



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Del reconocimiento al incentivo: una propuesta de *gamification* como alternativa para fomentar el desarrollo de competencias.

Autor: Darina Flórez Venizelos

Pasaporte: AS260537/DNI: 95.743.453

Directora del Trabajo Final de Grado: Marina Calamari

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Julio de 2022

Índice

Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	5
2. Problemática a abordar	6
Presentación de la organización	7
Preguntas y objetivos centrales del trabajo	11
Objetivo	11
3. Ejes conceptuales	12
Competencias	12
Gamification	17
Reconocimientos	29
Incentivos	33
4. Investigación de campo	46
Metodología de relevamiento	46
Técnicas y herramientas	46
Involucrados en el proyecto	48
5. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos	49
6. Conclusiones del análisis	54
7. Recomendaciones para la acción	57
8. Conclusiones generales	67
Referencias bibliográficas	69
Anexos	75
Anexo 1	75
Anexo 2	77
Anexo 3	78



Universidad de
San Andrés

A mis papás que con su infinito amor y paciencia han sido un invaluable apoyo en estos años de crecimiento, aprendizaje, esfuerzo, pérdidas, reflexiones, alegrías, ganancias, y más mudanzas por el mundo, siempre gracias.

A mi hijo Alejo, ¡Con tu pura existencia me motivas siempre a ser mejor para que tu siempre quieras serlo!

A mi abuela que me enseñó el gusto por la lectura y la buena mesa, descansa y vuela alto, ¡buen viaje!

Resumen ejecutivo

El presente trabajo realiza una propuesta a la empresa AGUNSA en su sede de Argentina para la implementación de una herramienta de *gamification*, con el fin de impulsar el desarrollo de tres competencias que fueron identificadas por la empresa con un nivel de desarrollo por debajo del nivel esperado. Se espera que la herramienta a implementar genere y fomente el reconocimiento público entre colegas y de allí, una asignación u obtención de diferentes incentivos, según los puntos ganados, a lo largo de un tiempo determinado como refuerzo positivo a comportamientos asociados a las competencias a reforzar.

El lector podrá encontrar el contexto necesario sobre la organización, a su vez que un recorrido por la revisión teórica de cuatro ejes conceptuales que dan base y sustento a la propuesta y a la implementación de la herramienta. Se encontró que lo ideal para generar la propuesta a AGUNSA es el modelo de gamificación interna siguiendo los lineamientos del modelo de incentivos individuales de Gantt. Por último, se generan las recomendaciones pertinentes para la implementación de la herramienta y la optimización de recursos por parte de la organización.

Palabras claves: competencias, reconocimiento, incentivos, gamificación.

“People don't care how much you know until they know how much you care”

— Theodore Roosevelt

1. Introducción

Muchos artículos y estudios hablan de lo importante del rol del líder en el desarrollo de sus equipos, incluso con frecuencia vemos en redes como LinkedIn, frases como “la gente no renuncia a sus empresas sino a sus jefes”, también se habla de diferentes estilos de liderazgo que promueven, o no, el máximo potencial de sus equipos, desarrollando no sólo equipos sino a individuos. Pero, ¿qué sucede si esos colaboradores no tienen la oportunidad de tener un buen líder en su estructura directa? ¿o si nuestro “líder” es de vieja guardia y no cree en estos procesos? Incluso si nuestro líder se está formando como tal y aún tiene áreas de oportunidad, que aún no le permiten resultados de calidad en el desarrollo de su equipo ¿o si el programa de formación que la organización está implementado es reciente y aún no genera los resultados esperados?

En mis años de experiencia laboral he visto de manera constante la necesidad de reforzar o complementar procesos de Talento Humano que ayuden, aunque sea de forma indirecta, a cumplir los objetivos del área y la estrategia corporativa; lo que nos ha ayudado a tener mayor protagonismo y consolidarnos como pares estratégicos en la mesa chica, fortaleciendo el negocio a través del crecimiento y el *engagement* de los colaboradores.

2. Problemática a abordar

¿Cómo podríamos desde el área de Talento Humano tratar de subsanar estos vacíos y reforzar ciertos procesos de desarrollo? Esta es la pregunta que inmediatamente vino a mi mente cuando, a través de Karla Tapia, actual Subgerente de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional de AGUNSA Argentina, conocí uno de los retos que enfrenta actualmente el área: ayudar a desarrollar algunas competencias, que a pesar de la buena labor del programa de *e-learning* de la Universidad Corporativa¹, implementada por la organización hace un par de años, siguen presentando un nivel por debajo de lo esperado.

El programa de *e-learning* se encuentra enfocado en dos áreas: (a) desarrollo de competencias y, (b) capacitaciones específicas. De manera paralela, el área realiza algunas actividades a lo largo del año para motivar a sus colaboradores como “el empleado del mes”, entrega de kit escolares para colaboradores que tienen hijos o actividades de final de año, donde se entregan premios y se hacen algunos reconocimientos. Sin embargo, no hay como tal un programa formal de reconocimientos ni de incentivos que se alinee a los objetivos estratégicos del área.

Es un interés genuino del área de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional poder crear, en el corto y mediano plazo, programas estructurados que fomenten un mejor desempeño de los colaboradores y aporten a la cultura corporativa, tema que no abordaremos en este documento.

¹ La Universidad Corporativa y sus programas inherentes, al igual que la evaluación de desempeño de AGUNSA, forman parte del Sistema Estratégico de Desarrollo de Personas, que se menciona más adelante en el documento.

Para AGUNSA Argentina la necesidad de solucionar esta problemática de una manera viable económicamente y a través de una implementación y presentación agradable a sus colaboradores es una prioridad en el corto plazo, razón por la cual, en una conversación con Tapia, se generó una interesante conversación sobre herramientas actuales y se decidió que la *gamificación* sería una opción ideal para la propuesta a realizar, teniendo en cuenta: (a) las facilidades que tiene AGUNSA de hacer implementaciones digitales a bajo costo debido a su ya existente plataforma interna o intranet, (b) porque la metodología es reconocida abiertamente por la agradable y motivadora experiencia que brinda a sus usuarios y, (c) porque podría ser una herramienta prácticamente autogestionada, que no requiere más de un recurso para su control y gestión interna, no requerirá capacitadores ni facilitadores para sus usuarios.

De esta manera nace este Trabajo Final de Grado (TFG), como una propuesta que pretende ser sencilla e implementable en el corto plazo, buscando a través de una metodología agradable y positiva (*gamification*), reconocer frecuente y públicamente ciertos comportamientos de colegas, que derivará en la obtención de diferentes incentivos que, a su vez, facilitarán el refuerzo positivo de tales conductas (conductas inherentes a las competencias).

Presentación de la organización

AGUNSA es una compañía multinacional de origen chileno con 60 años de trayectoria y presencia en más de 20 países entre América, Europa y Asia, siendo

líderes en los servicios de logística, distribución y agenciamiento marítimo². Esta subsidiaria del Holding Grupo Empresas Navieras se define a sí misma como una organización innovadora, comprometida y a la vanguardia en su industria.

Dentro del territorio argentino, la organización cuenta con oficinas en Buenos Aires, San Nicolás, Mendoza y Córdoba; prestando los servicios de agenciamiento general, agenciamiento portuario, logística y distribución, transporte terrestre, concesiones y operaciones de terminales, remolcadores, depósitos de contenedores, logística internacional y bunkering.

Su misión es potenciar y expandir la red de prestación de servicios a cargas, pasajeros, medios de transporte y terminales con una oferta efectiva y sustentable que agregue valor a clientes, proveedores, empleados y accionistas.

Para esta organización de 200 colaboradores, el compromiso; según Karla Tapia, Subgerente de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional, es fortalecer la confianza de todos los involucrados en la red, debido a que son el principal valor y el mayor logro de AGUNSA. Tapia comenta que el equipo humano de la compañía se caracteriza por tener visión de futuro y un alto compromiso con el desarrollo y la grandeza de la compañía.

A pesar de que AGUNSA tiene presencia en Argentina hace ya varios años, fue hace poco más de tres que, a raíz de su proyecto con Ternium³, el crecimiento y

² El agenciamiento marítimo es uno de los diferentes servicios que AGUNSA presta a sus clientes y que puede ser de diferentes tipos: agenciamiento general, agenciamiento portuario, agente protector, asistencia a cruce estrecho y *back office*. En Anexos es posible ver la tabla que resume los servicios ofrecidos por la organización.

³ Ternium es una compañía del Grupo Techint, líder dentro de la industria siderúrgica ubicada en San Nicolás de los Arroyos en GBA.

bienestar de los colaboradores cobró más importancia para el negocio; por lo que, surgió la necesidad de implementar los procesos de Relaciones Laborales, Compensación y Beneficios, Formación y actividades de Higiene y Seguridad Industrial. En este momento nace el área de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional con reporte local al Gerente General y, reporte regional a la Gerente Corporativa de Recursos Humanos con base en Santiago de Chile.

Actualmente, las condiciones entre colaboradores dentro y fuera de convenio son notoriamente diferentes en algunos procesos de Recursos Humanos, debido a la fuerte presencia de gremios dentro de la organización que aseguran el bienestar y condiciones de sus afiliados, pero esto no es así para colaboradores fuera de convenio. Por tal motivo, Tapia tiene como objetivo enfocar el Programa de Incentivos a las necesidades de esta población.

La organización implementó el Sistema de Desarrollo Estratégico de Personas - SDEP, que hace referencia al conjunto de programas de continua ejecución y evaluación, que permite evaluar el desempeño de los colaboradores, según los estándares acordados para alinear a las distintas áreas a la estrategia del negocio. El ciclo SDET consta de tres fases:

Fase 1: a partir de los objetivos del área, se fijan los objetivos individuales en cascada.

Fase 2: revisión de avances y retroalimentación.

Fase 3: evaluación de competencias, de objetivos individuales y retroalimentación.

La evaluación de desempeño es una herramienta de vital importancia en el SDEP pautada por la casa matriz, en Chile; sin embargo, a cada país se le permiten ciertas adaptaciones según las necesidades del contexto. La herramienta es de método por resultados de tipo 180° con una ejecución anual, evalúa objetivos individuales y competencias como se mencionó anteriormente y, se realiza a través de un software diseñado especialmente para la organización, a la cual el evaluador y el evaluado tienen acceso en la intranet.

AGUNSA Argentina tiene un total de diez competencias, cuatro de ellas transversales a todos los colaboradores de la organización y seis específicas con diferentes niveles de desarrollo esperado según la familia de cargos, que la organización clasifica como ejecutivos, jefaturas, profesionales y administrativos.

Transversales: flexibilidad, orientación al cliente, comunicación y trabajo colaborativo.

Específicas: liderazgo, visión estratégica, orientación a la calidad, proactividad, planificación y organización, y orientación a los resultados.

La evaluación tanto de objetivos como de competencias se realiza a través de cinco niveles:

Los objetivos van de No Cumple a Excepcional

Las competencias van de No lo hace a Siempre lo hace

Por último, vale la pena tener en cuenta que la organización hace entrega de un bono anual a todos sus colaboradores cuando la organización ha cumplido su meta como negocio, y un segundo bono por cumplimiento de metas de área que obtienen sus integrantes, fomentando el trabajo colaborativo y la orientación a

resultados. Este esquema de bonos se ha percibido como exitoso hasta el momento.

Preguntas y objetivos centrales del trabajo

Durante el desarrollo de este trabajo se hicieron evidentes algunas preguntas que pretendemos responder al concluir la propuesta a la organización, como:

¿Cómo reforzar la labor que realiza la Universidad Corporativa de AGUNSA, a través de su programa *e-learning*, desde otros procesos de Talento Humanos?

¿Cómo complementar el actual sistema de bonos por desempeño, que la compañía ya tiene implementado?

¿Cómo pudiéramos aportar una solución no compleja a dos necesidades prioritarias para el área de Gestión de Personas: desarrollo de competencias relacionadas con desempeño y tener bases para un programa de reconocimientos e incentivos?

Objetivo

La elaboración de este trabajo tiene como objetivo principal:

Proponer a la organización, una solución que fomente el desarrollo individual de competencias en los colaboradores que se encuentran fuera de convenio.

3. Ejes conceptuales

Una vez conocido el objetivo de este trabajo, procederemos a la revisión teórica de cuatro conceptos claves para este trabajo: (a) competencias, (b) reconocimiento, (c) incentivos y, (d) *gamification*.

Competencias

La propuesta de implementación para AGUNSA Argentina, plantea el desarrollo de determinadas competencias previamente identificadas; por lo que, es importante que revisemos este concepto, que ha sido definido o desarrollado desde hace ya muchos años.

Es en 1973 cuando, en el contexto organizacional, David McClelland, habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de Competencias, la definió como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación” (citado en Barrera y Calderari, 2012, p.33).

El mismo autor, divide las competencias en cinco tipos:

- (a) *Motivos*: como los pensamientos consistentes que tienen las personas sobre algo específico y que los llevan a actuar de determinada manera sobre ello.
- (b) *Rasgos*: son las características identificables a situaciones o información específica.
- (c) *Autoconcepto*: es la percepción que las personas tienen de sí mismos sobre su imagen, o capacidades, en general, de ellos mismos.

(d) *Conocimientos*: según el autor, es la combinación de experiencias, valores, e información que un individuo tiene y que le prepara para la acción.

(e) *Habilidades*: como la capacidad de hacer algo para lograr un determinado objetivo.

Ya un tiempo después, Herrero (citado en Mucci, 2001), hace referencia a tres componentes de las competencias que enmarcan su significado: (a) *el saber*, como el conjunto de conocimientos técnicos y de gestión, (b) *el saber estar o saber ser*, que es el conjunto de actitudes, y (c) *el saber hacer*, haciendo referencia al conjunto de habilidades que resultan de la experiencia y del aprendizaje. Por lo que, el autor concluye que las competencias son la combinación de recursos y variables y, que lo que las diferencia de los rasgos de personalidad es el componente “experiencia”, siendo esta la clave para que una competencia esté más o menos desarrollada en diferentes puntos de nuestra carrera.

Mucci, (2001) por último, comentando cómo impactar de manera positiva cada una de los componentes mencionados anteriormente: (a) *el saber*, a través de los procesos de formación, capacitación y de desarrollo, (b) *el saber estar o saber ser*, a través del reconocimiento del desarrollo de esas competencias en un ambiente de confianza y compromiso y, (c) *el saber hacer*, a través del correcto diseño y organización del trabajo, donde “se integren los conocimientos, la toma de iniciativas, el otorgar atribuciones para la construcción de las competencias que deberán tender, en gran parte, a la construcción de redes de relación, de documentación, de información y de interacción colectiva.” (p.61).

Guzmán (2012) va un poco más allá, diferenciando las competencias según sus variaciones discursivas, de la siguiente manera:

- (a) *Competencias profesionales*: conjunto de capacidades que debería tener cualquier persona para desarrollarse en un contexto laboral específico.
- (b) *Competencias específicas*: conjunto de capacidades para desarrollar un trabajo o una labor específica.
- (c) *Competencias disciplinarias*: conjunto de capacidades para el desarrollo de determinada disciplina.

Guzmán (2012) resalta que las competencias son la combinación de las destrezas, los conocimientos, las aptitudes y las actitudes.

Por otra parte, el hecho de que las competencias permitan el desempeño de ciertas tareas, o a la creación y/o producción de determinadas acciones para la resolución de problemas y/o la transformación de la realidad, bien sea a partir de procesos educativos formales y/o de interacciones con las prácticas socio-culturales de su entorno de vida, esto no implica ninguna otra cosa que el solo reconocimiento de su utilidad práctica, pero, no, desde luego, su delimitación conceptual. (Guzmán, 2012, p.9).

Ya en los años 80's, las competencias como concepto organizacional cobran mayor relevancia; por lo que, diferentes autores se dedican a profundizar no solo en su definición y clasificación, sino en el ideal para medir el nivel de desarrollo de las competencias.

Tal es el caso de Goleman y Boyatzis (citado en Barrera y Calderari, 2012), que en 1982 sugieren a las organizaciones definir las competencias con base en objetivos y puesto a desempeñar; abriendo así, un mundo nuevo para el área de Recursos Humanos, en el que cada organización define, clasifica y pondera sus propias competencias, según la estrategia y las necesidades del negocio. Y, por supuesto, a partir de esa década, comienzan a aparecer los tan famosos diccionarios de competencias como el “*Scaled Competency Dictionary*” publicado por Lyle & Spencer en 1996 a partir del trabajo de David McClelland y McBer (citado en Raven y Stephenson, 2001) o, como el famoso “Diccionario de Competencias. La Trilogía de Martha Alles publicado en el 2009. En el Cuadro 1 se muestra la

Cuadro 1

Síntesis del modelo de competencias de Goleman y Boyatzis.

SÍNTESIS MODELO DE COMPETENCIAS
(D. Goleman y R. Boyatzis)

CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL

- Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Conocimiento de uno mismo: Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- Autorregulación: Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.
- Autoconfianza: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- Flexibilidad: Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES

Empatía: Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.

- Liderazgo inspirador: Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional: Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto: Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Desarrollo de otros: Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

COMPETENCIAS COGNITIVAS DE Y RAZONAMIENTO

- Pensamiento analítico: Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática
- Pensamiento sistémico: Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.
- Reconocimiento de modelos. Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Expertise técnica o profesional. Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.
- Análisis cuantitativo: Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.
- Comunicación escrita: Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.

Nota. Esta figura muestra los tres tipos de competencias propuestos por los autores. Tomado de *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas* de Barrera y Calderari (2012). Recuperado el 12 de julio de 2022 de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4478/131062.pdf>

Una vez hemos superado una primera época donde se definen las competencias, una segunda en la que clasificar y medirlas es el gran foco, considero entramos a una tercera época, donde la preocupación de las organizaciones y el gran reto de Recursos Humanos o ahora mejor llamado Gestión del Desempeño, se centra en el desarrollo de las competencias, el cual es un proceso constante y dinámico.

A nivel organizacional, buscamos desarrollar las competencias con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores y, obtener así, los resultados necesarios para asegurar los objetivos tanto organizacionales como específicos, pero también se desarrollan competencias como medio indirecto de fidelizar el talento que queremos mantener dentro de la organización, e incluso, de optimizar costos, ya que para nadie es un secreto que es más rentable fidelizar el talento, que reemplazarlo.

Bolívar (2002), sugiere que para poder desarrollar los tres tipos o ejes de competencias, se debe escoger una metodología participativa e idealmente, experiencial para que la herramienta utilizada para desarrollar las competencias escogidas, pueda generar el impacto deseado en el plano cognitivo, el emocional y el conductual.

Y es justo con esto, que daremos pie al siguiente eje conceptual: la gamificación, siendo una herramienta que impacta los tres planos mencionados.

Gamificación

Este eje conceptual le da sustento teórico a la herramienta propuesta a AGUNSA Argentina. Aquí el reto es definir un concepto relativamente nuevo.

“Gamificación” se refiere al uso de elementos y principios de diseño de juegos para ser usados en contextos que no son de juego, Contreras (2016). Es decir, se usa la teoría y la mecánica de juegos para involucrar, motivar y enganchar a la gente, con ello, se busca transformar una actividad rutinaria y poco atractiva en una actividad dinámica y motivante, Kapp (2012).” (citado en Zepeda-Hernández, Abascal-Mena, R., López-Ornelas, 2016, p.317).

En cuanto a la aplicación de *gamification*, Zepeda-Hernández *et al.*, (2016) resaltan que lo claro de este esquema, que tiene sus orígenes en los videojuegos, es que las recompensas que se utilizan según el nivel que alcance cada individuo, una recompensa según sus logros.

Pero, para qué sirve el *gamification*, qué usos se le puede dar o qué otra información tenemos al respecto. Revisamos algunas de las respuestas que tiene la plataforma educativa en tecnología más grande de Latinoamérica.

Platzi resalta que el propósito más fuerte de esta técnica es reforzar comportamientos y aumentar el nivel de compromiso y de interés de los individuos a través de una buena experiencia. Para que esto suceda, vale la pena conocer y

comprender las tres grandes áreas que dan origen al *gamification*.

Antropología

Esta área de estudio aborda una parte esencial de esta técnica: la diversión.

Aquí, Platzi enfatiza que a pesar de haber cuatro tipos de diversiones, es una la que se encuentra relacionada al *gamification*: *People Fun*, la cual tiene su base en la interacción que tienen las personas entre sí. Aquí encontramos dos elementos y dos emociones características de este tipo de diversión. Como elementos encontramos la cooperación y la competición; y en las emociones, la admiración y la amistad.

Psicología

En esta segunda área de estudio, el foco se encuentra en la motivación. Y es que sin esto, la diversión puede perder cierto sentido para el individuo. Para ello, la técnica de *gamification* se basó en las diferencias que existen entre la motivación intrínseca y la extrínseca, donde en la primera es una especie de fuerza interna la que nos impulsa a comportarnos de cierta manera, mientras que en la segunda, es alguna variable externa que nos llama la atención, lo que promueve o modifica nuestro comportamiento.

Game Design

En esta tercera área, el foco se encuentra en el estudio e identificación del tipo de usuario que tendremos.

Achiever: es el que realmente compite contra sí mismo y busca ganar el mayor número de logros posibles, son aquellas personas que llamamos “competitivas”.

Socializer: es el usuario que da mayor importancia a la interacción que tiene con otros usuarios o competidores, su prioridad es cooperar más que ganar.

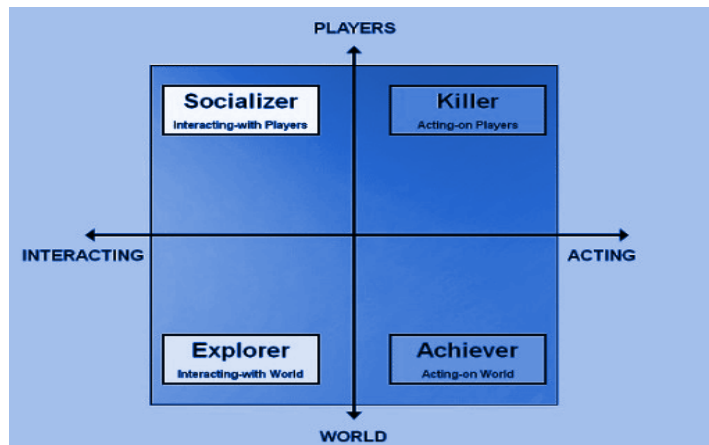
Killer: es el competidor que usualmente llamamos ambicioso, su prioridad es obtener siempre el primer puesto o los mejores puestos en clasificaciones generales. A diferencia del *achiever*, este tipo de usuario prioriza ganarle a los demás más que él mismo y busca los premios de manera directa.

Explorer: la prioridad o motivación de estos usuarios es la de aprender siempre algo nuevo, es el descubrimiento.

En la Figura 1 se relata de manera gráfica los diferentes perfiles de usuarios o jugadores según las motivaciones generales.

Figura 1

Perfiles de usuarios según variables



Nota. Tomado de “Los tipos de jugadores en Gamification: teorías Bartle, Amy Jo Kim y Marczewski” del Blog de IEBS. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/tipos-jugadores-innovacion/>

Arcoya (2019), en “Gamificación en los Recursos Humanos: motivación y compromiso con la empresa”, enumera tres ventajas de la gamificación en cuanto a Recursos Humanos se refiere:

Motivación, productividad y fidelidad: Debido a la estructura de la técnica, la *gamificación* motiva a mejorar para avanzar en el juego, al modificar comportamientos se apunta a mejorar la productividad y, a medida que los colaboradores se enganchan con las competencias y van ganando los premios (incentivos) según sus logros se aumentan las probabilidades de fidelizar a los colaboradores.

Comunicación y retroalimentación: a medida que la *gamificación* promueve la interacción entre varias personas y la competencia, es casi inevitable que las personas no se comuniquen de una forma abierta sobre el estado del juego y sobre ello se den momentos de retroalimentación o *feedback*.

Trabajo en equipo: a través de actividades lúdicas bien planeadas que fomentan la retroalimentación, es más alta la posibilidad que existe de generar conexiones o interacciones más sanas y positivas entre colaboradores, generando comunicación honesta, abierta y pertinente creando canales de comunicación bidireccional.

En el plano de la aplicación de la técnica, Rodrigues *et al.*, (2021) enfatizan tres elementos de gran importancia para la estrategia del juego: (1) los puntos, badges y podio de líderes o top, (2) la segmentación de los participantes o usuarios y, (3) la motivación. Y, a su vez, estos tres elementos tienen tres formas de retroalimentación: puntos, insignias y rankings o clasificaciones.

Los puntos son un mecanismo de feedback utilizados para motivar o retar al usuario a mantener un espíritu competitivo. Las insignias o *badges* son atribuciones que se le reconocen a los usuarios que han alcanzado cierto nivel, es como una diferenciación entre niveles y reconoce el esfuerzo y la constancia. Por último, los rankings son un reconocimiento para el usuario que los obtiene, pero que pretende además, motivar a los demás a alcanzar ese nivel de logro o etapa de la competencia; y para que esto último ocurra, es importante que sea transparente cómo cada jugador ha llegado a ese nivel.

En cuanto a las clases de *gamificación* existentes, se conocen tres distintas:

Gamificación externa. Muy utilizada en marketing y ventas con el objetivo de atraer o fidelizar clientes.

Gamificación interna. Más utilizada por el área de Recursos Humanos para generar *engagement* y mejorar la productividad.

Gamificación para modificar comportamientos. La cual pretende modificar costumbres de grupos sociales y es más utilizada en áreas de la salud o educación.

Por último, es importante tener claro cómo se implementa un proceso de *gamification*, a continuación los pasos sugeridos:

1. **Definir las bases del juego.** El enfoque, las estrategias y el contenido que se utilizará depende de las bases y la finalidad del juego. ¿Qué se debe definir? El área que se quiere mejorar, los valores que se busca fomentar, el comportamiento a cambiar, etc.
2. **Establecer un esquema de puntuación.** Los puntos representan aquello que todos quieren conseguir: cuantos más, mejor. Se trata de un elemento que permite alcanzar una posición global y la posibilidad de tener premios o ser recompensado.
3. **Crear misiones.** Las misiones o retos generan una sensación de desafío constante, lo que mantiene el enfoque entretenido y la motivación. Así mismo, estas mecánicas fomentan la competitividad individual y promueven el trabajo colaborativo.
4. **Establecer premios.** En un juego los participantes compiten por algo. La empresa puede ofrecer recompensas tangibles, en forma de regalos o premios virtuales. Es fundamental definir los premios desde el inicio y entender, a su vez, que las recompensas deben variar.

5. **Potenciar la urgencia y la escasez.** Se debe establecer un límite de tiempo para completar una acción, comunicar que quedan pocos premios, penalizar por no completar un reto o premiar por completo una acción a tiempo.

6. **Crear juegos en equipo.** Estos juegos son muy importantes porque fomentan la colaboración, facilita la creación de equipos multidisciplinarios, permite la identificación de líderes y crea la unión entre los colaboradores. (ESAN, 2019, p.1).

Ahora, habiendo dejado claro qué es la gamificación puede ser más sencillo entender, cómo esta técnica puede desarrollar las competencias que nos propongamos reforzar. Recordando aquí, brevemente, qué es una competencia, ya que es un término bastante común en el medio organizacional.

Berlanga et al. (2018), lo sintetizan de manera clara y concreta, resaltando que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes puestos en práctica en un entorno laboral y que se desarrollan a lo largo de la experiencia profesional, evidenciando una “sabiduría” en el contexto laboral.

Para Berlanga et al. (2018), este tipo de herramientas que utilizan un espacio virtual como lo es la gamificación, suelen ser exitosas a la hora de desarrollar competencias y habilidades debido a “(...) que no es presencial, sino representacional, no es proximal, sino distal, no es sincrónico, sino multicrónico, y no se basa en recintos espaciales con interior, frontera y exterior, sino que depende de redes electrónicas cuyos nodos de interacción pueden estar diseminados por diversos países.” (p. 245).

En cuanto a la relación entre la gamificación y las competencias; relación de esencial importancia para el sustento teórico de esta propuesta, Sánchez y Colomer (2018) resaltan cómo la gamificación es una metodología que utiliza distintas técnicas del juego en actividades que pueden pertenecer al ámbito laboral o académico. Por el carácter lúdico de la gamificación, el involucrado suele *engancharse* casi de manera natural con la dinámica y, desarrolla de cierta forma un instinto competitivo, que según la investigación de los autores, fomenta el desarrollo de las habilidades sociales, el autocontrol y el desarrollo de ideas.

De hecho, en el juego intervienen muchos elementos que se deben controlar puesto que son importantes a la hora de aprender. Encontramos desde capacidades para la comprensión y retención de información en la memoria, de elementos simples y complejos, hasta otros como la creatividad o la innovación.

Finalmente, esta técnica de intervención asociada a las pedagogías activas puede, por tanto, vincularse a otras estrategias, también Sánchez y Colomer, Gamificación y construcción del pensamiento histórico CLIO. *History and History teaching* (2018), 44. ISSN: 1139-6237. <http://clio.rediris.es> Recibido: 13/10/2018. Aceptado: 20/12/2018 activas de construcción cognitiva que, para el 85 caso de las Ciencias Sociales, podemos englobar dentro del término de pensamiento histórico. (citado en Sánchez y Colomar, p.84).

El componente lúdico que contiene la gamificación, fomenta la iniciativa, la autonomía, y la toma de decisiones, aumentando la tolerancia a la incertidumbre, e impactando de forma directa, la modificación de las emociones, que incrementará la confianza en sus usuarios y la aportación de ideas nuevas, según Labrador (2020).

El mismo autor recomienda no confundir la gamificación con un sistema básico conductista de puntos, pues a pesar de que ambos miden el progreso y estimulan a partir de “premios”, el primero contiene indiscutiblemente los diferentes componentes del juego, como lo son la motivación, una experiencia lúdica que implica incluso competitividad, pero también un sistema virtual que tiene en cuenta las emociones, la interacción con otros usuarios y la usabilidad de la herramienta, qué tan amigable es.

Teniendo en cuenta que las competencias sociales se pueden desarrollar también a partir de experiencias de aprendizaje integrativas, y que no se limitan a un entorno con contenidos disciplinares, Fernández-Arias et al. (2020), confirman la potencia que tiene la gamificación como técnica para desarrollar las competencias requeridas en determinado entorno, gracias a la experiencia al usuario basada en un juego, el hecho de superar retos, y la recompensa y el crecimiento.

¿Qué elementos claves tiene la gamificación para el desarrollo de competencias? La Figura 2 nos muestra una síntesis de tales elementos.

Figura 2

Elementos de la gamificación



Nota. Tomado de “La gamificación como técnica de adquisición de competencias sociales” de Fernández-Arias et al. (2020). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7625998>

- (a) **Las dinámicas:** aspectos globales como *las limitaciones* a tener en cuenta para que la herramienta no sea poco atractiva, *las emociones* que debe generar en el usuario, *la narración* que es la estructura cómo la herramienta enlaza todos sus componentes, *la progresión*, que es la sensación de mejora y progreso y; por último, *las relaciones* que establecen los usuarios al tener que interactuar.
- (b) **Las mecánicas:** componentes que fomentan el desarrollo, tales como, *los retos* que el usuario debe alcanzar en un tiempo determinado; *la competencia* que se logra al comparar resultados entre usuarios; *la cooperación* que es la entrega de bienes o servicios, que a su vez pueden ser traducidos en premios o reconocimientos; *el feedback* que permite al usuario conocer su nivel de progreso y seguir aprendiendo; y *la recompensa*, que es el elemento que premia el comportamiento o el logro de un objetivo determinado.
- (c) **Los componentes:** las implementaciones específicas de los puntos anteriores, como lo son, *los logros*, que son las representaciones gráficas de los méritos; *los avatares* que son representaciones gráficas de cada usuario; *los niveles*, que son básicamente los grados de progreso del usuario, *el ranking* que hace referencia al orden visual según la obtención de los logros o de los puntos que lo representan; y *los puntos*, los cuales son valores numéricos que se obtienen al lograr un objetivo.

Ahora, los siguientes dos ejes conceptuales suelen estar muy relacionados y

ser frecuentemente confundidos; por lo tanto, es importante tener en cuenta la diferencia entre el reconocimiento y los incentivos, aunque cada eje será definido por separado.

El *reconocimiento* se encuentra vinculado a la motivación extrínseca, puede ser de manera pública o privada y busca fomentar determinados comportamientos para que sean repetidos de manera habitual, busca mostrar aprecio por el trabajo y las buenas prácticas realizadas por un individuo o grupo de personas; por ejemplo, una nota de agradecimiento o una mención durante un evento de la organización (Dongho, 2006).

Los *incentivos* hacen referencia a una técnica, que puede ser monetaria o no monetaria, que tiene como objetivo crear un ambiente de motivación para que los trabajadores alcancen ciertas metas, casi siempre determinadas por la organización.

Un ejemplo de incentivos monetarios pueden ser bonos, tarjetas como vales de despensa, mientras que un ejemplo de incentivos no monetarios es otorgar a los empleados tiempo libre que no estaba estipulado en el plan de beneficios corporativo, *flex-time*, días extras de vacaciones (Ballentine, A., McKenzie, N, Wysocki, A., y Kepner, K., 2003).

A diferencia del reconocimiento que es un acto que no requiere un presupuesto directo, los incentivos si son monetizables.

Entonces, para esta propuesta, con los *reconocimientos* buscaremos estimular los *comportamientos* relacionados a las competencias que se necesitan

desarrollar y, a través de los *incentivos* se fomentará el cumplimiento de las metas que se puedan ver afectadas debido al insuficiente desarrollo de tales competencias.

Reconocimientos

Como seguramente todos conocemos el término y es reconocido por la Real Academia de la Lengua Española, reconocer hace referencia a diferenciar o distinguir a algo o alguien entre los demás por alguna característica o razón específica.

La importancia del reconocimiento tiene una base filosófica y psicológica, en cuanto a que el reconocimiento como tal ha sido una constante en la humanidad desde siempre. Bien decía Berkeley "(...) que la existencia de los seres materiales se agota en su condición de ser percibidos." (Berkeley, 1992, p.10). Consideraba que nuestra existencia es validada a través de la percepción de los demás; es decir, los demás nos reconocen y, por ende, existimos. Lo cual, desde su perspectiva nos indica que el reconocimiento tiene su base sobre la percepción, según como los demás nos perciban así seremos reconocidos e incluso, identificados.

En cuanto a lo psicológico, Polindara (2020) recopila de manera bastante clara cinco enfoques psicológicos que brevemente se explican a continuación:

El *aprendizaje instrumental*, que plantea que el aprendizaje es mucho más efectivo si se logra a través del refuerzo positivo, tomando su postulado de autores como Skinner y Thorndike. Lo que en otras palabras quiere decir que, reconozco

una conducta deseada a través de algo gratificante. Es importante tener en cuenta que, “la contingencia de refuerzo (su demora respecto de la conducta le hace perder el efecto reforzante) y los programas de refuerzo intermitente (en el tiempo) para mantener y potenciar los comportamientos deseados.” (Polindara, 2003, p. 16).

El *aprendizaje social* de Bandura, sostiene que nuestro aprendizaje se ve reforzado tanto por la experiencia directa como por el comportamiento de otros; es decir, podemos aprender del comportamiento y consecuencias de los demás. “Al compartir los comportamientos o logros reconocidos, cada grupo de personas está potenciando el aprendizaje, resultando ser un poderoso agente de cambio, en un sentido marcado por la estrategia y cultura de la empresa.” (Polindara, 2003, p. 17).

El *constructivismo e interaccionismo simbólico*, el cual resalta que nuestra realidad se ve altamente influenciada por la percepción que otros tienen de nosotros, más aún si a esos “otros” los consideramos como figuras válidas o de referencia. Por esta razón, un sistema de reconocimiento social puede constituir una muy buena herramienta para generar o reforzar la conducta que queremos.

La *psicología positiva* de Seligman plantea que es preferible enfocarse en lo positivo, de manera tal que es más fácil reforzar y promover comportamientos o actitudes destacados que tratar de cambiar de raíz los no deseados o reducir las debilidades.

La *Teoría de Axel Honneth, Kaulino - Adriana* resalta tres contextos para el reconocimiento: el amor, el derecho y la valoración social; en los cuales, “el reconocimiento lleva a la determinación de aquellas prácticas sociales

institucionalizadas que se basan en principios normativos (morales) y que implican modos de reconocimiento recíproco.” (Polindara, 2003, p. 17).

En el contexto organizacional, de interés para este documento, el concepto *reconocimiento* implica variables adicionales que se podrían resumir de la siguiente manera, sea realizado de manera pública o privada:

- Pretenden motivar comportamientos o actitudes a nivel individual o grupal.
- Inspira comportamientos perdurables en el tiempo.
- Genera como base de la relación una conexión psicológica o emocional.
- Podría influir en la cultura organizacional.
- Puede darse de forma espontánea, pública o privada.

En el caso de ser un reconocimiento público, para autores como Nelson (1996), después de haber revisado diferentes estudios de caso, resulta evidente que este genera una experiencia tan significativa y estimulante que puede, incluso, inspirar a otras personas a modificar sus conductas para ser reconocidos ante los demás.

En su revisión, el autor señala que un mismo programa de reconocimiento debe tener los mismos criterios de inclusión o parámetros para todos los participantes porque se busca obtener un mismo resultado; sin embargo, los incentivos que se otorguen por los logros obtenidos (niveles de reconocimiento) pueden ser distintos, incluso por categorías, porque diferentes cosas motivan a distintas personas y, por lo mismo, no todos los incentivos son percibidos con el mismo valor por todos los individuos.

Tipos de reconocimientos

Recordemos que el reconocimiento tiene base en el *feedback* positivo sobre un resultado o desempeño, que según Mike Robbins (2019), en un artículo del *Harvard Business Review*, pueden darse de manera formal e informal.

Los reconocimientos formales se entregan a través de un evento específico en tiempo y espacio, en forma de premio, una promoción o ascenso, o incluso un incremento salarial.

Los reconocimientos informales son entregados o realizados de manera espontánea, por ejemplo en una carta de agradecimiento, una llamada de felicitaciones, una nota pública sin previa planificación, un mensaje.

En ambos casos pueden darse de manera privada o pública.

Para ambos casos hay que tener en cuenta que: a) se basa en resultados evidenciables, b) por ende, en eventos pasados, que ya sucedieron, c) no son ilimitados o pierden efecto, y) su procedencia suele ser de personas con mayor “rango jerárquico” en la organización, aunque una nueva tendencia es permitir a los compañeros de trabajo participar como proveedores del reconocimiento.

A partir de lo revisado en este eje conceptual podemos entender que toda iniciativa de reconocimiento, con prácticas formales e informales, se orientan al soporte de los valores corporativos, del impacto indirecto sobre los objetivos y las metas y se centran en un concepto básico psicológico ya mencionado: el refuerzo positivo, con el fin de modelar comportamientos.

Incentivos

Como resumen de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas se podría decir que, el propósito de los incentivos es el de motivar el cumplimiento o el alcance de un objetivo planteado, generalmente por la organización y, que por lo tanto:

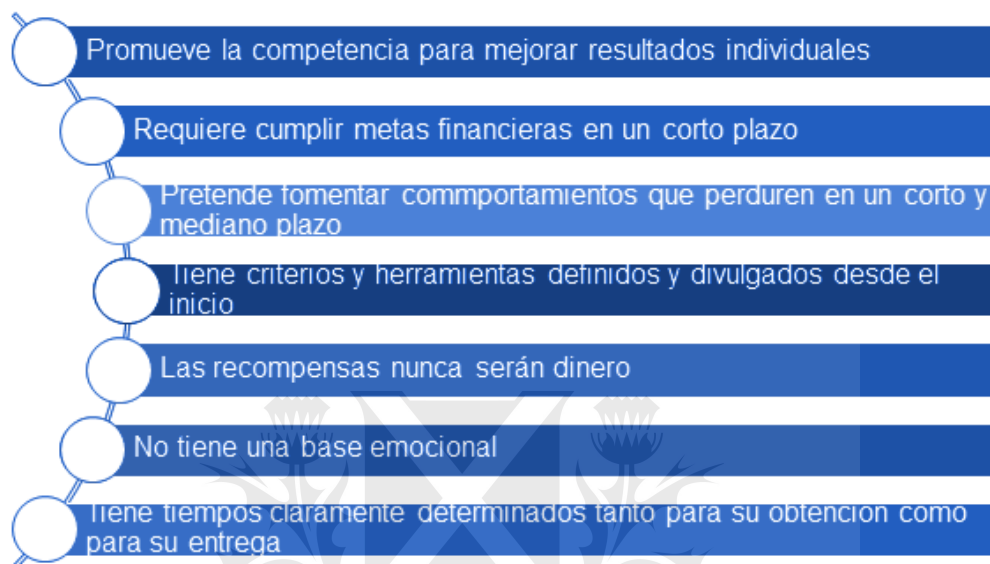
- Promueven la competencia.
- Genera acciones inmediatas en los colaboradores que no necesariamente serán perdurables en el tiempo.
- Tienen como base una relación monetaria.
- Su foco es lograr metas específicas en un tiempo específico.
- El colaborador tiene claro que al cumplimiento de una meta recibirá un incentivo previamente planteado.
- Su entrega debe darse de manera planeada y estructurada para generar confianza en el programa.

No podemos ignorar que ya desde hace un tiempo es muy común escuchar hablar del impacto que tiene la motivación sobre los empleados, muchos estudios afirman que las personas motivadas y felices tienden a ser más productivas, siendo esta una de las razones por la cual, los programas de incentivos han tenido gran acogida entre las organizaciones para mejorar el desempeño de sus trabajadores.

La Figura 3 nos muestra las características que debería cumplir un programa de incentivos.

Figura 3

El Programa de Incentivos y sus características



Nota. Elementos importantes en un plan de incentivos. Adaptado de Sodexo Comunicaciones, 14 de agosto de 2018, Re: Qué es y qué no es un incentivo laboral. Recuperado de <https://blog.sodexobeneficios.co/blog/que-es-y-que-no-es-un-incentivo-laboral>

En concordancia con esto, autores como Stewart *et al.*, (1993), revelaron que los incentivos funcionan de manera temporal porque el compromiso intrínseco que se genera en un empleado se debe a una actividad específica y por un valor determinado. Ni los objetivos ni las competencias serán visualizadas a largo plazo ni de manera permanente porque estas pueden cambiar según la estrategia del negocio que puede y suele modificarse por los cambios de un entorno VUCA⁴.

Los autores consideran que este tipo de programas son exitosos cuando

⁴ VUCA, toma su nombre por sus siglas en inglés, en español hace referencia a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo.

logran optimizar procesos que resaltan las habilidades de los empleados, asegurar la estabilidad laboral, repartir las ganancias y que los incentivos impacten positivamente en procesos de entrenamiento.

Sin embargo, para los autores es importante recordar que los sistemas de incentivos no serán jamás, la solución a los problemas organizacionales, por el contrario, pueden ser contraproducentes si la estructura de la organización no es madura y sólida o no está abierta a los cambios. Si este fuese el caso, consideran recomendable olvidar los incentivos como herramienta de motivación y enfocarse únicamente en los esquemas salariales, pagando de forma equitativa a los empleados y resaltar al 10% o 15% de los empleados *top performers* que contribuyen a largo plazo a la organización.

Cornell (2012), en su artículo *The Perfect Rewards and Incentives Program*, hace una clara y sencilla introducción al lector, aclarando los objetivos de este tipo de programas: (a) generar hábitos y formas, (b) fortalecer la marca empleadora, y (c) tratar de generar un impacto directo y medible en el comportamiento humano. El autor plantea tres puntos importantes para que un programa de incentivos pueda ser implementado con éxito: cómo promocionarlo, cómo entenderlo y el motivador *per se*.

El cómo promocionarlo

Un programa de incentivos bien diseñado optimiza los costos de la compañía a través del fortalecimiento del clima laboral, los empleados manifiestan mayor satisfacción en el puesto de trabajo, es percibido como salario emocional, se

fortalece la sensación de identidad con la compañía, lo que puede disminuir el índice de rotación y, al impactar uno de los objetivos de este trabajo, se refuerzan los procesos de aprendizaje, mejorando la productividad. Además, esto podrá impactar de manera positiva el costo por contratado, siempre es más económico fidelizar empleados que reclutar.

El cómo entenderlo

Los incentivos funcionan como motivadores para fomentar conductas deseables que lleven al cumplimiento de un objetivo pactado. Sin embargo, el autor es bastante claro en recomendar el tener en cuenta los intereses de nuestros empleados y buscar incentivar funciones retadoras, pero no genuinamente interesantes para el colaborador ¿por qué? Porque el cerebro puede redefinirla y ser percibida como una actividad tan poco interesante que necesita ser recompensada.

Por esta razón, la recomendación es tener en cuenta aquellas actividades y/o conductas necesarias en la organización, pero percibidas como poco placenteras o necesarias. El autor también señala que cuando los motivadores son muy fáciles de obtener suele bajar drásticamente el interés de las personas; por lo que debemos encontrar, metas desafiantes, pero no imposibles de alcanzar.

El motivador

Cornnell (2012) señala que cualquier motivador puede ser bueno, pero opta por recomendar algunas categorías, que, según él, parecieran no fallar: de alta calidad, lujos relacionados al estatus, *gift cards* orientados a la realidad o necesidad

de los trabajadores, entre otros. Todos tienen algo en común: ninguno es dinero en efectivo. Sin embargo, el autor también enfatiza en cómo se entrega tal incentivo, que va de la mano con una buena estrategia de comunicación interna.

Algunos años antes, Maya, Lorduy y Carvajal (1997), afirmaban que, al integrar la herramienta de evaluación de desempeño con el programa de incentivos, se da mayor guía al cumplimiento de los objetivos, fomentando mejores resultados y generando un puente entre ambos sistemas que aumenta la productividad.

Teniendo en cuenta que estos planes pueden ser implementados a nivel individual o grupal, una recomendación en común por parte de diferentes autores, es la de diseñar estos programas con metas concretas y que sean aplicados en tiempos reducidos, de forma tal, que sean percibidos como deseables.

Adicional a esto, Jin y Huang (2014), señalan los hallazgos de estudios realizados y recopilados en su documento, que demuestran que los motivadores directamente monetarios juegan un papel menor debido a una norma social que genera gran motivación: el altruismo.

Zapata y Hernández (2010), consideran el plan de incentivos dentro de lo que llaman la *teoría de agencia*, la cual definen como

... un contrato donde existen una serie de cláusulas bajo las cuales una persona (*el principal*) contrata a otra (*el agente*) para que realice determinado servicio en su nombre. Lo anterior implica cierto grado de delegación de autoridad al agente; es decir, se establece dentro de la organización un conjunto de relaciones contractuales entre el propietario y

los empleados, en las cuales se especifican sus deberes y obligaciones y la contraprestación del patrón.

Son necesarios, entonces, sistemas de compensación e incentivos que den los estímulos necesarios para mejorar el desempeño de los trabajadores, y, en consecuencia, contribuyan al logro de los objetivos definidos por la organización e, incluso, los suyos propios. En todo caso, es importante que las compensaciones sean proporcionales al aporte o esfuerzo del empleado para lograr tal fin. Al respecto, Moreno-Luzón et al. (2001, p.164) expresan: “los sistemas de recompensas, que necesariamente han de estar vinculados a las formas de medición y control, son el mecanismo de diseño habitual para conseguir ordenar los incentivos de tal manera que, cuando los miembros de la organización buscan sus propios intereses y objetivos, estén avanzando al mismo tiempo en la dirección de los intereses y objetivos de la organización. (Zapata y Hernández, 2010, p.61,62).

Los autores recuerdan al lector que cada persona es susceptible a distintas formas de motivación, todas ellas clasificables en dos grandes categorías: intrínsecos y extrínsecos. Estos, según su estudio, variarán dependiendo del tipo de trabajo, tal como lo describe a continuación el Cuadro 2.

Cuadro 2

Motivadores sugeridos según el tipo de trabajo realizado

TRABAJO VS MOTIVADOR		
TIPO DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	MOTIVADOR SUGERIDO
Sencilla, rutinario y no sometido a cambios	Se desenvuelve en un entorno estable y poco complejo. Management orientado a la supervisión directa y altos niveles de centralización. Tareas programables y comportamientos fácilmente observables con tendencia a pagos fijos.	Incentivos extrínsecos
Sencilla y sometido a cambios frecuentes e inciertas	Se desenvuelve en un entorno de producción de productos sencillos, pero con cambios frecuentes. Procedimientos poco estandarizados debido a la volatilidad del contexto, menos formalización y mayor flexibilidad. Comportamientos con menor facilidad de observación. Management más independiente. Tendencia a un pago mínimo fijo con un porcentaje variable.	Combinación de incentivos extrínsecos e intrínsecos
Compleja, cualificada y no sometido a cambios frecuentes	Se desenvuelve en un entorno complejo, pero estable. Productos o servicios con dificultad de elaboración o prestación. Requiere de un alto nivel de cualificación para la tarea. Tendencia a pagos variables según resultados/desempeño.	Incentivos intrínsecos
Compleja, cualificada y sometido a cambios frecuentes e inciertas	Se desenvuelve en un contexto complejo y dinámico con decisiones y funciones, generalmente no programadas. Exige un alto nivel de calidad y cantidad en el producto/servicio, al igual que un alto nivel de cualificación por parte de los empleados. Tendencia a pagos variables basados en resultados y remuneraciones basadas en facilitar el estilo de vida.	Incentivos intrínsecos

Nota. Tomado de Zapata, G y Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Pensamiento y Gestión, 29, 56-86. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64619990004>

Además de lo anterior, las diferentes fuentes revisadas concuerdan en algo: el desempeño de los empleados mejora e incrementa cuando el sistema de incentivos es percibido como justo, equitativo y valioso.

Pero Evers (1998), al igual que Nelson previamente citado, aclara que todos los empleados no se ven motivados de la misma manera y que, por esta misma razón, los sistemas de incentivos pueden presentarse de diferentes maneras, pagos

en bonos, tiempo libre pagado por la compañía, oportunidades de desarrollo, premios, entre otros. En su bibliografía más reciente hace hincapié en que los incentivos a pesar de tener un costo monetario, no deben ser dinero como tal, la autora explica que esto generaría un efecto poco duradero y tiende a producir más expectativa que satisfacción.

Yvonne Evers (1998) resalta ocho componentes que hacen exitosos a un programa de incentivos:

1. Comunicación clara y constante en todas las etapas y momentos.
2. Relación directa entre el incentivo y la estrategia de forma tal que, los incentivos motivan a los trabajadores a cumplir objetivos que impacten en la estrategia del negocio.
3. Fomenta la cultura deseada, no solamente los resultados.
4. Está diseñado para impactar, de forma colectiva, el desempeño del negocio con base en el desempeño de cada empleado.
5. Genera comprensión del proceso en los empleados de la organización de forma tal que todos saben qué y por qué hacen lo que hacen.
6. Revisiones efectivas de forma periódica, así será posible hacer seguimiento a las metas para asegurar que estas se encuentren alineadas con la estrategia.
7. Involucramiento de los empleados en el proceso de diseño del plan, lo que facilita que los empleados sientan mayor afiliación con el Plan de Reconocimientos e Incentivos y “lo vendan” de mejor manera entre sus compañeros.

8. Deberá ser percibido como valioso por los empleados, el punto anterior facilitará este octavo componente.

Como recomendación, la autora plantea poner sobre la mesa, a la hora del diseño del programa, preguntas como ¿Qué objetivos necesito cumplir? ¿Quiénes deberían estar involucrados en el programa? ¿Qué tipo de indicador se utilizará para medir el progreso? ¿Cuál es el nivel de desempeño que se espera alcanzar con esta herramienta? ¿Cómo serán distribuidos y entregados los incentivos?

Unos años después, Churchill, Gillespie y Herbold (2014) simpatizan con las ideas de Evers, complementando que el ajuste entre el plan y las necesidades reales de los trabajadores, le puede asegurar a la organización la optimización de costos o; por lo menos, el no desperdicio de los mismos.

¿Qué es lo que no se recomienda? Según Knez y Simester (2002), es importante que los incentivos no se ofrezcan ni se otorguen de manera masiva porque se corre el riesgo que el esfuerzo individual se devalúe y disminuya debido a la percepción que no genera valor para lograr una meta común.

Los autores rescatan que aquellas empresas que se han arriesgado a implementar este tipo de sistemas de incentivos, han contado con cuatro características dentro de sus programas. El primero, *la correcta medición del desempeño*, el cual debe ser fácilmente medible y comparable y, además debe ser una medida sensible. En segundo lugar, *el seguimiento mutuo*, en el que entre los compañeros se genera la cultura de seguimiento, lo cual suele ser más fácil en compañías de grandes *headcounts*. La tercera característica hace referencia a *los*

motivadores visibles, es decir, que sean otorgadas por una razón específica, en un momento específico (diferente a los pagos de salario) y de cierta manera que no pase desapercibido. Por último, *el pronto momentum*, que básicamente consiste en asegurar que el impacto del programa tenga pronta visibilidad.

Para autores como Jin y Huang (2014), el mayor beneficio que trae a la empresa un programa de incentivos bien implementado, más allá de su repercusión en la motivación y el incremento de la productividad, es el efecto voz a voz. Esto genera beneficios psicológicos, sociales y financieros para los trabajadores y para la compañía.

¿Cómo funciona esto? A nivel psicológico, los trabajadores que divulgan lo satisfecho que están con los planes y programas de sus empresas perciben una mejora de su imagen ante los demás, sienten que impacta su estatus social. Para la compañía es una ventaja también porque el canal voz a voz genera el fortalecimiento de la marca empleadora, lo que respalda los planes de comunicación, el retorno de candidatos que buscan una compañía con una buena propuesta de valor al empleado y, la fidelización de los trabajadores.

Para finalizar este eje conceptual, veremos los diferentes modelos de incentivos recopilados por autores como Noriega, M.T (1994), Machorro, R (s.f.), y Hernández, H (2011).

Modelos de incentivos individuales

Estos modelos tienen como base los comportamientos individuales de los

trabajadores, haciendo énfasis en el tiempo o la productividad. Dentro de los planes basados en tiempo encontramos:

Modelo Halsey.

Este modelo plantea un tiempo estándar para el cumplimiento de determinada tarea, el trabajador obtiene el incentivo si y sólo si, la tarea se cumple en un tiempo menor al determinado. Este método tiene como ventaja que incentiva al trabajador eficiente, pero no perjudica al que no lo es. La desventaja es que no diferencia entre distintos esfuerzos. Aunque un trabajador haga un esfuerzo mayor, recibirá la misma recompensa que uno que apenas ha disminuido el tiempo estándar.

Modelo Emerson.

En este modelo el incentivo se clasifica según rangos de tiempo, de tal manera que, a menor tiempo requerido para realizar una tarea, mayor será la recompensa. De esta forma, el modelo recompensa según el nivel del esfuerzo realizado para el cumplimiento del objetivo. Resalta la importancia que tiene la fijación de “niveles de esfuerzo”, de forma tal que se aprecien realmente las diferencias y represente, realmente, un incentivo para el trabajador.

Dentro de los modelos basados en la producción encontramos:

Modelo Taylor.

Aquí los incentivos tienen un valor fijo determinado, clasificados en bajo y alto. Si el empleado no supera la meta de producción requerida recibe un pago bajo,

mientras que los trabajadores que sí cumplen el objetivo reciben el pago alto. En teoría este modelo asegura el compromiso de los trabajadores para obtener el pago alto, pero también genera el riesgo de fomentar un clima laboral poco sano que impacta la productividad y los indicadores de deserción.

Modelo Merrick.

Plantea escalas precisas de medición de la producción por rangos de incentivo; por ejemplo, los trabajadores con indicadores de productividad menores del 83% reciben un sueldo fijo; aquellos con indicadores entre el 83% y 100% recibirán el 110% de su sueldo y; aquellos trabajadores que tengan más del 100% de productividad recibirán el 120% del sueldo fijo. Sin embargo, queda la duda si este modelo realmente podría considerarse parte de un programa de incentivos o más bien, de la estructura salarial, los hoy llamados bonos.

Modelo Gantt.

Este modelo desarrollado por Henry Gantt, considerado uno de los principales representantes de las escuelas clásicas de la administración del siglo XX, tiene en cuenta el tiempo requerido para el logro del objetivo pautado, es así como el modelo va modificando el incentivo.

El modelo garantiza el salario base, por lo que, no impacta negativamente la productividad y pretende optimizar el rendimiento, ya que una vez el trabajador alcanza el estándar determinado, recibe una “prima” que suele ser del 20% o hasta 30% de su salario base, lo que busca el autor con su modelo es aumentar la

motivación del trabajador. Como el incentivo se modifica en relación al tiempo, dependiendo de lo que se pretenda lograr, y el salario base se encuentra asegurado, el empleado se ve motivado porque percibe la ganancia como una posibilidad real, que depende únicamente de él. Tal vez por esta razón, Henry Gantt fue reconocido por incluir en su modelo un trato más humano al trabajador, foco en el entrenamiento y el servicio como uno de los grandes objetivos.

Programas de incentivos grupales

Estos planes están diseñados para fomentar comportamientos de grupos considerados deseables para la organización, fomentando así, el trabajo en equipo, razón por la cual, todos sus miembros reciben el mismo premio. Al igual que con los incentivos individuales, estos programas se basan en el tiempo o en la productividad.

Modelo Scalon.

Este modelo propone comparar la productividad grupal en tiempos pasados, determinando un histórico de rendimiento y define el resultado de ese valor como meta. Posteriormente, el incentivo es definido con base en el crecimiento de ambos procesos.

Modelo Priestman.

En este caso, el modelo plantea la comparación de la productividad de cada uno de los integrantes del grupo con la meta definida para ellos. En el momento en el que los empleados superan el objetivo, todos reciben una recompensa por igual.

4. Investigación de campo

Para el desarrollo de este Trabajo Final de Grado se adoptó la metodología cualitativa, que centra su método en la recopilación de datos no numéricos considerando técnicas no experimentales como entrevistas informales, observación participante, conversatorios, investigación teórica y benchmark de productos existentes en el mercado para el mismo fin o similares.

Metodología de relevamiento

La metodología anteriormente mencionada fue seleccionada debido a la naturaleza no solo de la solicitud específica de la organización, sino de la propuesta en sí. A través de ella, se revisó bibliografía considerada pertinente y, en lo posible, reciente, para dar un marco teórico a los cuatro ejes que enmarcan la propuesta de implementación, se generó una interpretación de los datos recopilados y generando conclusiones que, en este caso, desembocan en una propuesta de implementación para AGUNSA Argentina.

Con la información recopilada a través de las referencias bibliográficas y el relevamiento de información inherente a la herramienta existente en el mercado se hace posible generar un programa de Premios y Reconocimientos dentro de la organización.

Técnicas y herramientas.

La información necesaria para el desarrollo de este trabajo se recopiló a través de diferentes maneras:

- a) Dos reuniones exploratorias, presenciales en el año 2018, con la Subgerente de Personas de la organización con el fin de escuchar la necesidad y poder dar forma a lo que más adelante sería la propuesta.
- b) Dos asistencias de manera presencial, durante el último trimestre del año 2018, como oyente en reuniones del equipo de Gestión de Personas de la organización en la Sede de Gran Buenos Aires con el fin de entender la dinámica del equipo, los retos de las implementaciones que se han realizado con anterioridad, el estado de ese momento de las actividades implementadas.
- c) Recopilación, lectura y análisis de documentos y archivos corporativos facilitados por la organización, tales como:
- *Memoria y Balance Anual 2017* con información descriptiva como la estrategia de negocios, misión, visión y valores, y políticas⁵ existentes.
 - *“Plataforma SDEP - Sistema de Desarrollo Estratégico de Personas Tutorial”* en sus tres versiones a medida que pasó el tiempo, el cual explica el sistema desde sus inicios cuándo surge, por qué, estructura, tutorial.
 - *“Informe de Gestión Abril 2020”* e *“Informe de Gestión Abril 2021”*
 - *“Mapa de Cargos AGUNSA Argentina”*
 - *“Descriptorios de Cargos AGUNSA Argentina”*
 - *“Clase Virtual Competencias Corporativas”*, es el documento de la propuesta comercial aceptada e implementada por la organización para los cursos *e-learning* de la Universidad Corporativa, en cuanto a las competencias.

⁵ Como el Plan de Reconocimientos e Incentivos, el Plan de Formación, los criterios de bono por desempeño, posibles reportes de información sociodemográfica y el Cuadro Dx.

- *“Competencias AGUNSA Argentina 2018 y 2021”*
- d) Reuniones trimestrales en línea, a través de la plataforma Google Meet, durante los años 2019 y 2021 con la Subgerente de Gestión de Personas de AGUNSA Argentina.
- e) Revisión teórica de los documentos relacionados en la sección de Referencias bibliográficas.
- f) Relevamiento de productos de gamificación que apuntan a la creación o el fortalecimiento de competencias existentes en el mercado.

Involucrados en el proyecto.

En el desarrollo de este proyecto participó como fuente de información primaria la Subgerente de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional, Karla Tapia, quien cuenta con toda la información y autonomía de toma de decisiones.

El Gerente General del año 2018, quién después de una reestructuración no se encuentra más en la compañía, participó como ente de autorización para acceder a la información confidencial que fue proveída por la organización para su análisis y, una persona de apoyo del área de Gestión de Personas.

5. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

AGUNSA Argentina fue pionero en la propuesta de *e-learning* a nivel corporativo por haber sido los creadores de la plataforma y la malla curricular, la cual forma parte del SDEP- Sistema de Desarrollo Estratégico de Personas, que incluye la evaluación de desempeño.

Sin embargo, la evaluación de desempeño ha reflejado el bajo desarrollo de tres de las competencias transversales en la organización: comunicación, trabajo colaborativo y liderazgo; razón por la cual, estas fueron las competencias escogidas por AGUNSA Argentina para ser reforzadas a través del programa de *gamification*. Más que un análisis al respecto, la organización presenta los resultados de la Evaluación, que no es presentada en este TFG por ser un documento de carácter confidencial.

Recordemos sus definiciones:

Comunicación: capacidad para expresarse de forma clara y asertiva, manteniendo un trato cordial y asegurando la comprensión del mensaje entregado para cumplir con diversos objetivos o actividades.

Trabajo colaborativo: capacidad de participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos y orientando sus acciones hacia el logro de los mismos.

Liderazgo: conoce a sus colaboradores y se preocupa por su desarrollo profesional y personal, entregando lineamientos claros y oportunos con el fin de

lograr resultados de excelencia, a través de un clima de trabajo basado en la confianza, respeto y coherencia en el accionar.

Teniendo en cuenta que el sistema de bonos de la organización, se encuentra atado al resultado de los objetivos grupales por equipo, y que este, no ha reportado alteraciones en la tendencia (positiva) a ser asignado y pagado, asumimos que se pueda estar presentando un fenómeno de promedio, en el cual las personas con un nivel de desarrollo óptimo y superior de la competencia, están “jalando” los resultados totales de equipo, asegurando el bono.

Lo anterior es difícil saberlo de la forma que está planteado el bono actualmente porque no se realiza un análisis individual de dicho objetivo, sino que el comportamiento de los datos se ve de manera grupal. Pero, en un futuro se podría hacer la comparación cuando las personas que puntúan por debajo de lo esperado en dicha competencia, hayan mejorado su desempeño después del programa de *gamification*, y solo así se podrá asumir o rechazar, la hipótesis que algunas personas impulsan el desempeño total de los equipos.

Tal como se mencionó al inicio de este documento, AGUNSA Argentina no cuenta con un programa de reconocimientos e incentivos como tal; por el contrario, lo que la organización viene realizando hace ya un par de años, son actividades aisladas que pretenden reconocer y premiar a ciertos empleados en momentos puntuales como un día al mes, la fiesta de fin de año, entre otros; en el cual, se hace el reconocimiento del Empleado del Mes, o se entrega canasta de comidas, kit escolares para los hijos de empleados.

En un mediano plazo, la organización tiene como objetivo integrar un programa de reconocimientos e incentivos al SDEP para que funcione como potenciador de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño. Es por esta razón, que Karla Tapia, Subgerente de Personas y Desarrollo Organizacional, hace la solicitud expresa de un programa sencillo en implementación, que pueda ser el primer paso en esta transición a un SDEP más completo e integral.

Es así, como la propuesta de este TFG se enfoca en fomentar los comportamientos inherentes a las competencias a desarrollar, ver Anexo 2. Teniendo en cuenta que la organización ya tiene un sistema estructurado de evaluación del desempeño, se propone que sea a través de este que se mida el progreso de tales competencias, teniendo en cuenta como referencia el año de implementación de la herramienta de gamificación propuesta. Podría medirse por la diferencia que existe entre los resultados obtenidos año a año en la evaluación y en el feedback periódico que se provee durante las revisiones del SDEP, esto como sugerencia.

Aunque la organización no tiene aún definido un presupuesto concreto para este proyecto, lo clasifica como viable al poder hacer ellos mismos el desarrollo interno con el equipo de Información y Tecnología, de donde vale la pena recalcar, tiene sus raíces Tapia.

Otra ventaja con la que se cuenta para esta implementación, es la ya implementada intranet corporativa, en la que se realizan cursos y talleres de *e-learning*, que será la plataforma ideal para la implementación de la herramienta.

Dado que en el mercado existe una oferta de soluciones relacionadas con la problemática, se realizó un relevamiento de las principales herramientas que se sintetiza en el Cuadro 3.

Cuadro 3

Benchmark herramientas similares a la propuesta a la organización

Herramienta	Web Site	Componentes o características
StarMe Up	Link	Reconocimiento 360° al destacar logros en tiempo real >> comportamientos Comunicación efectiva y feedback constante Alineada a la definición de objetivos Utiliza app propia
Qulture Rocks	Link	Retroalimentación constante y elogios a compañeros en tiempo real La retroalimentación tiene foco en reforzar los valores organizacionales Integración con sistema interno de mensajería
Zeppelean	Link	Alineado a las competencias que se requieren reforzar Provee feedback de un trabajo bien hecho Reconocimiento al esfuerzo Integración con la intranet de la organización
Habitica	Link	Incremento de la productividad a través de la instauración de hábitos Condicionamiento conductual a través de obtención de premios al obtener logros Utiliza app propia
Wooboard	Link	Reconocimiento y premiación de los logros (habilidades y valores) Utiliza sistema de puntos para alcanzar premios canjeables en empresas reconocidas como Amazon, WholeFoods, Spotify, fitbit, etc. Busca incrementar la productividad y la motivación de los trabajadores Integración con herramientas internas de la organización (e.g. slack, Teams)
Hi5	Revolut (Internal)	Reconocimiento público (global) entre pares por el buen trabajo que refleja los comportamientos relacionados a los valores y competencias de la organización Programa de reconocimiento se encuentra alineado a la plataforma de premios donde el empleado al que se le adjudica uno, puede escoger de la "tienda" Integración con herramientas internas de la organización (e.g. slack, Teams)

Nota. En el cuadro se relacionan algunas herramientas encontradas durante la investigación. La última herramienta mencionada, Hi5, es la herramienta utilizada donde trabajo actualmente y es de desarrollo interno; por lo que no cuenta, con web site, y se ofrece la información máxima que se puede divulgar sin violar ninguna política de confidencialidad de la organización. No cuenta con referencia, al ser resultado de la investigación.

Revisando y entendiendo la figura anterior, es posible encontrar como puntos comunes entre estas herramientas:

- (a) Se encuentran alineadas a la **estrategia** del negocio o del área
- (b) Utilizan el **reconocimiento** público y el **premio** como medio de condicionamiento conductual; es decir, buscan **modificar comportamientos**
- (c) Pretenden incrementar la **productividad** o la **motivación** a través del desarrollo de competencias
- (d) Reconocen **comportamientos** alineados a las **competencias** o a los **valores** corporativos
- (e) Fomentan la instauración o el fortalecimiento de una cultura de **retroalimentación** permanente y constante
- (f) Utilizan elementos del **gaming** para mantener la atención, el interés y el sentido de competencia de los usuarios
- (g) Integración tecnológica con canal de **comunicación** (intranet, mensajería o app)

5. Conclusiones del análisis

Junto con las características revisadas durante los ejes conceptuales, podemos ver que la herramienta propuesta a la organización, cumpliría con: (a) los requisitos acordados en las primeras charlas junto con Karla Tapia, en cuanto a las características de la herramienta (baja complejidad en implementación, de implementable en el corto/mediano plazo, que requiera recursos realistas y viables, que se pueda integrar al SDEP).

La herramienta propuesta se implementará con recursos financieros y humanos propios de la organización: supervisión del proyecto por parte de la Subgerente de Personas, apoyo tipo PMO por parte del equipo de Personas y Desarrollo Organizacional, equipo interno de Tecnología de la Información, apoyo y aprobación por la Alta Gerencia.

Esto último, sin duda alguna, ha sido de gran valor a la hora de decidir la propuesta, teniendo en cuenta el control de costos, la propuesta se hace financieramente viable para AGUNSA, en especial porque ya la organización viene haciendo uso de un presupuesto para las actividades aisladas que se mencionaron al inicio del documento, premios y reconocimientos que se realizan hoy en día de forma bienintencionada, pero desarticulada en distintos eventos para los colaboradores, recursos que serían reorientados en esta implementación.

Desde la propuesta, se resalta la importancia de no ofrecer los incentivos de manera masiva para no correr el riesgo mencionado por Knez y Simester (2002) de

devaluar el esfuerzo individual y disminuir la percepción de valor de la meta en común.

Por otro lado, la organización cuenta con las cuatro características que tienen aquellas empresas que han tomado el riesgo de implementar este tipo de sistemas: a) la medición pertinente y correcta del desempeño de sus colaboradores, b) el seguimiento mutuo entre los compañeros, lo que reforzará la cultura del *feedback*, c) la facilidad de implementar motivadores visibles, otorgados por una razón específica, en un momento específico (diferente a los pagos de salario) y de cierta manera que no pase desapercibido y, d) *el pronto momentum*, que básicamente consiste en asegurar que el impacto del programa tenga pronta visibilidad.

Es pertinente que el sistema de incentivos tenga como soporte el *Modelo Gantt*, que tiene en cuenta el tiempo requerido para lograr un objetivo, en el caso del programa de *gamification*, será el siguiente año de evaluación de desempeño y que, a nivel de programa tendrá diferentes cohortes para ejecución y para la recolección de datos, semanal, mensual, trimestral (Q) y anual y, los incentivos dependen de los resultados (número de puntos acumulados).

En la propuesta de implementación de la herramienta, se incluye los tres elementos resaltados por Rodrigues *et al.*, (2021): los puntos o estrellas, los *badges* o insignias que se otorgarán al pasar de los meses, y el podio de líderes o lo que llamaremos el top 5 de quienes acumulen mayor número de puntos otorgados por sus compañeros.

Por último, el tipo de gamificación a utilizar, según la teoría es clasificada como gamificación interna, la cual es utilizada para generar *engagement* y mejorar la productividad.

El hecho de que las competencias a desarrollar no sean tantas, solo tres y además, se encuentren previamente identificadas y definidas por la organización, facilita considerablemente la implementación de la herramienta, y podría incluso optimizar el tiempo de implementación, cuando la organización tome la decisión de llevarla a cabo. Sin embargo, que todos los niveles jerárquicos, fuera de convenio, puedan participar y sean parte del objetivo, aumenta naturalmente el alcance de la herramienta y el impacto que esta pueda tener en la cultura corporativa.

Los requisitos que debe cumplir la propuesta son:

- Fomentar la cultura del reconocimiento público, por parte de pares, de ciertos comportamientos a través de una plataforma de *gamification*.
- Brindar incentivos, de manera trimestral, a aquellas personas que tengan un mayor número de reconocimientos (Top 5) por parte de sus pares.
- Definir los parámetros que serán utilizados en el *Agunsa Reconoce* como criterios de inclusión para que un colaborador sea reconocido por un par en la organización.
- Brindarle a la organización una propuesta de herramienta que puedan desarrollar (a nivel tecnológico) en el momento que ellos determinen.

7. Recomendaciones para la acción

Teniendo en cuenta la situación a abordar, el análisis de la investigación realizada y la necesidad expresada por la organización, se le hacen a la organización las siguientes recomendaciones:

En cuanto a la implementación:

Hacer, de lo posible, el mayor y mejor uso de los actuales recursos internos, tanto humanos como financieros, para la implementación de la herramienta, con el fin de (a) reasignar presupuesto adjudicado hoy en día a actividades aisladas, y (b) optimizar costos.

Incluir en la planeación del proyecto, el tiempo que pueda tomar la integración de la herramienta propuesta con la intranet de la organización.

Asegurar el fácil acceso a la intranet, por parte de los usuarios, con su actual usuario y contraseña y, que a través de la misma plataforma se pueda acceder a la política, reglas, condiciones y demás información pertinente a la herramienta de *gamification*.

En cuanto al equipo humano de tecnología, se sugiere que mínimo se pueda contar con dos desarrolladores *fullstack* con profundos conocimientos en el backend, un diseñador UX/UI, idealmente un desarrollador *frontend*, un QA Tester Manual de preferencia para una primera versión de la herramienta. Al utilizar recursos internos, se sugiere también que se asigne un *Project Manager*, que se encargue de la coordinación y el aseguramiento exitoso de las etapas, y que pueda

fungir bajo la alineación de la Subgerente de Personas, que vale la pena mencionar, tiene como *background* académico y profesional, Ingeniería de Sistemas.

También se recomienda que la herramienta guarde un registro permanente de fácil acceso para todos los usuarios con sus respectivos puntos, motivos y categorías del reconocimiento y récord de avance a lo largo del tiempo, en otras palabras, un ranking.

En cuanto al reconocimiento:

Cada participante del programa recibirá de manera automática, el primer día laboral de cada semana, una recarga de cinco puntos en su bolsa virtual, que podrá asignar a otro participante, siempre y cuando, bajo su criterio haya habido un evidente comportamiento positivo relacionado a una de las tres competencias a desarrollar: (a) trabajo colaborativo, (b) comunicación y, (c) liderazgo. Sabiendo, que sus puntos tienen vencimiento cada último día de la semana, y que no son acumulables.

La razón de que sean cinco puntos y que tengan vencimiento semanal es simple, es recibir un punto por cada día de la semana laboral, fomentando la participación en el programa y promoviendo el ejercicio de reconocer públicamente a sus pares por un comportamiento que se considera lo/la hizo brillar o sobresalir⁶ en determinada situación, generando *feedback* constante y permanente.

⁶ Ejemplo: Juan estuvo en una reunión de trabajo con el equipo financiero y considera que Sonia fue una evidente líder positiva durante la sesión porque se aseguró que todos sus compañeros se sintieran cómodos para hablar, respetando posiciones ajenas, escuchando activamente y, además, lograr el objetivo inicial de la junta generando sinergias en el equipo.

Juan entonces, ingresa a la intranet y le otorga a Sonia 2 puntos por Liderazgo, agregando una breve y clara descripción de lo sucedido.

Para la asignación de puntos, el participante entrará a la plataforma donde encontrará las categorías a relacionar con los puntos (trabajo colaborativo, comunicación y liderazgo) en un desplegable, y un espacio de libre redacción para felicitar a su colega describiendo el comportamiento que vio relacionado a esa categoría.

Al final de cada semana, la plataforma sumará los puntos de cada participante y guardará la información para generar al final de cada mes una lista de participantes y sus puntajes recibidos, resaltando el Top 5 del mes, el cual será publicado en la intranet y comunicado también vía correo electrónico.

Los participantes incluidos en el Top 5 mensual serán acreedores a distinciones digitales como insignias que les dará acceso, por ese mes, a pequeños incentivos, mientras que los participantes que queden en el ranking del Top 5 del trimestre serán acreedores al paquete de incentivos de mayor cuantía, por ejemplo: días libres, pases para actividades de interés, regalos para ellos o familiares, días de alojamiento en hoteles, bonos de mercado, entre otros.

Explicado de forma sencilla, el programa suma, pondera, categoriza los incentivos escogidos por la organización según el total de puntos obtenidos.

También se recomienda que los comportamientos relacionados con la competencia de Liderazgo, puedan ser reconocidos en todos los niveles de colaboradores; así sea solo esperado a nivel Ejecutivos y Jefaturas, como se puede ver más adelante, porque aunque solo sea requerido en esos niveles, se sabe que los rasgos de liderazgo no son exclusivos de cierto rol o nivel organizacional en una

organización. Además, al fomentar de manera temprana tal competencia, se espera que el Liderazgo sea una competencia con un nivel satisfactorio, a nivel general en la organización.

Que el momento del reconocimiento sea un momento público, lo cual no significa presencial, pero sí de conocimiento de los miembros de la organización (fuera de convenio), esto podría ser a través de notificaciones *pop-up* en la plataforma, a través de correo electrónico, o de tipo comunicado en el boletín interno, esto en caso que la organización decida no hacer eventos presenciales por razones de costos, de protocolo sanitario o cualquier otro.

En cuanto a la estructura de incentivos:

A pesar de que estos serán definidos a detalle por la compañía dependiendo del presupuesto con el que se cuente al momento de planeación e implementación; se sugiere a AGUNSA algunas opciones que podrían ser utilizadas.

Opción 1: los incentivos podrían ser clasificados y asignados según cuantía.

(a) Incentivos de *menor cuantía*, que estarán disponibles para aquellos trabajadores que queden posicionados en el Top 5 *mensual*,

(b) Incentivos de *mayor cuantía*, disponibles para los trabajadores posicionados en el Top 5 *trimestral* (Q),

(c) Incentivos de *gran cuantía*, disponibles para los trabajadores posicionados en el Top 5 *anual*.

Opción 2: se establece un “banco de incentivos” para los *top gamers*.

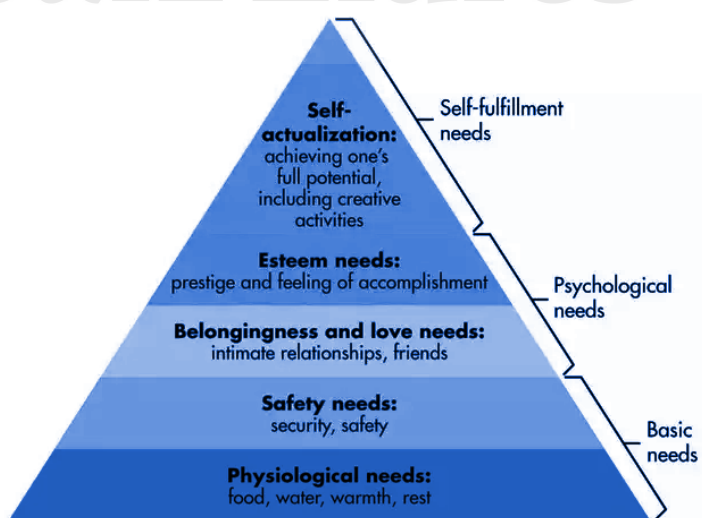
(a) Según presupuesto, la organización determinará qué incentivos formarán parte del banco, que será como un estilo de tienda virtual a la que se puede acceder al acreditarse al usuario como top gamer,

(b) Estos mismos usuarios podrán ingresar a través de la plataforma al “banco de incentivos” y escoger aquellos que sean de su interés y se ajusten a sus puntos,

Opción 3: entablar una clara relación entre los incentivos y los diferentes tipos de motivadores que seguimos los seres humanos, según la Teoría de Maslow. Estos se presentan a continuación en la Figura 4.

Figura 4

Pirámide de Maslow



Nota. Tomada de “Maslow 's Hierarchy of Needs”. Recuperado de <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

(a) Según lo anterior, el “banco de incentivos” se distribuirá teniendo en cuenta dos variables: la dimensión del motivador y el marco de tiempo.

(b) El *top gamer* podría escoger su incentivo según corresponda el período de tiempo en el que obtuvo su posición en el ranking (mensual, trimestral, anual), teniendo en cuenta que, cada ser humano se ve motivado por diferentes factores, tal como se puede apreciar a continuación.

Cuadro 4

Estructura de Incentivos AGUNSA Argentina

Dimensión	Relación	Ejemplos de Incentivos		
		Top mensual	Top Trimestre	Top Anual
Autorrealización y Trascendencia	Experiencias estéticas, de servicio, con la naturaleza, Crecimiento y potencial personal	Invitación a clases de corteería (yoga, pilates, meditación). Entrada a actividades outdoor (picnics, escaladas, etc).	Bono para compra de ropa deportiva. Invitación de pago a retiros espirituales, de meditación. Bono para curso de crecimiento personal. Cursos cortos o bonos para actividades de yoga/pilates/meditación.	Pago anual de curso (yoga, pilates, meditación). Viaje relacionado a tema de interés personal con presupuesto determinado. Bono de gimnasio
Cognitivas	Curiosidad, exploración, aprendizaje, comprensión	Pase para taller de 1 día Vale para curso corto Libro (físico o digital)	Acceso a planes cortos de capacitación Acceso a bancos de libros o app (Audible, por ejemplo)	Acceso Subsidios/Financiación para Plan de Educación Superior
Social, Reconocimiento y Pertenencia	Amistad, afecto, intimidad, Amistad, Confianza y Aceptación, Éxito, reconocimiento, respeto, confianza	Cartas de reconocimiento Regalos Entradas a eventos sociales, deportivos, culturales. Recarga gratuita para el mes de la Subte	Regalos+ Cumpleaños libre	Regalos ++ Subsidio extendido a familiar Préstamos/Financiación para vehículo
Seguridad	Física, laboral, económica, moral, familiar y salud	Bonos de actividades específicas Regalo (productos de hogar) Bonos de descuento (alianzas) Bono procedimientos estéticos	Capacitación laboral (específica) Subsidio de certificaciones	Pago (100%) de certificaciones. Planes de financiación.
Biológicas y Fisiológicas	Respirar, alimentarse, descansar, sexo, homeóstasis, aire, comida, bebida, refugio, sueño	Time Off Productos para el cuidado personal. Cesta de comidas	Tiempo pago para actividades de ocio con el equipo del empleado Bono spa. Vales para cena x 2 Flex Time	Días extras de vacaciones/año Viaje All Inclusive para 2 pax Pase para estadías Extensión del seguro médico

Nota. Material creado por el autor, no contiene referencia bibliográfica.

Se recomienda también, que todos los participantes sean agregados de forma automática al programa; pero que la participación no sea obligatoria, se buscará la participación activa a través de un plan de comunicación, de los premios e incentivos.

Quien no reciba puntos por parte de sus pares simplemente aparecerá con cero puntos asignados, sin insignias ni acceso a incentivos, lo cual probablemente también se vea reflejado, en el progreso en el desarrollo de las competencias en cuestión.

En cuanto a la comunicación y divulgación:

De manera puntual y enfática, se recomienda que la implementación de la herramienta se encuentre acompañada de un plan robusto y estructurado de comunicación y de promoción del programa para que sea acogido de manera positiva y, este sea percibido como actividades de juego, de reconocimiento a un compañero, más que como una tarea o labor tediosa.

Dicho plan no es abordado en esta propuesta por no ser el objetivo ni el alcance de la misma; sin embargo, se hacen recomendaciones sobre las etapas básicas e importantes a tener en cuenta por AGUNSA Argentina.

A continuación, recomendaciones⁷ sobre las diferentes fases, que no deben faltar a la hora del diseño e implementación de un plan de comunicación.

⁷ Información tomada de "Elaboración de un plan de comunicación" de la Plataforma de Voluntariado de España, recuperado de https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf

Fase 1: se hace un análisis de la situación actual en cuanto a comunicación, por ejemplo, con qué materiales de comunicación se cuenta, el perfil de las personas encargadas de la comunicación dentro de la organización, qué no ha funcionado en situaciones o proyectos anteriores, entre otros.

Fase 2: pautar con claridad aquellos objetivos del plan; es decir, el listado de lo que se pretende lograr con la divulgación.

Fase 3: determinar quiénes serán los receptores del mensaje, a quiénes queremos informar de los cambios por venir.

No olvidemos que un plan de comunicación interna se encuentra dirigido únicamente al equipo interno de la organización, a los empleados que se decidan sea la población target de la herramienta a implementar. Si se incluirán, por ejemplo, los empleados dentro de convenio, aunque no se encuentren dentro del alcance de la herramienta, quedará totalmente a discreción de AGUNSA.

Fase 4: hace referencia a cuál es el mensaje que se quiere transmitir.

Fase 5: hace referencia a fijar el presupuesto disponible para esta campaña de divulgación, es importante antes de iniciar tener claro tanto los recursos financieros como humanos con los que se cuenta para la divulgación del nuevo proyecto.

Fase 6: es el plan de medios, los canales de comunicación que se utilizarán y la frecuencia de uso. Se sugiere a AGUNSA utilizar aquellos considerados internos

y formales⁸, como: (a) Intranet, (b) correo electrónico, (c) videollamada grupal, (d) anuncios, (e) el boletín interno de la organización, (f) capacitaciones y reuniones.

Fase 7: es la ejecución, pero también la evaluación del plan. Poner en marcha el plan, según lo que se planea, pero poder en diferentes momentos si el proceso se ha ejecutado según lo planeado, si se han alcanzado los objetivos pautados, los tiempos y, claramente es muy importante para esto, tener claros desde el inicio las métricas a utilizar.

Es de gran importancia recordarle a la organización, que la ejecución del plan de comunicación debe estar presente en todos los diferentes momentos del proyecto, de inicio a fin, el plan de comunicación debe dar acompañamiento dinámico y continuo.

Otros aspectos:

Se sugiere que tanto el programa como la herramienta sean evaluados de forma semestral durante los primeros años para poder realizar los ajustes necesarios en ambos casos, a nivel de herramienta, de tecnología, de resultados a nivel comportamiento.

En caso tal que la herramienta logre, de manera sostenida en el tiempo, un éxito claro en el cumplimiento de los objetivos planteados, se podría incluso proponer:

(a) Extender el alcance del programa, incluyendo más personas al alcance

⁸ Aquellos que se encuentran controlados por las personas en roles o en posiciones de autoridad en la organización.

beneficiadas

- (b) Implementar la herramienta en otros países en los que se encuentra AGUNSA, siendo Argentina líder del proyecto.

Concluyendo; es así cómo se propone que a través del refuerzo positivo de la conducta, por el reconocimiento público y la obtención de incentivos, la herramienta de gamificación, ayude a desarrollar las competencias identificadas por la compañía como nivel de desarrollo “por debajo de lo esperado”.

Respondiendo entonces a la primera pregunta que nos hacíamos en la página 11 de este documento, esa sería la forma planteada en que la herramienta de un proceso de Reconocimientos e Incentivos reforzará la labor de la herramienta del proceso de Formación y Desarrollo.

Y; por último, ¿Cómo complementar el actual sistema de bonos por desempeño, que la compañía ya tiene implementado?

La propuesta a la organización apuesta a que el sistema de bonos por desempeño tenga una mejor percepción de la que ya tiene, teniendo en cuenta que, al tener salarios competitivos, estructura de bonos por desempeño de equipo, ahora un programa de reconocimiento e incentivos, más los beneficios que le otorga la compañía a todos sus empleados, estos verán el bono como componente importante y protagonista de una estructura de compensación integrada, que a su vez, fomentará el sentido de pertenencia y motivación en los trabajadores.

8. Conclusiones generales

Todas las organizaciones, sin excepción alguna, padecen de dolores, atraviesan situaciones de crisis y cambio, buscan adaptarse al entorno cambiante, tienen exigencias según su industria e incluso, según sus falencias y puntos débiles. Pero al pasar de los años, cada día confirmo que un buen y actualizado diagnóstico por parte del área de Talento Humano, Gestión Humana o como lo llaman en AGUNSA, Gestión de Personas, genera solicitudes claras sobre las necesidades de una organización.

En el rol que tenemos desde el área de Gestión Humana podemos jugar el papel de empleados alineados, de consultores externos, de asesores de la Alta Gerencia, tanto o poco, como la estrategia del negocio y la cultura corporativa nos lo permita. Sin embargo, depende mucho de cada uno de nosotros la gestión que realicemos desde nuestro rol y la exposición que le demos a nuestros proyectos en el área. Es así, como en el caso particular de la Gestión de Personas en AGUNSA Argentina, se fueron forjando diferentes proyectos que, aunque desarticulados al inicio, han ido dando forma no solo al área y al equipo, sino a los diferentes programas que se han y se seguirán implementando.

Tener una visión y una estrategia clara del área y del negocio, es lo que ha permitido en este caso particular, la sintonía entre la necesidad de la organización y la solución planteada. Claramente, las facilidades mencionadas en la sección anterior en cuanto a las herramientas y los recursos disponibles, junto con la Subgerente de Personas, fueron un partner estratégico en esta labor.

Habrán cosas que tal vez se demoran en pasar de moda o simplemente se mantengan vigentes, como lo pueden ser las motivaciones, la necesidad de algunas personas por sentirse reconocidas, la vulnerabilidad o flexibilidad de nuestros comportamientos ante el contexto en el que se encuentran inmersos; sin embargo, aquellas cosas que si cambian al pasar de los años pueden ser definitivamente, una mano amiga para nosotros en el área, y ese es el caso de la tecnología.

El caso particular de la gamificación es un ejemplo vivo de cómo podemos utilizar la tecnología en pro de los objetivos organizacionales y, a la vez, el desarrollo humano, finalmente nuestro desarrollo profesional forma parte de nuestro desarrollo como seres integrales en un contexto tan vulnerable como el laboral, en especial, estos últimos tiempos.

Los humanos, de forma intrínseca o extrínseca seguiremos buscando satisfacer nuestros instintos básicos, nuestras motivaciones inmediatas, alimentar nuestro ego a través del reconocimiento público y la mejora de nuestro estatus en un entorno que consideremos de importancia para nosotros. La propuesta aquí planteada a la organización abarca cada una de ellas de una forma lúdica, positiva, constructiva, en tendencia y viable para todos los involucrados en un momento de alta dificultad e incertidumbre.

Referencias bibliográficas

- Altarriba, F. (2019). Los tipos de jugadores en Gamification: teorías Bartle, Amy Jo Kim y Marczewski. Blog RRHH 4.0 de IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/tipos-jugadores-innovacion/>
- Arcoya, E. (2019). Gamificación en los Recursos Humanos: motivación y compromiso con la empresa. RRHH 4.0. <https://www.iebschool.com/blog/gamificacion-en-los-recursos-humanos-motivacion-y-compromiso-con-la-empresa-recursos-humanos/>
- Ballentine, A., McKenzie, N., Wysocki, A., & Kepner, K. (2003). The Role of Monetary and Non-Monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage: HR016, 4/2003. EDIS, 2003(8).
- Barrera, M y Calderari, S. (2012). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Universidad de la Sabana. Recuperado el 12 de julio de 2022 de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4478/131062.pdf>
- Berkeley, G. (1992). Tratado sobre los principios del conocimiento humano. Madrid: Alianza Editorial S.A. Recuperado de https://www.mercaba.es/britania/conocimiento_humano_de_berkeley.pdf

- Berlanga, I., Merino, A y Pérez, L. (2018). Gamificación aplicada en la educación y la comunicación. Un modelo de formación universitaria del siglo XXI: aprendizaje de competencias profesionales en entornos virtuales. Ángel Torres-Toukoumidis y Luis M. Romero-Rodríguez (Ed.), *Gamificación en Iberoamérica. Experiencias desde la comunicación y la educación*. (240-259). Editorial Universitaria Abya-Yala. Bolívar, C. (2002). Más allá de la formación: el desarrollo de competencias. Versión digital recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17051/1/Gamificacion%20en%20iberoamerica.pdf>
- Churchill, S., Gillespie, H y Herbold, N. (2014). The Desirability of Wellness Program and Incentive Offerings for Employees. *Benefits Quarterly*, 30(1), 48-57. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/3abe42bebb1948d1279aa14a93fa18c2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4616>
- Cornell, M. (2012). The Perfect Rewards and Incentives Program: How to pitch, plan and pick out products for rewards programs. *Industry Review*, 50(10),44-48. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/298306215_The_perfect_rewards_and_incentives_program_how_to_pitch_plan_and_pick_out_products_for_rewards_programs
- Demian. (2019). ¿Qué es gamification?. Blog Platzi. <https://platzi.com/blog/que-es-gamification/>

- Dongho, K. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*, Vol.12 No.1, pp. 19-35. Recuperado de <https://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/1819>
- ESAN. (2019). Cómo implementar la gamificación en tu organización. Apuntes Empresariales. ESAN Graduate School of Business. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/12/como-implementar-la-gamificacion-en-tu-organizacion/>
- Evers, Y. (1998). Performance incentives. *Credit Union Magazine*, 64(6), 54-59.
- Fernández-Arias, P., Ordoñez-Olmedo, E., Vergara-Rodríguez, D y Gómez-Vallecillo, A.I. (2020). La gamificación como técnica de adquisición de competencias sociales. *Prisma social: revista de investigación social*. (31), 388-409. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7625998>
- Guzmán, F. (2012). El concepto de competencias. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60(4). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5893632>
- Hernández, H.G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38,51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Jin, L y Huang, Y. (2014). When giving money does not work: The differential effects of monetary versus in-kind rewards in referral reward programs. *Intern Journal of Research in Marketing*, 31(1), 107-116. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811613000906>

- Knez, M y Simester, D. (2002). Making Across-the-board incentives work. Harvard Business Review, febrero, 16-17. Recuperado de <http://web.mit.edu/simester/Public/Papers/Makingacrosstheboard.pdf>
- Labrador, E. (2020, octubre). Gamificación en la estrategia de negocio. Mosaic. Diseño, Experiencia de usuario. Recuperado de <https://mosaic.uoc.edu/2020/10/14/gamificacion-en-la-estrategia-de-negocio/>
- Machorro, R. (s.f.). *Sistema de Incentivos Basados en el Tiempo Estándar*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de https://www.academia.edu/9350840/Capitulo_IV_Sistema_de_Incentivos_Basados_en_el_Tiempo_Est%C3%A1ndar
- Maya, M., Lorduy, M y Carvajal, M. (1997). Diseño de un programa de evaluación de desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo. (Tesis de posgrado). Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/837>
- Mucci, O.O. (2001). Las competencias laborales. *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 7(11), 47-66. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3681079>
- Nelson, B. (1996). 1001 Formas de recompensar a los empleados, Grupo Ed. Norma, Barcelona, 1996. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=6ZB5tcDQvhEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Noriega A., M. (1994). Los incentivos salariales. *Ingeniería Industrial*, (12), 30-39. doi: <http://dx.doi.org/10.26439/ing.ind1994.n012.2799>

Polindara, V. (2003). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca*. (Tesis de pregrado). Facultad de Psicología, Universidad Piloto de Colombia, Colombia.

Raven, J. (2001). The McClelland/McBer Competency Models. En Raven, J., & Stephenson, J. (Eds.). *Competence in the Learning Society* (225-235). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242566220_The_McClellandMcBer_Compentency_Models

Real Academia Española. (2019). Reconocimiento. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de *Diccionario de la lengua española*: <https://dle.rae.es/reconocimiento?m=form>

Robbins, M. (2019). Why Employees Need Both Recognition and Appreciation. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2019/11/why-employees-need-both-recognition-and-appreciation>

Rodrigues, I. M. F. M., Soares, N. F. M., Lopes, J. M., Oliveira, J. C., & Lopes, J. M. N. G. (2021). Gamification as a new trend in the co-creation process. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–33. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMR210132. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/96kcJH4hbWNYGC8tHXcmtzs/?lang=en&format=pdf>

- Sánchez, A., y Colomer, J. C. (2018). Gamificación y construcción del pensamiento histórico: desarrollo de competencias gamificadas. *CLIO. History and History teaching*, 44, 82-93. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6735956>
- Stewart, B., Appelbaum, E., Leiby, A.M., Amabile, T., McAdams, J., Kozlowski, L.D., Baker III, G.P., Wolters, D.S y Beer, M. (1993). Rethinking rewards. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 37-49. Recuperado de <https://hbr.org/1993/11/rethinking-rewards>
- Zapata, G y Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y Gestión*, 29, 56-86. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64619990004>
- Zepeda-Hernández, S., Abascal-Mena. R. y López-Ornelas, E. (2016). Integración de gamificación y aprendizaje activo en el aula. *Ra Ximhai*, 12 (6), 315-325. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194022.pdf>

Anexos

A continuación se presentan algunos anexos de soporte al Trabajo Final de Grado

Anexo 1

Cuadro resumen de los servicios ofrecidos por AGUNSA Argentino, relacionados en la página 6.

UNIDAD DE SERVICIO	SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Agenciamiento marítimo	Agenciamiento general	Soluciones efectivas que responden a un completo conocimiento de la industria nacional y del comercio exterior de cada país.
	Agenciamiento portuario	Servicios en la operación naviera y estrategias de planificación que optimizan los costos y la utilización de las naves.
	Agente protector	Asesoría y representación legal especializada en gestiones relacionadas con operaciones, gastos, seguros y reclamos.
	Asistencia cruce estrecho	Asesora a armadores y capitanes para optar por rutas efectivas de navegación por estrechos marítimos.
	Back Office	Aumente la productividad de su empresa con una gestión permanente y oportuna de los procesos documentales.
Representaciones aéreas	GSA Agentes de ventas	Servicios de venta y administración que facilitan la comercialización e introducción de productos y servicios aéreos.
	GHA Servicio a pasajeros y operaciones en vuelo	Soluciones integrales a aerolíneas y servicio de calidad a sus pasajeros solventando necesidades en el embarque, manejo de equipaje, ventas y múltiples requerimientos.
Concesiones y operaciones terminales	Aeropuertos	Asesoría y gestión de servicios operativos, financieros y comerciales a la medida de cada aeropuerto.

	Terminal de cruceros	Opera la concesión de pasajeros de la Terminal de Valparaíso en Chile. Atiende más de 88.000 pasajeros cada año. VTP es uno de los terminales más modernos del cono sur.
	Terminales portuarios	Opera y administra terminales de transferencia de carga portuaria, velando siempre por la eficacia y la seguridad en el funcionamiento de cada uno de los recintos operados.
Logística	Industrias	Presta servicios a la industria eléctrica, minera, retail, materias primas, graneles y energética entre otros sectores de la economía.
	Servicios	Ha desarrollado tecnología de punta dando visibilidad en línea del status de la carga de sus clientes.
Servicios de lanchas	Servicios de lanchas	Cuenta con una flota equipada con modernos equipos de navegación que permiten brindar de manera segura y eficiente diferentes servicios de apoyo a naves que recalcan en los puertos.
Remolcadores	Remolcadores	Dispone de una flota de remolcadores con la mejor tecnología y personal altamente experimentado para cumplir con las exigencias del mercado naviero y portuario, desde faenas portuarias hasta remolques de alta mar, atendiendo además tareas de salvamento marítimo.
Depósito de contenedores	Depósito de contenedores	Servicio rápido y oportuno a nuestros clientes en la recepción, reparación, almacenaje y despacho de contenedores dentro de nuestras instalaciones.
Venta y arriendo de contenedores	Venta y arriendo de contenedores	Cuenta con un stock permanente de contenedores marítimos de diferentes tamaños y características técnicas para venta, arriendo y transformaciones, los cuales pueden ser entregados, previa factibilidad técnica, donde el cliente los requiera.
Bunkering	Bunkering	Entrega en puertos la agilidad, confiabilidad y flexibilidad que requieren las naves cuando se abastecen de combustibles.
Logística portuaria	Logística portuaria	Diseña, planifica y gestiona las operaciones de embarque y descarga de las naves en terminales de carga.

Anexo 2

Competencias a desarrollar, definiciones y comportamientos esperados por nivel jerárquico definidas por la organización.

DEFINICIÓN	COMPETENCIAS A REFORZAR		
	TRABAJO COLABORATIVO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO
	Capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos y orientando sus acciones hacia el logro de los mismos.	Capacidad para expresarse de forma clara y asertiva, manteniendo un trato cordial y asegurando la comprensión del mensaje entregado para cumplir con diversos objetivos o actividades.	Conoce a sus colaboradores y se preocupa por su desarrollo profesional y personal, entregando lineamientos claros y oportunos con el fin de lograr resultados de excelencia, a través de un clima de trabajo basado en la confianza, respeto y coherencia en el accionar.
CONDUCTAS DESEADAS SEGÚN COMPETENCIA POR NIVEL ORGANIZACIONAL			
ADMINISTRATIVOS	Ofrece y solicita ayuda a otras personas o equipos, compartiendo y recibiendo conocimientos, esfuerzos y recursos para lograr los objetivos y	Comunica en clara, oportuna y asertiva, utilizando diferentes formas de comunicación y cuidando el modo en que plantea sus puntos.	N/A
PROFESIONALES	Ofrece y solicita ayuda a otras personas, compartiendo y recibiendo conocimientos, tiempos y recursos para lograr los objetivos y compromisos en los que se encuentra directamente involucrado; movilizándolo así a sus pares para trabajar integradamente.	Comunica en forma clara, oportuna y asertiva, utilizando diferentes formas de comunicación y cuidando el modo en que plantea sus puntos.	N/A
JEFATURAS	Generar instancias de trabajo colaborativo que faciliten el intercambio de conocimientos, ideas y esfuerzos, logrando alcanzar y cumplir objetivos y compromisos de su área.	Comunica en forma clara, oportuna y asertiva, utilizando diferentes herramientas de comunicación y cuidando la forma en que plantea sus puntos. Se asegura de que la información de la empresa y la que afecta directamente a su área sea recibida y comprendida por todos sus colaboradores. Del mismo modo, se asegura de que la información relevante sea recibida y comprendida por su jefatura.	Forma, guía y desarrolla a su equipo de trabajo, entregando a las personas herramientas e instancias de aprendizaje desafiantes para fortalecer su desempeño. Implica potenciar el trabajo colaborativo con el equipo y/o el entorno, confiando, respetando y actuando de manera coherente.
EJECUTIVOS	Realzar el sentido del trabajo en equipo, busca incrementar la responsabilidad, la eficiencia y coordinación de equipos autónomos que se caracterizan por su diversidad, pero que comparten un propósito común.	Comunica en forma clara, oportuna y asertiva, utilizando diferentes técnicas de comunicación y cuidando la forma en que plantea sus puntos. Se asegura de que la información de la empresa y la que afecta directamente a su área sea recibida por quienes corresponda.	Genera y gestiona instancias de desarrollo de personas, y moviliza todos los recursos necesarios para empujarlos a conseguir sus objetivos. Implica potenciar la sinergia intra e inter equipos, a través de dinámicas que comprometen e inspiran a sus integrantes, confiando, respetando y actuando de manera coherente.

Anexo 3

Actual tabla de asignación de beneficios, incentivos y reconocimientos.

	A	B	C	D	E	F
1			Actividad o Motivador (cualquiera que sea)	Periodicidad con la que se otorga	¿Cuáles son los criterios de inclusión al programa?	¿Con qué proceso de HR está articulado?
2	Beneficios	Herramienta para formentar el sentido de pertenencia, se otorga por pertenecer a la organización, no está relacionado a una meta ni a un resultado.	Entrega de ayuda a hijos de	Anual	Hijos entre 5 y 18 años	Bienestar
3			Complemento de Obra social	Mensual	Todos	Remuneraciones
4			vacaciones legales no continuas	Mensual	Todos	administrativo
5			Prestamos	Mensual	Todos	Remuneraciones
6			Sorteos y Regalos	Anual	Todos	recreativos
7			Días Administrativos	Anual	Fc Planta	administrativo
8			Anticipos	Mensual	Todos	Remuneraciones
9			Teletrabajo según área	Mensual	Fuera de convenios	Bienestar
10			Bolsa de horas por Horas extras	Mensual	Fuera de convenios	Bienestar
11			Vales por supermercado	Mensual	Todos	Bienestar
12	Ropa de trabajo Corporativa	Anual	Todos	administrativo		
13	Fiestas y cenas	mayo - diciembre	Todos	recreativos		
14	Incentivos	Herramienta de motivación para que los trabajadores cumplan con los objetivos planteados en la estrategia de la empresa.	Bono de Produccion	trimestral	en convenio	desempeño
15			Distincion - Vale supermercado (sorteo)	Mensual	todos	desempeño
16			Bono de Fin de año	Anual	Fuera de convenios	desempeño-utilidad empresa
17			Reajuste de sueldo y incrementos	Semestral	Fuera de convenios	desempeño - inflacion
18	Reconocimientos	Acciones dirigidas a estimular, recompensar y premiar comportamientos realizados en el trabajo que son saludables para la estrategia de la organización.	Mencion en revista interna	Bimestral	todos	motivacion
19			Distinciones escritas	Mensual	todos	motivacion
20			Desayunos	Semanal	Fuera de convenios	motivacion
21			Almuerzos equipos de trabajo	trimestral	Fuera de convenios	motivacion

Esta tabla fue reclasificada en trabajo conjunto con la Subgerente de Personas para fines de este documento y futura redistribución.