apoyo.

Los tres conceptos básicos de esta teoría son:

- 1) Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
- 2) Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
- 3) Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2009, pp 197-198). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004).

De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- 1) Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- 2) Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- 3) Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

La valencia se referirá a "la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa" (Davis y Newstrom, 1993). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener

preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a "la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea" (Davis y Newstrom, 1993). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño. Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es "la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo" (Davis y Newstrom, 1993, p.148). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.).

En resumen, para esta teoría, el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993). Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

6.1.3 Modelo Integrador de Robbins

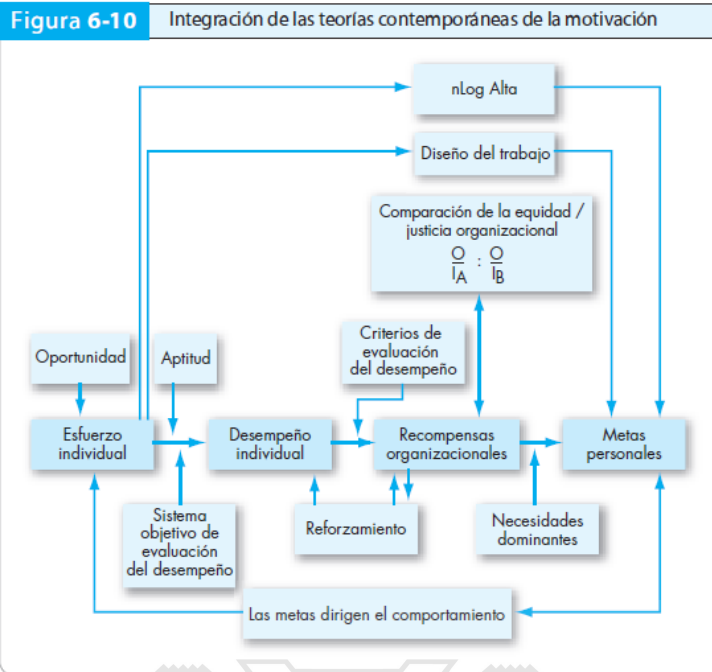
Cada una de las teorías descritas se centra en algún aspecto de la motivación laboral, pero deja de lado otros aspectos sin pronunciarse sobre ellos. Son teorías que no se contraponen claramente: la validez de una no supone la invalidez de las demás; más bien algunas se pueden considerar complementarias. En esta línea de pensamiento han trabajado varios autores y han

propuesto modelos integradores de diferentes teorías para dar una visión global de la motivación.

En el marco del presente proyecto se tomará el modelo integrador propuesto por Robbins y se conceptualizará a la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales...” La motivación como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.” (Robbins, 2009, p. 175). Los tres elementos centrales de esta definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Robbins (1999) propone un modelo de integración en el que coordina la teoría de las expectativas (al relacionar el esfuerzo con el rendimiento, éste con las recompensas recibidas, y éstas con la satisfacción por las metas personales); la teoría de las metas (en cuanto las metas dirigen la conducta y por tanto inciden en el esfuerzo que está dispuesta a hacer); la teoría de las necesidades, (en cuanto que la motivación será mayor si las personas sienten satisfechas sus necesidades dominantes a través de las recompensas recibidas); y tiene en cuenta también las teorías de las motivaciones sociales, sobre todo del motivo del logro, del reforzamiento, (en cuanto reconoce que las recompensas que obtiene la persona por su conducta refuerzan ésta), y de la equidad, (en cuanto las personas comparan las recompensas que ellos obtienen con las que obtienen los demás por conductas y metas similares); y del procesamiento de la información social, (en cuanto la percepción de las características de la actividad tiene más influencia en la motivación que las características objetivas de esa actividad).

Robbins (2009) representa su modelo a través del siguiente gráfico.



Al explicar su modelo comienza diciendo que “la teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un nivel alto de esfuerzo si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales. A su vez, cada una de dichas relaciones se ve influida por ciertos factores. Para que el esfuerzo lleve a un desempeño apropiado, el individuo debe cumplir el requisito de tener la aptitud para realizarlo, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe ser percibido como justo y objetivo. La relación desempeño–recompensa será fuerte si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios). El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación recompensas–metas. La motivación será alta en el grado en que las recompensas que recibe un individuo por su desempeño satisfagan sus necesidades dominantes en consistencia con sus metas individuales” (Robbins, 2009, p.200).

Por otra parte, el modelo también considera las teorías de la motivación para el logro, del diseño del trabajo, del refuerzo y de la equidad, así como la justicia organizacional. Un gran realizador no está motivado por la evaluación del desempeño o las recompensas organizacionales, sino por el aumento del esfuerzo hacia las metas personales. Para aquellos con mucha nLog, el modelo entiende que están impulsados internamente en tanto los trabajos que realizan les proveen responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. No les preocupan los vínculos esfuerzo–desempeño, desempeño–recompensas o recompensas–metas (Robbins, 2009).

Adicionalmente, la teoría del reforzamiento entra en el modelo con el reconocimiento de que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha diseñado un sistema de recompensas que es visto por los empleados como “pagador” del buen desempeño, entonces éste se verá reforzado y estimulado a continuar. Las recompensas también son el elemento clave en la investigación de la justicia organizacional. Las personas

juzgarán lo favorable de sus resultados (por ejemplo, su pago) en relación con lo que reciben otros, pero también respecto de la forma en que son tratadas –cuando las personas se decepcionan de sus recompensas, es probable que se vuelvan sensibles a la justicia de los procedimientos usados según la perciben y a la consideración que les tiene su supervisor (Robbins, 2009).

6.2 Las compensaciones en las organizaciones

Siguiendo a Chiavenato (2002), la relación entre persona y organización es una relación de intercambio de recursos en la que prevalece el sentimiento de reciprocidad en tanto ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio. Es decir, que el vínculo entre persona y organización se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de recibir una retribución. Esta retribución recibe en el campo organizacional el nombre de compensación y puede ser entendida como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor y que contribuye a su satisfacción ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

El concepto de compensación como generalidad incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, y consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidos por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas aluden a las recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas como son: satisfacción laboral compromiso autonomía oportunidades de crecimiento y aprendizaje. (Villanueva y González, 2005).

Según Villanueva y González (2005), la compensación total se compone de tres grandes elementos: la remuneración base, los incentivos y los beneficios. En los cuales la remuneración base hace referencia al salario, en otras palabras, el pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando esta empleada por una empresa. La remuneración base es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado. Los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total ya que están asociados directamente con el desempeño del empleado y por último, los beneficios que son entendidos como el componente no monetario de la compensación total.

Wilson (1999) en su libro *“Rewards that drive high performance: success stories from leading organizations”* agrega un elemento adicional, los sistemas de reconocimiento. Siguiendo su clasificación, los componentes principales de la compensación total serían.

- Salarios y otras formas de compensación fija
- Pago variable y la oportunidad de compartir el éxito de los logros de la organización
- Una participación en el crecimiento a largo plazo y el futuro de la organización a través de la participación de capital, oportunidades de carrera o seguridad en el empleo.
- La inversión en el propio desarrollo y el aumento de competencias,
- Las oportunidades de tener un trabajo desafiante y significativo,

- La apreciación y el reconocimiento de las contribuciones
- La participación en las decisiones que impactan el trabajo y la carrera de uno,
- La capacidad de tomar decisiones significativas y ejercer cierto grado de control sobre los recursos acorde con el rol de uno en la organización,
- La confianza en el liderazgo, la misión y la importancia de la organización en la comunidad,
- El orgullo que se acumula al formar parte de una organización ganadora y que tiene una gran integridad y compromiso con su misión.

Un concepto similar es sostenido por la “*American Compensation Association*”, conocida actualmente como “*World at Work*”. Según este enfoque, la compensación debe entenderse como “todo lo que el empleado recibe como consecuencia de su relación laboral y que tiene valor para él, aunque no tenga costo para la empresa”. El modelo desarrollado por *World at Work* (2007), bajo la denominación de “*Total Rewards Strategy*”, incorpora los siguientes elementos:

- Remuneración fija
- Retribuciones en especie y ventajas sociales
- Conciliación (equilibrio entre vida personal y vida laboral)
- Desempeño. Reconocimiento.
- Desarrollo. Oportunidades de carrera.

En el marco del presente trabajo, nos ocuparemos exclusivamente de los sistemas de reconocimiento en tanto formas de recompensas de carácter extrínseco, monetarias y no monetarias. En efecto, los sistemas de reconocimiento se abordarán como elementos intangibles que forman parte de la Compensación Total de los empleados y que por tanto, representan un elemento extrínseco. Sin embargo, la apreciación y el reconocimiento actúan como motivadores que activan factores intrínsecos relacionados con el placer de realizar una tarea con los intereses, las curiosidades y las reacciones personales por lo que tienen un impacto en la motivación interior de las personas.

6.3 Conceptualización del término Reconocimiento Laboral

En el marco de los estudios organizacionales, el origen del término reconocimiento no es del todo claro, existiendo intensos debates entre diferentes grupos que atribuyen su acuñación a distintas escuelas. A esto se suma el hecho de que, como señalan Brun y Dugas (2008) en “*An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*”, hasta el momento “el término de reconocimiento organizacional no ha sido conceptualizado sistemáticamente ni ha sido objeto de una integración teórica satisfactoria, lo que se refleja en la vaguedad del corpus escrito sobre el tema”.

A los efectos del presente trabajo, se propone tomar el concepto propuesto por estos autores, según el cual el reconocimiento debe ser entendido como una respuesta constructiva y un juicio hecho sobre la contribución de una persona que refleja no sólo el rendimiento laboral, sino también la dedicación personal y compromiso. El reconocimiento se lleva a cabo de forma regular o ad hoc y se puede expresar formalmente o informalmente, individual o colectivamente,

privada o públicamente, y monetariamente o no monetariamente. Según la definición de Brun y Dugas, el reconocimiento tiene cinco componentes que deben tenerse en cuenta:

- a. Constituye una respuesta constructiva, auténtica, preferentemente personalizada, y de corto plazo; que se expresa siempre a través de las relaciones humanas, contra el telón de fondo de varios tipos de trabajo y la empresa en constante interacción.
- b. Desde la perspectiva ética, supone entender al otro como un ser digno, igual, libre y único que tiene necesidades y también como individuo que es portador y generador de significado
- c. Representa un acto de juicio sobre los esfuerzos profesionales de los trabajadores, así como también sobre su compromiso personal y colectivo. También consiste en una evaluación y celebración de los resultados obtenidos por los empleados y valorados por la organización.
- d. Se trata de un ejercicio periódico diario o ad hoc expresado a través de un conjunto de prácticas que pueden ser formales o informales, individuales o colectivos, privados o públicos, monetarios de carácter no monetario.
- e. Por último, para el beneficiario, el reconocimiento representa una recompensa experimentada en el plano de lo simbólico, pero que también puede adquirir un valor emocional, práctico o financiero.

6.4 La importancia de los programas de reconocimiento y su impacto sobre la motivación

Siguiendo al Dr. Lawrence Hrebiniak (2005), "Lo absolutamente crítico... es que la organización celebre el éxito. Aquellos que tengan un buen desempeño deben ser reconocidos. Su comportamiento y sus resultados deben ser recompensados." De manera similar, Daniel y Metcalf (2005) señalan, como resultado valioso y razón para reconocer a los empleados, que los estudios muestran que las personas que se sienten apreciadas son más positivas acerca de sí mismos y su capacidad de contribuir a la organización. Así, el reconocimiento puede motivar, ayudando a generar sentimientos de confianza y satisfacción (Keller, 1999) e inspirar lealtad y compromiso, así como también alentar a los empleados a extender sus esfuerzos (Robbins & Judge, 2009). Estos autores también argumentan que existe una correlación directa entre el reconocimiento y la forma en que éste motiva empleados, reduce la rotación y, a su vez, contribuye a los resultados de la organización.

El hecho que el reconocimiento laboral constituye un factor clave para la motivación de los trabajadores, al tiempo que contribuye a crear un mejor clima de trabajo y una cultura más fuerte, ha sido comprobado a través de múltiples estudios empíricos. En un estudio reciente, *The Gallup Organization* encuestó a más 4 millones de empleados a nivel mundial en 30 industrias diferentes para indagar acerca de los efectos del reconocimiento al interior de las organizaciones. Este estudio encontró que aquellos empleados que reciben regularmente un adecuado reconocimiento por su trabajo:

- Ven incrementada su productividad personal
- Presentan mayores niveles de engagement

- Tienen mayores probabilidades de permanecer en la organización
- Aumentan sus niveles de satisfacción de los clientes
- Tienen menos accidentes en el trabajo

De manera similar, en una investigación llevada adelante por la *Society of Human Resources Management* en el año 2003, se encontró que el reconocimiento constituía uno de los factores más importantes en la satisfacción de los trabajadores.

Si bien es claro que los empleados se benefician de este tipo de programas, son las empresas que los adoptan los que más mayores ventajas obtienen. Aunque resulta difícil medir el impacto directo en la rentabilidad porque el reconocimiento constituye sólo uno de los muchos factores que influyen en los empleados en todos los lugares de trabajo, existen estudios que han logrado poner en evidencia la validez de esta relación. Así, los hallazgos de un estudio reciente de *Watson Wyatt Worldwide* (2012) indican que las compañías que cuentan con programas de reconocimiento efectivos obtuvieron una mediana de retorno para los accionistas que fue casi el doble que la de las compañías que no tenían ninguno de esos programas en su lugar. Estos resultados, se han visto respaldados por una investigación llevada adelante por *Bersin & Associates* (2012) sobre el rendimiento de alto impacto dentro de las organizaciones se descubrió que, en las empresas en las que existen programas o iniciativas de reconocimiento, el puntaje promedio de resultados de los empleados (un índice compuesto por la participación, el rendimiento y la productividad de los empleados) fue aproximadamente un 14 por ciento más alto que en las organizaciones en las que el reconocimiento no ocurre.

También existen estudios de caso que han provisto evidencia suficiente acerca de que los beneficios finales se han logrado a través de esquemas de reconocimiento. Al respecto, suelen citarse el caso de *Walt Disney World Resort* que estableció un programa de reconocimiento de empleados que resultó en un aumento del 15% en la satisfacción del personal con el reconocimiento diario de sus supervisores inmediatos. Estos resultados se correlacionaron en gran medida con los puntajes altos de satisfacción de los huéspedes, que mostraron una fuerte intención de retorno, y por lo tanto fluyeron directamente hacia una mayor rentabilidad.

Del mismo modo, un estudio hecho en *Sears, Roebuck & Co.* encontró que por cada aumento del 5% en los puntajes de actitud de los empleados, vieron un aumento del 1-3% en la satisfacción del cliente y un aumento del 0.5% en los ingresos. Siguiendo lo anterior, no debería sorprender el hecho de que la popularidad de los programas de reconocimiento haya aumentado significativamente en los últimos años. Un sondeo hecho en 2003 por la *National Association for Employee Recognition*, descubrió que el 87% de las compañías relevadas tenían alguna forma de programa de reconocimiento y de estas un 40% estaba considerando expandir y fortalecer los mismos.

6.5 Los programas de reconocimiento efectivos

Los programas de reconocimiento pueden adquirir múltiples formas desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento

se identifican con claridad. En efecto, hay muchas formas en que los empleados pueden ser reconocidos o apreciados. El reconocimiento puede incluir tarjetas o cartas con leyendas como ¡Hiciste una diferencia!", artículos recordatorios (una placa o taza) que duran más que dinero en efectivo, premios no monetarios como un almuerzo con gerentes / supervisores, una imagen exhibida en un lugar prominente lugar, tener una habitación o un pasillo con el nombre del empleado, publicar los nombres (empleado de la semana o mes) en la cartelera de anuncios o sitio web de la organización, entre muchos otros (Darling et al., 1997, Nelson, 2005, University of Iowa, 2009).

Dentro de la variedad de alternativas posibles, la *Society of Human Resources Management*, encontró que los programas más comunes entre las organizaciones están aquellos que reconocen:

- Tiempo de servicio o antigüedad, generalmente en incrementos de cinco años, a través de avisos informativos de la empresa o cartas personales del director de la organización, a veces también con un pin o un certificado.
- Logros únicos y ejemplares del empleado o la organización, a menudo con una recompensa en efectivo o tiempo libre pagado adicional.
- Rendimiento notable durante un período de tiempo, a menudo para los empleados que agregan calidad al proceso o producto de trabajo o que proporcionan un servicio superior al cliente o al cliente.

En la actualidad, estos enfoques tradicionales están cambiando en la medida en que las expectativas de los trabajadores están cambiando también. En efecto, las compañías comienzan a desarrollar programas de reconocimiento más integrales que se alinean mejor con los objetivos y los valores de la organización y que se centran en el reconocimiento continuo y en todas las direcciones (vertical, entre pares, etc.). De esta manera, en la actualidad, la mayoría de las empresas optan por desarrollar sistemas de reconocimiento que además de considerar los 3 puntos anteriores, contemplan: reconocimiento a aquellos empleados que implementan alguna mejora en los procesos o iniciativas de reducción de costos, reconocimiento a los comportamientos que se alinean con los valores de la compañía, creatividad o innovación en la realización de sus tareas, agradecimientos ad hoc entre colegas, entre otros.

6.5.1 Criterios de los Programas de Reconocimiento

Ahora bien, es imperativo que la organización tenga una idea clara de los objetivos que espera alcanzar con su programa de reconocimiento de empleados. Específicamente, ¿Qué deben hacer los empleados? ¿Qué logros específicos de los empleados deberían destacarse qué resultados estás buscando? Los programas de reconocimiento para ser efectivos deben estar vinculados a logros y actividades relacionadas con el negocio (Nelson, 2005). De acuerdo a Gostick y Elton (2007), si el reconocimiento del empleado es proporcionar resultados favorables, debe aplicarse dentro de un contexto de establecimiento de metas, comunicación abierta, confianza y responsabilidad. El reconocimiento es algo que debe ser planeado estratégicamente y medido objetivamente. La intención final es crear programas que reconozcan a las personas por hacer las cosas correctas de una manera que los anime a continuar con ese tipo de comportamiento.

Cherrington (2015) en su estudio "*The Effects of Employee Recognition Programs on Employee Attitudes and Behavior*" señala que existen tres principios importantes involucrados en expresar aprecio y recompensar el buen comportamiento. El primer principio es describir el comportamiento deseado en términos específicos. Las descripciones específicas son mejores que las declaraciones generales porque las generalizaciones no comunican lo que la persona hizo bien y, a menudo, parecen insinceras. En la mayoría de las situaciones, la descripción específica no necesita ser particularmente larga o elocuente, pero debe ser suficientemente detallada para que todos sepan exactamente cuál es el comportamiento esperado. El segundo principio es explicar por qué ese tipo de comportamiento merece ser reconocido. Estas explicaciones son particularmente útiles para ayudar a las personas a comprender la importancia de su trabajo e internalizar los valores laborales. El tercer principio para recompensar el buen desempeño es expresar agradecimiento. Esta expresión puede ir desde un simple "gracias" hasta una elaborada ceremonia de entrega de premios. La importancia del evento debe corresponderse con la cantidad de gratitud que se expresa. Los simples actos de amabilidad requieren un simple agradecimiento, mientras que los años de servicio devoto requieren una presentación más impresionante y significativa.

A partir de su análisis, el autor concluye que los programas de reconocimiento más efectivos son aquellos que tienen las siguientes características: (1) los empleados son reconocidos por un servicio sobresaliente; (2) el reconocimiento incluye elogios de los compañeros y del supervisor; (3) los premios de reconocimiento formal se presentan en una ceremonia significativa en presencia de los compañeros de trabajo; (4) las presentaciones contienen una descripción clara del servicio sobresaliente del empleado; (5) los premios son positivamente valorados por los empleados, como mercadería o viaje; y (6) incluyen elogios espontáneos por parte del supervisor

Por su parte, según *The Society of Human Resources Management (2016)*, el reconocimiento puede ser expresado de varias maneras, pero para ser realmente efectivo, debe ser entregado de manera SSMART (*Sincere and Simple, Meaningful, Adaptable, Relevant and Timely*):

1. Sincero y simple

Constituir una expresión genuina de gratitud y ser lo más simple posible.

2. Significativo

Estar alineados con los valores, las metas y las prioridades que son más relevantes para la organización y al mismo tiempo, debe ser significativo para el individuo que lo recibe.

3. Adaptable

Dado que las personas son diferentes, es importante ofrecer una variedad de incentivos y oportunidades de reconocimiento para satisfacer las diversas necesidades de la fuerza de trabajo. Es responsabilidad del gerente de la persona aprender lo suficiente acerca de sus colaboradores para saber qué tipo de cosas los motivan y qué les parece importantes.

4. Relevante

Es fundamental decidir qué comportamientos recompensar y luego recompensarlos de manera consistente. Ser específico sobre por qué se está otorgando la recompensa para garantizar la continuidad del comportamiento que se quiere reforzar.

5. Oportuno

La recompensa o el reconocimiento deben realizarse lo más cerca posible del momento del comportamiento deseado a fin de fortalecer el vínculo entre la acción del empleado y el resultado para la empresa.

Por su parte, Nelson, R. B. (2001) en su obra *“Factors that encourage or inhibit the use of non-monetary recognition by US managers”* señala las siguientes dimensiones que deben tenerse en cuenta al momento de pensar en iniciativas de reconocimiento:

1. Contingencia. Las recompensas contingentes se basan en algún tipo de comportamiento deseado o rendimiento, por ejemplo, agradecimiento personal por atender una solicitud difícil del cliente (comportamiento) o la finalización a tiempo de un proyecto (rendimiento). Las recompensas no contingentes se dan de manera continua y constituyen beneficios organizacionales en los que todos los miembros de la organización tienen derecho a una actividad (por ejemplo, una fiesta navideña) o una recompensa (por ejemplo, cumpleaños tarjetas).
2. Sincronización. El reconocimiento es el más significativo cuando es oportuno, es decir, viene tan pronto como sea posible después de la conducta o el rendimiento deseado y pierde el significado (o puede incluso volver alienantes para el receptor) cuando no es oportuno.
3. Frecuencia. El refuerzo positivo es más efectivo para dar forma al comportamiento deseado o el rendimiento cuando es frecuente en su aplicación hasta que el comportamiento se convierte en establecido (Daniels, 1989).
4. Formalidad. Una recompensa formal es aquella que surge de un acuerdo planificado y acordado como pueden ser los programas que reconocen al “empleado del mes” o los premios de años de servicio y premios de asistencia. Por oposición, una recompensa informal es aquella que es más espontánea y menos planificada, a menudo derivada de la relación informal entre las partes involucradas.
5. Configuración de reconocimiento. El reconocimiento se puede proporcionar en un lugar público o puede ser privado. En general, los elogios públicos tienden a ser más valorados por los destinatarios, aunque una excepción se encuentra con personas tímidas, que prefieren formas privadas de agradecimiento. En general, las formas públicas de reconocimiento tienden a vincularse con reconocimientos formales mientras que las privadas se dan en el caso de los reconocimientos informales.
6. Presentación de reconocimiento. La forma en que se presenta el reconocimiento puede ser muy impersonal, como es el caso en el que se recibe el premio por correo,

o puede ser muy personal, usando una entrega de persona a persona, completa con el uso de anécdotas y emociones.

7. Fuente organizacional. Las recompensas pueden provenir de la organización como en un premio formal, o de un individuo en particular como es el gerente.
8. Importancia de la persona que proporciona el reconocimiento. Si la persona que proporciona el reconocimiento tiene una relación especial con el receptor, el reconocimiento proporcionado será de mayor importancia. Si no hay una relación especial entre el proveedor de reconocimiento y el destinatario del reconocimiento, el reconocimiento es más genérico e intercambiable.
9. Valor para el destinatario. El reconocimiento será más significativo cuando lo que se hace es altamente valorado por el destinatario. Por ejemplo, un individuo puede valorar las recompensas que se relacionen con su trabajo, como una herramienta de trabajo, actualización de software u oportunidad educativa, mientras que otro individuo puede otorgar mayor valor a las recompensas relacionadas con su persona vida personal y familiar que se puede compartir con otros, como cenar afuera, una escapada de fin de semana o entradas para algún acontecimiento de entretenimiento.
10. Tangibilidad. Las recompensas pueden ser tangibles como en un objeto físico dado a una persona o grupo como agradecimiento o en reconocimiento de un logro o pueden ser un acto simbólico como decir gracias .

Según Nelson (2001), a la hora de pensar qué tipo de prácticas de reconocimiento deberían implementarse en una organización, es importante tener en cuenta estas dimensiones.

Siguiendo las recomendaciones de *The Society of Human Resources Management (2016)*, un programa de reconocimiento que busque ser exitoso deberá cumplir con varios criterios esenciales, como se detalla a continuación:

1. Compromiso de la gerencia

Los líderes de la organización deben comprometer recursos suficientes y adecuados para llevar adelante cualquier programa de incentivos. El camino hacia los resultados comienza con recursos. Las organización debe dedicar los recursos, incluido el tiempo que lleva planear y ejecutar un programa así como también otorgar a los empleados y supervisores el poder para ejecutar el programa.

2. Enlace con los resultados de la compañía

Para ser eficaz, cualquier programa de reconocimiento debe conectarse con las necesidades y expectativas de la fuerza de trabajo, así como con los objetivos y estrategias generales de la compañía. Si no existe un vínculo directo con los resultados finales de la compañía, los empleados se preguntarán por qué la compañía está ofreciendo un programa que está tan desconectado de su realidad cotidiana y la empresa no obtendrá una recuperación significativa de su inversión.

3. Valor reconocido de los premios a los empleados

Cualquier premio y recompensa material o inmaterial debe ser valorado por todos los participantes y percibido como algo que tiene valor, dignidad y significado. El sistema de reconocimiento no será aceptado por las personas ni utilizado si los empleados piensan que sus acciones son recompensadas con incentivos intrascendentes.

4. Equidad en la distribución de premios

Los participantes en el programa deben creer que el sistema de reconocimiento es justo y objetivo. Para lograr esto, todos los empleados que cumplan con los criterios descritos para recibir el premio deben ser incluidos y reconocidos.

5. Simplicidad del programa

Todo el proceso de reconocimiento debe poder ser mantenido con un mínimo de esfuerzo administrativo. Cualquier sistema que requiera un control administrativo excesivo, cálculos financieros que requieran giros complejos o planes sofisticados que demanden una comprensión excepcional por parte de los empleados no logrará los resultados deseados.

6. Evaluación continua / Mejora

Los programas deben ser monitoreados continuamente para mantenerlos relevantes y actualizados. El proceso evaluativo debe incluir una revisión de los siguientes tipos de preguntas: ¿El programa proporciona recompensas que son adecuadas, justas, competitivas y apropiadas? ¿Se han cumplido los objetivos del programa? ¿Ha ayudado a cambiar los procesos y / o ha respaldado otras iniciativas de rendimiento de la compañía? ¿Hay niveles apropiados de comunicación? ¿Hubo una celebración? ¿Los empleados consideran que el programa es significativo? ¿Qué harías diferente la próxima vez? Este proceso evaluativo debe completarse al final de cada ciclo para que se puedan hacer ajustes para mejorar el sistema y también para actualizar el programa y retener el interés de los empleados

La consultora Morgan, Brown y Joy (2007), en su "Strategies For Developing A Successful Employee Recognition Program" señalan que las organizaciones antes de desarrollar los matices de un programa de reconocimiento de empleados, deben tener en cuenta la cantidad total de dinero que desea asignar para regalos de reconocimiento y premios de incentivo y cómo será el financiamiento del programa.

6.5.2 Diseño de los Programas de Reconocimiento

Siguiendo la propuesta de la consultora "The Bersin & Associates" en su artículo "Employee Recognition Framework", para crear un programa de reconocimiento que resulte exitoso, se deben considerar las siguientes cuestiones como parte del proceso de diseño:

1. Criterios de Reconocimiento

Existen tres tipos de criterios que deberían tenerse en cuenta. En primer lugar el desempeño o rendimiento de las personas que debe vincularse con los objetivos comerciales y los resultados de la organización y que puede ser a nivel individual o de grupo. En segundo lugar, los comportamientos que se alinean con la cultura de la organización, con sus valores, misión y visión y que se buscan promover o fomentar. En

último lugar, otro criterio que puede tenerse en cuenta es el tiempo de servicio del empleado. Esta es una buena manera de apreciar a los empleados que han estado en la organización por mucho tiempo. Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que este tipo de reconocimiento es visto por muchos empleados como un derecho, similar a la compensación, por lo que resulta poco motivador.

2. Dirección en la que podrán darse los flujos de reconocimiento: de arriba hacia abajo (por ejemplo, gerente al empleado), de igual a igual (de empleado a empleado) y de abajo hacia arriba (empleado a gerente). En general, los autores acuerdan que el impacto de los programas de reconocimiento se puede maximizar cuando el reconocimiento fluye en todas estas direcciones dentro de la organización. Esto significa que cada empleado tienen el potencial de ser un “reconocedor”, así como también un “reconocido”.
3. Tipos de recompensas asociadas al reconocimiento

En el marco de los programas de reconocimiento, las recompensas se pueden dividir en dos categorías:

- No monetarias o simbólico. Son aquellas que representan un reconocimiento pero típicamente no se pueden convertir a algo con valor monetario. Se incluyen en esta categoría las muestras de agradecimiento verbales o escritas, los certificados, placas y trofeos entre otros. Aunque cuestan algo de dinero para producir, no son vistos por el reconocido como teniendo valor monetario.
- Monetarias o Tangibles valor. Esta categoría incluye recompensas que tienen un valor monetario para quién las recibe.

En general, los programas de reconocimiento deberán combinar ambos tipos de recompensas para lograr una mejor alineación con los objetivos organizacional y una mejor recepción por parte de los empleados.

4. Visibilidad

Dentro de la organización el reconocimiento puede darse de manera pública, privada o a nivel de grupo o departamento. Al momento de delinear el programa de reconocimiento deberá considerarse que tipo de visibilidad quiere darse y si esta será la misma en todos los casos.

5. Frecuencia

Hace referencia a la periodicidad con que el reconocimiento puede darse o repetirse en el tiempo y que dependerá de los objetivos que tenga el programa. Probablemente, este incluya instancias de reconocimiento que tengan distintas frecuencias e incluso algunas formas de reconocimiento que no tengan una instancia de reconocimiento definida a priori.

6. Método de reconocimiento

Existen 4 formas principales en las cuales el reconocimiento puede ser expresado: personalmente (cara a cara – oralmente), de manera escrita (generalmente por mail), en un evento o bien a través de una plataforma online. Probablemente, los programas de reconocimiento más efectivos sean aquellos que incluyen diferentes métodos en función de la naturaleza del reconocimiento así como también de las necesidades de las personas y los empleados.

6.5.3 Implementación de los Programas de Reconocimiento

Una vez que el programa ha sido diseñado, debe reflexionarse acerca de cómo se hará su lanzamiento, administración y evaluación.

En lo que concierne al lanzamiento, la consultora “*The Bersin & Associates*”, distingue 4 elementos clave que deben tenerse en cuenta a la hora de dar a conocer un Programa de Reconocimiento: un plan de marca, un programa de capacitación de empleados, elementos de marketing y estrategias de comunicaciones. Un plan de marca ayuda a transmitir a los empleados los detalles de la programa de reconocimiento incluyendo mensajes que deben ser simples, significativos y consistentes. El segundo elemento, la formación de los empleados deberían centrarse en dos áreas fundamentales: en primer lugar, los gerentes deben ser entrenados en cómo motivar y reconocer sus empleados. Esto incluye qué rendimiento y comportamientos deberían ser reconocidos; un segundo elemento fundamental, es la capacitación técnica en el uso de la herramienta del programa en sí. La herramienta puede asumir distintas formas como ser una plataforma, una app o un software de desarrollo propio de la compañía los últimos años, en cualquier caso, será necesario que los empleados se familiaricen con su uso. En tercer lugar, como parte del lanzamiento, se deben crear materiales de marketing corporativo que deben ser educativos, concisos y describir verdaderamente el mensaje principal del programa de reconocimiento, para que resuene con el personal. Todos los materiales deben respaldar los criterios del programa y la cultura y valores de la organización en general. En cuanto a la estrategia de comunicación, un punto importante es determinar quién dentro de la organización comunicará el lanzamiento inicial del programa. Las organizaciones también deben pensar qué herramientas se usarán para comunicar el programa y de qué manera se harán estas comunicaciones, así como también qué canales utilizaran con el objetivo de alcanzar la máxima difusión. Por último, no debe dejarse de lado el hecho de que los detalles del programa tienen que compartirse con los nuevos ingresos como parte de su proceso de orientación.

Respecto de la administración de los programas de reconocimiento, esta función suele recaer sobre el departamento de recursos humanos que puede nombrar a una persona como "administrador del programa". El administrador del programa es el encargado de los aspectos administrativos y técnicos de ejecutar el programa, aunque esta persona generalmente tiene otras responsabilidades no relacionadas. En grandes organizaciones puede haber incluso departamentos de reconocimiento que mientras que en algunas medianas y pequeñas, los empleadores han establecido comités de reconocimiento que incluyen un amplio rango de representantes de empleados de cada departamento. También puede optarse por proveedores externos cuyas soluciones suponen un mínimo esfuerzo por parte de la organización. Siguiendo

las recomendaciones de la *Society for Human Resources Management* (2016), la clave en cuanto a la administración de los programas de reconocimiento, parece ser apuntar a que sean lo más simples posibles a los efectos de reducir las tareas administrativas.

Por último, resulta necesario establecer las métricas y los sistemas de evaluación de los Programas de Reconocimiento, lo que resulta clave para garantizar el éxito general del programa y su papel en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Siguiendo lo que propone el “*Employee Recognition Framework*” de The Bersin & Associates (2012), es recomendable tener en cuenta los siguientes elementos fundamentales para llevar adelante la evaluación del Programa: resultados del negocio, desempeño de los empleados, comportamientos, satisfacción y compromiso de los empleados, índices de rotación de la empresa y nivel de participación en el programa.

A modo de conclusión, las organizaciones que busquen implementar programas de reconocimiento que resulten exitosos deben prestar especial atención al diseño buscando utilizar una variedad de herramientas de motivación y de métodos de comunicación para maximizar las oportunidades de reforzar positivamente el comportamiento deseado, es decir, aquel que sea coherente con los objetivos y valores de la organización.

6.5.4 Reflexiones acerca de los Programas de Reconocimiento

El concepto de motivación ha experimentado modificaciones a lo largo del tiempo y es susceptible de ser analizado desde diversas perspectivas teóricas. La postura del presente estudio enfatiza la idea de motivación como proceso que surge de una demanda interna del organismo que será el motor de comportamiento de la persona que se orientará a satisfacer dicha necesidad. En este flujo, tanto los procesos mentales como las consecuencias de la conducta determinan la ocurrencia y dirección de esta. Dentro de los procesos mentales se generan expectativas, metas y planes (también juegan un rol importante las emociones) que serán agentes activos de la motivación para la acción. A su vez, estos procesos se verán impactados por las consecuencias y la retroalimentación que se obtenga que funcionarán reforzando el ciclo.

De acuerdo con lo anterior, el reconocimiento juega un papel fundamental como forma externa de promover la motivación, ya que proviene del ambiente y es socialmente diseñado, pero que impacta sobre la motivación intrínseca de las personas. Así siguiendo la teoría de Vroom, dentro de las organizaciones las personas se sentirán motivadas a aumentar su desempeño si consideran que esto traerá como resultado adecuadas recompensas organizacionales pero también satisfacción de metas organizacionales. En este sentido, el reconocimiento cobra particular importancia porque representa un mecanismo que permite vincular las metas organizacionales con los objetivos de los trabajadores reforzando conductas al tiempo que fomenta los sentimientos de estima y apreciación y contribuye a la satisfacción con el trabajo.

Ahora bien, para garantizar que este alineamiento pueda ocurrir es necesario asegurarse que los programas de reconocimiento sean diseñados cuidadosamente y se ajusten a la búsqueda de resultados de negocio al tiempo que también resulten valiosos para los empleados.

Al momento de diseñar un programa de reconocimiento, es necesario identificar los objetivos comerciales, financieros y organizacionales para luego determinar cómo puede el reconocimiento alentar a los empleados a participar en las actividades o liderar acciones que acelerarán el logro de esos objetivos. El programa de reconocimiento debe satisfacer las necesidades de los empleados, estar en línea con sus expectativas pero apuntar a reforzar aquellos comportamientos y desempeños que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Además, como se mencionó anteriormente, al momento del diseño se debe tomar en consideración que el reconocimiento para ser efectivo debe ser Significativo, Adaptable, Relevante y Oportuno.

Por otra parte, es importante también contar con el compromiso de la organización a destinar los suficientes recursos materiales e inmateriales para asegurar la implementación efectiva de este tipo de programas. Esto supone dedicar el tiempo y financiamiento para la creación, la puesta en marcha y la continuidad de la iniciativa.



Universidad de
San Andrés

7. Marco de Abordaje Práctico

Se optó por desarrollar una aproximación metodológica de relevamiento que integró diferentes técnicas con el propósito de recabar información relevante para el diseño del Programa de Reconocimiento en ROSEN.

En primer lugar, se llevó adelante una profunda revisión bibliográfica para recabar datos acerca de experiencias similares de Programas de Reconocimiento en otras organizaciones. Se revisaron y evaluaron las diversas y múltiples propuestas que existen en el mercado en materia de iniciativas de reconocimiento organizacional y se seleccionaron aquellas que resultaban más apropiados para tomar como modelo al momento de diseñar el Programa de Reconocimiento de ROSEN.

En segundo lugar, se buscó indagar acerca de la empresa ROSEN, su estructura y cultura, a los efectos de determinar cuál sería el Programa de Reconocimiento que resultaría más efectivo de acuerdo con los objetivos y las características de la organización.

7.1 Relevamiento de sistemas de reconocimiento implementados en otras organizaciones

La primer parte de la estrategia de abordaje práctico se enfocaba en la identificación de prácticas relevantes y casos de éxito en el diseño e implementación de sistemas de reconocimiento. En efecto, se buscó indagar acerca de experiencias en materia de reconocimiento que hubiesen sido transitadas por organizaciones de primer nivel y que, por sus características, resultarían relevantes al momento de pensar en el reconocimiento al interior de ROSEN.

De acuerdo con lo anterior, se relevó información por un lado, acerca de las prácticas implementadas en empresas de la industria del Petróleo y Gas, tomando la experiencia de YPF. Esta empresa implementó en el año 2018 la solución en materia de reconocimiento desarrollada por la empresa *Globant* y que se conoce con el nombre de *StarMeUp*. Se seleccionó esta plataforma como caso de estudio ya que probó ser muy efectiva llegando a convertirse en una de las propuestas líderes en materia de programas de reconocimiento en Argentina. Adicionalmente, esta plataforma también resultaba relevante en el marco del presente proyecto en tanto YPF constituye uno de los principales clientes de la empresa ROSEN. En este sentido y teniendo en cuenta que los empleados de ambas compañías tienen contacto cotidiano, resultaba interesante poder diseñar un programa que tuviera parámetros similares. Es pertinente señalar que, dada su reciente implementación, no se disponía de demasiada información por lo que el análisis de *StarMeUp*, se realizó tomando en cuenta la experiencia de *Banco Galicia*.

Por otro lado, se indagó acerca de los sistemas que utilizan algunas de las compañías líderes en el país como es el caso de *Accenture* o *Globant* que fueron elegidas en sucesivas oportunidades como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina. En el caso de *Globant*, se exploró

su reciente implementación de la plataforma *GoIntegro* y específicamente, la solución *GoRecognition*, por considerarse que la misma resultaba muy similar a lo que se pensaba diseñar como parte de la propuesta en este Proyecto. En el caso de *Accenture*, este resultaba interesante porque la empresa implementó su Programa de Reconocimiento llamado “*Celebrating Performance*” a partir de un software de desarrollo propio. Esta experiencia incumbía no sólo por tratarse de un caso de éxito gracias a su carácter novedoso y al nivel de aceptación obtenido entre los empleados sino también a los efectos de pensar en un desarrollo *in house* como propone el presente proyecto.

En cuanto a la metodología implementada para indagar acerca de estas tres soluciones, se realizaron pruebas del software, se llevó adelante un análisis de los materiales de soporte que acompañaran la implementación de estos sistemas y se mantuvieron reuniones con los responsables de estos Programas dentro de las organizaciones. Así, para el caso de la plataforma “*StarMeUp*” se investigó acerca de su funcionamiento a partir de las experiencias en dos empresas: YPF y Banco Galicia, resultando más rica esta segunda porque hace más de un año que hacen uso de la aplicación por lo que ya se encuentran en condiciones de tener ciertas métricas para evaluar su nivel de uso y participación. En lo que concierne a *GoRecognition*, la investigación se hizo principalmente a través de contactos con el representante de Recursos Humanos de esta organización en Argentina. En cuanto al sistema “*Celebrating Performance*”, se contaba con la ventaja de haberlo utilizado como empleada y haber estado involucrada en su implementación en el país por lo que se aprovechó este conocimiento y se tuvo una entrevista con el responsable de esta iniciativa a nivel local, para obtener información acerca de sus resultados entre los colaboradores de Argentina.

Para las entrevistas, en todos los casos se utilizó la misma Guía, la cual incluía tres grandes ejes: Objetivos del Programa, Criterios de Reconocimiento contemplados, Desafíos en la Implementación y Resultados obtenidos en materia de niveles de participación, aumento de la motivación y reducción de la rotación. Divididos en estos tres ejes, los interrogantes de la Guía, tenían el propósito de indagar acerca de la experiencia de diseño e implementación y distinguir los méritos de estas prácticas para recuperar elementos que sirvieran para el Programa de Reconocimiento en ROSEN.

7.2 Relevamiento de información dentro de la empresa ROSEN

7.2.1 Técnica para la recolección de datos

El trabajo de recopilación de la información relevante en ROSEN estuvo dividido en dos etapas sucesivas e incluyó el empleo de herramientas de naturaleza cuantitativa y cualitativa para la recolección de datos.

La primera de estas etapas tenía como propósito: por un lado, obtener una visión general acerca de la organización, recabando información sobre la estructura, áreas y departamentos que la integran, su evolución histórica, conformación del personal, sus funciones, etc; por otro lado, identificar y caracterizar a los *stakeholders* claves para dar sustentabilidad al proyecto del Programa de Reconocimiento.

Se incluían dentro de esta primera etapa, tres líneas de acción fundamentales:

1. Por un lado, realizar un análisis documental de los diferentes escritos de la organización, tales como organigramas, manuales de procedimiento, políticas, presentaciones, documentos de publicidad interna y externa, etc. Este estudio permitiría identificar los aspectos formales de la estructura así como también arrojar ciertos indicios sobre de la cultura organizacional.
2. En segundo lugar, indagar acerca de los actores claves dentro de la organización para quienes este proyecto tendría un impacto directo. Para llevar adelante esto, se procuró identificar a los principales *stakeholders* del proyecto siguiendo la clasificación propuesta por el *Project Management Institute* en el Manual “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*” y realizar su análisis aplicando la matriz de poder-interés. Esta información se volcó en un Registro de Stakeholders que incluía acciones para controlar y mantener el nivel de apoyo de estos actores.
3. Finalmente, en tercer lugar, realizar un análisis de los resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral que se aplica anualmente en la organización. Prestando especial atención a los resultados del año 2017 de la región Sudamérica para obtener una idea acerca de las necesidades y expectativas del personal al momento del diseño del Programa de Reconocimiento.

La segunda etapa fue la del relevamiento cualitativo que incluyó la realización de entrevistas en profundidad con los actores claves dentro de ROSEN y la realización de un *Focus Group* para relevar información acerca de qué características debía tener el Programa de Reconocimiento. La elección de los sujetos entrevistados se realizó con la intención de obtener una opinión calificada de los líderes de la organización por lo que se incluyeron a los tres Vicepresidentes de la región Sudamérica y a la Gerente Regional del área de Recursos Humanos. En el Focus Group en cambio, se buscó tener un panorama más amplio por lo que fueron invitados a participar todos los Gerentes que tuvieran reportes directos dentro de la oficina de Argentina.

Para la realización de las entrevistas se construyó una Guía de Entrevista que incluía preguntas referidas a sus expectativas y requerimientos así como también a los criterios de reconocimiento que los líderes consideraban que debían tenerse en cuenta. La guía se estructuraba en once apartados, los dos primeros estuvieron referidos a los datos personales y laborales del sujeto entrevistado mientras que los restantes nueve, contenían una batería de preguntas que apuntaban a relevar información sobre distintos aspectos de la cultura de la organización, los canales de reconocimiento formales e informales que existían los criterios de reconocimiento que se consideraba necesario tener en cuenta. Se buscó que las instancias de entrevistas mantuvieran un carácter semi-estructurado, por lo que se intentó que las preguntas fueran amplias de manera que la persona pudiese expresarse con libertad en sus respuestas.

En el caso de la Gerente Regional de Recursos Humanos, teniendo en cuenta las particularidades que conlleva su rol dentro de la organización, se introdujeron algunas modificaciones en la guía que se aplicó a los Vicepresidentes. Si bien, se respetaron los ejes

establecidos, se hicieron algunos ajustes en el contenido de la preguntas y se agregaron nuevos interrogantes.

A modo de resumen, para el relevamiento de información acerca de ROSEN se implementaran las siguientes acciones:

- Revisión documental de material de la organización y resultados de las Encuesta de Satisfacción Laboral
- Realización de entrevistas semi-estructurada con los Vice- presidentes Regionales y el Gerente Regional de Recursos Humanos.
- Realización de actividad de *Focus Group* con los *Managers* regionales que tienen reportes directos en Argentina



Universidad de
San Andrés

8. Análisis de los Resultados del Relevamiento de Campo

8.1 Mejores Prácticas en materia de Programas de Reconocimiento

8.1.1 La Solución “StarMeUp” en *Banco Galicia e YPF*

“StarMeUp” surge al interior de la empresa *Globant* como una iniciativa para fomentar la cultura de la organización. Rápidamente se vuelve popular y *Globant* decide convertir la solución en una propuesta para clientes externos. Se convierte en una herramienta que comienza a comercializarse con el objetivo de fomentar los valores de las organizaciones a través de la implementación de sistemas de reconocimiento.

Respecto de sus objetivos, sus desarrolladores indican que permite: “comunicar los comportamientos que la organización valora de una manera que los haga satisfactorios y divertidos para que los empleados cumplan con ellos todos los días; brindar a los empleados la oportunidad de reconocer a los demás. Todos los empleados, independientemente de su título, tenencia o ubicación, pueden reconocer a sus compañeros cuando los ven hacer algo que merezca ser celebrado; proveer métricas para mejorar la cultura continuamente. La interacción continua entre los empleados brinda al equipo de liderazgo una visión en tiempo real de las dinámicas de la organización, lo que permite identificar rápidamente las fortalezas culturales y las oportunidades para mejorar.”

La plataforma se basa en tres pilares fundamentales:

- Reconocimiento: permite que los empleados reconozcan con una estrella a sus colegas que evidencian los valores corporativos en sus acciones, dándolos a conocer al resto de la empresa.
- Transparencia: “StarMeUp” clarifica, pone de manifiesto, facilita, da visibilidad en las redes informales dentro de la empresa, conociendo en tiempo real “buenas acciones, descubriendo talentos ocultos, influenciadores positivos y la conectividad” entre las distintas áreas de la organización.
- Mecánicas de juego: utiliza técnicas para atraer a los usuarios, fomentar su participación, elevar a los “héroes cotidianos” y generar una saludable mejora continua.

El Vicepresidente de *Globant*, Axel Abulafia señala que a través de “StarMeUp” los empleados se convierten en guardianes de los valores de la empresa en la medida en que se fomentan y se reconocen entre ellos. La plataforma sirve para motivar a los equipos de trabajo y viralizar la cultura corporativa, mejorar la transparencia y la meritocracia a la vez que se refuerzan los valores de la organización.

“StarMeUp” se maneja con un sistema de entrega de estrellas y no está asociada a ningún tema económico, sino que se ancla en una cuestión de reputación, de estatus y de reconocimiento

intangibles. Así, todos los empleados tienen una cantidad de estrellas que pueden otorgar mensualmente a aquellos compañeros que hayan tenido una buena actitud: compañerismo, compromiso o cualquier otro valor destacado por la corporación. A la vez, los participantes pueden darle un “*Me gusta*” a las estrellas que reciben otros, mostrando su apoyo a esa valoración, y dejar múltiples comentarios. Además los jefes pueden utilizar el sistema de las estrellas para premiar a los empleados que se esfuerzan más y esto facilita la visualización de talentos o mejores empleados dentro de la organización.

En cuanto a los desafíos en su implementación se evaluó el caso de Banco Galicia. En Abril de 2016, la plataforma comienza a implementarse en Banco Galicia promovida por la Gerencia de Recursos Humanos y alcanzando a la totalidad del personal que al momento ascendía a 5.600 colaboradores y 263 sucursales distribuidos por todo el país. El responsable de esta iniciativa fue el Gerente de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Rafael Bergés, quien señaló que “StarMeUp” responde al interés de la empresa por escuchar la opinión de los colaboradores. Como criterios de reconocimiento, el Banco buscó destacar el trabajo de sus colaboradores en relación a los cuatro valores claves de la compañía: desarrollador, visionario, ejemplar y emprendedor.

De acuerdo con lo que señala Rafael Bergés, la experiencia de implementación no estuvo exenta de desafíos sobre todo en lo que concierne a la difusión y adopción de la herramienta y en lograr superar algunas de las trabas de la propia organización vinculadas con poder compartir información de sus empleados en una solución *cloud*. Para responder a estos desafíos los promotores de la iniciativa se enfocaron en buscar apoyos internos e implementar una fuerte estrategia de marketing y comunicación. La implementación fue sumamente positiva, alcanzándose durante el primer año de uso de la herramienta, la participación de la mayoría de los empleados que compartieron un total de 19.000 estrellas.

Entre los logros conseguidos a partir de la introducción de la plataforma, Bergés destaca en primer lugar, el hecho de que la herramienta funciona como un termómetro diario para medir cómo está el ánimo de la organización al tiempo que permite fomentar el *feedback* positivo. Además, señala que las empresas obtienen también valiosa información sobre las interacciones que se suelen dar entre sus distintas áreas y oficinas en la plataforma. Pueden identificarse tanto las personas que están haciendo una diferencia en su puesto como quienes, por algún motivo, están quedando aislados. Asimismo, se destacan los gerentes que suelen dar *feedback* a su equipo, y resalta también cuando algún directivo no encuentra motivos para reconocer a los suyos, etc.

En lo que atañe al futuro de la herramienta, Rafael Bergés indica que Banco Galicia se propone introducir algunas modificaciones en el Programa como ser: la introducción de una forma de reconocimiento colectivo para destacar el trabajo de ciertos equipos y la inclusión de un quinto valor de la compañía que podrá ser tenido en cuenta. Asimismo, añade que durante el año 2019, en materia de reconocimiento dentro del Banco, se propone aumentar los niveles de participación de los colaboradores.

En lo que respecta a YPF, desde principios de 2018, la empresa avanza con una iniciativa de transformación digital que incluyó el lanzamiento de “StarMeUp” para reforzar la cultura

corporativa y los valores de la organización. A estos efectos, YPF propuso como criterios de reconocimiento las siguientes actitudes: Colaboración, Innovación, Compromiso, Inspiración y Agilidad e implementó la plataforma entre sus más de 15.000 colaboradores. Si bien por su reciente implementación, aún no se disponen de resultados concretos, todo parece indicar que la plataforma conseguiría sus objetivos.

8.1.2 La Solución “GoRecognition”

“GoRecognition” es la solución creada por la empresa GoIntegro que en el año 2002 fue la primera compañía en ofrecer una plataforma social corporativa alojada en la nube. GoRecognition es sólo uno de los pilares que integran esta solución más holística que concentra otras plataformas relacionadas con Comunicación (GoSocial), Beneficios (GoBenefits) e Incentivos (GoIncentives).

Por su parte, “GoRecognition” también representa una plataforma bastante integral en tanto abarca tres programas de reconocimiento con distintos objetivos y funcionalidades. En primer lugar, *SuperHeroes* que es un programa de reconocimientos horizontal o de colega a colega, que busca fomentar las acciones que reflejan los valores corporativos. *Anniversaries* que apunta a reconocer y agradecer los años de servicios de todos los empleados. En tercer lugar, *From Me to You* que constituye una modalidad de reconocimientos verticales o jerárquicos, en que cada gerente de área celebra el desempeño extraordinario y el compromiso de sus colaboradores. Los líderes de cada equipo reciben puntos que pueden repartir trimestralmente entre los colaboradores a su cargo.

Tanto SuperHeroes como From Me to You se basan en un proceso de nominaciones y entrega del reconocimiento: en el caso del primero cada colaborador nombra a un colega, quien es notificado por email inmediatamente que ha sido reconocido mientras que en la modalidad de From Me to You es el manager el que tiene la facultad de reconocer a un colaborador a su discreción. En el marco de SuperHeroes, los colaboradores que reciben más nominaciones durante el trimestre reciben puntos que pueden canjear por premios que se encuentran exhibidos en un catálogo online. El proceso es distinto en el programa From Me to You ya que cada Gerente recibe un conjunto de puntos que puede otorgar a sus colaboradores. Estos también pueden ser canjeados por premios.

Respecto de los criterios de reconocimiento que pueden destacarse, la plataforma se mantiene flexible y puede adaptarse para incorporar los valores que se le indiquen.

Los creadores de esta plataforma señalan como su principal ventaja el hecho que permite crear una cultura de reconocimiento en tiempo real en las organizaciones contribuyendo así a mejorar los índices de satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Esta solución se ha impuesto con fuerza en el mercado Argentino y en algunas compañías fue adoptada desplazando a “StarMeUp” por representar un sistema más integral. Es el caso de la misma *Globant* que luego de 12 años reemplazó a su propio desarrollo para adoptar una única plataforma en donde pudieran integrarse sus programas de beneficios y reconocimiento y hacerse extensivo su uso a todos los países en los que la empresa opera. El programa G++

Rewards & Recognition complementa el programa de beneficios existente de *Globant* con un sistema de puntos que se otorgan a los empleados para reconocerlos por determinadas tareas o logros.

La responsable de esta iniciativa fue María Agustina Alberto quién tiene el cargo de *People Rewards Manager* en *Globant* Argentina. Al preguntarle acerca de los desafíos de implementación de esta herramienta, Alberto señaló que dado que las personas ya estaban acostumbradas a contar con un sistema de reconocimiento, no se presentaron demasiadas dificultades. En cuanto a los beneficios obtenidos a partir de la introducción de la herramienta, se destacan las ventajas de haber podido sistematizar el proceso de reconocimiento y alcanza un mayor orden que facilita la obtención de métricas.

Otras empresas que la han implementado con éxito en nuestro país incluyen: Mercado Libre, Claro, Cargill, Cencosud, el Banco Fránces y el CITI e incluso el Club Boca Juniors.

8.1.3 “Celebrating performance” y “Awards and Recognition”, el desarrollo propio de Accenture

Capitalizando el hecho de que posee un gran equipo de desarrolladores, *Accenture* optó por crear su propia plataforma de reconocimiento utilizando su tecnología. El primer sistema de Reconocimiento que tuvo la empresa se implementó en el año 2006 y recibió el nombre de “Celebrating Performance”.

Este sistema incluía tres niveles. En su nivel más inclusivo, la plataforma permitía el reconocimiento 360°, de manera tal que cualquier empleado podría enviar una tarjeta de reconocimiento a otro por considerar que su comportamiento reflejaba los valores promovidos por la organización. El reconocido y su superior directo recibían una notificación con la tarjeta por correo electrónico.

En un segundo nivel, el sistema se vinculaba con la entrega de puntos de reconocimiento que serían otorgados por los managers para destacar el buen desempeño de algún empleado fuera este o no su reporte directo. Estos puntos podían ser canjeados por premios en el portal de recompensas de la empresa.

Finalmente, el programa también contempla un tercer nivel de reconocimiento de carácter más exclusivo destinado a destacar y visibilizar a los talentos de la compañía quienes probablemente se integrarán al Programa de *High Potential* luego de recibir este reconocimiento. Este mecanismo sólo podía ser utilizado por quienes tenían un cargo igual o superior al de Manager Senior dentro de la organización.

El Programa en *Accenture* comenzó a implementarse a nivel global, durante el último trimestre del 2006 y alcanzó una gran nivel de participación durante sus primeros años. Pero luego de casi seis años, la iniciativa fue perdiendo vigencia en la medida en que muchos empleados consideraban que la plataforma era anticuada y “funcionaba lento”, algunos gerentes dejaron de otorgar puntos a sus equipos porque sentían que “demoraba demasiado tiempo” y el número de

participantes que utilizaban el sistema decreció a nivel mundial. Pero el compromiso de Accenture con impulsar el reconocimiento al interior de la compañía se mantenía por lo que se decidió relanzar el Programa en el año 2012 bajo el nuevo nombre de “Rewards and Recognition”

Si bien se mantuvieron las tres líneas de reconocimiento descritas antes, los cambios introducidos fueron importantes. La dimensión de reconocimiento 360° se desdobló en dos posibilidades: agradecer a un colega por un lado, y reconocer el comportamiento en línea con los valores de la organización, por el otro. Para alentar la participación de los empleados se agregó una variable y comenzó a premiarse a los empleados que más tarjetas de reconocimiento otorgaban así como también a aquellos que más recibían. Estos recibirían placas virtuales con una frecuencia mensual o anual en función de la cantidad de reconocimientos otorgados y recibidos. Las mismas serían visibles en su perfil personal en la intranet de la compañía.

La interfaz de la plataforma donde se alojaba el sistema se volvió más amigable y dinámica y fue integrada con la red social de la empresa, “Yammer”, para que los reconocimientos pudieran hacerse visibles para todos. Asimismo, comenzaron a implementarse comunicaciones frecuentes a los managers en las que se incluían datos que indicaban el nivel de uso del programa y otras métricas del sistema que se desplegaban por locación, geografía y área o departamento.

Luego de su relanzamiento, el programa volvió a ganar popularidad y los niveles de participación aumentaron. En Argentina, esto se dio especialmente entre los nuevos ingresos de la compañía que representaban la población que más uso hacía del sistema dentro de *Accenture*. De igual manera, en Argentina, el programa probó ser más exitoso entre los más jóvenes y los mayores niveles de participación se dieron proporcionalmente en las dos propuestas de reconocimiento entre colegas, Notas de Agradecimiento y Reconocimiento por exhibir los valores de la compañía. Los responsables del Programa atribuyen este éxito en gran parte, a la novedad de la herramienta y por eso consideran que los niveles de participación son más altos entre los nuevos ingresos y entre las generaciones más jóvenes que responden con entusiasmo a la tecnología de la plataforma. Esperan poder mantener el entusiasmo en el futuro para lo que se proponen revisar la iniciativa anualmente y ajustarla en función de la información relevada con el objetivo de evitar que pierda vigencia.

8.2 Aprendizajes extraídos del análisis de mejores prácticas

1. Una de las principales ventajas de las plataformas analizadas en los apartados anteriores parece ser el hecho de que capitalizan las funcionalidades de las nuevas tecnologías logrando reducir el volumen de carga operativa que supone la administración de los programas de reconocimiento al interior de las organizaciones. En este sentido, se alinean con la recomendación de la *Society for Human Resources Management*, mencionada en el apartado del Marco Teórico de este trabajo, respecto a que la administración de los programas de reconocimiento debería apuntar a ser lo más sencilla posible para reducir las tareas administrativas que estos implican.

2. Asimismo, a través de la incorporación de tecnologías, permiten generar métricas que sirven para medir el éxito del Programa pero también información valiosa para la toma de decisiones vinculadas con la gestión del talento ya que ayudan a visibilizar talentos o empleados con buen desempeño. El hecho de que estas soluciones aportan de manera sencilla y automática información valiosa respecto al volumen y la frecuencia de acceso a la plataforma entre otras cuestiones, supone una ventaja importante al momento de pensar en la estrategia de evaluación del Programa que, de acuerdo con lo que señalan los expertos en la materia, resulta clave para garantizar el éxito general del mismo.
3. Las plataformas tecnológicas en las que se apoyan “StarMeUp”, “GoRecognition” y “Awards y Recognition” sirven para fomentar el reconocimiento tornándolo más visible contribuyendo así a crear una cultura de reconocimiento interno. En efecto, parecería ser que los Programas de reconocimiento que se apoyan en este tipo de Plataformas Digitales, promueven el reconocimiento de manera más efectiva en tanto se retroalimentan a partir de las contribuciones de los trabajadores que se hacen públicas.

Sin embargo, podría pensarse que habiendo transcurrido un tiempo significativo desde la implementación del programa, esta estrategia de publicidad no resulta suficiente para alcanzar los niveles de participación deseados. En efecto, a partir del análisis de estas experiencias, puede observarse una cierta falta de entusiasmo de las personas en cuanto a la posibilidad de reconocer a otros, sobre todo en cuanto al reconocimiento entre colegas y una vez que se ha dejado atrás el entusiasmo inicial. Si bien no se pudo validar esto al momento de las entrevistas, puede inferirse que fue esta circunstancia la que motivó que *Accenture*, en su segunda versión de Programa de Reconocimiento, incluyera la posibilidad de destacar también a aquellos que otorgan cierta cantidad de reconocimiento. De igual manera, los niveles de participación parecen ser una cuestión de preocupación en el Banco Galicia que también se plantea alternativas para elevarlos.

De acuerdo con lo anterior, al momento de pensar en el diseño de un Programa de Reconocimiento, resulta importante tener en cuenta esta problemática poco identificada entre la bibliografía existente y que puede afectar el éxito de las iniciativas en materia de Reconocimiento.

4. Comparativamente, en el marco del presente trabajo, GoRecognition resulta una alternativa más atractiva porque a diferencia de StarMeUp, integra las siguientes 4 formas de reconocimiento:
 - El reconocimiento Vertical o Jerárquico: el reconocimiento es decidido y entregado por el superior jerárquico y apunta a destacar el cumplimiento de metas individuales, la demostración de valores corporativos, el buen desempeño y el trabajo de equipo.
 - El reconocimiento Jerárquico Invertido donde los equipos reconocen a los superiores destacando cuestiones como la entrega de feedback concreto y oportuno, la comprensión de la necesidad de balance vida/trabajo, la entrega de oportunidades y desafíos y la entrega de reconocimientos en forma individual y/o grupal entre otros.

- El reconocimiento Organizacional o Corporativo a través del cual es la organización la que busca reconocer al individuo en tanto tal y celebrar con el trabajador ciertos acontecimientos relevantes de su vida como Cumpleaños, Matrimonio o Nacimiento, los años de servicio, la trayectoria profesional o académica.
- El modelo Horizontal o Entre Pares donde los colaboradores están facultados para reconocer los aportes de sus colegas contribuyendo así a reforzar la cultura organizacional y crear un mejor clima laboral.

Al incluir la dimensión de Reconocimiento Organizacional, esta solución se vuelve más inclusiva ofreciendo una oportunidad para un tipo de reconocimiento que puede hacerse extensivo a todos los trabajadores. Si bien no se trata estrictamente de reconocimiento laboral si manifiesta el deseo de la organización de re – conocer al trabajador y de acompañarlo en la celebración de algún hito de su vida personal o bien, de destacarlo como un elemento valioso de la organización y agradecerle por sus años de trabajo. Además, este tipo de reconocimiento se ajusta perfectamente con el criterio de ser SSMART, es decir, sincero y simple, significativo, adaptable, relevante y oportuno.

5. Adicionalmente, “GoRecognition” tiene la ventaja de vincular el reconocimiento, a través de su sistema de puntos, con recompensas tangibles acercándose así al modelo que se tenía en mente para la empresa ROSEN. Los premios monetarios se usan para tangibilizar el reconocimiento, mientras que las recompensas no-económicas con mayor frecuencia apuntan a reforzar el impacto emocional positivo del reconocimiento. La integración de ambos resulta en un sistema de mayor impacto y con mejores probabilidades de ser exitoso entre los empleados de la empresa.

Por otra parte, al integrar el programa con un catálogo de premios, accesibles a través de un sistema de puntos canjeables, se ofrece al empleado la posibilidad de elegir su premio por lo que se cumple con el criterio de adaptabilidad y flexibilidad señalada en el marco teórico de este análisis.

En cuanto a “Awards and Recognition” o “Celebrating Performance”, uno de los elementos que debe destacarse es el hecho de que al tratarse de un desarrollo propio esto facilita la integración con el resto de los sistemas de las compañías. En este sentido, el Programa de Reconocimiento puede diseñarse de manera tal que se vincule más fácilmente con los sistemas de evaluación de desempeño o de gestión del talento que la empresa ya pueda tener implementados.

Adicionalmente, al tratarse de un desarrollo propio se reducen riesgos vinculados con potenciales brechas de seguridad o confidencialidad de la información. Las preocupaciones en cuanto la seguridad informática fueron uno de los principales obstáculos a los que tuvieron que enfrentarse los líderes al momento de la implementación de SartMeUp en Banco Galicia y según pudo indagarse esto provocó retrasos en la implementación y puso en peligro la continuidad del Proyecto. De igual manera, la confidencialidad y la seguridad de la información representa una preocupación fuerte para los líderes de la empresa ROSEN por lo que parecería que la solución de una plataforma propia conseguiría más adeptos.

9. Aspectos de la empresa ROSEN que deben ser tenidos en cuenta

9.1 Las iniciativas de reconocimiento existentes en ROSEN

Si bien no existe un programa formal para el reconocimiento de los empleados al interior de ROSEN, pudieron identificarse algunas acciones que vale la pena resaltar.

En primer lugar, el reconocimiento a los años de servicio a partir de los 10 años en la compañía. Estos se celebran actualmente, a través de la entrega de una placa y una lapicera grabada al empleado reconocido en ocasión de un evento de la empresa. Es decir, que durante las fiestas de fin de año, las reuniones cuatrimestrales o bien, el día anual de la familia, se aprovecha la oportunidad para reconocer al empleado obsequiándole la placa y la lapicera.

En segundo lugar, la celebración de los acontecimientos de la vida de los empleados que incluyen: cumple años, matrimonio, paternidad/maternidad y graduación académica. En cada una de estas ocasiones, se entrega un regalo al empleado y se anuncia el acontecimiento a todo el resto de los colaboradores vía email electrónico.

Finalmente, también deben distinguirse los reconocimientos *ad-hoc* que los líderes de la organización decidieron implementar en distintos momentos. Estos se caracterizan por el hecho de que se decidió entregarlos para reconocer a los empleados en algunas situaciones puntuales a raíz de logros específicos por lo que no poseen continuidad ni formal parte de un plan articulado. Entre estos se cuentan:

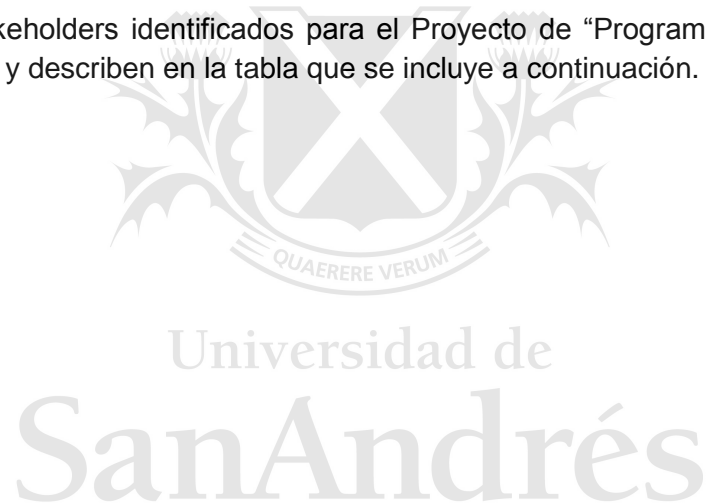
- Establecimiento del día libre de cumple años en los años 2016 y 2017 a todos los empleados de la oficina de Buenos Aires cuando se logró superar el número de inspecciones comercialmente aceptadas previsto para esos períodos.
- Entrega de premios a los empleados de aquellos Departamentos que superaron el 80% en su registro del tiempo alocado a los proyectos externos.
- Reconocimiento económico a los empleados del área de Mantenimiento (*Workshop*) por alcanzar y sostener un índice de cero accidentes durante 92 días.
- Premiaciones a los Departamentos con mejores calificaciones en la auditoría anual de las normas ISO.

Resulta pertinente registrar estas acciones ya que se tomarán como antecedentes al momento del diseño del Programa de Reconocimiento. En efecto, este incluirá las iniciativas detalladas en los párrafos anteriores buscando articularlas en el marco de un programa integral y formal lo que contribuirá a dotarlas de mayor significación y aumentará su impacta.

9.2 Los stakeholders claves dentro de ROSEN

Este apartado se dedica a la identificación y descripción de los principales stakeholders del proyecto, entendiendo por estos a todo individuo, grupo u organización que puede afectar o verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. *Project Management Institute* en el Manual “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*” los stakeholders pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses que pueden verse que pueden verse afectados positiva o negativamente por el rendimiento o la finalización del proyecto. Por esta razón, pueden buscar ejercer influencia sobre el proyecto, sus entregas y el equipo del proyecto para lograr un conjunto de resultados que satisfacen objetivos comerciales estratégicos u otras necesidades por lo que resulta necesario identificarlos y anticipar el impacto que puedan tener en el desarrollo del proyecto. Con este propósito, como parte del desarrollo del proyecto, se ha realizado un relevamiento de potenciales stakeholders, se los ha clasificado y se ha confeccionado una matriz de poder – influencia y un Registro Registro de Stakeholders que incluía acciones para controlar y mantener el nivel de apoyo de estos actores.

Los principales Stakeholders identificados para el Proyecto de “Programa de Reconocimiento” en ROSEN se listan y describen en la tabla que se incluye a continuación.



Registro de Stakeholders

Nombre	Internos/Externos al Proyecto	Rol en el Proyecto
HR Regional Manager	Interno	Es el sponsor o patrocinador principal de la iniciativa. Responsable de conseguir el apoyo y los recursos para desarrollar el Proyecto. Su principal rol es promover el proyecto lo que incluye servir como portavoz frente a niveles de mayor jerarquía consiguiendo las autorizaciones formales. Además juega un papel significativo en relación a la posibilidad de expandir el proyecto a otras oficinas.
Empleados	Externos	Son los principales usuarios del Programa de Reconocimiento y quiénes determinarán el éxito de la iniciativa.
Managers Locales	Externos	Incluye todas las personas que poseen reportes directos en Argentina y que se espera puedan hacer un buen uso de la herramienta para reconocer a los miembros de sus equipos.
Regional REC	Externos	Se trata del equipo conformado por los tres Vice-Presidentes que lideran la región Sudamérica. En tanto representan la máxima autoridad en la región tienen la capacidad de desalentar o promover la implementación del Proyecto
Regional IT Team	Externo	Son actores cruciales en el proyecto ya que son los responsables de la creación de la plataforma dónde se aloja el proyecto. Además deben asegurarse de que la plataforma se integre con el suite de ROSEN.
Global Compliance Team	Externo	Este equipo está conformado por los expertos legales que determinan los riesgos laborales del proyecto y atienden posibles contingencias que puedan surgir luego de la implementación.
Agencia de Consultoría Externa	Externos	Proveerán los siguientes servicios al proyecto: apoyo para el diseño de los criterios funcionales de la herramienta, diseño de acciones de comunicación interna, programa de capacitación a los empleados, asistencia con la medición de indicadores de éxito luego de la implementación del proyecto.

Tabla n°1: Registro de Stakeholders

Una vez identificados los stakeholders, se procedió a su análisis que supone entender cómo los intereses, las expectativas y la capacidad de influencia de estos actores se vinculan con los objetivos del proyecto. A estos efectos, se utilizaron las dos matrices que se incluyen debajo.

En primer lugar, como puede verse en la figura n°2, la matriz de interés-poder que permite agrupar a los stakeholders en base a su nivel de autoridad (poder) y su nivel de interés en relación con los objetivos y resultados del proyecto. Esta clasificación determina cómo debe procederse en relación cada uno de estos actores, es decir qué tipo de acciones deben llevarse adelante para hacer un correcto manejo de estos actores o grupos de interés para lograr su apoyo a la implementación del proyecto.

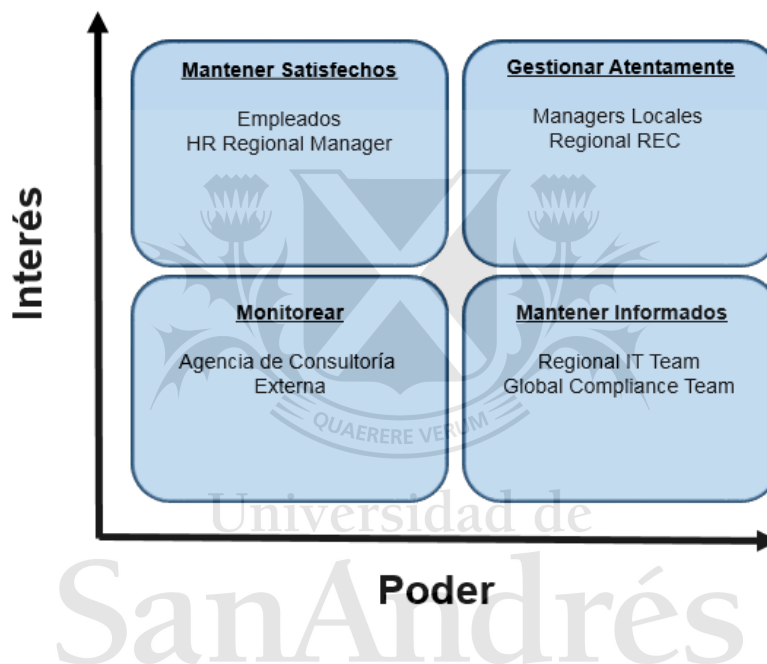


Figura n° 2: Matriz Interés- Poder de Stakeholders

Por otro lado, como se observa en la figura n°3 debajo, se empleó la técnica de la matriz de stakeholders en la que se detallaron las acciones y estrategias que pueden seguirse para garantizar su apoyo, neutralizar su influencia y los posibles impactos.

Matriz de Stakeholders					
Stakeholder	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
HR Regional Manager	Alto	Alto	Promoción de la iniciativa. Incentivar su expansión a otras oficinas y regiones.	No promover la iniciativa frente a los líderes globales. No recomendar su expansión	Mantener a este actor involucrado en todo momento. Mostrar los beneficios del programa. Reportar los resultados alcanzados.
Empleados	Alto	Bajo	Apoya la iniciativa y hacer uso del Sistema de Reconocimiento	No hacer uso del Programa de Reconocimiento	Buena estrategia de comunicación y capacitación en las funcionalidades del Sistema
Managers Locales	Medio	Medio	Hacer buen uso de la herramienta para reconocer a los miembros de sus equipos	No hacer uso de la herramienta No incentivar el uso de la herramienta al interior de sus equipos	Capacitación y sensibilización acerca de la herramienta Añadir objetivos ligados al uso dentro del sistema de performance
Regional REC	Bajo	Alto	Incentivar el uso de la Herramienta entre los Managers Locales. Promover la expansión del Programa de Reconocimiento a nivel regional. Dedicar recursos al proyecto.	No incentivar el uso de la Herramienta entre los Managers Locales. No promover la expansión del Programa de Reconocimiento a nivel regional. No dedicar recursos al proyecto.	Mantener a los tres Vice-presidentes involucrados durante el diseño y la implementación del proyecto. Mostrar los beneficios del programa. Reportar los resultados alcanzados
Regional IT Team	Bajo	Alto	Comprometerse con el diseño y la implementación del software Crear una plataforma que sea amigable y fácil de usar	Desarrollar una plataforma lenta con una interfaz poco amigable y difícil de operar	Influir a través del apoyo de los líderes Añadir objetivos ligados a la implementación del sistema dentro de su evaluación de desempeño
Global Compliance Team	Bajo	Medio	Oponerse a la implementación del proyecto por considerar que representa riesgos a nivel laboral.	Apoyar la implementación del Programa indicando que los riesgos que se corren no resultan significativos.	Involucrarlos como parte del equipo del proyecto. Incorporar sus sugerencias para evitar asumir riesgos en el marco del Programa de Reconocimiento
Agencia de Consultoría Externa	Alto	Alto	Realizar un buen trabajo en el diseño de la herramienta y armar un plan de marketing y de comunicaciones que contribuyan al éxito del Programa	No contemplar la cultura de la organización al momento del diseño del Programa de Reconocimiento. Fallar en el diseño o en el armado de la estrategia de implementación o difusión.	Monitorear de cerca el trabajo de los consultores. Asegurarse que el Programa de Reconocimiento responda a las necesidades y este en línea con las características de la organización.

Figura n°3: Matriz de Stakeholders

9.3 Los resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral

Como se mencionó anteriormente, una de las líneas de acción identificadas para relevar información acerca de la organización tenía que ver con poder revisar algunos de los resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral que se aplica anualmente en la organización y que es parte de un proyecto mayor llamado “*Organizational Health Check*”. La encuesta está compuesta por 4 dimensiones: Organización, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Clima Organizacional y tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados que trabajan en ROSEN.

En el marco del presente trabajo, la encuesta cobra relevancia en la medida en que incluye preguntas referidas al reconocimiento que reciben los trabajadores. En el apartado destinado a medir el Liderazgo, la encuesta incluye la pregunta: Me siento satisfecho con el reconocimiento que recibo de mi líder/manager por mi trabajo y mi desempeño.

A nivel global, las respuestas obtenidas en esta categoría para el año 2016 y 2017 resultan aceptables en tanto un 73% de los participantes en la encuesta afirman sentirse satisfechos con el reconocimiento que reciben de sus líderes. Sin embargo, los resultados se deterioran al medir este mismo índice en la región de Sudamérica, donde sólo el 58% de los empleados que fueron encuestados consideran que el reconocimiento que reciben resulta suficiente.

De acuerdo con lo anterior, si bien los resultados no resultan alarmantes si ponen a la luz el hecho de que existe una oportunidad para mejorar en lo que concierne al reconocimiento que reciben los empleados. De ahí que desde el año 2017, uno de los objetivos fijados para el Departamento de Recursos Humanos a nivel regional sea el de mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto al reconocimiento que reciben.

9.4 Los resultados de las Entrevistas con los Líderes

La segunda etapa de relevamiento de datos al interior de la organización incluyó como primera línea de acción, la realización de entrevistas con los tres Vicepresidentes Regionales y con el Gerente Regional de Recursos Humanos con el objetivo último de relevar información acerca de qué características debía tener el Programa de Reconocimiento. Durante los encuentros se grabaron todas las conversaciones entabladas para no correr el riesgo de perder datos valiosos. Posteriormente, estas entrevistas fueron desgrabadas, transcritas y sometidas a un minucioso análisis. Se realizó una lectura de las mismas en clave de las dimensiones de análisis establecidas y se buscó identificar puntos de coincidencia y disidencia entre las respuestas de los distintos sujetos. A continuación se presentan los resultados de este análisis en torno a los siguientes ejes fundamentales.

- 1) Los objetivos del Programa de Reconocimiento

El primer ítem que se cubrió durante las entrevistas tenía que ver con alinear expectativas acerca de los objetivos que se querían alcanzar a través de la implementación del Programa de Reconocimiento. Con este propósito se les consultó: En tu opinión, ¿cuáles son los objetivos que se quiere alcanzar con el Programa de Reconocimiento en ROSEN? ¿Cuáles son tus expectativas respecto a este Programa?

A continuación, se incluyen fragmentos de las respuestas más relevantes a estas dos preguntas.

- Entrevistado 1: “Reforzar los *core values* y difundirlos porque muchos ni los conocen”...”también creo que va a ayudar a los managers porque creo que hay veces que quieren destacar algo y que sólo pueden hacerlo por mail porque no tienen otra herramienta.”
- Entrevistado 3: “Creo que los empleados van a estar más contentos, más motivados y van a valorar esta iniciativa. Esa es mi expectativa y bueno, esto debería ayudarnos a alcanzar los resultados de la región porque lo trabajadores estarían más contentos ”
- Entrevistado 4: “El Programa debería apuntar a incentivar comportamientos alineados con los valores y la cultura de ROSEN. Así, se podría usar para reforzar la iniciativa de “ROSEN WAY – PATHFINDERS”...ayudaría para mejorar también la comunicación interna y el *feedback* que fue uno de los temas que venimos trabajando hace un par de años.

Estas respuestas resultaron muy útiles al momento de definir los objetivos del Programa de Reconocimiento ya que fueron el lineamiento inicial que determinó en parte los parámetros para el diseño.

2) Criterios de Reconocimiento

El primer punto sobre el que se indagó con los cuatro entrevistados fue acerca de qué cuestiones o aspectos creían que merecían ser reconocidos en ROSEN. En este punto hubo coincidencia entre los 4 sujetos cuanto a tres dimensiones que debían tenerse en cuenta: el desempeño que excede las expectativas o los logros excepcionales, los comportamientos que se alinean con los valores y la cultura de ROSEN contribuyendo a fomentarla y el tiempo de servicio o la antigüedad.

En el caso de la Gerente Regional de Recursos Humanos, ella agregó un cuarto elemento que le gustaría que fuera contemplado en el marco del programa de reconocimiento: los acontecimientos de la vida de los empleados como casamientos, nacimiento de hijos y obtención de título universitario. En sus palabras, “me gustaría que con la implementación del Programa se puedan alcanzar también los acontecimientos de la vida de los empleados. Hoy en día, hacemos acciones para reconocer y celebrar esto pero no tenemos nada sistematizado y creo que esta sería una buena oportunidad”

3) Dirección de los flujos de reconocimiento

También se les preguntó a los entrevistados si consideraban que el Programa debería incluir reconocimiento Vertical/Jerárquico (de arriba hacia abajo), Horizontal (de igual a igual), Jerárquico Invertido (de abajo hacia arriba) y Corporativo. Tres de los cuatro sujetos entrevistados estuvieron de acuerdo con el impacto del Programa sería mayor si se incluyera la posibilidad de que el reconocimiento fluya en todas las direcciones. El cuarto indicó que tiene sus dudas acerca de que la organización esté lista para implementar el Reconocimiento en sentido Jerárquico Invertido y Horizontal. De acuerdo con su argumento, la organización no tendría la madurez suficiente y habría “un porcentaje de trabajadores que podrían usar la herramienta de manera negativa en detrimento de sus compañeros o jefes.” Esto resultaría sumamente perjudicial en caso de que los comentarios se publicaran a nivel de la Intranet generando una desmoralización más global.

Como posible respuesta a su inquietud, se le preguntó si considera como alternativa válida la posibilidad de incluir un filtro antes de que los comentarios de reconocimiento se envíen y publiquen. Si bien estuvo de acuerdo con esta solución, fue claro respecto a que le gustaría comenzar en una primera instancia, con un programa que sólo contemple las opciones de Reconocimiento Jerárquico y Corporativo y luego, dependiendo del éxito de lo anterior y confirmando que se puede lograr una cultura de reconocimiento positiva entonces avanzar con las otras alternativas.

4) La inclusión de recompensas

Otro punto sobre el que se conversó fue sobre la posibilidad de incluir recompensas de algún valor monetario como parte del Programa de Reconocimiento a través de un sistema de puntos.

En general, estuvieron de acuerdo con esta idea pero mencionaron que esto debería considerarse sólo en el caso del reconocimiento Jerárquico. Así uno de ellos afirmó “En lo económico no debería hacer diferencia ya que hoy en día, damos premios y regalos. Pero es importante que esto lo siga manejando el Manager” Asimismo, dos de entrevistados indicaron que se preocupaban por el hecho de que al incluir un premio “se pudiera perder la autenticidad del reconocimiento”. En palabras de otro “...el problema es que sólo empiecen a usar el programa por el premio. Ahora, también si no hay ningún premio va a ser difícil fomentar el uso.”

Por otro lado, sobre el tema de las recompensas, la Gerente Regional de Recursos Humanos, mencionó que al momento cree que no se cuenta con demasiada información acerca de los tipos de premios que son valorados por los empleados y agregó que le gustaría aplicar una encuesta para indagar sobre esto. En este punto de la entrevista, se le comentó la idea del sistema de puntos y la posibilidad de canje de los puntos por premios que el propio beneficiario eligiera. Asimismo, se le explicó que de esta manera, se puede asignar correctamente un presupuesto anual para el programa en función de los puntos que se repartirán. Estuvo de

acuerdo con que este mecanismo sería más apreciado por los empleados y con la necesidad de planificar adecuadamente para asignar los fondos necesarios.

Para finalizar la Guía de Entrevistas se incluía una pregunta abierta destinada a relevar opiniones o comentarios que no hubieran surgido durante entrevista. Así se les preguntaba a los entrevistados: “¿Hay alguna otra cuestión sobre la que no hayamos conversado que te parezca relevante tener en cuenta en el Programa de Reconocimiento?”

Como respuesta a este interrogante, surgieron los siguientes puntos que se detallan a continuación:

- La necesidad de evitar que el Programa de Reconocimiento se transforme en una herramienta de popularidad.
- El hecho de que resulta fundamental conseguir el apoyo de los Managers para que la herramienta tenga éxito.
- La posibilidad de incluir la difusión y el fomento del uso de la herramienta como objetivos individuales de algunos Managers dentro de la herramienta del sistema de evaluación de desempeño.
- Reflexionar sobre si convendría crear una red de *Change Agents* que colaboraran en la difusión y adopción del Programa.
- La importancia de crear una estrategia de comunicación que logre transmitir correctamente la naturaleza del Programa.
- Como lograr extraer datos del sistema para construir métricas del uso del Programa y medir su éxito.
- Determinar de antemano quiénes recibirían puntos de reconocimiento para otorgar, si todo aquel que tenga una posición de Management o sólo aquellos con reportes directos. Establecer si los *Workgroup Leaders* recibirán puntos.
- Establecer correctamente el presupuesto para asignar los fondos necesarios.

9.5 Los resultados del Focus Group

Con el objetivo de involucrar a los Gerentes o Managers Locales en el Proyecto del diseño e implementación del Programa de Reconocimiento se optó por utilizar la técnica del *Focus Group* o Grupos de enfoque en tanto la misma resulta ideal para recibir feedback de un público determinado. En efecto, el grupo de enfoque constituye un método de estudio que supone “reunir a un conjunto de *stakeholders* o actores interesados y expertos en la materia para conocer sus expectativas y opiniones sobre un producto, servicio o resultado propuesto. Un moderador capacitado guía al grupo a través de una discusión interactiva, diseñada para ser más conversacional que una entrevista individual.”

El *Focus Group* se llevó a cabo en la oficina de Argentina el día 22 de Agosto de 2018 y participaron los siguientes diez Gerentes con reportes directos localizados en Buenos Aires:

Nombre de la Posición	Localización Geográfica del Gerente	Cantidad de Reportes en Argentina
Gerente Regional de Project Management Office	Argentina	5
Gerente Regional de Supply Chain	Argentina	4
Gerente Regional de Distribution Office	Colombia	7
Gerente Regional de Field Operations	Brasil	9
Gerente Regional de Evaluation	Brasil	3
Gerente Regional de Workshop Operations	Brasil	5
Gerente Regional de Higiene and Security	Colombia	1
Gerente Regional de Information Technologies	Argentina	1
Gerente Sectorial de Finance	Argentina	3
Gerente Regional de Calidad	Argentina	1

Tabla n°2: Asistentes al Focus Group

La modalidad del encuentro fue una reunión presencial pero dos Gerentes no pudieron concurrir y se conectaron de manera remota. El encuentro tenía una duración prevista de 2 hs pero se extendió unos 45 minutos adicionales. La guía de preguntas que se utilizó durante la reunión fue construida con el objetivo de que las preguntas fueran respondidas a partir de la interacción entre los participantes, en una dinámica donde estos se sintieran libres de compartir sus opiniones. Se contrató a una agencia de consultoría externa que proveyó al moderador que guiaría la interacción del grupo.

El encuentro fue registrado en audio para el posterior análisis. Las desgravaciones de este audio junto con las impresiones que se tuvieron en relación al encuentro constituyeron los principales aportes a partir de los cuales se extrajo la valiosa información que se incluye en este apartado. Los resultados obtenidos y las conclusiones que de ellos se derivaron se presentan a partir de 3 dimensiones en torno a las cuáles se organiza la discusión respecto al interior del *Focus Group*: el Reconocimiento al interior de la organización ROSEN, los criterios de reconocimiento que deberían incluirse y la estrategia de implementación del Programa (riesgos e impedimentos).

a. El Reconocimiento al interior de la organización ROSEN

El primer punto que se abordó fue el tema de los niveles de reconocimiento al interior de ROSEN vinculado a los resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción Laboral. Se compartieron los resultados obtenidos en la pregunta *“Me siento satisfecho con el reconocimiento que recibo de mi líder/manager por mi trabajo y mi desempeño”*.

Se les consultó si estaban familiarizados con estos resultados y la mayoría de los Gerentes contestó que conocían la Encuesta y que recibían anualmente un mail con los resultados para su departamento pero que no sabían a nivel general, qué ocurría con cada tópico. Es decir, que desconocían los resultados regionales y globales.

A continuación, se les consultó si creían que ellos como líderes daban el suficiente reconocimiento a su equipo. En general, estuvieron de acuerdo en que sí, pero manifestaron que lo hacían más informalmente de manera oral ya sea en reuniones presenciales o telefónicamente y más rara vez, por mail. Se les preguntó entonces si solían reconocer a miembros de otros equipos y manifestaron que menos que a sus equipos pero que sí comentaban el buen desempeño de la persona con su Supervisor si tenían la ocasión de hacerlo.

En este punto de la discusión, comentaron que serían interesante contar con una herramienta o un procedimiento para otorgar reconocimiento en la empresa. Se les compartieron entonces detalles del Proyecto del Sistema de Reconocimiento y se les consultó cómo creían que lo valorarían los empleados. Manifestaron que creían que el impacto sería positivo pero que *“había que tener cuidado en qué se iba a reconocer y cómo.”* Se les compartieron entonces los siguientes dos aspectos del Programa de Reconocimiento y se les consultó su opinión:

- La idea de reconocer a todos los niveles y en todas las direcciones. Algunos manifestaron sus reparos sobre la alternativa del reconocimiento horizontal y vertical invertido, comentaron que había miembros de sus equipos que quizás no tuvieran *“el nivel de madurez suficiente”* para usar esta herramienta de la manera correcta. Consultaron si este sistema los alcanzaría también. Se les aclaró que en una primera instancia, sólo a los Gerentes que residieran en Argentina dado que el Programa se lanzaría en esta oficina como experiencia piloto.
- La posibilidad de incluir puntos en el caso del Reconocimiento Vertical y su rol en este proceso. En general, este punto fue bien recibido. Todos estuvieron de acuerdo que el sistema de puntos les daba una herramienta adicional para gestionar a sus equipos, premiando los comportamientos deseados. Afirmaron que creían que la inclusión de recompensas tangibles sería un punto positivo.

b. Los Criterios de Reconocimiento

El segundo tema importante que se debatió durante el *Focus Group* fue: cuál serían las actitudes o las acciones que deberían reconocerse. Se les preguntó a los asistentes su opinión y las respuestas fueron variadas incluyendo las siguientes: buena performance, búsqueda de mejora continua, actitud positiva, trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso, orientación al cliente, búsqueda de entrenamiento, ser un ejemplo para los demás, buena comunicación, capacidad de resolución de conflictos, alineación con la cultura de 5S, entre otros.

Se observó una tendencia entre los Gerentes a destacar como criterios de Reconocimiento, aquellos que tenían que ver con el trabajo que se lleva adelante en sus Departamentos y no se mencionaron los reconocimientos corporativos (tiempo de servicio o eventos de vida) así como tampoco los valores de la organización.

Se les compartió que por el momento, la idea del Programa era trabajar sobre 3 criterios o dimensiones de reconocimiento: el desempeño excepcional/la realización de acciones que superen sus expectativas como Managers, comportamientos alineados con los valores y la cultura de ROSEN y el reconocimiento por los años de servicio. Además se les comentó acerca de la posibilidad de incluir una sección de Agradecimiento para que las personas pudieran darse las gracias de manera más formal, contribuyendo a fomentar así el trabajo en equipo.

En general, estuvieron de acuerdo con los criterios pero algunos señalaron la conveniencia de incluir cuestiones más específicas. Es decir, al hablar de buen desempeño, consideraban que sería más útil por ejemplo referirse a "*Superar la meta de ventas para ese cuatrimestre*". Se les explicó que tendrían la posibilidad de dar más detalles al momento de otorgar el reconocimiento y que tendrían un campo para explicar el porqué del reconocimiento. Pero también se les aclaró que el Programa de Reconocimiento se diferenciaba del Sistema de Evaluación de Performance y que no constituía una herramienta para medir el rendimiento sino para reconocer acciones y comportamientos.

Al indagar acerca de la relación entre el Sistema de Evaluación de Performance y el Programa de Reconocimiento, se les explicó que como todas las herramientas de la organización están vinculadas pero sirven a propósitos distintos. En efecto, el Sistema de Evaluación de Desempeño permite medir el rendimiento de la persona en relación a los objetivos propuestos así como también su desarrollo y su comportamiento. El Programa de Reconocimiento por su parte, busca instalar una cultura de reconocimiento, fomentar los valores de la organización y visibilizar comportamientos, logros y actitudes positivas de empleados que al momento no reciben suficiente atención.

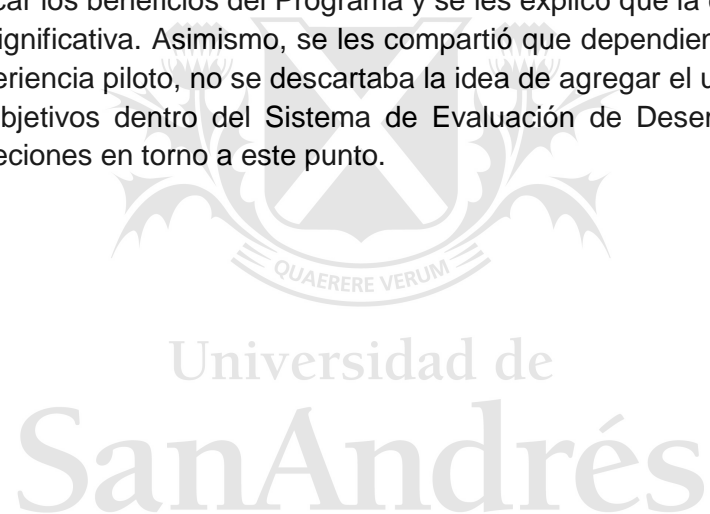
c. La estrategia de implementación del Programa (riesgos e impedimentos).

El tercer tópico que se abordó durante el grupo focal tenía que ver con las acciones que debían llevarse adelante para realizar la puesta en marcha del Programa. El objetivo en torno a este

tópico era hacer hincapié en el rol que deberían cumplir los Gerentes en cuanto a fomentar el uso de la herramienta entre sus colaboradores.

Se les compartió el plan de acción para la implementación incluyendo, el plan de comunicación y la estrategia de Marketing y se les pidió su opinión. Estuvieron de acuerdo con los pasos incluidos en el plan de comunicación pero indagaron acerca de la logística en relación con uno de los puntos que incluía reuniones con sus equipos para explicar las funcionalidades del Programa y el buen uso. Algunos indagaron acerca del material para presentar en estas reuniones así como también la duración de las mismas y si tendrían el apoyo de alguna persona de Recursos Humanos para potenciales dudas que podrían surgir. Se les aclaró que recibirían un entrenamiento junto con el material y que contarían con apoyo durante las reuniones.

Hubo ciertos Gerentes que manifestaron que esta iniciativa les sacaba tiempo productivo y se mostraron adversos a poder dedicar su atención al Programa sin descuidar “las operaciones”. Se volvieron a explicar los beneficios del Programa y se les explicó que la carga en términos de tiempo sería poco significativa. Asimismo, se les compartió que dependiendo de los resultados obtenidos en la experiencia piloto, no se descartaba la idea de agregar el uso de la herramienta como uno de los objetivos dentro del Sistema de Evaluación de Desempeño para algunos Gerentes. Hubo objeciones en torno a este punto.



10. Propuesta de acción

10.1 El Programa de Reconocimiento en ROSEN

Tomando en cuenta los resultados del relevamiento de campo que incluían los datos de la propia organización y el relevamiento de prácticas relevantes así como también los aprendizajes extraídos de la revisión de la literatura, se procedió al diseño del Programa de Reconocimiento. Este apartado se encuentra dedicado a explicar los componentes y aspectos que se incluyeron y que rigen su funcionamiento⁵.

I. En cuanto al **propósito** del Programa de Reconocimiento, se buscó explicar: por qué el reconocimiento es importante (*Why is recognition important?*) y por qué se ha decidido lanzar este programa en ROSEN (*Why are we launching a recognition program in rosen?*). Se enfatizó en la importancia del reconocimiento recuperando algunos de los conceptos que se abordaron en el marco teórico y explicando que el reconocimiento cobra relevancia como una forma de refuerzo positivo que impacta sobre la motivación de las personas, contribuyendo a aumentar los sentimientos de apreciación y satisfacción con el trabajo. Se recuperaron algunos datos de estudios empíricos que demuestran que los colaboradores que reciben un adecuado reconocimiento, ven incrementado su desempeño y su involucramiento y compromiso de la organización, lo que aumenta las probabilidades de que se queden en la organización y que sean más productivos. Además, se resaltan los beneficios específicos para ROSEN, mencionándose una mejor alineación con los valores y la cultura de la compañía así como también la posibilidad de contar con una herramienta formal que permita estandarizar prácticas, formalizar los reconocimientos, visibilizar talentos y facilitar la asignación de presupuesto y el pago de impuestos. Concretamente se identifican como objetivos del Programa de Reconocimiento en ROSEN los siguientes:

- Aumentar la motivación y mejorar los niveles del compromiso de los empleados de la empresa ROSEN.
- Influir positivamente sobre el clima organizacional.
- Mejorar la propuesta de valor a los empleados mediante la inclusión de un nuevo beneficio corporativo.
- Reducir la rotación voluntaria e involuntaria.
- Incrementar la colaboración entre pares y fomentar el espíritu de trabajo en equipo.

II. En lo que concierne al **contenido** del Programa de Reconocimiento en sí mismo, se estableció que este constituye un Programa Integral que contempla las siguientes 3 dimensiones de reconocimiento: Reconocimiento Corporativos (denominadas en el documento

⁵ Los lineamientos del Programa fueron incluidos en un Documento que se incluye en el apartado de Anexos I. Debe tenerse en cuenta que el documento ha sido redactado en idioma Inglés teniendo en cuenta que este constituye el idioma oficial de ROSEN, lo que implica que todos los documentos corporativos deben estar escritos en esta lengua.

Service Anniversary and Life Events, Agradecimientos entre colegas (*Colleague-to-Colleague Recognition*) y Reconocimiento al Desempeño Excepcional (*Manager Discretionary*). A continuación se explican cada una de ellas.

1) Reconocimientos Corporativos: a los Años de Servicio y los Eventos de Vida

El espíritu de este reconocimiento tiene que ver con: poder agradecer a los empleados por sus contribuciones a lo largo de los años, teniendo en cuenta que ellos con quienes permiten el éxito de la compañía; y re-conocer al colaborador como persona y acompañarlo en la celebración de acontecimientos importantes en su vida personal.

El programa establece que todos los empleados serán reconocidos por cada cinco años de servicio. Se enviará un correo electrónico personal al empleado y un correo electrónico regional con frecuencia mensual a todos los colegas en la Región Sudamérica para que estén al tanto de los aniversarios que tienen lugar cada mes. Además, los empleados con más de 10 años en la empresa recibirán un premio cada cinco años.

Los premios seguirán las pautas que se establecen a continuación.

Aniversario de 5 años	Aniversario de 10 años	Aniversario de 15 años	Aniversario de 20 años
El empleado recibe un mail de Reconocimiento y su aniversario es celebrado junto con los cumple años del mes	El empleado recibe un mail de Reconocimiento, una placa de Reconocimiento y puntos por un valor de \$500 USD	El empleado recibe un mail de Reconocimiento, una lapicera corporativa y puntos por un valor de \$1000 USD	El empleado recibe un mail de Reconocimiento, una placa de Reconocimiento y un Salario Adicional

Asimismo, se explica el proceso que seguirá para el otorgamiento de los reconocimientos a los años de servicio. En primer lugar, el Gerente del empleado en cuestión recibirá con una semana de anticipación una notificación automática que envía la Plataforma en la que se le informa acerca del aniversario que se acerca. La notificación incluye un link a la plataforma en el que el resto de los colaboradores puede contribuir a celebrar el acontecimiento con notas de agradecimiento o felicitaciones. El Gerente debe compartir este link con quien considere conveniente para invitarlo a participar con sus contribuciones. Estas serán incluidas en el correo electrónico que se envíe al empleado en su fecha de aniversario. Adicionalmente, ese día se enviará un correo electrónico regional a todos los empleados anunciando el acontecimiento.

Para aquellos empleados que cumplan 10, 15 o 20 años con la compañía el correo también incluirá los detalles de los premios a recibir, los puntos redimibles en la plataforma o bien, la noticia que con el pago de la próxima nómina recibirán un sueldo adicional según corresponda.

Por otra parte, las placas o las lapiceras serán entregadas en el próximo evento de compañía (*Family Day, Quarterly Employee TownHall* o Fiesta de Fin de Año) para dotar de mayor visibilidad al proceso.

En cuanto a los eventos de vida, la intención es acompañar al empleado en la celebración de hitos importantes en su vida personal. Específicamente, están alcanzados los siguientes acontecimientos: Cumpleaños, Matrimonio y Nacimiento de Hijos.

Los premios asignados para estos reconocimientos se detallan en el cuadro debajo.

Tipo de acontecimiento de vida	Suma monetaria del Premio	Formato del Premio
El empleado recibe un mail de Reconocimiento y su aniversario es celebrado junto con los cumple años del mes	El empleado recibe un mail de Reconocimiento, una placa de Reconocimiento y puntos por un valor de \$500 USD	El empleado recibe un mail de Reconocimiento, una lapicera corporativa y puntos por un valor de \$1000 USD

En lo que respecta al proceso que debe seguirse, es similar al caso de los reconocimientos por años servicio. El Gerente del empleado reconocido también recibirá con una semana de anticipación una notificación automática que envía la Plataforma en la que se le informa el venidero evento de vida de un empleado. El Gerente debe compartir el link que se incluye en la comunicación con el resto de los colaboradores para que puedan contribuir a celebrar el acontecimiento con notas de agradecimiento o felicitaciones. En la fecha correspondiente, los empleados recibirán un correo electrónico felicitándolos por su evento de vida, incluidas notas y comentarios de colegas. En ese correo se incluirán los detalles del premio que corresponda. También se enviará un correo electrónico regional a todos los empleados anunciando el acontecimiento.

2) Agradecimientos entre colegas

El programa de Reconocimiento de Colega a Colega está abierto a todos los empleados y les permite reconocerse mutuamente por exhibir comportamientos alineados con los valores y la cultura de ROSEN, descrita en el apartado 2.1 de este trabajo. En el marco de esta línea de reconocimiento, se espera que los colaboradores:

- Utilicen la herramienta de manera regular para agradecer a sus colegas en aquellas ocasiones en las que sea pertinente.
- Envíen mensajes de apreciación reconociendo las "pequeñas acciones" que les han sido de ayuda.
- Hagan los reconocimientos siempre manteniendo los comentarios profesionales y eviten utilizar nombres de cliente.

- Escriban los comentarios en idioma inglés para que eventualmente los colegas alrededor del mundo puedan entender el reconocimiento

No hay puntos o premios asociados con esta dimensión de reconocimiento. Sin embargo, anualmente se revisarán las métricas asociadas con el reconocimiento y los colaboradores que hayan otorgado o recibido más reconocimientos durante ese año serán premiados. Tomando en cuenta los aprendizajes extraídos del análisis de las prácticas relevantes, se espera que esto sirva para incentivar el uso de la herramienta pero no se comunicará a los colaboradores hasta el momento de anunciar a los ganadores, a fin de evitar que la plataforma sólo use con el propósito de obtener premios.

Es pertinente señalar que en el caso de los reconocimientos colega a colega, el responsable del Programa dentro del Departamento de RRHH local revisará y aprobará las notas de reconocimiento antes de estas sean enviadas en la plataforma. Esta instancia actúa como un filtro en el caso de que los empleados carguen contribuciones que no estén alineados con el espíritu del Programa. Una vez que el responsable de Recursos Humanos aprueba el mensaje, el sistema envía dos correo electrónicos: el primero al empleado que creó el reconocimiento para informarle que el mismo ha sido enviado; el segundo al empleado reconocido y a su gerente con la nota de reconocimiento. Mensualmente, se enviará un correo electrónico general a todos los empleados con los reconocimientos más destacados para fomentar el uso del Programa entre los empleados.

3) Reconocimiento al Desempeño Excepcional

Esta dimensión del Programa tiene como objetivo que gerentes o supervisores cuenten con una herramienta que les permita distinguir a aquellos miembros de sus equipos o de otros sectores que han tenido un desempeño destacado logrando la mejora de un proceso o el alcance un objetivo que supera las expectativas o bien, un comportamiento que supone vivir los valores de ROSEN. Para esto, los gerentes o líderes de equipos recibirán cada trimestre un conjunto de puntos que podrán otorgar a los colaboradores, quienes podrán canjear los puntos por premios del catálogo en línea que se encuentra alojado en la plataforma.

La cantidad de puntos que recibe cada gerente o líder de grupo estará determinada por el número de reportes directos que tenga pero tendrán libertad para usarlos entre los miembros de sus equipos o para colaboradores de otros sectores. Además, los gerentes podrán transferir puntos a otros gerentes para que puedan usarlos. El presupuesto será revisado y renovado trimestralmente y se animará a todos los gerentes a utilizar sus puntos antes del período de renovación.

Al recibir un premio, los empleados deben considerar las siguientes pautas:

- Los otorgantes de puntos de reconocimiento deben asegurarse de que todos los premios cumplan con los más altos estándares de integridad y se otorguen en reconocimiento a las contribuciones demostradas a ROSEN. Al otorgar premios,

quienes otorgan los premios deben evitar los conflictos de interés reales o percibidos y, en general, siempre deben actuar dentro del espíritu de los valores de ROSEN.

- El otorgante del premio no debe estar en una relación familiar o íntima personal con el destinatario del premio.
- Los puntos de reconocimiento que los colaboradores reciben a través de la plataforma son canjeables por los premios, los bienes o certificados de regalo o *vouchers* que aparecen en el catálogo en línea.
- La transferencia o venta de puntos de reconocimiento recibidos en la cuenta personal de un empleado está prohibida y será motivo de acciones disciplinarias.
- Bajo ninguna circunstancia, podrán sustituirse los puntos de reconocimiento por la entrega de dinero en efectivo.
- A pesar que los puntos pueden ser canjeados por premios que poseen un valor monetario, estos no deben considerarse como parte del paquete de compensación del empleado. Sin embargo, las adjudicaciones monetarias pueden estar sujetas a impuestos o retenciones de cargas sociales, de acuerdo con lo dispuesto por la legislación que aplique.
- La recepción y la adjudicación de puntos de reconocimiento no implica ninguna presunción o derecho a ningún nivel de bonificación de rendimiento anual. El recibo de un reconocimiento o premio no le otorga al destinatario el derecho a reconocimiento y/o premios futuros.
- No existe un tope anual en la cantidad de puntos de reconocimiento que una persona puede recibir en este sistema.
- Los empleados pueden canjear los puntos o bien, acumularlos para futuros canjeas con libertad. El balance de puntos de cada empleado se verá consignado en su cuenta personal.
- Al momento de abandonar ROSEN, los empleados perderán cualquier punto de reconocimiento que no hayan canjeado.
- En caso de ausencia prolongada de cualquier tipo o enfermedad, el balance de puntos del empleado se mantendrá sin modificaciones.

ROSEN supervisará el uso del programa para garantizar que los reconocimientos y premios se distribuyan de acuerdo con los términos listados arriba. Cualquier intento de manipular el sistema que suponga una violación de estas pautas podría dar lugar a la adopción de medidas disciplinarias, hasta (e incluyendo) la terminación del empleo.

Con el objetivo de alinear criterios de reconocimiento entre los Gerentes, como parte del Programa se confeccionó una tabla con ejemplos de las acciones y los comportamientos que deberían reconocer y que tipo de reconocimiento sería adecuado en cada caso. A continuación, se incluye una traducción de la misma.

Nivel	<i>Agradecimiento (A)</i>	<i>Notable (N)</i>	<i>Significativo (S)</i>	<i>Excepcional (E)</i>
Esfuerzo	Dentro de las tareas de la posición	Muestra habilidades mayores	Requiere de nuevas habilidades	Requiere muchas nuevas habilidades
Impacto	Para el mismo empleado	Para su equipo o departamento	Para su departamento y otros	Para toda la organización
EJEMPLOS	Ayudar con la inducción de un empleado nuevo	Mejorar de un proceso de trabajo del Departamento	Recibir una mención por parte de un cliente externo	Trabajar con otros para resolver un problema sistémico de la organización
	Obtener una certificación profesional en una tecnología de ROSEN	Realizar un acto de liderazgo que implique una diferencia	Ir más allá de sus responsabilidades para ayudar a un cliente externo o interno	Implementar una iniciativa que supone una reducción de costos significativa
	Demostrar perseverancia o enfoques en los resultados	Tomar la iniciativa para la resolución de un problema/situación	Realizar tareas por fuera de su puesto de trabajo por un periodo extendido de tiempo	Tomar la iniciativa y encontrar una solución a un problema negocio que supone un ahorro o una mejora en el servicio al cliente

Tabla n°3: Ejemplos de Reconocimiento

Siguiendo lo establecido en la tabla anterior, se proponen el esquema debajo para observar al momento de otorgar puntos.

Posibles Combinaciones de Esfuerzo + Impacto			Total Puntaje	Rango de Puntos de Reconocimiento	Traducción de Puntos en Dinero
N+N			10	100-200	\$25.00 – 50.00
N+S	S+N		20	200-300	\$ 50.00 – 75.00
S+S	E+N	N+E	30	300-400	\$ 75.00 – 100.00
E+S	S+E		40	400-500	\$100.00 – 125.00

E+E			50	500-600	\$125.00 – 150.00
-----	--	--	----	---------	-------------------

10.2 El plan de implementación del Programa de Reconocimiento de ROSEN

10.2.1 Diseño de la Herramienta Web

Paralelamente a la creación del documento que se explicó en el apartado anterior, se trabajó con el sector de *Information Technologies* (IT) en la definición de los requerimientos funcionales de un sistema informático (software) que de soporte al sistema de reconocimiento.

Se tuvieron sucesivas reuniones y el equipo de IT creó un piloto de la plataforma que se utilizaría a la que se accedería a través del sistema de *Employee Self-Service*. Este último constituye un portal a través del cual el empleado puede ingresar a los distintos sistemas de ROSEN como ser: el sistema ROPED2 de evaluación de performance, el programa TIME para la imputación de las horas trabajadas a los proyectos correspondientes y el *Career Navigator*, Navegador para la gestión de su Carrera, entre otros.

En el apartado de Anexos se incluyen algunas capturas de pantallas de la interfaz para mostrar como luciría la plataforma para los usuarios.

10.2.2 Diseño del Plan de Comunicaciones

También se involucró al departamento de Regional Marketing para que colaborarán en el diseño y la implementación de la estrategia de comunicaciones. Esta comprendía las siguientes etapas diferenciadas.

En primer lugar, la presentación del Programa de Reconocimiento, tanto el documento como el prototipo creado con el Departamento de *Information Technologies* al Gerente Regional de Recursos Humanos quien expuso la iniciativa al Vicepresidente Global de Recursos Humanos para conseguir su aprobación previa al lanzamiento y la implementación del Programa. A estos efectos se realizó una presentación en soporte Power Point en la que se incluían los siguientes puntos:

- Presentación del Programa de Reconocimiento en ROSEN
- Objetivos del Programa de Reconocimiento en ROSEN
- Criterios de Reconocimiento en ROSEN
- Tipos de Reconocimiento en ROSEN
- Sistema de Puntos
- Presentación del Documento Formal “*Rosen Recognition Program*”
- Prototipo de la Plataforma Web

- Demo en vivo del funcionamiento
- Plan de Implementación

Una vez conseguida esta aprobación, la segunda etapa se centraba en la presentación del Programa a los Vicepresidentes Regionales para buscar su sensibilización, soporte e involucramiento. Con este objetivo, se utilizó una presentación en soporte Power Point similar pero agregando un apartado en el que se listaban los esperables por parte de los Gerente y líderes de equipo respecto al uso y la difusión del Programa.

En una tercera etapa, se realizaron reuniones para presentar la herramienta a los Gerentes Regionales de Departamento y los líderes de equipo de toda la región de Sudamérica. Si bien la herramienta se lanzaría primero en Argentina, resultaba importante que el resto de los managers en la región estuvieran informados y supieran operar la plataforma ya que la utilizarían para reconocer a sus reportes en Argentina. Así, estuvieron invitados a esta serie de reuniones todos los Gerentes y Líderes que participaron del Workshop durante la etapa del Diseño del Programa de Reconocimiento⁶.

Finalmente, en cuarto lugar, se diagramó una estrategia para la comunicación y la capacitación de los empleados. Esta incluía por un lado, el armado de un cronograma de capacitaciones para presentar el Programa de Reconocimiento al personal. Los entrenamientos se realizaron en grupos reducidos, incluyendo a 10 empleados en cada sesión. El contenido que se abordó durante los entrenamientos comprendió:

- Presentación del Programa de Reconocimiento en ROSEN
- Objetivos del Programa de Reconocimiento en ROSEN
- Criterios de Reconocimiento en ROSEN
- Tipos de Reconocimiento en ROSEN
- Sistema de Puntos
- Presentación del Documento Formal "*Rosen Recognition Program*"
- Demo en vivo del funcionamiento de la Plataforma Web
- Instancias de prueba en el ambiente de testeo

Paralelamente a las capacitaciones, desde el área de Marketing se prepararon diversas comunicaciones para el lanzamiento y promoción del *ROSEN Recognition Program* a través de diferentes canales como mails, Intranet, Newsletter, entre otros. En el apartado Anexos II, se incluye un ejemplo del tipo de formatos que se utilizarán para la difusión.

10.3 Factores críticos de éxito

Una vez que se hubieron confeccionado el diseño del Programa de Reconocimiento y el plan de implementación, fue necesario establecer los criterios de evaluación. Así, se procedió a

⁶ Un listado de los asistentes puede verse en el punto XX de este trabajo.

establecer, para la medición del éxito del proyecto, dos grandes grupos de indicadores vinculados por un lado, con los objetivos del Programa de Reconocimiento en ROSEN y por otro lado, con el nivel de participación y uso de la plataforma del Programa de Reconocimiento.

En cuanto al primer grupo de indicadores, la evaluación de estos se haría en base a: los resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2019 y el índice de rotación en Argentina 2019

Siguiendo con lo descrito en la tabla debajo.

Indicadores y fuentes de verificación de los resultados de los objetivos del proyecto		
Elementos	Indicadores	Fuentes de Verificación
<p>Objetivo Específico n°1:</p> <p>Aumentar la motivación y mejorar los niveles del compromiso de los empleados de la empresa ROSEN.</p>	<p>Porcentaje de satisfacción en el índice general de Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>X1% = resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>X2% = resultados de la Encuesta Encuesta de Satisfacción Laboral 2017 y 2018.</p> <p>Si $X1\% = X2\%$ - Los resultados de la Encuesta se han mantenido</p> <p>Si $X1\% > X2\%$ - Los resultados de la Encuesta han mejorado</p> <p>Si $X1\% < X2\%$ - Los resultados de la Encuesta han empeorado</p>	<p>Informe de resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>Informe de resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2017 y 2018.</p>
<p>Objetivo Específico n° 2:</p> <p>Influir positivamente sobre el clima organizacional.</p>	<p>Porcentaje de satisfacción en el índice general de Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>X1% = resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>X2% = resultados de la Encuesta Encuesta de Satisfacción Laboral 2017 y 2018.</p> <p>Si $X1\% = X2\%$ - Los resultados de la Encuesta se han mantenido</p>	<p>Informe de resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>Informe de resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2017 y 2018.</p>

	<p>Si $X1\% > X2\%$ - Los resultados de la Encuesta han mejorado</p> <p>Si $X1\% < X2\%$ - Los resultados de la Encuesta han empeorado</p>	
<p>Objetivo Específico nº 3:</p> <p>Mejorar la propuesta de valor a los empleados mediante la inclusión de un nuevo beneficio corporativo</p>	<p>Índice de “Percepción del Programa como beneficio” en la Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>$X\%$ = respuesta favorable al enunciado “Considera al <i>ROSEN Recognition Sistema</i> como un beneficio significativo de la empresa”</p> <p>Si $X\% > 60\%$ - La herramienta es valiosa para los empleados</p> <p>Índice de utilización de la herramienta.</p>	<p>Informe de resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>Informe de Índice de utilización de la herramienta.</p>
<p>Objetivo Específico nº 4</p> <p>Reducir la rotación voluntaria e involuntaria.</p>	<p>Porcentaje de reducción del índice de rotación en 2019.</p>	<p>Índice de rotación 2019.</p>
<p>Objetivo Específico nº 5</p> <p>Incrementar la colaboración entre pares y fomentar el espíritu de trabajo en equipo</p>	<p>Índice de utilización de la sección de Reconocimiento entre pares de la herramienta.</p> <p>$X\%$ = Cantidad de reconocimientos intercambiados entre pares (empleados con igual nivel de jerarquía).</p> <p>Si $X\% > 30\%$ - La herramienta fomenta el reconocimiento entre colaboradores de la misma jerarquía.</p> <p>Índice de “Percepción de Trabajo en Equipo” en Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p> <p>$X1\%$ = Porcentaje obtenido en el ítem “Percepción de Trabajo en Equipo” en Encuesta de Satisfacción Laboral 2019.</p>	<p>Informe de índice de utilización de la herramienta, específicamente para la sección de Reconocimiento entre pares.</p> <p>Informe de resultados de la Encuesta de Clima 2019.</p> <p>Informe de resultados de la Encuesta de Clima de años 2017 y 2018.</p>

	<p>X2% = Porcentaje obtenido en el ítem “Percepción de Trabajo en Equipo” en Encuesta de Satisfacción Laboral en los años 2017 y 2018.</p> <p>Si $X1\% = X2\%$ - Índice de “Percepción de Trabajo en Equipo” se ha mantenido</p> <p>Si $X1\% > X2\%$ - Índice de “Percepción de Trabajo en Equipo” ha mejorado</p> <p>Si $X1\% < X2\%$ - Índice de “Percepción de Trabajo en Equipo” ha empeorado</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla n°4: Factores Críticos de Éxito

En cuanto a los elementos a considerar como parte de la evaluación del nivel de actividad del programa se decidió tener en cuenta los siguientes:

- Presupuesto de reconocimiento asignado versus gasto de puntos efectivamente realizado.
- Número de personas que participaron en cada programa en particular; ya sea dando o recibiendo reconocimiento.
- Número de premios otorgados.
- Número de puntos canjeados.
- Tiempo promedio que pasan los empleados en el la plataforma web de reconocimiento de la compañía.

Estas métricas serán parte de un tablero de informes que creará de manera automática la herramienta y que podrá ser consultado por el Responsable del Programa de Reconocimiento en cualquier momento. De igual manera, cada empleado podrá ingresar a una sección donde se encuentra registrado su historial de reconocimiento y los líderes de equipo podrán revisar esto para los miembros de su equipo también.

En lo que concierne a los momentos de evaluación, se encuentran previstas dos instancias. Luego de seis meses de implementado el Programa de Reconocimiento, se prevé compartir los resultados de estas métricas con los Vicepresidentes Regionales y con el Gerente Regional de Recursos Humanos para realizar una primera medición de cómo viene funcionando el programa. Esto permitirá crear puntos de referencia y contar con información para realizar ajustes de ser necesario y asegurar que el programa tengan las mejores posibilidades de éxito.

Habrá una segunda instancia de evaluación cumplido un año de implementación del Programa de Reconocimiento. Para esta se preparar  un informe con los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores descritos en este apartado y se realizará una reunión con los Vicepresidentes Regionales y con el Gerente Regional de Recursos Humanos a los efectos de reflexionar acerca de la experiencia del Programa durante su primer año.



Universidad de
San Andrés

11. Conclusiones Generales y Lecciones Aprendidas

Un análisis de la literatura especializada en la materia de motivación laboral permite llegar a la conclusión de que mucho se ha escrito y debatido acerca de la importancia que tiene el reconocimiento organizacional en el proceso de la motivación. El presente trabajo de graduación se inscribe dentro de esta línea de pensamiento, partiendo de la idea de que los sistemas que fomentan el reconocimiento al interior de las organizaciones, crean mecanismos que incentivan las actitudes positivas de los empleados mejorando su satisfacción y desempeño organizacional. Así, la propuesta inicial del proyecto fue el diseño de un sistema tecnológico de reconocimiento orientado a reivindicar los logros de los empleados en la empresa ROSEN.

Con este propósito, se inició un camino que comenzó con un relevamiento y un análisis de prácticas existentes en materia de sistemas o programas de reconocimiento para identificar líneas de acción que pudieran ser extrapolables. Las alternativas que se encontraron fueron múltiples y diversas y la atención se enfocó en aquellas que resultarán relevantes porque se juzgaron como compatibles con las características y las necesidades de ROSEN. En muchos aspectos, el contenido que se incluye en la propuesta de acción de este trabajo replica total o parcialmente, aspectos de estas prácticas así como también los aprendizajes extraídos de su análisis.

Paralelamente, también fue necesario volcar la mirada hacia el contexto interno para construir un diagnóstico organizacional, que permitiera identificar puntos importantes de la organización que debían ser tenidos en cuenta al momento de preparar el Programa de Reconocimiento. Este abordaje resultó fundamental para garantizar que la propuesta no resultara una solución “enlatada” sino que, por lo contrario, comprendiera los aspectos culturales más profundos de ROSEN apelando a la sensibilidad característica de los colaboradores. Se entendía que solo así podría el Programa alcanzar los objetivos propuestos. Además, este diagnóstico resultó de suma transcendencia porque al involucrar ya en las etapas iniciales a algunos de los *stakeholders* principales del proyecto, permitió desterrar sesgos y sumar apoyos a la iniciativa.

Toda la información obtenida del contexto interno y de las prácticas identificadas en otras organizaciones fue analizada tomando en cuenta los conceptos extraídos de la bibliografía revisada. Los lineamientos teóricos que se incluyen en este trabajo fueron el encuadre y la guía que se siguieron para el diseño del Programa de Reconocimiento. En efecto, al momento de pensar en el propósito mismo del Programa o en cuestiones incluso más prácticas, como ser el caso de las dimensiones de reconocimiento a incluir, se volvieron a revisar los conceptos del marco teórico que daban sustento a este proyecto. De esta manera, las recomendaciones extraídas de la teoría junto con los aprendizajes relevados de experiencias prácticas y la información de ROSEN, se pusieron en interacción para poder crear el diseño de un Programa de Reconocimiento que resultara valioso para las personas que integran la organización.

El diseño del Programa se acompañó con una estrategia de implementación y de evaluación de la iniciativa. La primera apuntaba a lograr la correcta puesta en marcha del programa mientras

que la segunda se orientaba a desarrollar mecanismos que permitieran medir los resultados alcanzados y comprometer a la revisión en caso de que la iniciativa no se desarrollara de acuerdo con lo que se esperaba.

La experiencia del diseño del programa así como también el esbozo de las estrategias de implementación y evaluación no estuvieron exentos de desafíos. Resultó fundamental poder anticipar y gestionar estos obstáculos para evitar que llevarán al fracaso del Programa antes incluso de que este pudiera ser implementado. Probablemente, el obstáculo más arduo fue el de poder capitalizar apoyos con el objetivo de lograr la aprobación de los recursos necesarios para el desarrollo de la iniciativa. Para esto fue necesario hacer foco constante en los beneficios esperables y los posibles riesgos vinculados con un deterioro de la satisfacción del personal, cuyos primeros rastros podían vislumbrarse en los resultados de la encuesta de satisfacción de los años 2016 y 2017. También fue importante gestionar las voces de disidencia buscando la incorporación de sus sugerencias durante el diseño para evitar que se convirtieran en detractores de la iniciativa.

A modo de conclusión, puede decirse que de los párrafos anteriores parecen desprenderse dos reflexiones fundamentales. Por un lado, la relevancia que reviste el poder tener como punto de partida, un análisis exhaustivo que incluya: los sustentos teóricos, el contexto organizacional y las prácticas existentes antes de avanzar con el diseño de este tipo de Programas. Por otro lado, el hecho de que debe reflexionarse acerca de los potenciales obstáculos que pudieran surgir para anticiparlos y poder trabajar neutralizándolos o bien, convertir las resistencias en apoyos.

Por último, es pertinente señalar que sería deseable que este espíritu de reflexión y análisis crítico se mantenga luego de la implementación del Programa. Es decir, que los resultados de la iniciativa, obtenidos a través de la estrategia de evaluación propuesta en este trabajo, sean analizados a la luz de los objetivos del Programa y considerando las enseñanzas de la literatura y el relevamiento de campo para obtener conclusiones de fondo que sustenten las acciones a tomar. Estas podrían significar la validación de la iniciativa, la necesidad de realizar ajustes o incluso la posibilidad de decidir su discontinuidad pero en cualquier caso, tendrían que estar alineadas y buscar reforzar los objetivos de la organización.

Bibliografía

Accenture. 2006. Global Rewards & Recognition Program White Paper. Recuperado de <https://www.recognition.org>

Alecoy, T. (2014). Compendio sobre las interrelaciones entre Tipología humana, Liderazgo y Cambio Social. Madrid. Editorial CEP.

Bauman, Z. (1999). La globalización. Consecuencias humanas. México. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Bedodo Espinoza, V. y Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Tesis, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>

Brun, J. P. y Dugas N. An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. The International Journal of Human Resource Management 19(4):716-730 · April 2008.

Cherrington, David. (2015). The Effects of Employee Recognition Programs on Employee Attitudes and Behavior. 10.13140/RG.2.1.1930.6080. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280079013_The_Effects_of_Employee_Recognition_Programs_on_Employee_Attitudes_and_Behavior

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

De la Maza Samhaber, L.M. (2010). Actualizaciones del concepto hegeliano de reconocimiento. *Veritas*, (23), 67-94.

Daniel, Teresa & Metcalf, Gary. (2005). The fundamentals of employee recognition. SHRM White Paper. Recuperado de http://www.academia.edu/The_fundamentals_of_employee_recognition.

Darling K., Arm J. y Gatlin R. (1997). "How to effectively reward employees". *Industrial Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 1-4. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/341951416>

Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico. Editorial Mc Graw-Hill.

Gostick, Adrian & Elton, Chester. (2007). "The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance". Free Press. New York.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.

Hodgetts, R. M. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. Mexico. Editorial Interamericana.

Hrebiniak, Lawrence G (2005). *Making strategy work: leading effective execution and change*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.

Machado Pico, M. F. (2017). *Análisis del clima organizacional de la empresa matriz Ilsa de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis, Universidad de Guayaquil) Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/22757>.

Whitney M.M. y Bombard J.M. (2006) *Strategies for developing a successful employee recognition program*. Morgan, Brown & Joy, LLP. Recuperado de <https://www.morganbrown.com/docs/Recognition%20programs%203-07.pdf>.

Nelson, R. B. (2001). *Factors that encourage or inhibit the use of non-monetary recognition by US managers* (Tesis Doctoral, Claremont Graduate University). Recuperado de <https://novascotia.ca/psc/pdf/employeeCentre/recognition/toolkit/step5/BobsPhDDissertation.pdf>

Página Web Institucional de Accenture. Recuperado de <https://www.accenture.com/lu-en/company-awards-recognition>.

Página Web Institucional de ROSEN. Disponible en <http://home.rosen-group.com>.

PMBOK. *A guide to the project management body of knowledge*. (2013). Pennsylvania. Editorial Project Management Institute, Inc.

Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.

Robbins, S.P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson Educación.

Rosen, A. S. y Wilson T. *Integrating Compensation with Talent Management*. Recuperado de <https://www.wilsongroup.com/wp-content/uploads/2011/03/integrating%20compensation%20with%20talent%20management.pdf>

Schein, E. (1996). Culture: The missing concepts in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2) Anniversary Issue: 229-240.

Tessema, M., Ready, K. y Embaye, A. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. Journal of Business and Economics, 4 (1), 1-13.

The Bersin & Associates. Employee Recognition Framework: A Guide to Designing Strategic Recognition Programs, Bersin & Associates / Stacia Sherman Garr, April 2012. Recuperado de www.bersin.com/library.

Villanueva A. y González E. (2005). Gestión en las Compensaciones I. Manual del participante. Santiago, Chile.

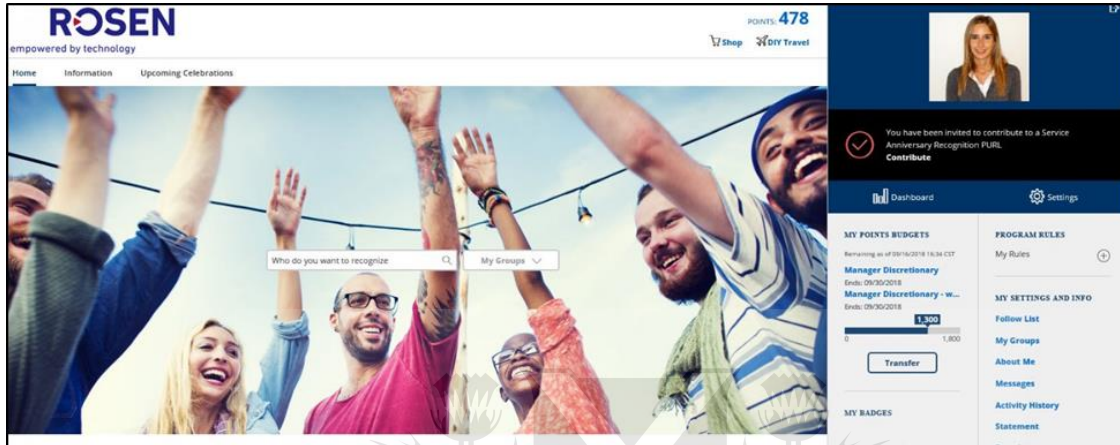
Wilson, T. (2003). Innovative Reward Systems for the Changing Workplace. New York. Editorial McGraw-Hill.



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo I: Capturas de pantalla de la interfaz Prototipo del Programa de Reconocimiento de ROSEN



Home Information Upcoming Celebrations

Recognize Someone

Find Recipients

Find Someone

1 People Selected | **Deselect All** [Create or Edit a Group](#)



Paula Reed
Sr. Manager Controller

Selected Program
Manager Discretionary [Change](#)

Selected Recipients

RECIPIENT	AWARD	CALCULATED BUDGET DEDUCTION	REMOVE
Reed, Paula Accounting Services • Sr. Manager Controller	Calculate Award	0	

MY POINTS BUDGETS
Remaining as of 09/16/2018 16:45 CST
Manager Discretionary
Ends: 09/30/2018
Starts: 09/30/2018
1,800
[Transfer](#)

MY BADGES

Client Service and Quality
(Earn this badge when you are recognized for demonstrating this behavior.)

PROGRAM RULES
My Rules [+](#)

MY SETTINGS AND INFO
Follow List
My Groups
About Me
Messages
Activity History
Statement
Security
Preferences
Delegate [+](#)

SITE INFO
FAQs
Privacy Shield Policy
T&Cs

Home Information Upcoming Celebrations

Selected Program
Manager Discretionary [Change](#)

Selected Recipients

RECIPIENT	AWARD	CALCULATED BUDGET DEDUCTION	REMOVE
Reed, Paula Accounting Services • Sr. Manager Controller	Calculate Award	0	

Budget Deduction

0 1800

Select an eCard

Don't include eCard

Recognition Calculator





Rating Score

Effort

Impact

[view payout grid](#)

Score	Payout
10-19	100-200
20-29	200-300
30-39	300-400
40-49	400-500
50-50	500-600

Tell us Why

[Select a Behavior](#)

Comments - Please do not use client names

B I U

Remaining Characters 2000

Send Copies

Send copy to manager

Send copy to me

Send copy to others

Private Recognition

Make This Recognition Private

Anexo II: Ejemplo de *Banner* utilizado para la difusión del Programa de Reconocimiento

