



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diseño e implementación de programa de reconocimiento
para una empresa del sector de energía**

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

Diana Paola Drago Perez

Revisor(es):
Dra. María Mercedes Henríquez De Urdaneta

Lima, noviembre de 2020



A mis padres, gracias por enseñarme que con
esfuerzo y dedicación se pueden lograr grandes
metas en la vida.





Agradezco a mis padres, Violeta y Raúl, por haberme apoyado a lo largo de la carrera universitaria a pesar de los obstáculos

A mi asesora, María Mercedes, por ayudarme a sacar adelante mi trabajo de suficiencia profesional y lograr mi meta deseada.

Y por último, a la Universidad de Piura y a sus docentes, por la oportunidad de enriquecerme con sus conocimientos y sus valores para ser una buena profesional.





Resumen Analítico-Informativo

Diseño e implementación de programa de reconocimiento para una empresa del sector de energía.

Diana Paola Drago Perez

Revisor(es): Dra. María Mercedes Henríquez De Urdaneta

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciada en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, 02 de noviembre de 2020

Palabras claves: Reconocimiento laboral / Salario emocional / Clima laboral / Cultura organizacional / Gestión humana

Introducción: El trabajo persigue describir la experiencia del diseño e implementación del programa de reconocimiento laboral de una empresa del sector de energía, el cual se desarrolló como estrategia de fidelización y retención del cliente interno.

Metodología: Para el desarrollo del trabajo, se realizó un estudio de caso, el cual consiste en la descripción y análisis de una situación específica y real de la organización.

Resultados: Se demuestra que los conocimientos adquiridos por la carrera fueron aplicados para el diseño e implementación del programa de reconocimiento. Por un lado, esto permitió obtener resultados positivos en la encuesta de clima laboral, mostrando un incremento positivo en el ítem de que la empresa reconoce de manera especial el esfuerzo y trabajo de los colaboradores. Por otro lado, a través de los comentarios del personal, se pudo dar a conocer la importancia de recibir un reconocimiento especial por su tiempo de servicio, esfuerzo y dedicación en su trabajo.

Conclusiones: Se concluye que los colaboradores se sienten comprometidos con la organización, lo cual permite que se encuentren motivados y tengan un alto desempeño de cara al logro de los objetivos comunes de la empresa.

Fecha de elaboración del resumen: 09 de Octubre de 2020

Analytical-Informative Summary

Diseño e implementación de programa de reconocimiento para una empresa del sector de energía.

Diana Paola Drago Perez

Revisor(es): Dra. María Mercedes Henríquez De Urdaneta

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciada en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, 02 de noviembre de 2020

Keywords: Labor recognition / Emotional salary / Work climate / Organizational culture / human management

Introduction: The work describes the experience of the design and implementation of the labor recognition program of a company in the energy sector, which is developed as a loyalty and retention strategy for the internal customer.

Methodology: For the development of the work, a case study has been made, which consists of the description and analysis of a specific and real situation of the organization.

Results: It demonstrates that the knowledge acquired by the career was applied to the design and implementation of the recognition program. On the one hand, this allowed obtaining positive results in the work climate survey, showing a positive increase in the item that the company recognizes in a special way the effort and work of the collaborators. On the other hand, through the comments of the staff, the importance of receiving special recognition for their time of service, effort and dedication in their work was made known.

Conclusions: It concluded that employees feel engagement to the organization, which allows them to be motivated and have a high performance in order to achieve the common objectives of the company.

Summary date: October 09, 2020

Prefacio

Durante los últimos años, la gestión del talento humano ha tomado mayor importancia en el ámbito empresarial, debido a que los colaboradores se han convertido en un papel esencial y fundamental para el desarrollo de las estrategias y de creación de valor de las organizaciones. Por esa razón, se ha vuelto primordial el fidelizar y retener al personal propiciando un adecuado clima laboral a través de una sólida cultura organizacional. Para lograr esto, el área de recursos humanos se encuentra en la constante búsqueda de buenas prácticas para conseguir la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.

El objetivo del presente trabajo de suficiencia profesional es describir la experiencia del diseño e implementación de un programa de reconocimiento formal, manifestándose a partir de la muestra de agradecimiento en público por el esfuerzo, dedicación y difusión de los valores organizacionales.

Este trabajo es importante debido a que los programas de reconocimiento potencian la productividad de los colaboradores a través de la generación de un adecuado entorno laboral. Esto se evidencia con personal motivado, comprometido y alineado a las estrategias y objetivos que establece la compañía.

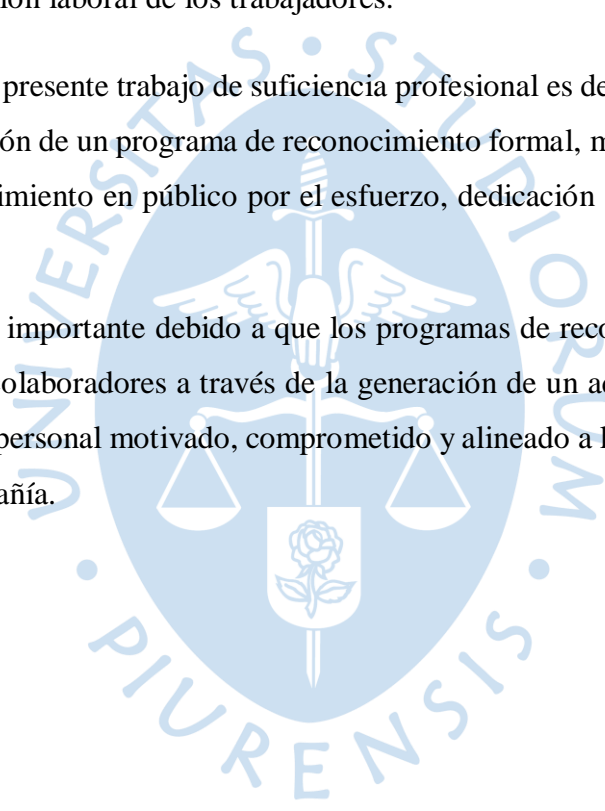




Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos generales	3
1.1 Descripción de la Empresa	3
1.1.1 Clientes.....	3
1.1.2 Organigrama	4
1.2 Descripción general de experiencia profesional	4
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	4
1.2.2 Propósito del puesto.....	5
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	5
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	5
Capítulo 2. Fundamentación	7
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	7
2.1.1 Salario emocional.....	7
2.1.2 Estrategias para la fidelización y retención de los clientes internos.....	7
2.1.3 Reconocimiento laboral.....	8
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	9
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias	11
3.1 Diseño del programa de reconocimiento.....	11
3.2 Propuesta e implementación del programa de reconocimiento.....	13
3.3 Desarrollo de experiencias.....	15
Conclusiones	17
Recomendaciones	19
Referencias bibliográficas	21
Anexos	23
Anexo 1. Currículum vitae de la autora	25



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	4
--	---





Lista de tablas

Tabla 1. Cantidad de colaboradores reconocidos en la empresa por tiempo de servicios.....	15
Tabla 2. Cantidad de colaboradores reconocidos en la empresa por categorías	15





Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo describir la experiencia del diseño e implementación de un programa de reconocimiento en una empresa del sector energética, la cual ha solicitado confidencialidad de su nombre. Se toman en consideración los aspectos y estrategias del salario emocional como fuente de fidelización y retención de los colaboradores logrando así establecer el reconocimiento formal en la organización a través de una política.

En el primer capítulo, se desarrolla una descripción acerca de los aspectos generales del trabajo. Primero, se detalla información global de la organización, posterior a ello, se hace énfasis en la experiencia laboral de la autora, en donde se incluye el objeto y resultados concretos del informe.

En el segundo capítulo, se explica la teoría y práctica en el desempeño profesional que se ha tenido que recurrir para darle solución al problema identificado. Junto con ello, se detalla las acciones, metodologías y procedimientos utilizadas en el objeto de informe.

En el tercer capítulo, se hace referencia a los aportes en conocimientos y bases teóricas que se han aplicado en el desarrollo del objeto de estudio. Además, se detalla las experiencias más significativas para la autora en el proceso de la resolución del problema.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos del trabajo.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la Empresa. Es una compañía peruana dedicada a la generación de energía eléctrica cuyo objetivo es producir energía limpia con un alto nivel de calidad mediante el manejo sostenible del recurso hídrico logrando reducir las emisiones de gases que promueve el efecto invernadero. Cuenta con dos centrales hidroeléctricas, las cuales tienen potencia de 220 MW y 19.4 MW respectivamente.

Como parte de sus buenas prácticas, la organización ha obtenido diferentes tipos de reconocimiento. Uno de ellos, es la emisión del certificado de Great Place To Work al ser considerada un buen lugar para trabajar. En cuanto a la gestión ambiental, ha sido reconocida por ser una empresa responsable debido a las buenas prácticas en lo social, ambiental y de buen gobierno corporativo, y, por último, la obtención de la primera estrella de huella de carbono a raíz de la correcta gestión de las emisiones del efecto invernadero.

1.1.1 Clientes. La organización objeto de este trabajo cuenta con dos tipos de clientes, los cuales son los libres y regulados. Los clientes libres son aquellos que contratan el servicio de suministro directo de energía hacia las mismas generadoras como las empresas del sector industrial; en donde su potencia de energía es mayor a los 0.2 MW.

En el caso de los clientes regulados, son aquellas empresas que se encargan de la distribución de la energía, en donde su potencia es menor de los 0.2 MW.

1.1.2 Organigrama

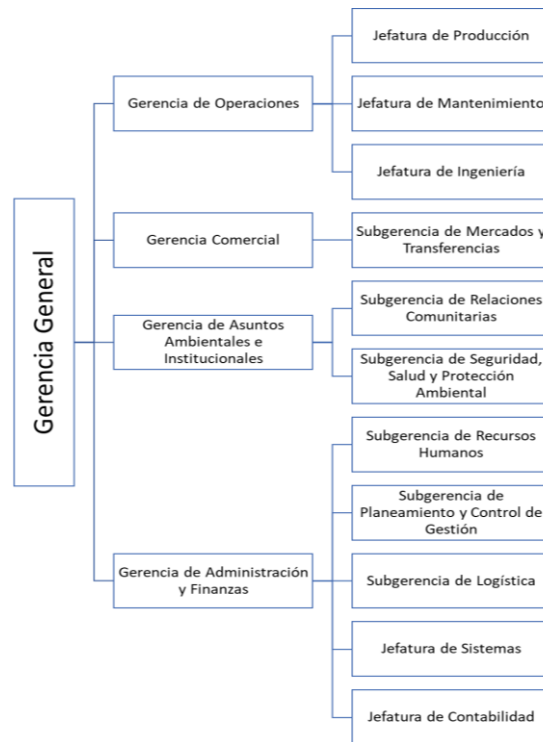


Figura 1. Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2020).

1.2 Descripción general de experiencia profesional. La autora se encuentra laborando en la empresa desde el año 2017. Primero, ingresó para el puesto de practicante pre profesional de recursos humanos, el cual tuvo una duración de aproximadamente 10 meses, posteriormente se desarrolla como practicante profesional por el periodo de un año. Finalmente, fue ascendida al puesto de analista de recursos humanos junior, el cual se viene desempeñando por 1 año y 4 meses. Los puestos mencionados reportan directamente a la subgerente de recursos humanos.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada. La autora del presente trabajo se encuentra en el cargo de analista de recursos humanos junior, en donde desempeña las siguientes funciones:

- Elaboración y ejecución del plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades de las áreas.

- Diseño, actualización e implementación de la evaluación por competencias de manera anual.
- Ejecutar planes de desarrollo al personal a partir de la evaluación por competencias.
- Ejecutar el programa de reconocimiento.

1.2.2 Propósito del puesto. El propósito del puesto es el apoyo en el diseño, desarrollo, implementación y seguimiento de los diversos procesos de la gestión humana a fin de lograr y mantener un buen clima laboral en la empresa.

El mayor reto fue el asumir nuevas responsabilidades al momento de ascender como analista de recursos humanos junior, en donde hay un mayor nivel de empoderamiento sobre los procesos y proyectos que se llevan a cabo, así como también un mayor nivel de comunicación con los jefes, subgerentes y gerentes de las áreas a cargo en atender sus necesidades.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe. El objeto del informe es describir la experiencia del diseño e implementación del programa de reconocimiento, el cual se elaboró como plan de acción a causa de los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral.

En los resultados de la encuesta, se manifestó como oportunidad de mejora, que los colaboradores deseaban contar con la oportunidad de recibir un reconocimiento especial de parte de la empresa, por su esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.4 Resultados concretos logrados. Los resultados de la implementación del programa de reconocimiento se reflejan a través de las encuestas de clima laboral, en donde se obtuvo un incremento positivo en el ítem de que la empresa reconoce de manera especial el esfuerzo y trabajo de los colaboradores. Además, los colaboradores hicieron énfasis, en los comentarios, acerca de la oportunidad de recibir un reconocimiento especial por sus años de servicio, esfuerzo y dedicación en su trabajo, logrando así sentirse orgullosos y comprometidos por pertenecer a la compañía.

A través de estos resultados, se puede concluir que los colaboradores tienen un mayor compromiso y lealtad con la organización, por ende, existe una mayor motivación para el logro de los objetivos comunes de la empresa.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1 Salario emocional. Para Nicolás (2011), el salario emocional es parte de la compensación retributiva que brinda la empresa, el cual se encuentra compuesta por aspectos no económicos que busca satisfacer las necesidades de los colaboradores respecto a su entorno familiar, personal y profesional, logrando así una mejor calidad de vida.

Asimismo, como indican García, García, & Viejo (2017) la implementación del salario emocional, genera un impacto positivo en cuanto a la percepción de los colaboradores, así como una mayor motivación para lograr las metas y objetivos deseados por la empresa.

2.1.2 Estrategias para la fidelización y retención de los clientes internos. Para ejecutar lo indicado anteriormente, el área de recursos humanos utiliza diferentes tácticas a fin de fidelizar y retener a los colaboradores, conllevando a mayor compromiso y motivación para obtener los resultados deseados por la compañía. En este sentido, de acuerdo a Cristancho (2016, como se citó en Perez y otros, 2019, pág. 16) las estrategias más utilizadas son:

- **Clima laboral:** Establecer estrategias cuyo objetivo es el generar mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores. Por ejemplo, flexibilidad horaria, trabajo remoto, programas de capacitación, comunicación transparente, entre otros.
- **Desarrollo Profesional:** Aplicación de evaluaciones que permitan crear planes de desarrollo y de sucesión para cada colaborador. Además, elaborar planes de capacitación para cada área con el fin mejorar el conocimiento del trabajador para un mejor desempeño y productividad.
- **Reconocimiento:** Estrategia vital para reconocer el trabajo valioso y esfuerzo de cada uno de los clientes internos para un mayor compromiso.
- **Evaluaciones y retroalimentación:** Las evaluaciones desarrolladas deben ir de la mano con el proceso de retroalimentación para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, lo cual genera una mejor optimización del trabajo.

2.1.3 Reconocimiento laboral. El reconocimiento forma parte de las herramientas y estrategias del salario emocional que realiza el área de gestión humana para mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos.

Según Cepeda, Salguero, & Sánchez (2015) el reconocimiento laboral es “El conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica” (p. 37).

Además, los autores agregan que es un modo el cual la empresa muestre aprecio y agradecimiento a los colaboradores por su esfuerzo, dedicación y por los objetivos alcanzados en el período establecido determinados por el programa de reconocimiento independiente en cada organización (Cepeda et al., 2015).

El reconocer a los colaboradores no significa un aumento salarial o una recompensa económica, sino se trata de hacerles sentir que su trabajo es fundamental e importante para el logro de los resultados, por consiguiente, sentirán que su labor tiene un aporte positivo para la empresa (Ares, 2013).

Existen dos tipos de reconocimiento que las empresas emplean, el reconocimiento informal y el formal.

- **Reconocimiento informal:** Se trata de un reconocimiento por parte del jefe inmediato por un buen trabajo realizado, sin la necesidad de llevar a cabo una planificación (Universidad ESAN, 2015). Por ejemplo: Agradecimiento de forma presencial, correo electrónico o llamada por teléfono.
- **Reconocimiento formal:** Se trata de un reconocimiento estructurado y planificado que se realiza con una frecuencia establecida en la empresa, este reconocimiento refuerza la cultura organizacional a través de las conductas observables de los colaboradores (Universidad ESAN, 2015). Por ejemplo: Establecer un programa de reconocimiento con frecuencia anual.

De acuerdo a Robbins (2004) “Los programas de reconocimiento a los empleados consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho” (p. 192).

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos. La autora identificó que la empresa cuenta con la mayoría de estrategias, mencionadas anteriormente, las cuales se pueden visualizar a través de las siguientes buenas prácticas:

- **Metas alcanzadas:** Evaluación con frecuencia anual por objetivos grupales e individuales.
- **Clima laboral:** Horario flexible, puentes a cuenta de vacaciones, comunicación en cascada y de puertas abiertas, celebración de fechas importantes, programa de bienvenida a nuevos ingresos, preocupación por el bienestar físico, salud y emocional, entre otros.
- **Desarrollo profesional:** Capacitación constante en temas técnicos y habilidades blandas para un mejor desarrollo profesional y personal. Planes de desarrollo, promoción y sucesión para los colaboradores.
- **Evaluaciones y retroalimentación:** Evaluación anual por competencias 360° y Feedback por parte de los jefes inmediatos.

De esta manera, se identificó que el reconocimiento informal, forma parte de la cultura organizacional y los valores de la empresa, debido a que los jefes inmediatos agradecen a los colaboradores de modo constante sobre el trabajo realizado, buen desempeño, toman en cuenta las opiniones de sus reportes para las decisiones entre otros. Estas se realizan a través de reuniones, correos electrónicos y llamadas telefónicas.

Sin embargo, en cuanto al reconocimiento formal, no se contaba con una política establecida la cual se visualizó a través de la encuesta de clima laboral como una oportunidad de mejora. Al no contar con esta, los trabajadores podían tener baja motivación, por lo tanto, un bajo desempeño que podía desencadenar en un alto índice de rotación del personal.

Por esa razón, se diseñó y desarrolló un programa estructurado en donde la compañía pueda reconocer y agradecer al personal. Este programa cuenta con política y lineamientos como parte del área de recursos humanos encontrándose en vigencia desde el año 2018. Dicho programa se detallará en el siguiente capítulo.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Diseño del programa de reconocimiento. Primeramente, la autora identificó que la empresa contaba con diversas estrategias para la fidelización y retención del cliente interno, las cuales se encuentran mencionadas en el capítulo anterior. Sin embargo, la organización no contaba con un programa de reconocimiento formal para los colaboradores en donde se le otorgue de manera simbólica un agradecimiento por su esfuerzo y dedicación para el logro de los objetivos comunes y el mantener una adecuada cultura organizacional.

La autora planteó la propuesta de realizar un programa de reconocimiento a la subgerencia de recursos humanos, indicando los motivos del por qué este era importante, sus beneficios y cómo podía impactar de manera positiva a la cultura y clima laboral, logrando una respuesta positiva por la subgerente del área y designando a la autora la tarea del diseño e implementación del mismo.

Para el diseño del programa de reconocimiento se empezó a investigar y a realizar un benchmarking con los tipos y programas de reconocimiento implementados en otras compañías logrando así un mayor enfoque y afinando los conocimientos para establecerlo en una política formal dentro de la organización.

A partir de ello, se estableció el programa a través de una política formal, en donde se determinó lo siguiente:

Objetivo general: Establecer los lineamientos para el reconocimiento público de la organización a un colaborador o un área de la organización. Este reconocimiento significa no sólo la felicitación pública de la empresa sino también el premio simbólico para que quede un recordatorio que genere un círculo virtuoso en todos los miembros de la organización.

Alcance: Todos los colaboradores en planilla.

Beneficios:

- Mayor compromiso, por consiguiente, mayor productividad.
- Mayor motivación para realizar las tareas diarias.

- Crear una cultura organizacional sólida.
- Mejor ambiente laboral.
- Generar confianza en los colaboradores.

Definición:

Reconocimiento: “Es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización” (Clavería, 2009). Además, es una fuente de satisfacción importante para el personal al sentirse a gusto con su trabajo, promueve un entorno agradable, motivador y energético en pro del logro de grandes resultados tanto individuales como grupales.

Responsabilidades:Subgerencia de recursos humanos:

- Encargada de velar por el cumplimiento de la presente política.
- Verificar y consolidar la información para el reconocimiento por años de servicio y por categorías.
- Cumplir con la entrega de los premios simbólicos por ambos tipos de reconocimiento.

Jefe inmediato

- Encargado de nominar a los colaboradores, en las fechas establecidas, para el reconocimiento por categorías.
- Sustentar con argumentos sólidos la nominación del colaborador en relación a las conductas observables.

Alta gerencia

- Evaluar a los candidatos nominados y realizar una preselección de los colaboradores.
- Entregar los diplomas y monedas al personal reconocido en el evento establecido.

Lineamientos:

- Al colaborador le será concedido el reconocimiento formal por su tiempo de servicios y por las categorías establecidas.
- El premio simbólico que se otorgue no será monetario. Se caracterizará por contribuir a elevar las calificaciones profesionales, facilitar las labores del equipo o aportar a lo social recreativo en beneficio del trabajador o del equipo.

- En cuanto al reconocimiento por tiempo de servicios, se reconocerá al personal por cada cinco años de permanencia en la empresa.
- En cuanto al reconocimiento por categorías, realizará con frecuencia anual.
- Consta de tres subcategorías: trabajador destacado, mejor compañero y esfuerzo constante, las cuales se evaluarán a través de las conductas observables.
- Se evaluará de manera cuantitativa y cualitativa.
- Se realizará una encuesta en línea en donde los subgerentes y jefes proponen a los colaboradores que cumplan con los criterios a evaluar incluyendo los sustentos. Solo se pueden nominar a tres colaboradores por categoría.
- Los colaboradores propuestos pueden ser de su misma área u otra área.
- La alta gerencia revisará los candidatos propuestos y hará una preselección.
- Se hará una segunda evaluación en donde los jefes y subgerentes puedan dar su opinión acerca de los colaboradores propuestos y preseleccionados. Se le hará envío de un formato.
- Por cada categoría se obtendrá el primero, segundo y tercer puesto.

La política tuvo una exhausta revisión por parte de la subgerencia de recursos humanos, gerencia de administración y finanzas; y la gerencia general, logrando así la aprobación.

3.2 Propuesta e implementación del programa de reconocimiento. El programa de reconocimiento se realizó con el objetivo de desarrollar el reconocimiento formal de manera pública otorgándoles un premio simbólico a los colaboradores para que obtengan un recuerdo positivo de agradecimiento por parte de la empresa.

El programa de reconocimiento consta de dos tipos:

- a) Por tiempo de servicios
- b) Por categoría

Por tiempo de servicios

Se reconoce a los colaboradores por su tiempo de servicio en la empresa para así expresarles agradecimiento por su dedicación y trabajo. Se reconoce a los colaboradores por cada cinco años continuos de labores. Respecto a los premios simbólicos, se les hace entrega una tarjeta personalizada y una caja de dulces el mismo día de su aniversario. Asimismo, se hace

un reconocimiento en público otorgándoles un diploma personalizado con la firma del gerente del área y del gerente general. Esto se realiza en las actividades de fiestas patrias y en el brindis de fin de año.

Por categoría

Se reconoce a los colaboradores que han demostrado a través de conductas observables. Estas son evaluadas y sustentadas por los jefes inmediatos en relación al último año. Este reconocimiento consta de tres subcategorías, las cuales son:

- **Trabajador destacado:** Aquel colaborador que comparte y difunde el conocimiento de manera clara y constante a sus compañeros, siendo un referente para los demás.
- **Mejor compañero:** Aquel colaborador que enseña y deja que los demás aprendan a su lado sabiendo escuchar sus opiniones y conocimientos para realizar un efectivo trabajo en equipo.
- **Esfuerzo constante:** Aquel colaborador que se encuentra dedicado y esforzándose, a pesar de los obstáculos, por cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

Asimismo, consta de cuatro etapas para seleccionar a los colaboradores reconocidos, las etapas son las siguientes:

1. **Encuesta online:** Los subgerentes y jefes se encargan de proponer a los colaboradores a través de una encuesta online, en donde deben justificar su elección a través de conductas observables y realizan una puntuación según escala.
2. **Evaluación de candidatos propuestos:** Los candidatos que han sido propuestos en la primera etapa, pasarán por una evaluación por parte de la alta gerencia en donde definen a los candidatos preseleccionados.
3. **Evaluación de preseleccionados:** El área de recursos humanos le hará envío de un formato en donde los subgerentes y jefes se encargan de seleccionar la conducta observable que más identifica a los candidatos nominados y preseleccionados. Esto tiene como objetivo no sesgar los resultados finales.

4. Selección de candidatos: Se tabulan los resultados y se obtienen los colaboradores que serán reconocidos. Es importante señalar que se premian a los tres primeros puestos por cada categoría.

En cuanto a los premios, se obsequia una moneda con el nombre del colaborador y la categoría en la que ha sido reconocido. El premio es entregado de forma pública a través del gerente general en el evento de integración.

El programa de reconocimiento se empezó a desarrollar a partir del año 2018, iniciando con los reconocimientos por años de servicio y posteriormente en el año 2019, se logró la primera edición del programa de reconocimiento por categorías, los cuales se mantienen en vigencia.

Es importante mencionar que desde la implementación se han efectuado hasta el momento cuarenta y tres reconocimientos por años de servicio y en cuanto al reconocimiento por categorías, a dieciocho colaboradores.

Tabla 1. Cantidad de colaboradores reconocidos en la empresa por tiempo de servicios

Año	5 años	10 años
2018	9	2
2019	21	5
2020	3	3

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 2. Cantidad de colaboradores reconocidos en la empresa por categorías

Año	Trabajador destacado	Mejor compañero	Esfuerzo constante
2019	3	3	3
2020	3	3	3

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.3 Desarrollo de experiencias. Inicialmente, la autora tenía cierta incertidumbre al no saber si la propuesta iba a ser aceptada y tomada en cuenta para su diseño e implementación en la organización, para ello se investigó los tipos y programas de reconocimiento que podían funcionar en la empresa. Al momento de contar con la aprobación por parte de la subgerencia

de recursos humanos, tuvo que empoderarse y sacar adelante el proyecto propuesto. Cabe mencionar, que este trabajo fue elaborado directamente con la subgerente del área, en donde se realizaron diversas revisiones y correcciones hasta tener el diseño final y poder llevar a cabo su implementación de manera correcta.

Luego, se presentó el programa de reconocimiento a las demás compañeras del área explicándoles la dinámica y la importancia de contar con un programa formal para reconocer a los colaboradores, así como se les presentó la política aprobada por la gerencia general. En esta presentación, se recibieron ciertas sugerencias acerca del premio simbólico que se podía otorgar, las cuales se tomaron en cuenta.

Asimismo, se realizó una presentación acerca del programa de reconocimiento a las subgerencias y jefaturas de la empresa, en donde se les explicaba el objetivo, beneficios, tipos y lineamientos acerca de la política aprobada. En esta presentación, se dedicó mayor parte del tiempo en explicar el reconocimiento por categorías, debido a que los subgerentes y jefes se encargarían en proponer a los colaboradores por reconocer a través de las conductas observables indicadas en las categorías determinadas.

Desde la percepción de la autora, se siente que el programa de reconocimiento ha tenido un impacto positivo en los colaboradores. Esto se visualiza a través de las encuestas y videos de testimonio que realiza la organización, en donde manifiestan agradecimiento, comentarios aludiendo a la buena iniciativa y trabajo realizado por esta propuesta, además de que se siga manteniendo a través de los años. Esto le trae a la autora satisfacción y motivación por el trabajo realizado.

Conclusiones

- La autora reconoce que los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera en relación al comportamiento organizacional sirvieron de base para el diseño e implementación del programa de reconocimiento en la organización en la que labora.
- A través de las encuestas del clima laboral realizada por la organización, se manifestó una oportunidad de mejora donde los colaboradores buscaban ser reconocidos de manera especial por su esfuerzo y dedicación.
- Se identificaron las estrategias fidelización y retención del cliente interno como parte del salario emocional, en donde se determinó la estrategia faltante siendo en este caso el reconocimiento formal.
- Los colaboradores se encuentran agradecidos y motivados con la empresa por brindarles la oportunidad de un reconocimiento especial.
- Los premios simbólicos otorgados generan que el colaborador pueda compartir su logro con sus compañeros de trabajo y familiares, logrando así una felicitación y una mayor motivación.
- El impacto positivo del programa de reconocimiento se manifiesta a través de las encuestas y videos testimonio realizados en diversos eventos, donde los colaboradores enfatizan su agradecimiento de pertenecer a una organización que se preocupa por sus colaboradores y que les brinda la oportunidad de ser reconocidos por sus labores.
- El programa de reconocimiento logró mejorar los indicadores respecto al punto de reconocimiento especial alcanzando un mejor índice total en el clima laboral.
- Los colaboradores son el fundamento especial para lograr los objetivos comunes de la organización, es por ello que es importante mantener estrategias, más allá de las recompensas económicas, que consigan su fidelización y retención.



Recomendaciones

- Se recomienda mantener el programa de reconocimiento debido al impacto positivo en la motivación de los colaboradores como en el clima laboral.
- Es necesario realizar estrategias de comunicación en donde los colaboradores puedan conocer acerca de la dinámica y conceptos que se toman en cuenta en el caso del reconocimiento por categorías con frecuencia anual.
- Se recomienda trabajar directamente con las subgerencias y jefaturas para que no se generen sesgos al momento proponer a sus colaboradores, haciendo énfasis en que la nominación debe ir acompañado con el sustento de las conductas observables del colaborador del año anterior.
- Se recomienda incluir mecanismos para evitar el sesgo en la evaluación de los colaboradores nominados en el reconocimiento por categorías.
- Como parte de las buenas prácticas, se recomienda mantener las encuestas y los videos testimonio de los colaboradores reconocidos a lo largo del año, trabajando de manera conjunta con el área de comunicaciones, a fin de que el programa de reconocimiento tenga un mayor impacto en la cultura organizacional.
- Como medida de actualización, se sugiere a la subgerencia de recursos humanos, revisar de manera constante la política de reconocimiento y adaptarla a las nuevas necesidades de la empresa.



Referencias bibliográficas

- Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Análisis Transaccional y Psicología Humanista*, 153-280.
- Cepeda, S., Salguero, O., & Sánchez, Y. (2015). *Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited*. Universidad Piloto de Colombia.
- Clavería, A. (20 de Agosto de 2009). *América economía*. Obtenido de La importancia de reconocer a los empleados: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- García, R., García, T., & Viejo, A. (2017). *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados*. EAE Business School.
- Nicolás, M. A. (2011). El salario emocional. *Agricultura: Revista agropecuaria y ganadera*, 692-693.
- Perez, R., Ospina, J., Castro, L., Urrutia, D., Rincón, A., & Estévez, J. (2019). *Estrategias de salario emocional: El caso de la empresa CF*. Colombia: Universidad EAN.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Universidad ESAN. (17 de Agosto de 2015). *Conexión ESAN*. Obtenido de Los beneficios de crear una cultura de reconocimiento: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/beneficios-crear-cultura-reconocimiento/>





Anexos



Anexo 1. Currículum vitae de la autora

DIANA PAOLA DRAGO PEREZ

Edad: 27 años – Fecha de nacimiento: 3/04/1994

DNI: 70787188 – Nacionalidad: Peruana

Domicilio: Calle Piura 466 dpto 402 - Miraflores

Correo: paola.drago.perez@gmail.com

Celular: 940246771

Bachiller de Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Comprometida, responsable y proactiva, dispuesta a adquirir nuevos conocimientos y experiencia en el área de Recursos Humanos.

EDUCACIÓN

Universidad de Piura, Lima, Perú 2011 – 2017

Bachiller de Administración de Empresas.

Colegio Champagnat, Lima, Perú 2000 – 2010

CURSOS ADICIONALES

EdEx Gestión de recursos humanos 3.0 – CENTRUM PUCP 2020

Curso de Innovación – Eclass 2018

Curso de retención de talento – UPC 2018

I Encuentro de jóvenes profesional en recursos humanos – APERHU 2018

Curso de Excel 2013 Intermedio – Cibertec 2017

Curso de fundamento de finanzas empresariales – Universidad de los Andes 2017

Curso de SAP FI- Contabilidad financiera – Nextech 2017

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa objeto del TSP- Analista de recursos humanos junior 2019 –Presente

- Apoyar en el diseño, desarrollo, implementación y seguimiento de los diferentes procesos relacionados a la gestión de los recursos humanos.
- Identificar conjuntamente con los líderes de las áreas las necesidades y brechas de los colaboradores y proponer un Plan Anual de Capacitación.

- Contribuir con la evaluación de desempeño 360°, diseño e implementación de las acciones de formación y desarrollo.
- Realizar planes de desarrollo para ayudar a los colaboradores que se encuentren con un bajo desempeño de acuerdo a la matriz de talento.
- Elaborar planes de acción con las áreas en función a los resultados de la encuesta de Clima Laboral.
- Encargada del programa de reconocimiento de la empresa.
- Contribuir con el diseño e implementar las iniciativas o proyectos de Recursos Humanos.

Empresa objeto del TSP - Practicante profesional de recursos humanos 2018 –2019

- Mantener actualizada toda la información física y virtual de recursos humanos.
- Apoyar en la definición, revisión y actualización de las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Apoyar en la organización de eventos internos a fin de garantizar el bienestar del colaborador.
- Participar en la gestión estratégica y táctica de Recursos Humanos.
- Dar soporte en el plan de capacitación de la empresa.
- Apoyar en el proceso de Selección de personal de la empresa.

Empresa objeto del TSP - Practicante pre profesional de recursos humanos 2017- 2018

- Apoyar en el proceso de Selección de personal de la empresa.
- Actualizar los documentos del personal tanto físico como online.
- Dar soporte en los procesos de capacitación, evaluación 360°.
- Apoyo en la definición, revisión y actualización de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

INFORMACION ADICIONAL

- Idiomas: inglés (Avanzado), español (Nativo).
- Conocimientos informáticos: Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint, Visio), bizagi, SAP.
- Otros intereses: Viajes, emprendimiento, fotografía y deportes.