



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Estudio de la implementación de una mesa de innovación en
recursos humanos en la firma internacional de reclutamiento
Michael Page – sede Perú**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Valeria Chamba Pinto

Revisor:
Mgtr. Claudia María Cheng Barrantes

Piura, febrero de 2026

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Valeria Chamba Pinto, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 74148437, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Estudio de la implementación de una mesa de innovación en recursos humanos en la firma internacional de reclutamiento Michael Page – sede Perú”.

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Claudia María Cheng Barrantes, identificado con DNI: 73019612.

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 06/02/2026.



.....
Firma del autor¹



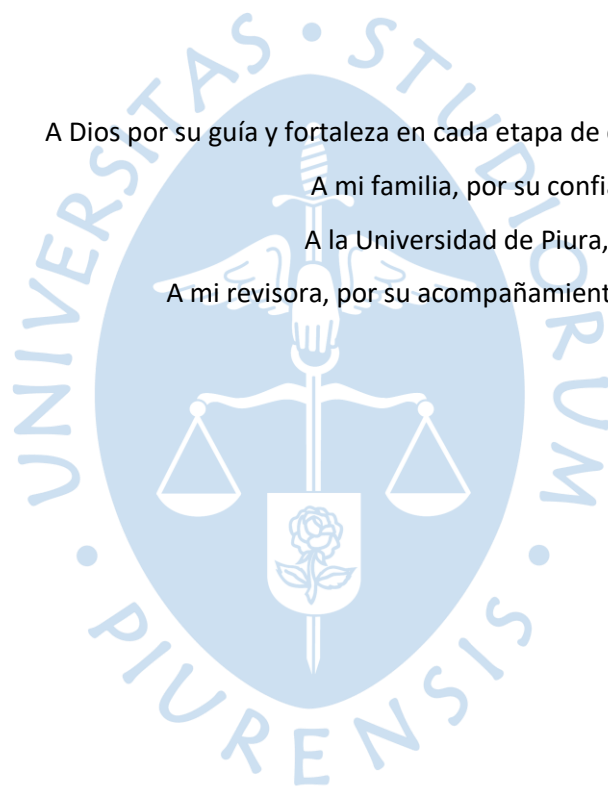
.....
Firma del revisor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mi familia, por acompañarme, motivarme y apoyarme incondicionalmente en cada etapa de mi vida, especialmente durante esta etapa académica. Su apoyo es esencial para seguir desarrollándome personal y profesionalmente.





Agradecimientos

A Dios por su guía y fortaleza en cada etapa de este proceso universitario.

A mi familia, por su confianza y amor incondicional.

A la Universidad de Piura, por la formación recibida.

A mi revisora, por su acompañamiento, paciencia y orientación.

Resumen

El presente trabajo tiene el objetivo de analizar la implementación de una Mesa de Innovación en la sede de Michael Page en Perú, como respuesta a la centralización del área de Recursos Humanos en Chile y Argentina. El gerente general de Perú decidió crear esta Mesa como espacio colaborativo para identificar, evaluar e implementar iniciativas orientadas a mejorar la operación y la experiencia del colaborador. El trabajo se centra en el Proyecto Fénix, cuyo objetivo fue diagnosticar el clima laboral y diseñar propuestas estratégicas que impacten positivamente en la experiencia de los colaboradores de Perú.

Se aplicó una encuesta a 42 colaboradores, evaluando cinco dimensiones: comunicación, liderazgo, reconocimientos y recompensas, crecimiento y desarrollo, y ambiente de trabajo. Los resultados de esta encuesta evidenciaron las fortalezas de la empresa en la dimensión de liderazgo (4.1) y oportunidades críticas en las dimensiones de reconocimientos y recompensas (3.3) y desarrollo profesional (3.5), seguido de ambiente de trabajo. Tras los resultados obtenidos, se plantearon iniciativas como la diversificación de incentivos, sesiones de revisión de carrera y el retorno al formato híbrido. Este trabajo revela la importancia de contar con espacios integrados por y para los colaboradores, los cuales permiten desarrollar iniciativas en torno a la mejora del clima organizacional y fortalecer el *employee experience* en empresas globales con áreas de Recursos Humanos descentralizadas.

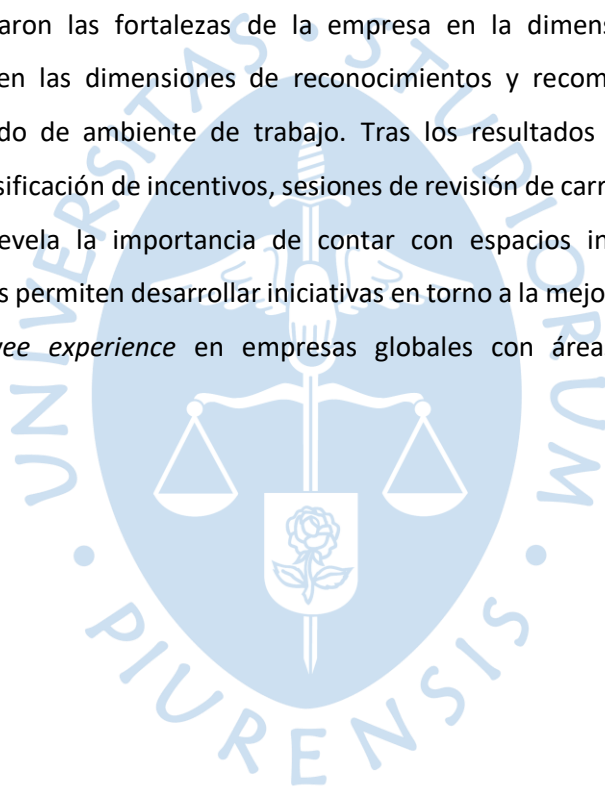


Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Información general	10
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.1 Organización de la empresa	10
1.1.2 Cultura de la empresa	11
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	12
1.2.1 Funciones específicas del puesto	12
1.3 Descentralización del área de Recursos Humanos	12
1.3.1. Participación en la Mesa de Innovación y contribuciones.....	13
1.3.2. Retos del encargo desempeñado.....	13
1.4. Proceso objeto del informe	14
Capítulo 2. Fundamentación	15
2.1 Descentralización de la gestión de Recursos Humanos.....	15
2.2 Comités o Mesas de Innovación como estrategia de desarrollo organizacional	15
2.3 Employee experience (EX).....	15
2.4 Gestión del cambio impulsada por Mesas de Innovación	16
2.5 Importancia del diagnóstico del clima laboral y su relación con el employee experience	16
Capítulo 3. Aportes y propuestas	18
3.1 Fases del proceso	18
3.1.1 Diagnóstico.....	18
3.1.2 Resultados obtenidos.....	19
3.2.3 Presentación a Gerencia.....	21
3.3 Diseño de iniciativas y/o propuesta	21
3.3.1 Propuestas en la dimensión reconocimientos y recompensas	21
3.3.2 Propuesta en la dimensión crecimiento y desarrollo	22
3.3.3 Propuesta en la dimensión comunicación.....	22
3.3.4 Propuestas en la dimensión ambiente de trabajo:.....	22
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Referencias.....	25
Anexos.....	26
Anexo A. Comportamientos corporativos.....	27
Anexo B. Beneficios.....	28

Anexo C. Plataforma interna Page Connect31



Lista de tablas

Tabla 1 Categorización de la encuesta del Proyecto Fénix.....	17
Tabla 2 Resultados generales obtenidos de la encuesta del Proyecto Fénix.....	18
Tabla 3 Resultados obtenidos por dimensiones y categorías.....	19



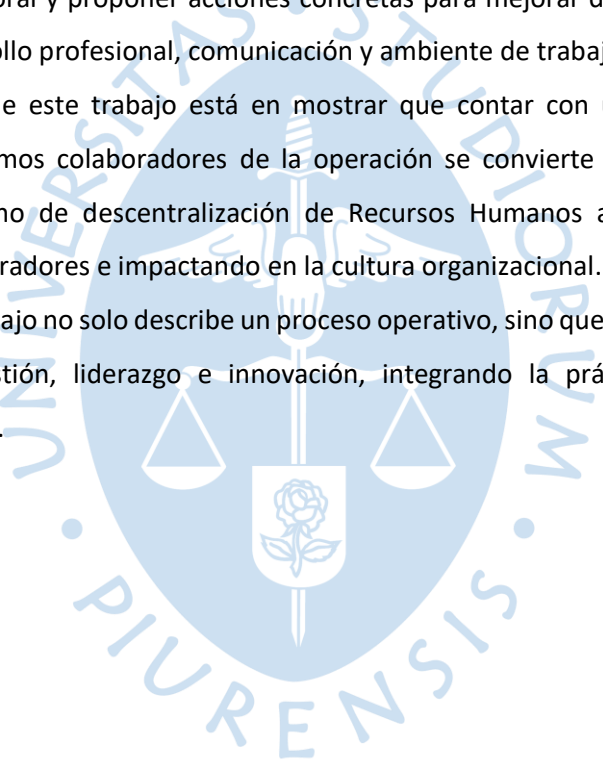
Introducción

La gestión de Recursos Humanos en corporaciones globales enfrentan retos no solo de estandarización de políticas, sino también de adaptación en entornos locales. En el caso de Michael Page Perú, la decisión corporativa de centralizar las funciones de Recursos Humanos en un Centro de Servicios Compartidos generó la necesidad de crear espacios internos que contribuyan al bienestar y la motivación de los colaboradores.

Bajo este contexto, surge la Mesa de Innovación, un espacio integrado por colaboradores estratégicos de la operación de Perú, con el propósito de diseñar e implementar iniciativas que fortalezcan la cultura organizacional y la experiencia de los colaboradores. Este trabajo analiza la participación de la autora en dicha Mesa, destacando el desarrollo del Proyecto Fénix, orientado a diagnosticar el clima laboral y proponer acciones concretas para mejorar dimensiones críticas como reconocimientos, desarrollo profesional, comunicación y ambiente de trabajo.

La importancia de este trabajo está en mostrar que contar con una Mesa de Innovación conformada por los mismos colaboradores de la operación se convierte en un eje esencial en la empresa ante un entorno de descentralización de Recursos Humanos ayudando a fortalecer la experiencia de los colaboradores e impactando en la cultura organizacional.

Por ello, este trabajo no solo describe un proceso operativo, sino que lo fundamenta en teorías contemporáneas de gestión, liderazgo e innovación, integrando la práctica profesional con el conocimiento académico.



Capítulo 1. Información general

1.1 Descripción de la empresa

Michael Page, parte de PageGroup, es una de las compañías mundiales más importantes en el mercado de reclutamiento y selección de personal. Fue fundada en Inglaterra en 1976, cotiza en la Bolsa de Londres y se especializa en la selección de candidatos para puestos de mandos medios y alta dirección.

Tiene presencia en cinco continentes, con más de 7,000 colaboradores en más de 37 países. Michael Page opera en Perú oficialmente desde el 2011 trabajando con clientes nacionales e internacionales y con un equipo especializado por cada una de las Divisiones: Recursos Humanos, Energía, Marketing, Finanzas, Tecnología, Agroindustria, entre otras.

Michael Page Perú cuenta con un Centro de Servicios Compartidos¹ ubicado en Chile y Argentina, desde donde se brinda parte del soporte administrativo de Recursos Humanos a países como Perú.

1.1.1 Organización de la empresa

En Perú, Michael Page cuenta con una oficina, la cual está situada en Calle Las Orquídeas 675, en el distrito de San Isidro – Lima. En esta oficina se encuentra laborando tanto el equipo administrativo (*facilities, marketing y payroll*) y el equipo *core* (*consultant, senior consultant, senior manager y associate manager*).

El equipo administrativo trabaja de manera transversal con el equipo de Perú y el equipo regional, sea de Argentina o Chile.

Con respecto al equipo administrativo:

- *Facilities*: se encarga de apoyar al equipo *core* en temas administrativos como gestión de estacionamientos, recepción de clientes y/o candidatos en las oficinas, así como de apoyar en la gestión de los eventos internos de la compañía.
- *Marketing*: en Perú se encuentra la *manager de marketing* que se encarga de trabajar todo lo relacionado a las estrategias en torno a Marketing, desde el impacto en medios, hasta la organización de eventos externos y generación de leads comerciales para el equipo *core*.
- *Payroll*: se encarga de la gestión de la nómina de Perú y parte del equipo de Chile.

Más del 90% de la planilla de Perú es el *core* de negocio, es decir, las personas que realizan el servicio de reclutamiento y las funciones comerciales de la empresa, o también llamados “Rol 360” (reclutamiento y comercial). Este equipo *core* lo conforman profesionales especializados o con gran trayectoria en la división donde se encuentran, esto marca un diferencial de conocimiento del sector,

¹ Centro de Servicios Compartidos: es una unidad centralizada que ofrece funciones de apoyo en áreas como finanzas, recursos humanos o tecnología, a unidades de negocio de una empresa.

conocimiento de mercado y de perfiles que posteriormente se buscan para las empresas con las cuales se trabaja.

El equipo *core* lo conforman: *consultant*, *senior consultant*, *senior manager* y *associate manager*.

Este equipo tiene líneas de carrera:

- *Management Career* (ir promoviendo de nivel, va desde analista hasta tener un equipo a cargo).
- *Associate Career* (a diferencia de la línea de *management*, los perfiles de *associate* no tienen personas a cargo, pero están también dentro de una división según su especialidad).

Las divisiones existentes en la operación de Perú son: *Sales & Marketing*, Finance, Technology, *Human Resources*, *Energy & Mining*, *Supply Chain*, *Education* y Agroindustria.

1.1.2 Cultura de la empresa

La cultura de la empresa está ligada a comportamientos corporativos (ver Anexo A) y tres valores que rigen a la empresa: *grow connections*, *make a difference* y *earn trust*. A través de estos tres valores, se promueve el trabajo en equipo, la conexión entre pares, así como el actuar siempre con integridad y bajo los lineamientos éticos establecidos. El propósito principal de la empresa es cambiar vidas y ofrecer un servicio de excelencia tanto para clientes como para candidatos, impactando positivamente en la sociedad.

A nivel de crecimiento dentro de la empresa, cuentan con dos planes de carrera, uno enfocado en la trayectoria de liderazgo gestionando equipos y el otro de manera individual. Los ascensos son en base al mérito, contando también con una revisión anual de desempeño.

A nivel de beneficios, la empresa cuenta con incentivos económicos y no económicos. A nivel económico, adicional al salario mensual, el cual es bastante competitivo, se cuenta con bonos trimestrales por cumplimiento, viajes de "*High Flyers*" al extranjero, así como otras campañas comerciales internas.

A nivel no económico para el bienestar de los colaboradores, se fomenta el equilibrio y la flexibilidad en el trabajo, por ejemplo, se cuenta actualmente con un esquema de trabajo híbrido de tres días en oficina y dos días remoto desde casa. Cabe resaltar que, este sistema de 3x2 se aprobó posterior a la implementación del objeto de estudio de este trabajo, antes se manejaba un esquema 4x1 de cuatro días en oficina y uno en casa. Asimismo, durante todo el año la salida de la oficina los días viernes es a las 3:00pm. Adicional, se cuenta con "*Page Days*", los cuales son días libres adicionales a las vacaciones que se pueden tomar por cumpleaños, cuidado familiar, casamiento, finalización de grado académico, entre otros (ver Anexo B). También se cuenta con todos los beneficios de ley y convenios o descuentos corporativos con otras empresas.

La empresa cuenta con una plataforma interna llamada “*Page Connect*” (ver Anexo C) donde se muestra toda la información relacionada a beneficios, línea de carrera, valores, comportamientos, materiales corporativos, entre otros aspectos relevantes para que todos los colaboradores tengan siempre la información disponible.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora pertenece al equipo *core* de la empresa y empieza su relación laboral con Michael Page Perú en el mes de agosto del 2022, iniciando como practicante profesional de la División de *Technology*, luego pasando a ser contratada como *analyst* y posteriormente siendo promovida a *consultant*. En la actualidad se desempeña como *senior consultant* de la misma División.

La función principal es la de liderar los procesos de reclutamiento de inicio a fin de perfiles de tecnología para clientes nacionales o internaciones, así como desarrollar cuentas clave y generar nuevas oportunidades de negocio con clientes nuevos y existentes.

Entre los principales perfiles que recluta para las empresas se encuentran: gerentes de tecnología, ingenieros de datos, gerentes comerciales de tecnología, ingenieros de redes, arquitectos (de datos, de soluciones, de seguridad, de infraestructura), desarrolladores, *chapter area leader*, *product owner*, *design lead*, *agile coach*, entre otros. Entre los clientes que atiende se encuentran las principales compañías del país o del extranjero principalmente del sector financiero, industrial, consultoría de tecnología, entre otros.

1.2.1 Funciones específicas del puesto

Como *senior consultant*, las funciones específicas del puesto de la autora son las siguientes:

- Liderar más de siete procesos de reclutamiento de inicio a fin de perfiles de tecnología para cargos gerenciales.
- Desarrollar cuentas clave, así como generar nuevas oportunidades de negocio entre las divisiones de la empresa.
- Organizar eventos clave con los principales clientes para presentar estudios y/o hallazgos del mercado.
- Liderar reuniones con gerentes de área y gerentes de compañías de distintos sectores
- Cumplir con los *KPI's* establecidos dentro del rol.
- Mantener reuniones semanales con clientes y candidatos.
- Estar constantemente informada sobre las principales tendencias de mercado.

1.3 Descentralización del área de Recursos Humanos

Hasta octubre del 2024, en la oficina de Perú, en el área de Recursos Humanos se contaba con una *human resources business partner* y una trainee. Sin embargo, debido a decisiones estratégicas

desde el corporativo se decidió centralizar todo lo relacionado a Recursos Humanos desde el Centro de Servicios Compartidos de Argentina y Chile.

1.3.1 Participación en la Mesa de Innovación y contribuciones

Ante la decisión corporativa de centralizar las gestiones de Recursos Humanos desde Argentina y Chile el gerente general de Perú, decidió crear la “Mesa de Innovación”, una mesa de trabajo enfocada en evaluar proyectos de mejora para la operación de Perú, integrada por cinco personas elegidas por el Gerente General, entre ellas, la autora.

Cabe resaltar que, las funciones ejecutadas en la Mesa de Innovación fueron adicionales a las funciones de la autora.

Como parte de esta Mesa, la autora desempeñó las siguientes funciones:

- Evaluación de iniciativas y propuestas de mejora: la autora debía identificar iniciativas para seguir mejorando en la operación en Perú, diseñando y priorizando proyectos que impulsen la eficiencia de la compañía y mejoren la experiencia de los colaboradores.
- Participación en sesiones estratégicas: la autora debía asistir activamente a sesiones de trabajo con el gerente general y el equipo de Recursos Humanos de Argentina y Chile contribuyendo con el análisis, las ideas y validaciones de propuestas.
- Ejecución y seguimiento a proyectos: la autora también debía implementar acciones derivadas de los acuerdos de la mesa, así como monitorear los avances.
- Presentación de resultados y aprendizajes: la autora debía comunicar los avances e impactos de los proyectos a la gerencia y posterior a todos los miembros de la empresa.

1.3.2 Retos del encargo desempeñado

Desde el rol y como miembro de la Mesa de Innovación, uno de los principales desafíos de la autora fue encontrar las herramientas para identificar los *inputs* de los distintos niveles de la empresa, trasladarlos a dicho espacio y priorizarlos sin afectar las operaciones, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este proceso implicó un trabajo de análisis y conexión entre las percepciones internas y las metas corporativas, considerando que en este tipo de instancias suelen surgir múltiples iniciativas.

Asimismo, se presentó un desafío adicional relacionado con la coordinación interna, particularmente en la organización de reuniones, actividades y presentaciones ante la gerencia. Dado que los miembros provenían de diferentes áreas y niveles jerárquicos, cada uno manejaba agendas y responsabilidades propias, debiendo cumplir además con los *KPI's* semanales correspondientes a sus respectivos roles. Ello implicó tener una gestión eficiente del tiempo para asegurar la continuidad y efectividad de las sesiones.

1.4 Proceso objeto del informe

El proceso objeto del informe es la participación de la autora en la Mesa de Innovación, la cual fue creada como un espacio colaborativo para identificar, evaluar e implementar iniciativas que mejoren la experiencia de los colaboradores en la operación de Perú. Dentro de este marco, se desarrolló el Proyecto Fénix, orientado a diagnosticar el clima laboral y en base a los resultados proponer iniciativas de mejora orientadas a los colaboradores.

La autora tuvo un rol activo en todas las etapas del proyecto, desde el diagnóstico inicial hasta la presentación de resultados y seguimiento, aplicando herramientas de análisis y liderando las sesiones de ideación y ejecución del proyecto.

Se tuvo que definir prioridades estratégicas y trabajarlas desde la Mesa como aporte a los colaboradores y empresa en general.



Capítulo 2. Fundamentación

Para realizar el proyecto, la autora presentará enfoques de distintos autores que la han acompañado a lo largo de su experiencia profesional, con la finalidad de integrar la teoría y la práctica realizada en la empresa.

2.1 Descentralización de la gestión de Recursos Humanos

En corporaciones globales, la gestión de Recursos Humanos suele centralizarse en la sede principal, esto genera retos para las sedes en términos de autonomía y ajuste en contextos locales.

Ulrich (1997) menciona que los modelos centralizados en las corporaciones buscan uniformidad y control, pero pueden limitar la capacidad de adaptación y respuesta a necesidades específicas de cada mercado. Asimismo, Bartlett y Ghoshal (1989) destacan que la autonomía local permite tomar decisiones más ágiles, sin embargo, exige mecanismos de coordinación para mantener la coherencia corporativa. Brewster (1995) por su parte enfatiza que adaptarse a un contexto local es fundamental que las políticas de gestión del talento sean efectivas.

La descentralización implica otorgar mayor poder de decisión a las filiales, lo que favorece la innovación y la rapidez en la implementación de políticas. Sin embargo, también plantea desafíos como la alineación con los objetivos globales y la gestión de riesgos asociados a la falta de estandarización (Ulrich, 1997). En el caso de Michael Page Perú, la ausencia de un equipo local de Recursos Humanos llevó al Gerente General a crear la Mesa de Innovación, como estrategia descentralizada para atender temas a favor de los colaboradores y la operación como tal.

2.2 Comités o Mesas de Innovación como estrategia de desarrollo organizacional

Los comités o mesas de innovación son estructuras diseñadas por las propias empresas para promover la mejora continua y la participación activa de los colaboradores. Sobre ello, Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que la creación de conocimiento organizacional se da de la interacción entre individuos y la generación conjunta de ideas. Kotter (1996) añade que estos espacios son fundamentales para liderar procesos de cambio, ya que facilitan la comunicación, el compromiso y la alineación estratégica.

2.3 *Employee experience* (EX)

En entornos globales y dinámicos, innovar en talento humano se considera una ventaja competitiva. Drucker (1999) afirma que las organizaciones deben innovar de manera constante para responder a los cambios del entorno y las expectativas de los colaboradores. En este sentido, surge el concepto de *employee experience* (EX), definido como el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre su interacción con la empresa (Morgan, 2017). Sobre ello, Kahn (1990) sostiene que un entorno que favorece la participación y el compromiso incrementa la productividad y minimiza la rotación.

Cabe resaltar que, la innovación en Recursos Humanos no solo se refiere al uso de nuevas tecnologías, sino también implica nuevas prácticas que mejoren la experiencia de los colaboradores como políticas de flexibilidad, reconocimiento y desarrollo profesional. Este tipo de prácticas impactan directamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores, su experiencia en la empresa y en la construcción de una cultura organizacional sólida.

En la actualidad, el concepto de EX se ha convertido en pilar estratégico en las áreas de Recursos Humanos de las corporaciones. Morgan (2017) indica que las empresas que dan prioridad a la experiencia del colaborador logran un mayor nivel de compromiso y productividad. En el Proyecto Fénix, las iniciativas como retomar el esquema híbrido flexible, mejorar las prácticas de reconocimiento y los espacios de integración, se alinean con este pilar buscando mejorar la experiencia de los colaboradores de su entorno laboral.

2.4 Gestión del cambio impulsada por Mesas de Innovación

La gestión del cambio requiere liderazgo, visión y participación activa (Kotter, 1996). Cameron y Green (2015) afirman que los procesos de cambio que son exitosos se dan al combinar estrategias estructuradas con iniciativas donde se involucre a los colaboradores. Las acciones del Proyecto Fénix, desde el diagnóstico del clima laboral, diseño de iniciativas y seguimiento, ejemplifican cómo una mesa de innovación puede ser un eje esencial en la empresa ayudando en la cultura organizacional ante la ausencia de un área local de Recursos Humanos. Según Robbins y Judge (2019), la comunicación efectiva y el compromiso son factores determinantes para el éxito de cualquier iniciativa de cambio.

Los espacios como la Mesa de Innovación permiten comprometer a los colaboradores a identificar problemas, proponer soluciones y generar un sentido de pertenencia.

2.5 Importancia del diagnóstico del clima laboral y su relación con el *employee experience*

Realizar un diagnóstico del clima organizacional es el primer paso antes de implementar cualquier estrategia de mejora, debido a que permite identificar las percepciones y prácticas que influyen en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Según García Solarte (2009), “el clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio, diagnóstico y mejora inciden directamente en el espíritu de la organización” (p. 4). Hacer este análisis primero ayuda a identificar las causas de satisfacción e insatisfacción, facilitando la toma de decisiones.

Robbins y Judge (2019) refuerzan esta idea al señalar que “medir el clima organizacional permite comprender las actitudes y comportamientos de los empleados, lo que constituye la base para diseñar intervenciones efectivas” (p. 112). Sin un diagnóstico previo, las acciones que se implementen pueden carecer efectividad para los colaboradores.

Asimismo, la medición del clima laboral está directamente relacionada con la construcción de una experiencia positiva para el empleado. Alcoba y Mora (2022) afirman que “la experiencia del

empleado actúa sobre las vivencias dentro de la organización, potenciando la creación de valor y el compromiso” (p. 15). Realizar un diagnóstico adecuado permite diseñar iniciativas que mejoren la experiencia en entorno laboral, lo que se traduce en un mayor sentido de pertenencia, compromiso y productividad por parte de los colaboradores.

En la misma línea, Olaz y Ortiz (2022) sostienen que “la gestión del clima laboral es la base para desarrollar culturas organizacionales que promuevan bienestar y rendimiento, elementos esenciales para una experiencia del empleado satisfactoria” (p. 67). Por lo tanto, el diagnóstico inicial no solo permite identificar aspectos críticos, sino que marca un punto de partida para trabajar estrategias de *employee experience*, como políticas de reconocimiento, flexibilidad, desarrollo profesional.



Capítulo 3. Aportes y propuestas

A continuación, se presentará los aportes de la autora desde su rol como miembro activo de la Mesa de Innovación, desde las fases iniciales hasta las iniciativas trabajadas orientadas al logro de objetivos de la mesa y contribuyendo con los colaboradores de la operación de Perú.

3.1 Fases del proceso

3.1.1 Diagnóstico

Se aplicó una encuesta de clima organizacional con escala Likert (1 si está totalmente en desacuerdo con el enunciado, 2 si está en desacuerdo, 3 si no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 si está de acuerdo y 5 si está totalmente de acuerdo), considerando cinco dimensiones: comunicación, liderazgo, reconocimientos y recompensas, crecimiento y desarrollo, ambiente de trabajo. Cabe resaltar que, la encuesta no se va a compartir a pedido de la empresa para resguardar la confidencialidad.

Se consideró a toda la población de la oficina de Perú, un total de 42 encuestados, incluyendo los distintos niveles jerárquicos y categorías (*core* y administrativo). La encuesta se trabajó de manera presencial en la oficina y era anónima.

Para lograr que la encuesta sea de manera anónima, se categorizó a todos los miembros tal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1

Categorización de la encuesta del Proyecto Fénix

Categoría	Jerarquía	Descripción	Participantes
C (Core)	X	<i>Trainee, analyst y consultant</i>	11
C (Core)	Y	<i>Senior consultant y associate manager</i>	9
C (Core)	Z	<i>Senior manager & manager con equipo</i>	6
G (Administrativos)	X	Administrativo	9
G (Administrativos)	Y	Administrativo <i>senior</i>	3
G (Administrativos)	Z	Gerente general y <i>business partner</i>	4
Total			42

Nota. Elaboración propia.

3.1.2 Resultados obtenidos

El análisis cualitativo y cuantitativo reveló oportunidades en reconocimiento, desarrollo profesional y equilibrio vida-trabajo. De las cinco dimensiones evaluadas: comunicación, liderazgo, reconocimientos y recompensas, crecimiento y desarrollo, ambiente de trabajo, se obtuvo los siguientes resultados generales, presentados en la Tabla 2.

Tabla 2

Resultados generales obtenidos de la encuesta del Proyecto Fénix

Dimensiones	Resultados promedio	Resultados cualitativos
Liderazgo	4.1	Fortaleza, percepción positiva.
Ambiente de trabajo	3.8	Positivo, pero con aspectos por mejorar.
Comunicación	3.7	Buena, pero con oportunidades de mejora en la comunicación.
Crecimiento y desarrollo	3.5	Necesidad de mayor claridad en la carrera profesional.
Reconocimientos y recompensas	3.3	Prioridad crítica, percepción de falta de equidad y variedad.

Nota. Elaboración propia.

Dentro de los hallazgos cualitativos también se obtuvo que:

- Los colaboradores esperan tener otros reconocimientos que no solo sean basados en resultados numéricos (bonos).
- Los colaboradores requieren mayores espacios con los líderes para hablar y/o tener mayor claridad de la línea de crecimiento en la empresa.
- Los colaboradores prefieren que se implementen más beneficios flexibles (mejorar la jornada híbrida, reforzar la política de días libres adicionales a las vacaciones, entre otros).

A continuación, se presentan en la Tabla 3 los resultados por cada dimensión y categoría.

Tabla 3

Resultados obtenidos por dimensiones y categorías

Dimensiones	Categorías					
	CX	CY	CZ	GX	GY	GZ
Comunicación	3.6 de acuerdo	3.5 de acuerdo	3.6 de acuerdo	3.9 de acuerdo	3.4 ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.9 de acuerdo
Liderazgo	4 de acuerdo	4.1 de acuerdo	4.1 de acuerdo	4 de acuerdo	4.2 de acuerdo	4.2 de acuerdo
Reconocimientos y recompensas	3.5 de acuerdo	3.4 ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3.3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2.9 ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3.0 ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3.7 de acuerdo
Crecimiento y desarrollo	3.1 ni de acuerdo, ni en desacuer do	3.4 ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3.4 ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3.2 ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 de acuerdo	3.8 de acuerdo
Ambiente de trabajo	3.5 de acuerdo	3.5 de acuerdo	4 de acuerdo	3.8 de acuerdo	4.2 de acuerdo	3.8 de acuerdo

Nota. Elaboración propia.

En la dimensión comunicación, el resultado más bajo se dio en la categoría GY (administrativo *senior*), refieren discrepancias entre mensajes y acciones, lo que genera confusión en la comunicación. Y, el resultado más alto se presentó en la categoría GX (administrativo), donde perciben comunicación clara y positiva, aunque con temor a ser malinterpretados.

En la dimensión liderazgo, el resultado más bajo se dio en la categoría CX (*trainee, analyst & consultant*), donde si bien reconocen transparencia, consideran que falta cercanía. Y, el resultado más alto se presentó en la categoría GY y GZ (Administrativo *senior* y GG & BP), desde donde se percibe apoyo constante y liderazgo horizontal.

En la dimensión reconocimientos y recompensas, el resultado más bajo se dio en la categoría GX (administrativo), donde se perciben recompensas insuficientes, solo enfocadas en los colaboradores que realizan la labor comercial y de lado de la categoría GY (administrativo *senior*), si bien valoran algunos beneficios que otorga la empresa, reconocen que hay exclusión en los reconocimientos por ser administrativos. El resultado más alto se evidenció en la categoría GZ (GG &

BP), valoran beneficios como “*early Fridays* o viernes de verano”, pero sugieren más opciones (*gift cards*, vales, viajes, entre otros).

En la dimensión crecimiento y desarrollo, el resultado más bajo se dio en la categoría CX (*trainee, analyst & consultant*), donde se percibe que si bien existe línea desarrollo en la compañía, no hay mucha claridad. El resultado más alto se evidenció en la categoría GY (administrativo *senior*), donde se revela que hay conocimiento y claridad en la línea de carrera a seguir.

En la dimensión ambiente de trabajo, el resultado más bajo se dio en la categoría CX y CY (*consultant*), señalan que, si bien hay un ambiente de trabajo horizontal, con sentido de amistad, existe mayor presión por los resultados y una disminución en el equilibrio vida-trabajo. Por el lado del resultado más alto está la categoría GY (administrativo *senior*), quienes refieren un buen clima y lugar para trabajar.

3.2.3 Presentación a Gerencia

Tras realizar el respectivo análisis de las encuestas, la autora participó en la presentación al Gerente General de Perú donde se dio a conocer los resultados obtenidos, analizando cada una de las dimensiones, así como también presentando las iniciativas o propuestas a trabajar. El gerente general recibió toda la información de manera clara y se mostró bastante interesado en poder trabajar en conjunto las iniciativas para la operación de Perú.

Se estableció un seguimiento trimestral para evaluar la efectividad de las medidas a implementar y ajustar las estrategias según resultados. Asimismo, se definieron indicadores para medir impacto (ej. mejora de al menos 0.5 puntos en la siguiente encuesta de clima laboral).

3.3 Diseño de iniciativas y/o propuesta

En base a los resultados obtenidos, se plantearon las siguientes propuestas a la gerencia general y Recursos Humanos de Argentina, las cuales una vez fueran aprobadas, se implementarían de manera paulatina en Perú. Se realizó la priorización de iniciativas en base a las dimensiones en cuales se tenía que reforzar: reconocimientos y recompensas, crecimiento y desarrollo, comunicación y ambiente de trabajo. Las propuestas fueron las siguientes:

3.3.1 Propuestas en la dimensión reconocimientos y recompensas

- Establecer un sistema de reconocimiento mensual para los colaboradores destacados (*core* y administrativos), por ejemplo: las personas que representan los valores de la empresa, colaboradores que realizan más colocaciones en empresas y casos de éxito.
- Variedad en los incentivos de las campañas comerciales (vales de consumo, canjeo de días libres adicionales, *gift cards*).
- Revisión anual con el corporativo acerca de los bonos trimestrales para validar que vaya acorde a los resultados y al contexto del mercado.

3.3.2 Propuesta en la dimensión crecimiento y desarrollo

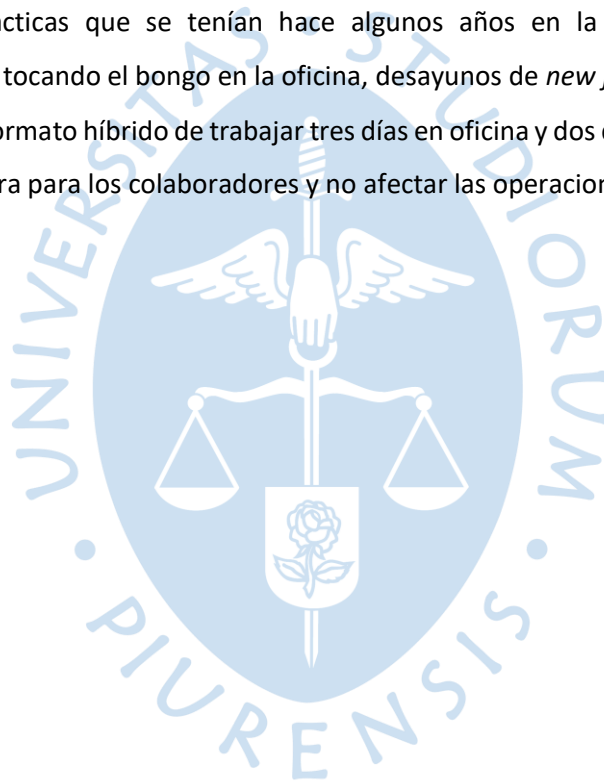
- Tener 1 sesión trimestral de revisión de *career path* en toda la empresa, con un plan de acción claro entre el colaborador y su jefe directo.

3.3.3 Propuesta en la dimensión comunicación

- Tener como mínimo 1 sesión mensual de *One to One* de cada colaborador con su jefe directo para ver avances en su Plan de Desarrollo Profesional y otras comunicaciones internas.

3.3.4 Propuestas en la dimensión ambiente de trabajo:

- Fomentar y realizar más actividades de integración fuera de oficina para una mejor cohesión entre equipos, por ejemplo: *after office* o tardes deportivas.
- Retomar prácticas que se tenían hace algunos años en la empresa como: celebrar colocaciones tocando el bongo en la oficina, desayunos de *new joiners*, entre otros.
- Regresar al formato híbrido de trabajar tres días en oficina y dos días en casa, estableciendo una meta clara para los colaboradores y no afectar las operaciones de la empresa.



Conclusiones

La creación de la Mesa de Innovación por parte de la gerencia general fue una respuesta estratégica ante la ausencia de un equipo local de Recursos Humanos, permitiendo generar un espacio de participación, colaboración y mejora para los colaboradores. El diagnóstico del clima laboral evidenció que, si bien existen fortalezas en liderazgo y ambiente de trabajo, persisten oportunidades críticas en reconocimientos y recompensas, así como en crecimiento y desarrollo, factores que inciden directamente en la experiencia del empleado y en la percepción de su entorno laboral.

Las iniciativas propuestas como sistema de reconocimientos mensuales, diversificación de incentivos, sesiones de revisión de línea de carrera, actividades de integración y retorno al formato híbrido, responden a las expectativas de los colaboradores y van alineadas a las nuevas necesidades del mercado de talento. Estas acciones no solo buscan mejorar indicadores de clima laboral, sino también fortalecer la cultura organizacional y la cohesión interna.

Este trabajo confirma que la creación de espacios como la Mesa en entornos descentralizados de Recursos Humanos se vuelve un pilar fundamental en las empresas para construir sentido de pertenencia y culturas organizacionales sólidas, capaces de adaptarse a contextos corporativos dinámicos.

Finalmente, la experiencia profesional de la autora en este trabajo refleja la aplicación directa de competencias adquiridas en la carrera de Administración de Empresas: análisis organizacional, liderazgo, gestión del talento y diseño de estrategias de mejora. Este trabajo no solo aporta valor a la empresa, sino que también constituye un ejemplo de cómo la teoría y la práctica unidas contribuyen a generar impacto real en el entorno empresarial.

Recomendaciones

Tras el diagnóstico realizado en la empresa, se recomienda establecer sistemas de reconocimiento mensual a los colaboradores y diversificar los incentivos en campañas comerciales mediante beneficios económicos y no económicos (vales, días libres, *gift cards*, entre otros), alineados con las preferencias de los colaboradores. Según Morgan (2017), la personalización de beneficios contribuye a mejorar la experiencia del empleado y su nivel de satisfacción. Finalmente, se plantea revisar el esquema de bonos trimestrales para garantizar su viabilidad y equidad, en concordancia con la teoría de motivación de Herzberg (1959), que resalta la importancia de recompensas justas para la satisfacción laboral.

Se recomienda también realizar sesiones trimestrales de revisión del *career path* para brindar claridad sobre las oportunidades de crecimiento profesional en la compañía. La falta de información sobre el desarrollo interno puede afectar el compromiso, mientras que tener claridad potencia la motivación (Kahn, 1990). Asimismo, se propone establecer sesiones de *One to One* entre colaboradores y sus jefes directos, con el fin de dar seguimiento a los planes de desarrollo individual.

Con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo y fomentar la unión entre equipos, se recomienda realizar actividades de integración fuera de la oficina, lo que contribuye a fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia (Robbins y Judge, 2019). Además, se recomienda retomar prácticas simbólicas como celebrar logros con dinámicas internas, que refuerzan la motivación y la identidad corporativa. Finalmente, se sugiere retornar al formato híbrido (3 días en oficina y 2 en casa), estableciendo metas claras para garantizar la productividad. Morgan (2017) indica que la flexibilidad laboral es un factor esencial para mejorar la experiencia del colaborador y su bienestar.

Estas recomendaciones se fundamentan en la necesidad de mejorar el clima organizacional en la empresa y potenciar la *employee experience*, impactando directamente en el compromiso, la productividad y la retención del talento. Implementar estas acciones permitirá a la empresa no solo responder a las expectativas de los colaboradores, sino también adaptarse al contexto local sin afectar a la operación.

Referencias

- Alcoba, J. y Mora, L. (2022). *Cómo construir la experiencia de empleado: claves para lograr compromiso con la organización*. LID Editorial.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Cameron, E., y Green, M. (2015). *Making sense of change management*. Kogan Page.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 1-20.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. Wiley.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Olaz, Á. y Ortiz, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral: diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. ESIC Editorial.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Anexos



Anexo A. Comportamientos corporativos

COMPORTAMIENTOS DE PAGEGROUP: VISIÓN GENERAL

Nuestro propósito y nuestros valores



EARN TRUST GROW CONNECTIONS MAKE A DIFFERENCE |
DIFFERENCE GROW CONNECTIONS EARN TRUST MAKE A D
GROW CONNECTIONS EARN TRUST MAKE A DIFFERENCE

Nuestros comportamientos

Nuestros comportamientos organizacionales se refieren a las acciones y actitudes que deben mostrar los miembros de nuestra organización en su día a día laboral. A través de nuestros comportamientos organizacionales, fomentamos una cultura de trabajo positiva y colaborativa, creando un entendimiento compartido entre equipos de trabajo..

La estrategia de PageGroup describe acciones e iniciativas específicas, definiendo con precisión «qué» debemos hacer para alcanzar nuestro propósito de forma colectiva, poniendo en práctica nuestros valores y logrando el éxito de la organización.

Nuestros comportamientos juegan un papel fundamental en el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos.



Impacto sobre nuestra cultura y estrategia

Nuestros comportamientos están orientados a ayudarnos a establecer una marca coherente y de prestigio, a generar confianza entre nuestros clientes internos y externos, y a favorecer la colaboración dentro de PageGroup.



A nivel individual, estos comportamientos nos proporcionan un marco para el desarrollo personal y profesional, en consonancia con nuestro propósito y nuestros valores.

En esencia, nuestros comportamientos son la piedra angular de nuestra cultura, nuestra estrategia y nuestro éxito individual y organizacional.

PageGroup

Nota. Información proporcionada por la empresa.

Anexo B. Beneficios

Beneficios

Convenio de estacionamientos

Family@Page

Convenio Shadow (Box, Cycling, Functional)

Beneficios Page

#PageMakesItPossible
#YouMakeltPage

Benefits Days Off

- Política flex 3x2.
- Salida los viernes a las 3pm.
- 1 día libre por cumpleaños.
- 1 día libre por mudanza.
- 1 día libre por voluntariado.
- 10 días libres por cuidado familiar en estado grave.
- Día libre por el cumple de tu(s) hij@s hasta los 10 años.
- Día libre por el primer día de cole de tu(s) hij@s hasta los 10 años.
- 3 días libres por casamiento.
- 5 días libres por fallecimientos de familiares.
- 5 días libres por fallecimiento prenatal.

- 1 día libre por terminar la universidad.
- 2 días libres por terminar postgrado.
- 3 días libres por terminar maestría.



Flexibility & Wellbeing

#PageMakesItPossible

#YouMakeltPage

Benefits Page

- Asistencia al empleado: A través del programa EAP (Employee Assistance Program) tu familia y tú pueden recibir asesoría legal, financiera y psicológica; de manera confidencial. Disponible las 24hs.
- 1 día libre anual por chequeo médico.
- Alimentos saludables en la oficina.
- Seguro EPS potestativo para parejas del mismo sexo.
- Beneficios con Teatro la plaza.
- Tarifas preferenciales con Oncosalud (Auna). El beneficio puede ser extendido a hij@s, cónyuge, pareja legal o conviviente, así como cualquier otro parentesco ilimitado.
- Convenio con estacionamiento.
- Convenio con Shadow (estudio de cycling, funcional y box).

Si necesitas más información, no dudes en contactar al equipo de People & Culture



Flexibility & Wellbeing

#PageMakesItPossible

#YouMakeItPage

Benefits Page

Families@Page:

- Cuidador primario: 18 semanas de licencia para gozar en total.
- Cuidador secundario: 4 semanas de licencia para gozar en total.
- Licencia por adopción: En caso de cuidador primario, 18 semanas cubiertas por Page. En caso de cuidador secundario, 4 semanas cubiertas por Page.
- Soft landing: Al regresar a las oficinas dentro del primer mes asistir una vez por semana, y el retorno es escalonado.
- Regalo de nacimiento.
- Jornada flexible para las madres: 6hs de jornada hasta el año del hij@.

Si necesitas más información, no dudes en contactar al equipo de People & Culture



Flexibility & Wellbeing

Nota. Información proporcionada por la empresa.

REN

Anexo C. Plataforma interna Page Connect

SharePoint

PageConnect Home Find People Tools Teams who can help you Search Office365 Search in SharePoint

Buk	Client Agreement...	Contenidos PageGroup Perú	Creación SO	Customer Connect	Customer Opportunity...
DOA y Pricing	EDM	GFS	Insights Portal	JobAdShare	Marketing Resource
Materiales Corporativos...	PageSuite	Registro de Leads	Remote Desktop	Solicitud Assessment	Viva Engage PE (Yammer)

Resources To Support You

AI & Innovation	Aplicativos	Caja de Sugerencias	Careers at Page	Customer Connect Tips	ESG Latam
Expenses	Financial Reporting...	Global Policies	Inclusive Culture	Informes Peru	LATAM reports
Lead Booster	MyHR	MyLH MyLearningHub	MyTH MyTalentHub	Perceptyx	Reglas Compliance

Teams Who Can Help You

Business Technology	Enterprise Solutions	Espacio CX	Facilities	Finanzas	HLS Latam
Legal & Compliance...	Marketing	Page Executive Page Executive	Page Executive Latam	Page Interim LATAM	Payroll
People & Culture	Sales Planning	Sustainability	Technology by PageGroup		

Nota. Información proporcionada por la empresa.