



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CARRERA DE PSICOLOGIA

**RECOMENDACIONES PARA LLEVAR A CABO EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA
EN CHILE.**

MEMORIA DE PRÁCTICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGA

Autora: Melanie Roa Araya
Profesor Patrocinante: Dr. Carlos Díaz Cánepa

SANTIAGO, 2016

RESUMEN

La presente investigación está basada en la experiencia de práctica profesional realizada en una empresa privada en Chile durante el año 2015, específicamente en el área de recursos humanos. De acuerdo al requerimiento de la organización, de implementar un Programa de Reconocimiento dirigido a todos sus colaboradores, el propósito de la presente investigación consistió en identificar y proponer criterios fundamentales a considerar en las etapas de diseño e implementación de un programa de este tipo. Para esto, se realizaron entrevistas individuales y grupales en la organización, abarcando un total de 20 participantes, los que fueron agrupados en tres perfiles: líderes, colaboradores y representantes de recursos humanos. De los resultados del análisis de las entrevistas, se desprendieron tópicos transversales y tópicos diferenciales entre los participantes. Algunos de los tópicos transversales revelaron la importancia del involucramiento de las jefaturas en el reconocimiento y la necesidad de un programa estructurado que abarque tanto el ámbito formal como informal y además de carácter medible. Esta memoria propone un diseño que considera los resultados del análisis y los elementos teóricos relacionados al reconocimiento organizacional, además, proporciona las respectivas sugerencias prácticas a la organización. El diseño propuesto es un modelo mixto de reconocimiento, que abarca el reconocimiento informal y formal en la compañía. Dentro de las principales sugerencias se destacan como fundamentales: la participación, la evaluación y la comunicación como elementos que deben estar presentes para que el programa sea percibido como justo y también sea validado por parte de los miembros de la organización.

Palabras clave: cultura organizacional, justicia organizacional, programa de reconocimiento.

INDICE

<u>1. Introducción</u>	5
1.1 Contextualización.....	6
1.2 Problema de Investigación.....	9
1.3 Marco Teórico.....	10
1.3.1 Cultura Organizacional.....	10
1.3.2 Motivación Laboral.....	17
1.3.3 Reconocimiento en las Organizaciones.....	21
<u>2. Objetivos</u>	33
2.1 Objetivo General.....	33
2.2. Objetivos Específicos.....	33
<u>3. Metodología</u>	34
3.1. Enfoque.....	34
3.2 Levantamiento de la Información.....	34
3.3 Participantes.....	34
<u>4. Análisis de Resultados</u>	36
4.1 Tipo de Análisis.....	36
4.2 Tópicos Transversales.....	36
4.3 Tópicos Diferenciales.....	38
<u>5. Propuesta de Diseño del Programa de Reconocimiento</u>	42
5.1 Consideraciones generales.....	42
5.2 Reconocimiento Formal.....	43

5.3 Reconocimiento Informal.....	44
5.4 Sugerencias a la Organización.....	45
6. Discusión	49
7. Conclusiones	53
8. Referencias	55
9. Anexos	58

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, cinco factores han estado influyendo a las organizaciones en dirigir su mirada hacia el reconocimiento, estos cinco factores según Sherman (2012) son: necesidad de mayor agilidad, economía volátil, aplanamiento de las estructuras organizacionales, las nuevas tecnologías sociales y la llegada de la generación milenio en la fuerza de trabajo. Los cinco factores mencionados, han llevado a las organizaciones a buscar nuevas formas de: incrementar el compromiso de sus colaboradores, adquirir prácticas que logren atraer nuevos colaboradores y resguardar a los existentes, de expresar que los trabajadores son valorados por las organizaciones y por último, nuevas formas de mantener a los trabajadores jóvenes en su fuerza laboral (Sherman, 2012). En este contexto, las organizaciones están abordando el tema del reconocimiento a los colaboradores, para usarlo como una herramienta que pueda resolver dichas necesidades. Pero ¿qué se sabe sobre estas prácticas de reconocimiento en las organizaciones de hoy?

Como se verá en el desarrollo de esta memoria, algunos estudios concuerdan al clasificar y estudiar el tema del reconocimiento desde la perspectiva de la compensación integral, entendiendo al reconocimiento como algo que ocurre posterior a las conductas y que tiende a destacar a aquellos aportes que son importantes y deseados por la organización de acuerdo a los valores, misión y estrategia. (Sherman, 2012; Bedodo y Giglio, 2006). Sin embargo, también hay otros estudios que posicionan al reconocimiento como uno de los influyentes de la retención del personal, planteando que este tipo de acciones impacta en la motivación y compromiso, en pocas palabras, quienes reciben reconocimiento apropiado incrementarían su deseo de trabajar en la organización (Prieto, 2013). Los autores Brun y Dugas (2008) realizan uno de los análisis más completos en cuanto a la temática del reconocimiento en las organizaciones, pues comienzan con la identificación de distintas perspectivas desde las cuales es posible conceptualizar al reconocimiento, y desde las cuales se desprenden prácticas específicas, este marco referencial será revisado en profundidad más adelante.

El objetivo central de la investigación, es proponer un diseño de Programa de Reconocimiento para la empresa con la cual se trabajó en la práctica profesional de la

autora. Además, se busca en particular, entregar sugerencias asociadas al diseño, con el fin de contribuir al proceso de implementación de este programa en la organización.

La inquietud de trabajar el tema del reconocimiento en la organización emerge a partir de los resultados de la encuesta anual de clima laboral, el detalle respecto a esto será abordado en el siguiente apartado de contextualización.

La práctica profesional en la cual está basada esta memoria, fue realizada en una empresa privada en Chile, la que por razones de confidencialidad, no es posible nombrar y motivo por el cual también se modificaron algunas denominaciones de su organigrama y algunas denominaciones relativas a su cultura organizacional. Finalmente, cabe aclarar que cada vez que se haga referencia a la *organización*, *empresa* o *compañía*, se estará haciendo mención a la organización con la cual se trabajó.

1.1 CONTEXTUALIZACION

En la presente memoria se trabajó con una empresa privada de generación y distribución de energía eléctrica perteneciente a una Corporación de impacto mundial de origen estadounidense. Las operaciones de la empresa americana alcanzan a 18 países en cuatro continentes, y la fuerza laboral de la Compañía a nivel mundial es de aproximadamente de 21.000 personas.

La Compañía norteamericana se compone de seis Unidades Estratégicas de Negocios (SBU) organizadas geográficamente de acuerdo a los mercados alrededor del mundo. De acuerdo a dicha estructura, la empresa en Chile, cuya fuerza laboral alcanza a los 1.350 colaboradores aproximadamente, es parte de una de las tres SBUs que tienen presencia en Latinoamérica, la cual incluye a los mercados de Argentina, Chile y Colombia. Es importante destacar que Chile es el centro en el cual se dirigen todas las operaciones de la Unidad Estratégica a la cual pertenece.

La organización en Chile es una de las empresas generadoras de energía más importante a nivel nacional, de acuerdo a la capacidad de sus instalaciones. Dichas instalaciones, se distribuyen en Filiales a lo largo del país abarcando distintos tipos de centrales: centrales de biomasa, de turbina diésel, centrales hidroeléctricas, unidades a carbón y centrales de ciclo combinado a gas natural. Estas centrales se ubican geográficamente en las siguientes regiones del país: Región de Atacama, Antofagasta, V Región, Región Metropolitana y Región del Biobío.

La compañía es también proveedora de energía en el Sistema Interconectado Central (SIC) y también en el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING).

Para efectos del presente trabajo, se revisarán de forma muy resumida las estructuras de dos áreas específicas de la empresa en Chile: Vicepresidencia de Operaciones y Recursos Humanos. De acuerdo al carácter imprescindible que tiene el área de Operaciones en el rubro de la empresa, se estima que un 80% de los colaboradores de la organización se desempeña en dicho segmento de trabajo. La Vicepresidencia de Operaciones en Chile se subdivide en nueve Direcciones y Gerencias: 1) Dirección Comercial, 2) Dirección de Combustibles, 3) Dirección de Desempeño Operacional, 4) Dirección de Servicios Compartidos, 5) Dirección de Medio Ambiente, 6) Gerencia Centro, 7) Gerencia Norte I, 8) Gerencia Norte II, 9) Gerencia Costa.

Por otro lado, en la Figura n° 1 se muestra brevemente el organigrama de la Dirección de Recursos Humanos:

Figura n° 1: Organigrama resumen de Recursos Humanos



Fuente: creación propia en base a práctica realizada en 2015.

En materia de Gestión de Personas, la empresa en Chile, y en particular, Recursos Humanos, se ocupa de poner en práctica los lineamientos que incorpora la Compañía desde Estados Unidos. A continuación se presentan a modo de resumen, las principales

características de estos lineamientos, haciendo referencia tanto a elementos de la cultura organizacional como también elementos de la gestión anual de Recursos Humanos:

- **Valores Corporativos:** abarcan como prioridad la temática de la seguridad y en un segundo plano, abarcan otros temas como: integridad, compromiso, excelencia y disfrute del trabajo.
- **Competencias Corporativas:** la empresa cuenta con siete competencias definidas para los perfiles de Colaborador y Jefatura, entre algunas de ellas se destacan: la Coordinación e Integración, la Capacidad Organizacional y el Trabajo en Equipo.
- **Indicadores/Mediciones:** la empresa aplica una encuesta anual de medición del Clima Laboral, dicha encuesta es reconocida tanto a nivel nacional como internacional. Paralelamente, cada dos años, se aplica también una encuesta reconocida internacionalmente que mide elementos de la Cultura Organizacional, esta encuesta en la empresa en cuestión, está orientada específicamente a las jefaturas.
- **Gestión del Desempeño:** se observa un proceso anual definido por tres etapas: inicio de año, mitad de año y final de año, en las cuales se realizan respectivamente: fijación de objetivos, revisión de medio año y evaluación de final de año. Todos los colaboradores de la compañía, de todos los niveles son evaluados por medio de este proceso año a año.
- **Calidad de Vida y Beneficios:** la empresa cuenta con una amplia carta de beneficios para sus colaboradores. Estos beneficios son destacados año a año por los mismos colaboradores en la encuesta de Clima Laboral como una de las fortalezas de la gestión de RRHH. Cabe destacar que los beneficios abarcan distintos ámbitos, entre ellos: salud, educación, vida familiar, apoyo financiero, entre otros.
- **Reconocimientos Corporativos:** por una parte, están los Premios Anuales, orientados a destacar a los colaboradores en las temáticas de Seguridad, Liderazgo, Compromiso con la Comunidad, Compromiso con el Medio Ambiente y Trayectoria (años de antigüedad), los cuales son otorgados públicamente en la Ceremonia de Aniversario y se gestionan por medio de Recursos Humanos. Por otra parte, están los reconocimientos específicos del área de Seguridad, los cuales

son gestionados por dicha área y están orientados a reconocer a colaboradores que se destacan por realizar buenas prácticas en materia de Seguridad. En ambos casos los reconocimientos están asociados al reconocimiento de la persona públicamente, la entrega de galvanos en el caso de los Premios Anuales, y sólo en el caso del Premio a la Trayectoria se entrega al ganador, regalos que implican un costo monetario mayor por parte de la compañía (regalos de acuerdo a la cantidad de años: van desde una cámara fotográfica a viajes al extranjero). Es importante mencionar que estos reconocimientos no se encuentran especificados en ningún Manual ni Política de la Empresa en Chile.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A partir de los resultados de los últimos años de la encuesta de Clima Laboral, el área de Desarrollo Organizacional decide impulsar durante el año 2015, la elaboración e implementación de un Programa Formal de Reconocimiento en la compañía, pues por medio de dichos resultados detectan que los colaboradores expresan que no se sienten apreciados por el trabajo que realizan, principalmente no perciben que sus jefaturas reconocen sus trabajos. Para cumplir con el propósito, la autora desarrolla su Práctica Profesional en la empresa durante cuatro meses. Como resultado inicial, se esperó que este programa fuera un espacio de fortalecimiento de las habilidades de los líderes de la organización para reconocer de forma eficiente y oportuna a un individuo o grupo en determinadas situaciones y momentos, de esta forma, fomentar una Cultura de Reconocimiento transversal a todas las unidades geográficas en Chile. Ahora bien, durante el diseño y desarrollo de la investigación, el resultado inicial esperado fue modificándose de acuerdo a los hallazgos encontrados, de esta forma se fue dando libertad a la autora para recabar información suficiente que sostuviera un programa en base a las necesidades detectadas tanto de líderes como de colaboradores, esto quiere decir que, la posibilidad de reconocer podía abarcar distintos tipos de direcciones, y ya no solo de jefatura a colaborador, como fue esperado en un principio.

En conjunto con los representantes de Desarrollo Organizacional de la empresa, se acotaron los principales desafíos de elaborar e implementar un Programa de esta envergadura, de modo que se estableció que el diseño debía ser uno que permitiera: 1) la aplicación del Programa en las distintas localidades geográficas, 2) que abarcara a todos

los perfiles de desempeño en la compañía, tanto cargos operativos como administrativos y por último, 3) que fuera levantado de acuerdo a la información recabada, de manera tal que posibilitara una recepción positiva de acuerdo a las necesidades de los distintos perfiles en el marco de la cultura de la empresa.

La presente Memoria toma en cuenta los desafíos mencionados y busca proponer un diseño del Programa de acuerdo al análisis de los resultados encontrados en entrevistas individuales y grupales a colaboradores y jefaturas representantes de distintas áreas de la compañía. Se entregarán también sugerencias prácticas a la organización para una óptima implementación y adaptación del Programa de Reconocimiento en la cultura de la empresa.

1.3 MARCO TEÓRICO

Como punto de partida del presente estudio, a continuación se desarrollan los principales antecedentes teóricos que, a juicio de la autora, se constituirán como la base teórica a partir de la cual se levantará el diseño y sugerencias de implementación del programa de reconocimiento. En primer lugar, se presenta el concepto de cultura organizacional, en segundo lugar se desarrolla la temática de motivación laboral y finalmente se dan cuenta los fundamentos que sustentan el concepto de reconocimiento en las organizaciones.

1.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La idea de Cultura Organizacional (CO) ha sido uno de los conceptos de gestión del Desarrollo Organizacional, en que se cuenta con menos acuerdo respecto a su definición, naturaleza y determinantes (Pucheu, 2012; Ramírez, 2012). Sin embargo, se observa un cierto consenso en relación a la definición planteada por el autor Edgar Schein, quien se dice, ha proporcionado una de las definiciones de CO más influyentes en este campo de estudio (Touraine, 1973, citado en Pucheu, 2012), siguiendo esta línea, la mayoría de los autores de la literatura revisada manifiestan que es una de las definiciones más aceptadas y por lo mismo, la tienden a incluir en sus estudios y análisis (Ramírez, 2012; Pucheu, 2012; Chiavenato, 2002; Calderón, Murillo, Torres, 2003; Hatch, 1993).

Según Schein, simplificar el concepto de Cultura Organizacional, es el mayor error en el que se puede caer al intentar entender la idea de CO, a partir de definiciones como

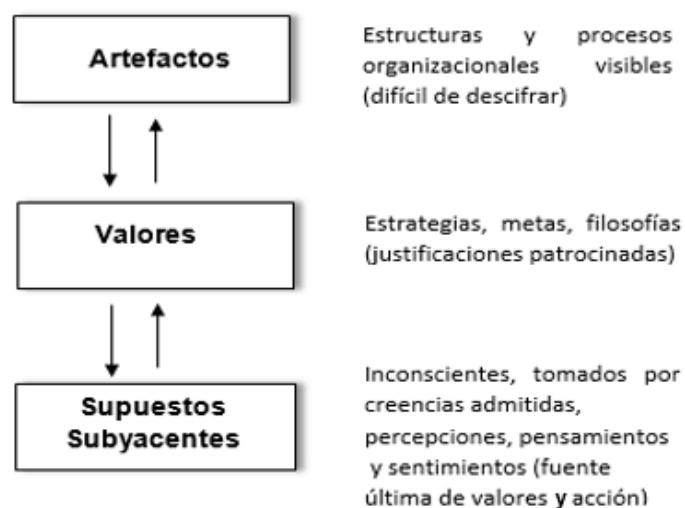
“la forma en que se hacen las cosas en una organización”; “los ritos y rituales de una compañía”; “el sistema de recompensa”; “los principios básicos”, según la perspectiva del autor, este aclara que todas las anteriores son todas manifestaciones de la cultura pero ninguna de ellas es la cultura al nivel en el que la cultura se torna relevante (Schein, 2009).

Schein define la Cultura Organizacional como un patrón de supuestos tácitos compartidos, los cuales fueron aprendidos por un grupo determinado, de acuerdo a la forma en que estos supuestos fueron resolviendo tanto los problemas de adaptación externa como de integración interna y que han funcionado lo suficientemente bien, son considerados válidos y por ello, son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir, en relación a esos mismos problemas (Schein, 2009).

Los niveles de la Cultura Organizacional

El concepto de CO desarrollado por Schein, va de la mano con una forma de pensar y estudiar a la cultura de una organización, esta forma consiste principalmente en entender que en ella existen varios niveles, y que estos niveles de cultura van desde los más visibles hasta los más tácitos e invisibles (Schein, 2009). Se distinguen tres niveles: el nivel de los artefactos, el nivel de los valores y el nivel de los supuestos básicos o también denominados subyacentes.

Figura n°2: Los Tres Niveles de la Cultura Organizacional



Fuente: Schein, 2009, p. 21, traducción realizada por autora.

Como se puede apreciar en la figura n°2, los artefactos son el primer nivel de la cultura, es el nivel más visible y perceptible. Son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente. Algunos ejemplos de los artefactos son las historias, los lemas y ceremonias anuales (Schein, 2009). En este nivel, la cultura posee claridad y tiene un impacto emocional inmediato. Sin embargo, la observación solo de los artefactos, no permite entender en este nivel por qué los miembros de la organización se comportan de esta forma ni por qué la organización se construyó de esa manera (Schein, 2009).

El segundo nivel está constituido por los valores compartidos. Son los valores los que adquieren importancia para los miembros de la organización y que permiten profundizar más en la organización y su cultura, por medio de los valores se identifica las razones que explican por qué se hace lo que se hace. Estos valores funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros (Schein, 2009).

Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo, y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados (Schein, 2009). Para Schein, los supuestos son la esencia de la cultura (Schein, 1985, citado en Hatch, 1993) y esenciales en su modelo; la pregunta central que plantea este modelo es: *¿qué revelan los artefactos y valores sobre los supuestos básicos?*

Las dinámicas de la cultura organizacional

En los planteamientos de Schein, es en el nivel de los supuestos de la cultura, en donde reside la clave para entender e incluso cambiar una cultura. Ahora bien, la utilidad del modelo de Schein, depende de la acción de identificar la relación entre los artefactos, valores y supuestos de una cultura, siguiendo esta línea Hatch (1993) argumenta que este modelo sigue siendo relevante, pero que no logra explicar sobre símbolos y procesos de la CO, según la autora, estos pueden ser explicados combinando el modelo de Schein con ideas provenientes de las perspectivas simbólicas – interpretativas.

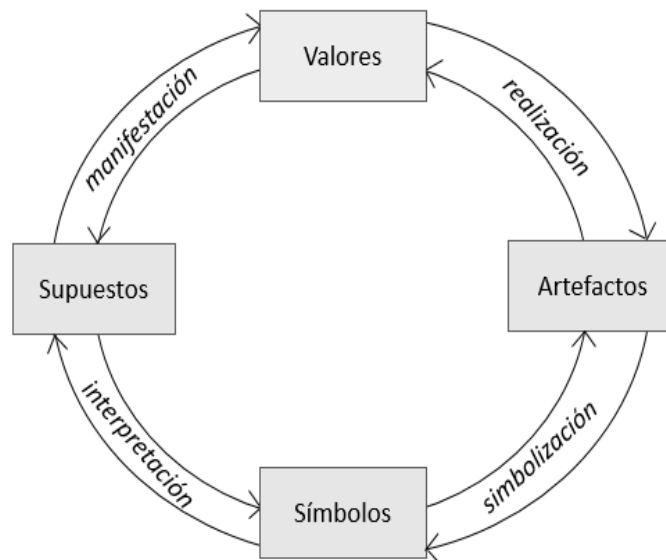
Schein traduce el concepto de dinámica como un aprendizaje grupal, mientras que Hatch (1993) propone que bajo el proceso de liderazgo y socialización planteados por Schein, subyace la cultura constituida por procesos locales que involucran el cambio y la

estabilidad. Para fundamentar el modelo de las dinámicas culturales, Hatch (1993) plantea que es necesario hacer dos cambios fundamentales en el modelo de Schein: (i) los símbolos son introducidos como un nuevo elemento y; (ii) los cuatro elementos de la cultura (valores, artefactos, supuestos y símbolos) no son considerados como el eje central del modelo, sino que el foco es la relación que se establece entre estos elementos, estas relaciones darán paso a su estudio como procesos. En este nuevo modelo, Hatch (1993) propone que la cultura se constituye por los procesos de: manifestación, realización, simbolización e interpretación (Ver figura nº3). En este sentido, la cultura para Hatch forma parte de un modelo de dinámicas circulares, en donde ningún proceso ocurre de manera aislada con respecto al otro. A continuación se explicará brevemente qué implica cada uno de los procesos:

- a) **Manifestación:** en el modelo de las dinámicas culturales, la manifestación permite que los supuestos de la cultura, sean revelados por sí mismos en las percepciones, cogniciones y emociones de los miembros de la organización, es decir, la manifestación traduce los supuestos intangibles en valores organizacionales. Se sugiere que la manifestación se da en dos formas, por medio de procesos que proactivamente influyen a los valores (dirección de supuestos a valores), y por medio de procesos que influyen a los supuestos por vía retroactiva a partir de los valores (de valores a supuestos).
- b) **Realización:** proceso en el que los valores se vuelven reales a través de la transformación de las expectativas en realidad social o material y por medio de la acción de mantener o alterar los valores existentes por medio de la producción de artefactos. Según Hatch (1993) en la dirección proactiva de la realización ocurre la transformación de los valores en artefactos (ritos, rituales, historias organizacionales, humor y los objetos físicos), mientras que la dirección retroactiva “tiene el potencial de transformar los valores y expectativas haciéndolos aparecer diferenciadamente a cómo estos lo hicieron anteriormente en su realización proactiva como artefactos” (p. 666, traducción realizada por la autora).
- c) **Simbolización:** se refiere a la creación de significado contextualizado culturalmente mediante el uso prospectivo de objetos, palabras y acciones. En este sentido, “los objetos, las palabras, y acciones son transformadas (por ejemplo, por medio de la comunicación) en símbolos” (Hatch, 1993, p. 673, traducción realizada por la autora).

Además, los miembros de la organización manipulan los símbolos, crean y descubren el significado, al mismo tiempo que exploran y producen una realidad socialmente construida para expresar sus propias imágenes y contextualizar su actividad e identidad.

Figura n°3: Modelo de dinámicas culturales



Fuente: Hatch, 1993, p. 660, traducción realizada por la autora.

d) Interpretación: en este proceso según Hatch (1993), se reconstruyen los símbolos y se analizan los supuestos básicos tomando en cuenta tanto la experiencia actual como los supuestos culturales preestablecidos. El proceso de interpretación contextualiza las experiencias actuales de simbolización, evocando un marco cultural amplio como punto de referencia para la construcción de un significado aceptable. El modo prospectivo de interpretación mantiene o desafía los supuestos básicos, mientras que el modo retrospectivo reconstruye el significado de los símbolos a través de la retroalimentación del mismo movimiento interpretativo.

Como se puede observar en cada uno de los cuatro procesos que plantea el modelo de las dinámicas culturales, se desprenden dos modos o direcciones: en los procesos de manifestación y realización se identifican las direcciones proactivas y retroactivas, las cuales representan el rol de *actividad* en la cultura mientras que en los

modos de los procesos de simbolización e interpretación, se observa la dirección retrospectiva y prospectiva, los cuales representan la posibilidad de *reflexividad* y *consciencia* cultural (Hatch 1993). No se profundizará en las implicancias de estos modos, pues el objetivo de aludir a las dinámicas culturales de Hatch, es hacer énfasis en que este modelo: (i) considera la cultura organizacional como un concepto que implica procesos que no son estáticos ni lineales; (ii) asume que los individuos no pueden ser conceptualizados separándolos de sus culturas y que la cognición tampoco puede ser separada de los procesos sociales (modelo simultáneamente social y cognitivo); (iii) no intenta integrar dos perspectivas que han sido históricamente separadas (teorías funcionales y simbólicas) sino que presenta una oportunidad para mirar y explicar la cultura a partir de ambas, a modo de brindar un puente entre ellas, y por último; (iv) por medio de este modelo se busca responder la pregunta: *¿Cómo la cultura organizacional es constituida por los supuestos, los símbolos, los valores y los artefactos y cómo son los procesos que los relacionan entre sí?* (Hatch, 1993).

La cultura organizacional y el poder simbólico

Además del modelo de las dinámicas de la cultura organizacional de Hatch, en la literatura también se pueden encontrar los aportes de Hallett quién toma el concepto de CO proporcionado por Schein, y lo sitúa dentro de la perspectiva subjetiva. Para Hallett (2003), el concepto de cultura organizacional de Schein, al estar basado en las creencias y valores compartidos, conforma una perspectiva que integra lo subjetivo pero que deja de lado la importancia del contexto en el cual la cultura está inserta y por lo tanto no logra abordar el tema del conflicto en las culturas organizacionales.

El estudio realizado por Hallett (2003) propone re-conceptualizar la cultura organizacional como un orden de negociación que emerge de las interacciones entre los actores organizacionales y se plantea que dichas interacciones están moldeadas en particular por quienes tienen adquirido el poder simbólico de definir la situación en la cual las interacciones tienen lugar. En el desarrollo de su estudio, Hallett (2003) realiza una breve revisión y crítica de las perspectivas: subjetiva y contextual, comparándolas con la perspectiva del poder simbólico. En la figura nº4 se puede apreciar el cuadro comparativo proporcionado por el autor.

Tal como indica la figura n°4, la aproximación subjetiva omite en el concepto de cultura organizacional el tema del conflicto, de la misma forma que, la aproximación contextual también omite el tema del cambio en las organizaciones. Sin embargo, Hallett (2003) también menciona que en la aproximación contextual es difícil explicar la naturaleza de la causalidad.

Figura n°4: Aproximaciones a la Cultura Organizacional

	Subjetiva	Contextual	Poder Simbólico
Ubicación Cultural	Mente de los individuos	Contexto social	Orden Negociado
Foco Empírico	Creencias y valores subjetivos	Significado público	Práctica e interacción
Visión de la Cultura	Integrada	Integración y conflicto.	Integración y conflicto
Fuentes de conflicto	_____	Funciones y disfunciones	Audiencias concurridas.
Bases del cambio	Nuevos valores	_____	Cambios en contextos estructurales y de negociación, cambios en audiencias dentro de las organizaciones.
Naturaleza de causalidad	Creencias y valores proveen fines para la acción	Comunicativo, no causal.	Tanto medios de acción como fines hacia la cual la acción es dirigida
Niveles de análisis	Micro	Meso	Micro, meso, macro

Fuente: Hallett, 2003, p. 139, traducción realizada por la autora.

La aproximación de la cultura organizacional como contexto propuesta por Geertz, plantea una definición de CO en la cual, la cultura existe en lo público y en funciones para articular el significado (Geertz, 1973, citado en Hallett, 2003), en este sentido, se destaca en esta perspectiva una cultura que es visible, es decir, ubica a la cultura fuera de la mente de los individuos, lo que permite que esta sea más observable empíricamente. En el enfoque de Geertz, se considera que el significado público opera hacia el propósito del funcionamiento de la organización, pero también puede ser disfuncional, y es esta consideración, la que permite abordar el tema del conflicto en las culturas

organizacionales (Hallett, 2003). Pero desde la perspectiva contextual, al ser la cultura en sí misma un sistema complejo de significados públicos, no es fácil de alterar, por ello, el entendimiento del tema del cambio en la CO es difícil (Hallett, 2003). Al mismo tiempo que a esta perspectiva le cuesta abordar el tema del cambio, la causalidad también se vuelve compleja de definir pues Geertz no ve a la cultura organizacional como una fuerza causal sino como una fuerza comunicativa, por lo tanto es confuso tener una comprensión de los resultados causales en este enfoque (Hallett, 2003).

Para Hallett, la perspectiva del poder simbólico es la aproximación más completa pues permite analizar a la cultura empíricamente, sin dejar fuera el conflicto, la integración, la estabilidad y el cambio, incluyendo también la eficacia causal (2003). El poder simbólico, de forma resumida, ubica a la CO en el orden de negociación. La cultura de la organización deriva de la acción e independientemente a qué tan estable pueda parecer esta cultura, las personas de la organización deben volver a representar, y los significados asociados a la cultura dependen del acuerdo entre los miembros, es decir, de un tipo de negociación, y es por esto que se dice que la cultura organizacional es un orden negociado (Hallett, 2003). Como el enfoque contextual, el poder simbólico en CO, subraya la existencia pública de la cultura y por tanto es empíricamente al ser observable en prácticas e interacciones.

1.3.2 MOTIVACIÓN LABORAL

El concepto de motivación, es un *constructo* (Chiavenato, 2009) que puede ser explicado a partir de distintas perspectivas de la Psicología (Bedodo y Giglio, 2009). Una definición que cobra sentido en el presente trabajo, es la proporcionada por Robbins, (2009), quien define la motivación como el proceso que involucra intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para la obtención de un objetivo. Sin duda la motivación resulta ser un concepto de gran relevancia para las organizaciones pues se relaciona con el comportamiento y desempeño de las personas, a pesar de ello, resulta difícil de definir y no existe consenso al respecto (Chiavenato, 2009). Las diversas teorías de la motivación que se han desarrollado, en algunos casos pueden llegar a referirse a fenómenos que tienen pocas semejanzas (Pucheu, 2012).

Robbins (2009) divide a las teorías de motivación en: primeras teorías y teorías contemporáneas. Las primeras teorías fueron desarrolladas en la década de 1950 y abarcan la temática motivación utilizando conceptos relacionados a las necesidades básicas humanas y las de orden superior, así como también relacionaron la motivación a supuestos con respecto a la naturaleza humana.

Las primeras teorías según Robbins (2009) son: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría X e Y de McGregor, teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland. Para Pucheu (2012), estas teorías clásicas “además de presentar explicaciones que parecen hacer sentido a los administradores, igualmente apoyan la forma de administración fordista y las diferencias de clase y cultura entre grupos con poder social y los demás” (p. 307). Sin embargo lo anterior, estas teorías aún se utilizan hoy en día en la práctica de algunos profesionales para entender el comportamiento de sus equipos de trabajo (Robbins, 2009). De acuerdo a los objetivos de la presente memoria, las primeras teorías no serán profundizadas.

Siguiendo la clasificación de las teorías de motivación en el mundo laboral, según Robbins (2009), las teorías contemporáneas representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los colaboradores, en este sentido, el autor destaca las siguientes: teoría de la evaluación cognitiva, teoría del establecimiento de metas, teoría de la eficacia personal (o del aprendizaje social), teoría del reforzamiento, teoría de las expectativas y la teoría de la equidad. Algunas de estas teorías, en general, explican los procesos de motivación planteando como base el aprendizaje, otras parten desde una explicación orientada a las expectativas del resultado, otras se centran en el estudio de las recompensas extrínsecas e intrínsecas, y otras hacen énfasis en la importancia de los propósitos individuales y la forma en que el trabajo se propone.

Algunas de las teorías contemporáneas se complementan, en otros casos se contraponen y otras son completamente independientes, abarcando desde enfoques conductistas a cognitivistas. La mayoría de ellas tiene apoyo empírico que la avala, algunas de ellas explican fenómenos como la rotación, mientras otras hacen énfasis en la productividad (Robbins, 2009).

Solo una de las teorías contemporáneas (la teoría de la equidad) será abordada en detalle. La teoría que se explicará a continuación será el modelo que se tomará como base para el desarrollo de la presente investigación.

Teoría de la equidad

Tal como hace referencia su propio nombre, esta teoría enfatiza en el rol que la equidad cumple en la motivación en el contexto laboral. Desarrollada por Adams, se basa en la “comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros” (Chiavenato, 2009, p. 248). En este sentido, los miembros de una organización contrastan sus aportes, como lo son por ejemplo, el esfuerzo, experiencia, competencias y educación con los resultados asociados a estos esfuerzos, como el salario, aumentos y reconocimiento con respecto a los aportes y resultados de los demás miembros. Cuando se percibe que las relaciones son iguales, existe un estado de equidad; es decir a iguales aportes, iguales resultados (Robbins, 2009; Chiavenato, 2009). Pero, si se percibe que esta relación es desigual, la teoría plantea que las personas “experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia” (Chiavenato, 2009, p. 248). Para hacer dichas comparaciones, la persona puede utilizar cuatro referentes (Chiavenato, 2009):

- *Propio interno*: las experiencias del colaborador en otro cargo de la organización actual.
- *Propio externo*: las experiencias del colaborador en el mismo cargo pero en otra organización.
- *Otro interno*: comparación con respecto a otro u otros individuos dentro de la organización actual
- *Otro externo*: comparación con respecto a otro u otros individuos fuera de la organización actual.

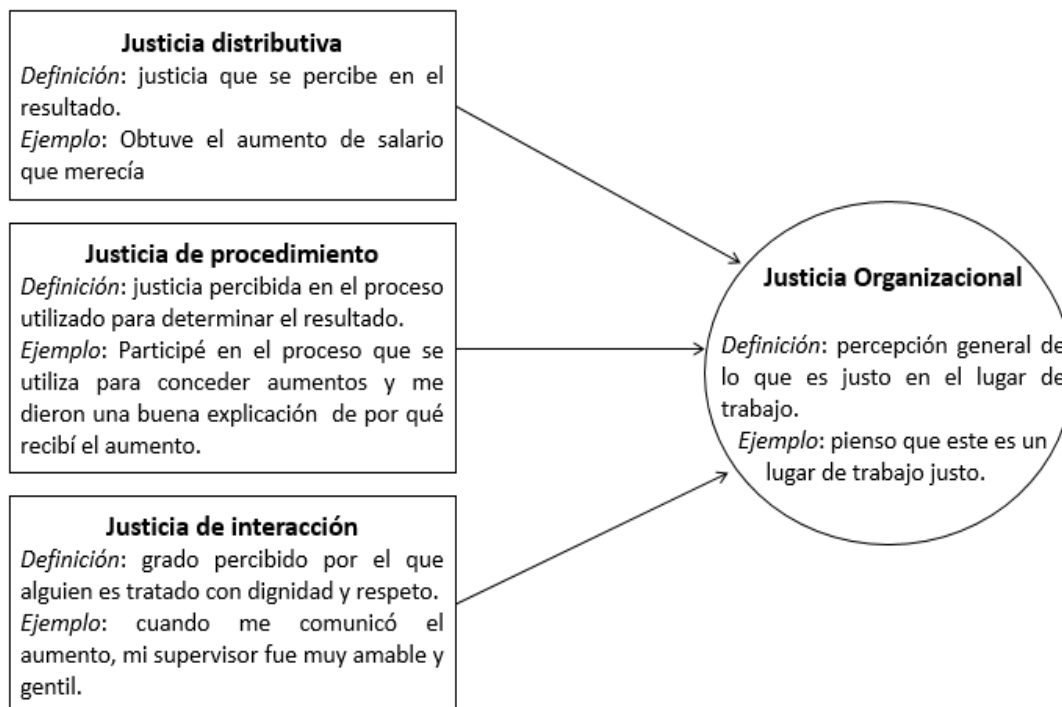
Además, la teoría sostiene que existen cuatro variables que moderan la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y educación (Robbins, 2009). Si luego de hacer la selección del referente y la comparación respectiva, el resultado arroja una desigualdad, según la teoría, se puede predecir que el colaborador elegirá una de las siguientes seis opciones (Robbins, 2009): (i) cambiar sus aportes en el trabajo (ejemplo, disminuir el esfuerzo); (ii) cambiar sus resultados (ejemplo, aumento de cantidad de producción, disminuyendo la calidad); (iii) distorsionar la percepción de sí mismo, es decir, la persona percibe que trabaja más o menos al compararse con otros; (iv) distorsionar la percepción de otros, o sea, la persona percibe que el trabajo de otros no es

buena referencia para comparar; (v) buscar y elegir otro referente; (vi) abandonar la organización.

Es importante agregar que si bien una gran parte de los investigadores de la teoría de la equidad se ha centrado en el pago, pareciera ser que los miembros de una organización se fijan en la equidad con respecto a la distribución de otras recompensas organizacionales, como lo son por ejemplo, el uso de títulos que revelan *status* y el uso de objetos y espacios (tipo de oficinas y tipo de muebles).

Desde sus inicios, la teoría de la equidad se centra, o en otras palabras, trata de explicar la justicia distributiva entre los individuos, es decir, en la forma en que las personas perciben la distribución y asignación que la organización realiza con respecto a las recompensas (Chiavenato, 2009). Pero hoy en día se piensa cada vez más en la equidad desde la mirada de la justicia organizacional, entendida como “la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo” (Robbins, 2009, p. 195), la Figura n° 5, muestra el modelo de justicia organizacional. Y de manera más reciente, se ha hecho una primera adición clave a la teoría: la justicia de procedimiento, la que hace referencia a la forma en que se establece la distribución de las recompensas, es la justicia que se percibe en el proceso implicado, en el cual se distinguirían dos elementos claves: el control de este proceso y las explicaciones, entendiéndose el primero como la oportunidad de exponer el punto de vista propio a los sujetos que deciden sobre los resultados, y el segundo, como la aclaración de las razones que la administración da a un individuo para el resultado (Robbins, 2009). Existe también una segunda adición más reciente a la teoría, se agrega al modelo de justicia organizacional, un tercer elemento: la justicia de interacción definido por Robbins como la “percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso” (2009, p. 196), en general, las evidencias sugieren que la justicia de interacción se encuentra directamente relacionada con el portador de la información, quien suele ser el supervisor de la persona.

Figura n° 5: Modelo de Justicia Organizacional



Fuente: Robbins, 2009, p.196.

Para finalizar, de estas tres formas de justicia, la distributiva posee mayor relación con la satisfacción por los resultados y el compromiso organizacional, mientras que la justicia de procedimiento se relaciona más estrechamente con la satisfacción en el trabajo, la confianza del colaborador, el desempeño y las conductas responsables socialmente (Cropanzano, Prehar, y Chen, 2002, citado en Robbins, 2009).

1.3.3 RECONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Al momento de revisar la definición del concepto de Reconocimiento Organizacional, diversas aproximaciones fueron encontradas. Dentro de estas variadas definiciones, una de las primeras concepciones que llama la atención es la siguiente: “Acto de expresar apreciación de una persona hacia otra por el comportamiento de la persona reconocida, sus acciones o impactos. Puede ir o no, acompañado de un refuerzo físico o monetario”. (Sherman, 2012a, p. 15, traducción realizada por la autora). Según Sherman (2012), es importante que el reconocimiento esté alineado con la aproximación de la gestión del talento de la organización en cuestión y al mismo tiempo, debe estar

enfocado en reforzar las conductas críticas de los colaboradores. Por otra parte, Mathe, Pavie y O’Keeffe entregan la siguiente definición:

El reconocimiento es una apreciación o ratificación a posteriori de la conducta, las acciones o el resultado comercial de una persona que cumple con los objetivos y los valores de la organización. El reconocimiento puede ser formal o informal. (p. 110, 2011)

Para estos autores, el reconocimiento consiste en dar especial atención y visibilidad a las acciones, esfuerzos, conductas y desempeño de los colaboradores que alcanzan los objetivos y viven los valores de la organización (Mathe et al., 2011).

Se observa que ambas definiciones se centran en el concepto de reconocimiento que se relaciona con los comportamientos, acciones, resultados e impactos que una determinada persona alcanza dentro de una organización y que por lo tanto, puede ser destacada por ello. Según el análisis que realizan Brun y Dugas (2008) con respecto al reconocimiento hacia los colaboradores, ambas definiciones mencionadas se clasificarían dentro de la aproximación conductista. Brun y Dugas plantean la identificación de cuatro perspectivas a partir de las cuales, en cada una de ellas se puede definir el reconocimiento de una forma distinta. En este sentido, estos autores proporcionan un análisis que logra abarcar el fenómeno del reconocimiento en sus diversos niveles y dinámicas, por ello es de gran utilidad para la presente investigación hacer una revisión de sus principales fundamentos a continuación.

Las cuatro aproximaciones en las cuales se centra el análisis llevado a cabo por Brun y Dugas (2008) son:

Perspectiva ética: el reconocimiento se concibe como un espacio para elevar la dignidad humana y la justicia social. En esta perspectiva la persona no debe ser considerada como un mero instrumento para la compañía, por ello el reconocimiento es ligado a la noción de preocupación por los integrantes de la organización. Aquí el reconocimiento muestra gran afinidad con el concepto de justicia organizacional.

Perspectiva humanista y existencial: realza la importancia de reconocer la existencia de las personas como seres únicos. La creencia subyacente en esta perspectiva tiene que ver con una confianza fundamental en la humanidad y el potencial

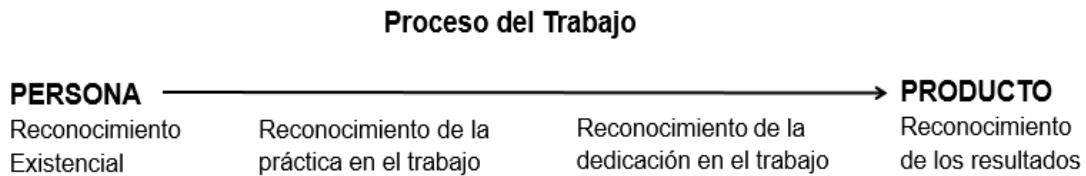
de las personas y comunidades. Consiste en un reconocimiento *a priori*, es decir, este es garantizado a todos, basándose en el principio de igualdad, el cual es expresado a menudo, en las relaciones interpersonales del día a día. La noción de justicia no es central.

Aproximación de la escuela Psicodinámica del trabajo: a partir de la teoría psicodinámica del trabajo, el reconocimiento es un refuerzo esperado por el sujeto y es de naturaleza simbólica. Un componente esencial de esta perspectiva, es un sentido de *gratitud* hacia la contribución del colaborador en el desempeño de su trabajo. Se derivan dos tipos de reconocimiento: por una parte el reconocer el desempeño del trabajo, el cual tiene como foco la *manera* en que los colaboradores llevan a cabo sus funciones, por ello toma en cuenta el proceso del trabajo, es decir, cómo lo realizan (siendo creativo, siendo innovador, proponiendo nuevos métodos, etc.), y por otra parte, se deriva el reconocimiento de la dedicación en el trabajo, cuyo foco es el nivel de compromiso, de participación, de esfuerzo hacia el proceso del trabajo, reconociéndose la calidad e intensidad de la energía que la persona entrega a la tarea.

Aproximación conductista: esta perspectiva se fundamenta en base a que la conducta humana está controlada por sus consecuencias dentro del modelo de esfuerzo-refuerzo (Siegrist, 1990, citado en Brun y Dugas 2008). El reconocimiento entonces, se vuelve un método para el reforzamiento positivo de las acciones y resultados observables en el trabajo. Adquiere relevancia el reconocimiento de los resultados, en donde los productos finales del trabajo de los colaboradores y su respectiva contribución a los objetivos organizacionales son el eje central. Es por lo tanto una forma de reconocimiento que es generalmente expresada *a posteriori*, de naturaleza condicional y ligada a los objetivos y misión de la organización. Se toma en cuenta la efectividad, los beneficios y el valor del trabajo desempeñado.

Estas cuatro perspectivas, se expresan, según Brun y Dugas, a través de cuatro prácticas específicas: (a) reconocimiento a la persona; (b) reconocimiento de las prácticas en el trabajo; (c) reconocimiento de la dedicación al trabajo; (d) reconocimiento de los resultados (Ver Figura nº6).

Figura n°6: Las Cuatro Prácticas de Reconocimiento a Colaboradores



Fuente: Brun y Dugas, 2008, p. 719, traducción realizada por la autora.

De forma paralela a la identificación de las cuatro prácticas de reconocimiento según las cuatro aproximaciones mencionadas, Brun y Dugas también entregan una visión sobre los tipos de interacciones relacionados al reconocimiento, en este sentido, destacan las siguientes cinco interacciones:

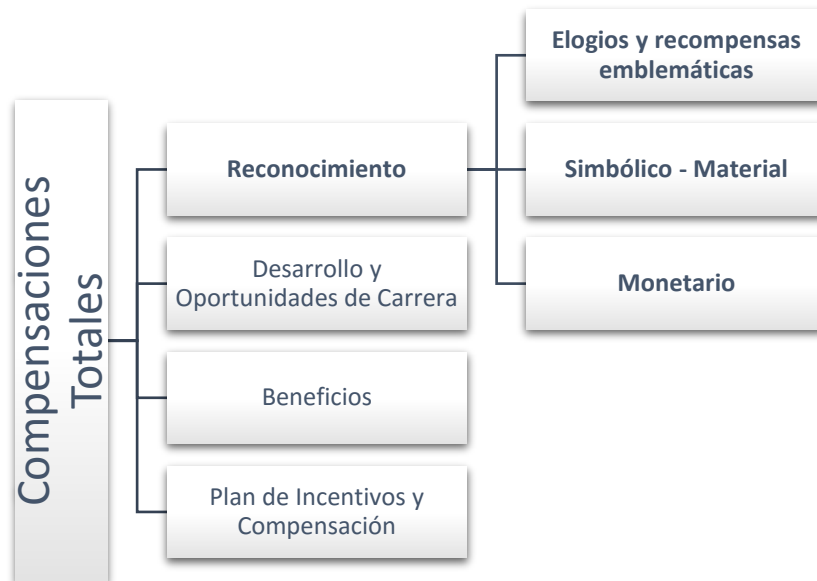
- a) Nivel organizacional: reconocimiento se expresa en políticas y programas. Se hace referencia al componente estructural del reconocimiento, a la guía que integra las acciones esperadas.
- b) Interacciones verticales y jerárquicas: interacción entre las jefaturas y sus respectivos equipos de colaboradores. Puede expresarse, de acuerdo a la estructura jerárquica: de arriba hacia abajo y al revés; de colaboradores hacia sus jefaturas.
- c) Componente horizontal: se refiere al reconocimiento que se desarrolla entre los propios pares y miembros de equipos, libre de influencia gerencial.
- d) Componente externo: relacionado a la entrega del servicio, se involucra en el reconocimiento a proveedores, consultores, clientes, etc.
- e) Componente social: se ocupa de la interacción que la organización con sus colaboradores establecen con la comunidad. Este reconocimiento puede ser expresado por la comunidad, de acuerdo al valor social de la organización, o al aporte que ciertas profesiones brindan a la sociedad. El reconocimiento social también se puede expresar en los colaboradores por medio de prácticas como por ejemplo, voluntariados que cubren las necesidades de las comunidades.

Dada la complejidad del concepto de reconocimiento, Brun y Dugas (2008) proporcionaron un cuadro comparativo que ilustra y contrasta los distintos tipos de interacciones en conjunto con las diferentes prácticas de reconocimiento (Ver Anexo n°1).

Al margen de los aportes de Brun y Dugas, en la literatura estudiada, el tema del reconocimiento hacia los colaboradores es mencionado frecuentemente en estudios organizacionales relacionados con la compensación integral, la motivación laboral, el compromiso organizacional, las estrategias de retención del talento y la satisfacción de los trabajadores.

Los trabajos realizados por Sherman (2012) y Bedodo y Giglio (2006) concuerdan al clasificar y estudiar el tema del reconocimiento desde la perspectiva de la **compensación integral**. Sherman (2012) proporciona una figura que explica esta visión del reconocimiento. Ver Figura n°7.

Figura n°7: Cómo el reconocimiento se ajusta dentro de las compensaciones totales



Fuente: Sherman, 2012, p. 16, traducción realizada por la autora.

Ambos estudios, promueven y entienden el reconocimiento como algo que ocurre posterior a las conductas y que tiende a destacar a aquellos aportes que son importantes y deseadas por la organización de acuerdo a los valores, misión y estrategia.

En otros estudios, también se hace referencia al reconocimiento como uno de los influyentes en la **retención del personal**, se plantea que la apreciación de los colaboradores impacta en la motivación y compromiso, por ello quienes reciben

reconocimiento apropiado incrementarían su deseo de trabajar en la organización (Prieto, 2013). Bajo esta mirada, las personas se comprometen de acuerdo a cómo se les reconoce y valora su trabajo. Al ser la retención de los mejores trabajadores un objetivo hoy en día relevante en las organizaciones, el reconocimiento se configura como una de las herramientas principales en la estrategia de retención del talento (Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra, 2009).

En el trabajo realizado por Rocco (2009), se menciona el reconocimiento como parte del concepto de **salario emocional**, el que apunta a la satisfacción psicológica que le produce a un sujeto su trabajo, en este sentido, se menciona a dos autores que plantean por una parte, que el reconocimiento es uno de los factores de motivación del individuo en el mundo laboral y por otra parte, que también el reconocimiento aporta a los niveles de satisfacción y compromiso con el trabajo (Skyptak et al., 1999 y Sachau, 2007, citados en Rocco, 2009).

Se ha estudiado también el reconocimiento como una poderosa **herramienta de liderazgo** para mejorar el rendimiento, pero que es a menudo pasada por alto, por ello, Luthans enfatiza en la importancia de proveer a los colaboradores recompensas no monetarias como lo son el reconocimiento y la atención (Luthans, 2000). El resultado de un meta-análisis realizado en base a los estudios de gestión de personas, de las últimas dos décadas, arrojó que las recompensas sociales (reconocimiento y atención) tienen un impacto tan grande en el rendimiento de los empleados como las recompensas monetarias (Stajkovic y Luthans, 1997, citado en Luthans, 2000).

La perspectiva de la **teoría de la equidad y de la justicia organizacional**, ha sido otro de los focos de estudio que han abordado, el tema del reconocimiento en relación a la motivación laboral y otros aspectos en la organización. Las autoras Bedodo y Giglio, plantean que “en la motivación a mostrar mejores desempeños, también influye la percepción de equidad y justicia organizacional, q tenga el trabajador específicamente con respecto a su compensación” (p. 72, 2006), por esto, la satisfacción con las recompensas estaría en función de la comparación que se realiza entre cuánto se recibe y cuánto reciben los otros, Bedodo y Giglio mencionan que en un diseño de compensación integral, es fundamental asegurar la equidad interna, es decir, que de alguna forma los colaboradores de la organización perciban que a iguales aportes, iguales recompensas (2006). También, se han realizado algunos estudios empíricos respecto a este tema, un ejemplo de estos, es el llevado a cabo por Wayne, Shore, Bommer y Tetrick (2002),

quienes en base a una muestra de 211 colaboradores y sus supervisores encontraron en sus resultados que la justicia organizacional, la inclusión, y el reconocimiento estaban relacionados con la percepción de apoyo organizacional (concepto que se centra en la relación entre el colaborador y la organización) y que la percepción de apoyo organizacional estuvo relacionada con el compromiso de los empleados y comportamientos organizacionales de ciudadanía. Por último, Olkkonen y Lipponen (2006), realizaron un estudio en el cual relacionaron el concepto de identificación organizacional con la justicia organizacional, y de acuerdo a los resultados hallados, se indicó que efectivamente existía una relación (las percepciones de justicia organizacional se relacionan fuertemente con la manera en que la persona se identifica con la organización y con su unidad de trabajo), las autoras plantearon que una forma eficiente de fomentar, en la práctica, la identificación organizacional, es desarrollar procesos de tomas de decisiones a nivel organizacional, es decir, proveer a los colaboradores la oportunidad de entregar su opinión en asuntos importantes para la compañía, así como también proporcionar la información clara y desarrollar directrices organizaciones para la asignación de recursos y recompensas que maximicen la correspondencia entre los resultados asignados y las contribuciones individuales de cada individuo.

Programas de Reconocimiento en Organizaciones

Para abordar este tema se responderá con la literatura revisada, a tres preguntas esenciales: 1) ¿por qué las organizaciones implementan programas reconocimiento?, 2) ¿qué es un programa de reconocimiento?, y 3) ¿cómo diseñar un programa de este tipo?,

I. ¿Por qué las organizaciones implementan programas reconocimiento?:

Según Sherman (2012), en los últimos años, se han desarrollado cinco factores que han influido a las organizaciones en cuanto a dirigir su mirada hacia el reconocimiento, estos cinco factores son:

Economía volátil: la recesión económica implica disminución de aumentos en las compensaciones y reducciones de personal, esto lleva a las organizaciones a buscar nuevas formas de incrementar el compromiso de sus colaboradores, los programas de reconocimiento de bajo costo se convierten en una opción.

Necesidad de mayor agilidad: la competitividad global por los talentos más altos, lleva a las organizaciones a adquirir prácticas que logren atraer nuevos colaboradores y resguardar a los existentes. Para ello, las organizaciones crean políticas de reconocimiento alineando demandas del negocio con las del personal.

Aplanamiento de las estructuras organizacionales: cada vez son más las organizaciones que adoptan el trabajo colaborativo; reduciendo los niveles de dirección de sus estructuras. De ello deriva un bajo número de oportunidades de ascenso. Para expresar que los trabajadores son valorados, las organizaciones están abordando el tema del reconocimiento.

Tecnología: la tecnología social y los conceptos de *transparencia, colaboración e intercambio de conocimiento*, se han ido instalando en las organizaciones. Algunos programas de reconocimiento siguen estos conceptos y tecnología. Se ofrecen servicios que permiten reconocer online, imitando la dinámica en redes sociales.

Llegada de la generación milenio en la fuerza de trabajo: los trabajadores más jóvenes generalmente requieren de mayor retroalimentación, en comparación a las generaciones mayores. Los empleadores están buscando nuevas formas de mantener a los trabajadores jóvenes en su fuerza laboral.

II. ¿Qué es un programa de reconocimiento?:

Para Robbins (2009), los programas de reconocimiento son parte una de las cuatro decisiones estratégicas que están relacionadas a la compensación de los trabajadores, estas decisiones son: (i) estructura de pagos, (ii) planes de pagos variables y basados en aptitudes, (iii) prestaciones flexibles, y (iv) elaboración de programas de reconocimiento. De forma similar, y como se mencionó anteriormente, Bedodo y Giglio (2006) también identifican a estos programas como parte de las estrategias de compensación, sin embargo las autoras los clasifican como parte de aquellas compensaciones que buscan ser innovadoras, y específicamente, como un tipo de compensación variable basada en el rendimiento. Bedodo y Giglio (2006) observan también que la variedad y alcance de los programas de reconocimiento son ilimitadas, pudiendo ser desde muy modestos hasta monetarios de gran magnitud, además, la eficacia de estos programas radicaría en cuán oportunos y visibles son. Por otra parte, las autoras, destacan lo relevante que es para un programa de este tipo, que la magnitud del premio sea proporcional a la importancia de la acción, es decir, "si son demasiado

insignificantes pueden ofender a los ganadores y subestimar su conducta; si son demasiado importantes, pueden crear un sentimiento de falta de equidad o tergiversar el valor de la acción por la cual fueron otorgados” (Bedodo y Giglio, 2006, p. 54). Los programas de reconocimiento pueden ser diseñados persiguiendo distintos objetivos y bajo distintas perspectivas, por ejemplo, Bedodo y Giglio (2006) relacionan a estos programas como una compensación que es posterior a un hecho (excepcionales y/o rendimientos sobresalientes), mientras que Sherman (2012), plantea que estos programas pueden ser diseñados no solo para los máximos desempeños, sino que para ir más allá y alcanzar a una gran cantidad de colaboradores a lo largo de la organización.

III. *¿Cómo diseñar un programa de este tipo?:*

Hansen, F., Smith y Hansen, R. (2002) plantean que un punto de partida del diseño de cualquier programa de reconocimiento, es distinguir al reconocimiento de la recompensa, es decir, entenderlos como dos fenómenos distintos pues el diseño del programa se irá desarrollando en base a la naturaleza de uno de ellos, en este sentido, un programa de reconocimiento se distingue con respecto a un sistema de recompensas, por comunicar una serie de mensajes que se asocian a un significado específico sobre los comportamientos que se están reconociendo y la importancia recae en que los colaboradores entiendan claramente este significado. Además, otro aspecto clave para Hansen et al. (2002), es que un programa de reconocimiento debe traer consigo la apreciación genuina y auténtica de la persona, paralelamente, estos autores proponen seis etapas imprescindibles en el diseño e implementación de un programa de este tipo. Los seis pasos según Hansen et al. (2002) son:

- 1) *Establecer un propósito del programa:* el primer paso para construir un programa, es darle un sentido, desarrollar un propósito claro sobre los objetivos de este al instalarse en la organización. Es importante dar a conocer los resultados esperados, los cuales deben ser concretos, cambios observables como directo resultado del programa. Los autores recomiendan visualizar como resultado esperado, el vínculo entre los efectos en las competencias de los individuos con cómo estas competencias son importantes para la organización.
- 2) *Identificar la población a la cual está dirigida el programa y los comportamientos:* decidir si será un programa con foco individual o grupal, esto debe ser consistente

con el propósito del programa (etapa uno). Y también se deben decidir qué comportamientos se reconocerán, es esencial que estos comportamientos estén ligados a un compromiso por parte de la población.

- 3) *Obtener apoyo y recursos:* en este paso, es importante establecer la aprobación y compromiso de la alta gerencia, así como también acceder a los recursos necesarios para que el programa funcione óptimamente. Para los autores, la instalación de una mentalidad de apreciación y valoración por el trabajo y las personas en una organización, también es parte de esta etapa del programa.
- 4) *Diseño del programa:* en esta etapa se especifica el diseño en sí mismo, se detalla toda la logística de su funcionamiento, es decir, se establece la medición de los comportamientos deseados, la forma en que se reconocerá y el modo de la entrega del reconocimiento. También se establece un cronograma o ciclo del programa, roles de las personas involucradas en la gestión del programa, y el presupuesto necesario. Los autores recomiendan el uso de reconocimientos de valor simbólico.
- 5) *Comunicación:* etapa de introducción y entrega de la información del programa, previo a su implementación. Esta información debe contener en pocas palabras: qué está sucediendo, por qué y cuándo. La comunicación de un programa de reconocimiento debe transmitir cuál es la importancia de este para la organización y la relevancia también del compromiso de los colaboradores con respecto al modo de pensar que trae consigo el programa.
- 6) *Evaluación:* una vez que el programa ha sido implementado, su impacto debe ser medido en cuanto a los resultados esperados que fueron establecidos en la etapa uno. En un programa de reconocimiento, se recomienda hacer una revisión de los resultados de excelencia alcanzados por los individuos, esta evaluación además debe ir más allá de la revisión de las conductas objetivo, debe incluir los efectos colaterales a nivel organizacional de acuerdo a los resultados esperados identificados previamente. Esta etapa permite que el programa sea modificado y mejorado en el tiempo.

En la literatura revisada, se distinguen dos tipos de diseños de programas de reconocimiento, que no son excluyentes el uno con el otro, por una parte se encuentra el diseño de un programa dirigido al reconocimiento formal y por otra parte, un diseño

dirigido al reconocimiento informal (Barragán et al., 2009; Mathe et al., 2011), en general, lo que se entiende por cada uno de estos diseños es similar en todos los autores encontrados, las características de cada uno, se resumen en la tabla n°1

Tabla n°1: Reconocimiento Formal e Informal

Reconocimiento Formal	Reconocimiento Informal
<ul style="list-style-type: none"> ○ Es estructurado. Procesos y criterios definidos (Mathe et al., 2011). ○ Puede implicar procesos de nominación, selección y ceremonias públicas y formales (Mathe et al., 2011). ○ Se dirige a un reducido porcentaje de miembros de la organización (Mathe et al., 2011). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Foco del reconocimiento es el progreso de equipos y personas (Mathe et al., 2011). ○ Se caracterizan por ser de bajo costo (Mathe et al., 2011), sencillos en cuanto a estructura y de carácter inmediato, espontáneo e inesperado (Barragán et al., 2009) ○ Se dirige a un gran porcentaje de colaboradores (Mathe et al., 2011).

Fuente: creación propia.

En la práctica, el reconocimiento informal, implica por ejemplo: entregar notas, tarjetas de agradecimientos, correos electrónicos o agradecimiento públicos espontáneos. En este sentido, este tipo de reconocimiento puede desglosarse incluso en costo cero o muy bajo costo, puede ir o no acompañado con algún tipo de regalo o detalle, lo fundamental es lo simbólico e instantáneo. (Barragán et al., 2009). Mientras que el reconocimiento formal, en la práctica, puede estar compuesto de una parte intangible (ejemplo: acto de presentación y comunicación de la apreciación) y la parte tangible, que hace referencia al vínculo físico que se utiliza para que la experiencia sea recordada (Barragán et al., 2009). Barragán et al. (2009) recomienda utilizar ambos al mismo tiempo, tanto el reconocimiento formal como el informal, alineándolos con objetivos definidos contribuyen de manera exitosa a la implementación de cultura de reconocimiento en una organización. "Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a los empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las

posibilidades estarán limitadas únicamente por la imaginación” (Barragán et al., 2009, p. 40).

Por último, es necesario también destacar a Sherman (2012) quien describe el modelo de Reconocimiento a Colaboradores, impulsado por la Consultora Internacional Bersin & Associates®, el cual abarca en mayor profundidad todos los elementos y detalles que se debiesen tomar en cuenta a la hora de pensar, diseñar e implementar un programa de reconocimiento. En breves palabras, Bersin & Associates®, contempla en la etapa de diseño los siguientes aspectos a evaluar: (i) presupuesto; (ii) criterios; (iii) quiénes reconocen; (iv) dirección del reconocimiento; (v) aprobación; (vi) visibilidad; (vii) frecuencia; (viii) forma de entrega; (ix) customización; (x) medida; y (xi) recompensas. Además siguiendo el mismo modelo, para Bersin & Associates®, es imprescindible que el diseño del programa esté enmarcado en una identificación clara de: la estrategia de reconocimiento a utilizar, dirección y gestión, la delimitación de la audiencia, las características del lanzamiento comunicacional y finalmente, las métricas y evaluación del programa (Sherman, 2012). Para revisar detalles y estructura del modelo revisado de Reconocimiento a Colaboradores de Bersin & Associates®, ver Figura n°8.

Figura n°8: Modelo de Reconocimiento a Colaboradores de Bersin & Associates®



Fuente: Sherman, 2012, p. 18, traducción realizada por la autora.

2. OBJETIVOS

A continuación se especifican los objetivos, tanto el general como los específicos, de la presente memoria:

2.1 Objetivo General

Identificar y proponer criterios fundamentales a considerar en la etapa de diseño e implementación de un Programa de Reconocimiento en una empresa dedicada al rubro de la generación de energía eléctrica en Chile, para aumentar las probabilidades de éxito del Programa en la Empresa.

2.2 Objetivos Específicos

- Describir contexto organizacional en que se desarrolló el levantamiento de la información.
- Realizar un Análisis de Narrativas en base al material recabado en entrevistas individuales y grupales realizadas en la organización.
- Determinar un diseño de Programa de Reconocimiento con los principales ejes temáticos que se desprendan del Análisis de Contenido.
- Indicar sugerencias para la óptima implementación del Programa de Reconocimiento diseñado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El carácter de la presente Memoria es de Investigación desde la Práctica Profesional, esto significa en pocas palabras, que se presentará un análisis de una realidad concreta, desde una perspectiva teórica y metodológica, con el fin de encontrar y proponer soluciones. En este sentido, los siguientes apartados desarrollan la perspectiva metodológica con la cual se trabajó durante la Práctica Profesional de la autora y que cuyos resultados han servido para desarrollar la propuesta de soluciones a profundizar más adelante. Bajo ninguna circunstancia, la presente Memoria busca ser de tipo de Investigación Empírica realizada con rigurosidad metodológica.

El enfoque cualitativo fue elegido como el método de trabajo a partir del cual fueron abordados los objetivos de la presente investigación. Para Ruiz (2012) el método cualitativo se centra en conocer la realidad por medio de: 1) captar el *significado particular* que el protagonista atribuye a cada hecho, y 2) de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático. De acuerdo a lo anterior, las características que según el autor, son esenciales en todo trabajo de orientación cualitativa son las siguientes: captar información y reconstruir significados, de forma flexible y bajo un procedimiento más bien, inductivo que deductivo: “se prefiere partir de los datos para intentar reconstruir un mundo cuya sistematización y teorización resulta difícil” (Ruiz, 2012, p. 23).

El diseño de trabajo, se confeccionó en conjunto con la persona Especialista de Desarrollo Organizacional de la empresa. Al ser un diseño de enfoque cualitativo, fue un diseño provisional y por ende, de carácter flexible (Ruiz, 2012). En el Anexo n° 2 se presenta el esquema que resume el programa inicial de trabajo, destacando las principales etapas de la investigación, fechas, espacios y compromisos de actuación.

3.2 Levantamiento de la Información

La elección de la herramienta con la cual se llevó a cabo la recolección de la información, se decidió en base al contexto organizacional. La herramienta de trabajo elegida fue la entrevista no estructurada, definida como aquella en la cual “el entrevistador sigue un esquema general y flexible de preguntas”, (Ruiz, 2012, p. 168). La entrevista no

estructurada, según Ruiz (2012), además pretende comprender y maximizar el significado.

Las entrevistas fueron sostenidas en su gran mayoría de manera individual, habiendo como excepción, dos entrevistas realizadas a un grupo de personas.

La pauta de preguntas de las entrevistas para cada uno de los perfiles, se desarrolló posterior a un estudio muy general de material relacionado con la Gestión de Personas y específicamente de la temática del Reconocimiento y Compensación de los colaboradores en la organización, esto, con la finalidad de contextualizar y conocer en profundidad las prácticas actuales. Se hizo una revisión de los siguientes materiales: Manual de Compensaciones y Beneficios, Manual de Gestión del Desempeño, los resultados de la encuesta Clima Laboral que estaban ligados al tema del Reconocimiento. Paralelamente, también se accedió a información sobre Programas de Reconocimiento existentes en otros países de Latinoamérica en los cuales la Corporación americana también tiene presencia. Se accedió a información de los Programas de Reconocimiento de Colombia, Brasil y República Dominicana, y se realizó una entrevista telefónica a dos representantes de Recursos Humanos de estos países, cuyo material fue considerado también en el análisis de los resultados, como se verá especificado más adelante.

4.3 Participantes del Estudio

El Muestreo fue de carácter intencional, específicamente de tipo opinático, tal y como lo define Ruiz (2012): “el investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal” (p. 64), siguiendo la línea de esta definición, cabe destacar que la estrategia con la cual se seleccionó a los participantes se relacionó con el conocimiento y experiencia que estos tenían del problema a investigar, revelando ser los más idóneos y representativos de los distintos niveles del grupo a estudiar, y también por el fácil acceso a ciertos informantes.

Se distinguen tres perfiles de participantes: Líderes, Colaboradores y representantes de Recursos Humanos cuyos detalles se encuentran en el Anexo n°3.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Tipo de Análisis

Las notas de las entrevistas individuales y grupales se transcribieron y procesaron en función del método de análisis cualitativo de narrativas, el cual tiene como foco el análisis interpretativo del discurso (Díaz, 2007). Para Pérez, Fuentes y Devis, (2011) el análisis narrativo permite acceder a los significados que se encuentran en las historias, existiendo distintas formas de realizar un análisis de este tipo. En esta investigación se enfatiza más en el análisis que en la historia en sí misma y tal como lo anuncian Pérez et al. (2011), esta forma de realizar el análisis se relaciona directamente con el “qué” de los relatos:

El analista se aleja de la historia y emplea de manera combinada diversos procedimientos, estrategias y técnicas para examinar, explicar y pensar acerca de determinados aspectos de la historia como, por ejemplo, identificar y relacionar temas, computar segmentos de texto o establecer categorías, entre otras. (Pérez et al., 2011, p. 17)

Tomando en cuenta lo anterior, el análisis interpretativo estuvo orientado a la identificación de categorías de significado que permitiesen comparar comprensivamente las distintas respuestas que manifestaron los entrevistados de acuerdo al perfil asociado y la pauta de preguntas.

En los siguientes apartados se presenta de forma sintética el análisis cualitativo de los tópicos relevantes que fueron extraídos de las entrevistas. De este análisis, derivan elementos transversales y elementos diferenciales que se pueden identificar en los tres tipos de perfil de los entrevistados.

4.2 Tópicos Transversales

En los elementos *transversales* destacan los siguientes tópicos:

- I. **Importancia del involucramiento de las Jefaturas en el Reconocimiento (Anexo n°4, Tabla n°5).**

El nivel de involucramiento de las Jefaturas en el Reconocimiento es percibido como uno de los aspectos esenciales para que un Programa de este tipo, tenga éxito.

- "Un 80% tiene que ver con los líderes, con las actitudes de estos"
- "Importancia en este tema que tiene la Condición del liderazgo, en el ser líder, uno de sus roles claves es la gestión de las personas"
- "Otra cosa importante del reconocimiento es que todos lo entiendan y todos estén comprometidos con él, sobre todo las jefaturas"

II. Necesidad de un Programa estructurado que abarque el ámbito formal e informal y además de carácter cuantificable (Anexo n°4, Tabla n°6).

Para darle un carácter formal y cuantificable al programa, los entrevistados en su mayoría sugieren sistematizarlo y/o ligarlo a indicadores de desempeño (algunos lo ligaron específicamente, a la evaluación de desempeño). Al mismo tiempo, se destaca que el alcance debiese llegar al día a día.

- "Debe tipificarse: Para las grandes cosas, debe estar muy estructurado, ser un reconocimiento distinto. Y así, se deben establecer niveles: mega, medios, día a día; actitudes"
- "Tomar en cuenta lo diario porque hay un discurso de querer ser una gran empresa donde trabajar pero que no se refleja en el día a día, no se crean instancias nuevas, estamos estancados".
- "El establecimiento de una política, el procedimiento debe estar claramente por escrito"

III. Características generales sobre el "qué" debe reconocer el Programa (Anexo n°4, Tabla n°7)

Mayoritariamente, los entrevistados valoran positivamente el reconocimiento enfocado a premiar las contribuciones cuantificables del desempeño laboral. Se menciona también la necesidad incluir lo "no cuantificable" pero no es predominante.

- "Claro, Cuantificable, respecto a qué es lo que amerita o no reconocimiento"
- "Lo clave es el Compromiso de la jefatura, por un reconocimiento cuantitativo y no cualitativo"
- "Se debe reconocer algo de carácter concreto, que sea visible"

4.3 Tópicos Diferenciales

Respecto a los elementos **diferenciales** distinguen los siguientes tópicos:

IV. Tipo de Rol que cumplirían las Jefaturas en el Reconocimiento (Anexo n°4, Tabla n°8)

- **Líderes** entrevistados concuerdan en que el rol de las jefaturas debiese estar orientado a identificar a los reconocidos en el día a día, en formato de libre albedrío.

"Si no existe un libre albedrío para cada departamento, después van a andar comparándose las áreas, siendo que todas son diferentes"

"Hay harto que debes ordenar en los jefes, líderes, conductas: en los objetivos, que tengan en su conducta del día a día, hay trabajo ahí, más que estructura."

Sin embargo, en un caso, se cuestiona el grado de objetividad que representa dicho rol.

"Que el criterio sea conocido y objetivo: con esto el programa se vuelve válido y no queda a juicio de jefe, pues se debe evitar que sean los amigos del jefe los reconocidos, o los más sociables"

- **Colaboradores** entrevistados llegaron al consenso en que el rol del jefe consiste en reconocer en base a indicadores cuantitativos, de forma natural, y tomando en cuenta la opinión del equipo.

"Lo clave es el Compromiso de la jefatura, y que realice el reconocimiento basándose en algo más cuantitativo y no cualitativo".

"Es importante que por ejemplo, el reconocimiento no se vea forzado, se vea más natural; si el jefe va a reconocer no puede hacerlo obligado".

- **Representantes de Recursos Humanos** en general expresaron que el rol del jefe está ligado al cumplimiento del programa, con los plazos respectivos, con demostrar ser un líder presente.

"Un jefe comprometido es quien aplica el programa con consciencia y con frecuencia"

V. Percepciones sobre Reconocimiento individual, de pares y de equipo. (Anexo n°4, Tabla n°9)

- **Líderes** perciben positivamente el reconocimiento en todas las direcciones: de jefatura a colaborador, entre pares, de equipo e incluso de colaborador a jefatura.
"Reconocimiento debiese ser: primero, de jefe a subordinados y segundo, de equipos, o sea grupales: estos son mucho más potentes, pues le agrega el factor público, que todos vean las contribuciones de un determinado equipo".
"Un reconocimiento grupal es súper potente, muchas veces se prefiere eso. Entrega Identidad".
- **Colaboradores** predomina una percepción positiva para el reconocimiento de equipo, al mismo tiempo y de forma contradictoria el reconocimiento personalizado de parte de la jefatura.
"Falta reconocimiento grupal, que sea más generalizado. Muchas veces por área se elige una sola persona destacada en donde supuestamente somos un equipo".
"Hace falta un reconocimiento personalizado cuando se amerita".
- **Representantes de Recursos Humanos** predomina una percepción positiva más hacia el reconocimiento de equipos, en comparación al de tipo individualizado.
"Lo que yo quiero que se fomente en la empresa, es tanto el reconocimiento individual, como el de equipos, pues una de las competencias nuestras, es precisamente el trabajo en equipo".
"El reconocimiento individual tiene menos efectos, incluso un poco negativo porque quedan dudas, dudas de por qué esa persona y no yo, si en el fondo trabajamos todo el día en conjunto".

VI. Contenido específico sobre el "qué" debe reconocer el Programa (Anexo nº4, Tabla nº10)

- **Líderes** perciben positivamente sobre reconocer múltiples elementos: predominan valores corporativos, innovación, trabajo en equipo y aportes específicos asociados a actitudes y mejoras de procesos.
"Reconozcamos todos los valores, debemos asociar el quehacer diario al valor. Hasta que todos puedan hacer por sí mismos un link entre ambos (...) También deben estar asociadas actitudes de las personas, cuáles son las actitudes que están asociadas a uno u otro valor. Si no se reconocieran todos los valores, estaríamos desperdiciando la oportunidad de mejorar cada uno de esos aspectos".

"Reconocer la colaboración, la disponibilidad, ayuda a otros, el trabajo en equipo, y con el aspecto duro, hago referencia a logros concretos, con medidas de tiempo, cifras (...). Enfocarse más en los logros, en los aportes".

Se observa una percepción negativa a reconocer las competencias corporativas pero de forma aislada.

"Es difícil lo de los valores, las personas y su relación con los valores, su conducta".

- **Colaboradores** esencialmente destacan el reconocer el desempeño laboral en el día a día.

"Lo esencial para destacar y que se tome en cuenta, es que las tareas estén sistematizadas y que vayan de la mano de la evaluación de desempeño, que lo que se reconozca sea tomando esos parámetros".

- **Representantes de Recursos Humanos** destacan la: productividad, los valores corporativos, aportes en el clima laboral y proyectos.

"El Reconocimiento debe ser a aquellos aportes que mejoren la productividad del negocio".

"Todos los valores debiesen ser reconocidos por igual, yo creo que sí se puede definir la integridad".

También se menciona una respuesta negativa hacia la integración de las competencias corporativas pero no predomina.

"Las competencias yo creo que no, es difícil porque aún no está arraigado en nuestra cultura, no todos saben bien cuáles son, su definición, cómo distinguirlas, etc. Entonces, habría que esperar a que estén arraigadas, que esté clara la importancia de cada una"

VII. Percepciones sobre el "cómo" y "con qué" reconocer (Anexo n°4, Tabla n°11)

- **Líderes** destacan una percepción positiva hacia reconocer principalmente de forma pública, al mismo tiempo, reconocer de forma sencilla con premios tangibles de carácter simbólico.

"Lo público es siempre muy valorado: las personas se enorgullecen por lo que hacen, es un refuerzo muy positivo, muy potente"

"Los reconocimientos, deben tener "color", eso implica que sean más o menos públicos, deben tener un grado de visibilidad."

- **Colaboradores** valoran reconocimientos no monetarios, no tangibles, más bien se valoran aquellos que están asociados a experiencias positivas con el equipo o con palabras alentadoras de la jefatura.

"Todos los reconocimientos son valiosos, sea el tipo que sea. Lo de más impacto sería no tener reconocimiento, no tener un feedback positivo".

"No sé si el reconocimiento con plata sea lo mejor porque en verdad, no vale la pena ganar mucha plata, si somos todos infelices"

- **Representantes de Recursos Humanos** percepción positiva predominante hacia reconocer principalmente de forma pública, al mismo tiempo, reconocer de forma sencilla con premios tangibles de carácter simbólico. Se sugiere preguntar opinión a colaboradores previamente.

"El reconocimiento público, sumado de algo simbólico; por ejemplo un galardón sencillo, que deje una pequeña huella del reconocimiento".

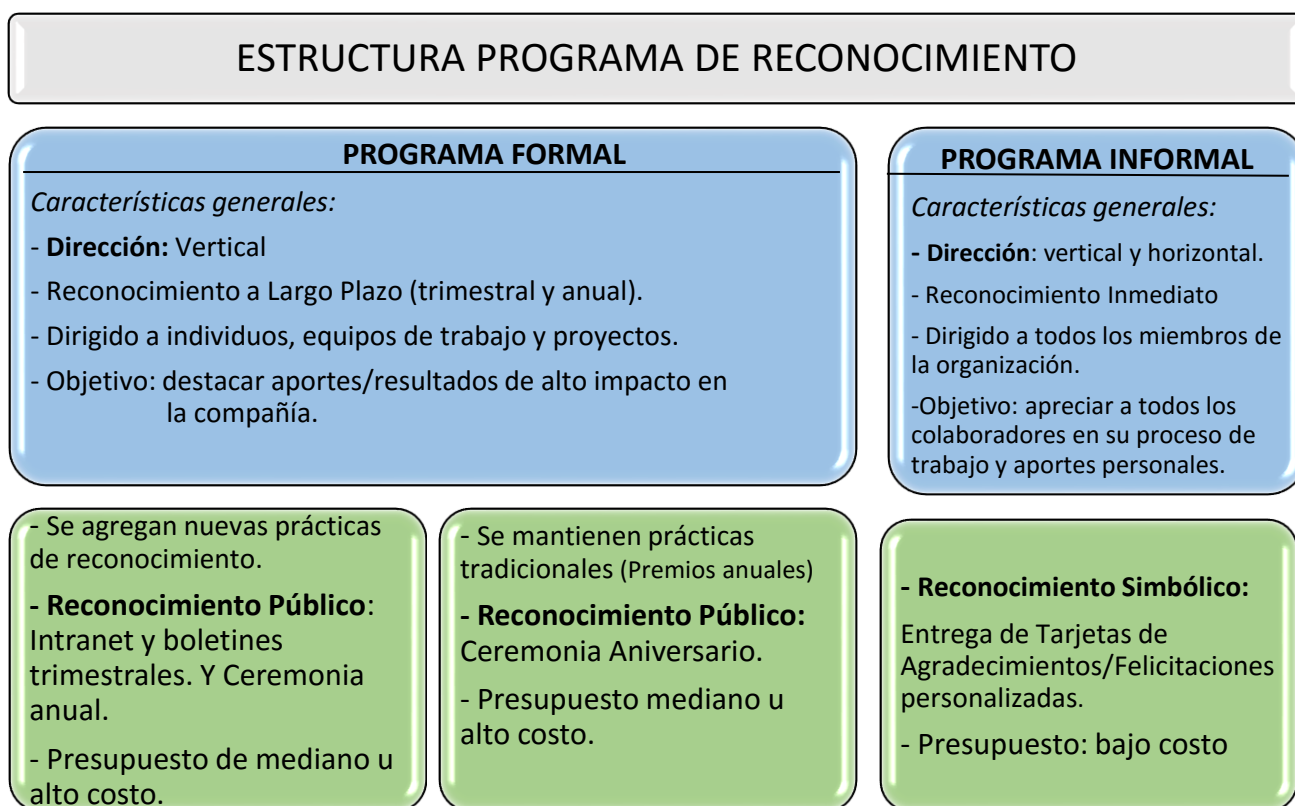
"Hay que preguntarles a ellos, no debemos inventarlos nosotros. Muchos programas fracasan también por no haberles preguntado a ellos primero".

5. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

5.1 Consideraciones generales

El diseño propuesto en esta memoria de práctica profesional, es un diseño que toma en cuenta los resultados del análisis y las estructuras revisadas en el marco teórico, en conjunto con las recomendaciones prácticas relacionadas a estos diseños de acuerdo a los autores considerados (Ver: Sherman, 2012; Barragán et al. 2009; Hansen et al. 2002). La estructura general del programa de reconocimiento se muestra en la Figura n° 9. Como se puede apreciar, el programa está diseñado de forma mixta, es decir, integra un modelo formal como informal de reconocimiento, los cuales serán descritos a continuación.

Figura n° 9: Estructura de Diseño del Programa de Reconocimiento



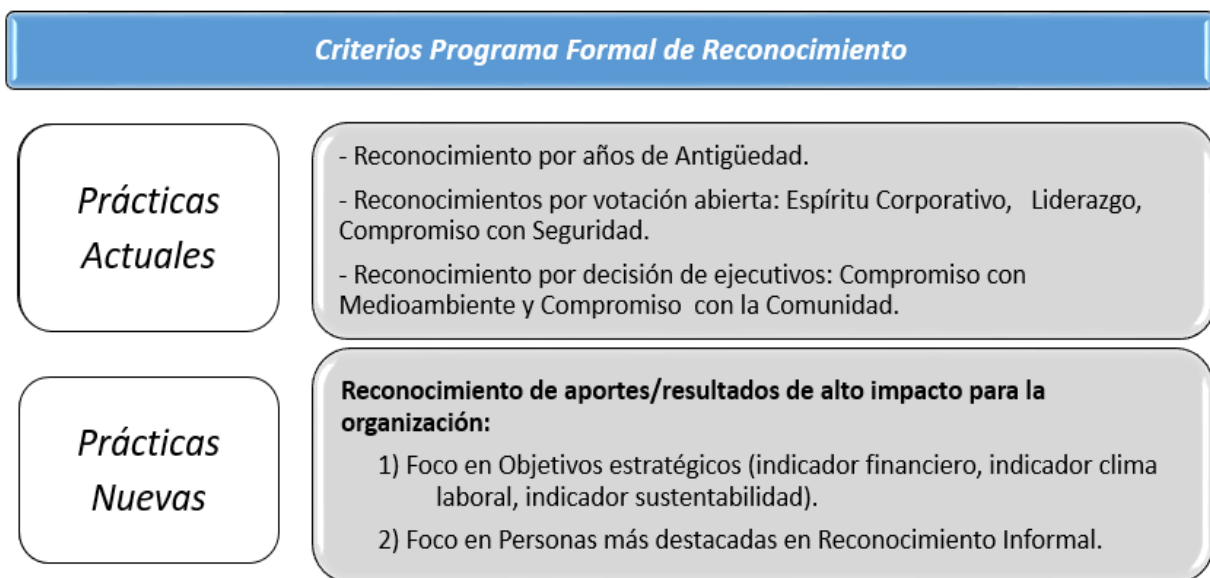
Fuente: creación propia.

5.2 Reconocimiento Formal

El objetivo de esta parte formal del programa es complementar las prácticas de reconocimiento a los colaboradores que ya existían en la compañía con nuevas prácticas de reconocimiento dirigidas a destacar a personas y equipos cuyas contribuciones (principalmente resultados medibles) sean de un alto impacto para el negocio. Se proponen en estas nuevas prácticas de reconocimiento, dos focos: (i) foco en objetivos estratégicos, en el cual, el propósito es destacar los aportes/resultados que están directamente relacionados al menos con uno de los tres objetivos estratégicos de la organización, y (ii) foco en destacar a aquellas personas que son constantemente reconocidas por sus pares en el programa de reconocimiento informal.

En la figura n°10: se muestra cómo el diseño propuesto, abarca los premios anuales que se entregan actualmente en la ceremonia de aniversario de la empresa, sin modificaciones en cuanto a su contenido, y al mismo tiempo, abarca las prácticas nuevas, que se subdividen en los dos focos de reconocimiento mencionados.

Figura n°10: Desglose de Criterios Programa Formal de Reconocimiento



Fuente: creación propia.

El programa de reconocimiento formal está enfocado a reconocer en el largo plazo y por ello, se propone que las prácticas de reconocimiento nuevas, sean entregadas anualmente para el caso del reconocimiento con foco a los objetivos estratégicos y trimestralmente en el caso de las personas más destacadas en el Programa de Reconocimiento Informal, además la vía de entrega del reconocimiento se propone que sea para el primer caso, en la Ceremonia de Aniversario, y en el segundo caso, en los boletines de reconocimiento e intranet.

Es de máxima relevancia que estos reconocimientos sean públicos y a nivel organizacional. En segundo lugar, es relevante también acompañar estos reconocimientos públicos con la entrega de un premio simbólico y tangible, cuyo presupuesto, se sugiere, debe ser mayor que el presupuesto a proporcionar en el Programa Informal.

Mayor información en cuanto cómo y quiénes definen la entrega de estos reconocimientos, se revisará más adelante, en el apartado de sugerencias a la organización.

5.3 Reconocimiento Informal

Esta parte del programa tiene como propósito impulsar en la organización el reconocimiento cotidiano e inmediato, y en particular, busca ser un espacio en el cual todo miembro de la organización cuente con la oportunidad de apreciar/reconocer las acciones, el trabajo, el proceso de trabajo o características personales de otra persona o equipo. En este sentido la dirección en la cual se da este reconocimiento es de: líderes a colaboradores y equipos (vertical), y también entre pares (horizontal), pues, la idea central es que todos puedan destacar a alguien en un momento en particular. Dicho momento en particular, estará dado en base a la observación del cumplimiento de los siguientes criterios:

- Valores: la persona realiza prácticas que se destacan durante su proceso de trabajo, y que están relacionadas con al menos uno de los cinco valores organizacionales.
- Aportes pro - clima laboral: la persona promueve prácticas, genera proyectos y/o resuelve conflictos que tienen un impacto positivo en el clima laboral del equipo en que se desempeña.

- Trabajo en equipo: la persona o equipo, realiza acciones que: contribuyen a la rapidez, fluidez y cohesión de la forma de trabajo del equipo y/o mantienen la comunicación de este. También se pueden destacar en este criterio los resultados positivos alcanzados a nivel de equipo.

El detalle sobre las conductas observables asociadas a estos tres criterios se encuentra desarrollado en profundidad en el Anexo n°5

La forma en que se reconoce en esta parte del programa, está orientada a reconocer de forma personalizada, simbólica por medio de tarjetas de reconocimiento que detallan el nombre de la persona, la acción – actitud reconocida y la fecha. Este tipo de entrega de reconocimiento permite el uso de “acumulación de puntos” (quién tenga cierta cantidad de tarjetas puede alcanzar un premio tangible pre-determinado por los administradores del programa), dependerá del presupuesto de la organización, y del análisis que realice el actual equipo de Desarrollo Organizacional sobre si esto es factible de realizar, mas esta investigación lo sugiere como una modalidad óptima más no imprescindible.

5.4 Sugerencias a la Organización

A continuación se entrega un listado de sugerencias a la organización para la implementación del Programa de Reconocimiento, estas sugerencias abordan al programa en sus diversas aristas.

- i. Se sugiere que la implementación del programa sea por etapas, es decir, en una primera etapa, durante un determinado periodo de tiempo se puede implementar el reconocimiento informal en dirección: líderes a colaboradores, y luego de ocurrido el plazo de tiempo determinado, se puede agregar la dirección entre pares. Siguiendo el mismo concepto, se sugiere en la aplicación del programa de reconocimiento formal, comenzar por la implementación de las *nuevas prácticas*, específicamente con las que tienen foco en los objetivos estratégicos, se puede comenzar con solo uno de los objetivos, y luego en una segunda etapa de implementación, se pueden ir agregando los otros dos objetivos estratégicos y el reconocimiento con foco en personas destacadas en reconocimiento informal. En este sentido, el objetivo de esta primera sugerencia es indicar la relevancia de una implementación paulatina del programa en

sus diversos niveles de aplicación. En el análisis se detectaron distintos supuestos que subyacían en cada una de las opiniones de los tres perfiles respecto a un programa de reconocimiento en la empresa, por lo tanto es necesario que los administradores de este nuevo programa observen cómo los miembros se van comportando respecto a estos supuestos y la implementación paulatina del programa, permite dicho proceso. De esta forma, se le da tiempo y espacio a los distintos perfiles de la organización (líderes, colaboradores y recursos humanos) de ir adoptando nuevas creencias y supuestos o de ir modificando los existentes, de forma ordenada y más factible de observar para los administradores.

- ii. En cuanto al tema del *qué se reconoce* en el programa, en el diseño propuesto, se seleccionaron los valores, el trabajo en equipo, y los aportes pro clima laboral como principales criterios del programa informal y en cuanto al programa formal, lo nuevo, es que se agregaron los criterios con foco a los objetivos organizacionales. Resulta relevante aclarar que estos criterios, se proponen tomando en cuenta que el programa es nuevo en la compañía y que requiere de elementos de la cultura organizacional que ya están instaurados, como lo son los valores y los objetivos estratégicos, sin embargo, la sugerencia en este punto, es que estos criterios experimenten cambios en el futuro y vayan paulatinamente abarcando otros aspectos de la cultura que se quieran potenciar o ir agregando paulatinamente. La idea de ir agregando los nuevos elementos de forma paulatina, se debe a que, es más comprensible y más factible para las personas asociar en un inicio al programa de reconocimiento con elementos ya instaurados en la cultura, de forma que puede ser comprendido con mayor rapidez, y una vez cumplida esta primera instancia de implementación, y luego de observar cómo las personas han participado y han ido incorporando el programa de reconocimiento en su día a día, se pueden agregar nuevos elementos, siempre tomando en cuenta que estos pueden generar ciertos cuestionamientos por parte de los miembros de la organización, los cuales deben ser resueltos en su debido momento por los administradores del programa.
- iii. Para poner en práctica el reconocimiento formal con foco en los objetivos estratégicos, se sugiere el manejo de este por parte de cada área especialista en dichos objetivos. Por ejemplo, el objetivo estratégico que está relacionado a un indicador financiero, se sugiere que sea un comité dispuesto por el área de finanzas, quienes por medio de dicho comité, definan la forma en que se evaluará cada criterio, por ello es que en

esta memoria no se proporcionó una tabla de definición de criterios para los tres objetivos estratégicos, la idea con esto es que de a poco el programa pueda autogestionarse por las áreas, y no dependa en un 100% de recursos humanos, además de fomentar la participación de distintas áreas en la gestión del programa, lo que enriquece al programa y le da mayor legitimidad frente a todos los miembros de la organización.

- iv. Siguiendo con el tema de los criterios de reconocimiento, es importante que al momento de implementar y capacitar sobre el programa, ya esté acordada una tabla de definición de todos los criterios de reconocimiento del programa. Por ello, se propuso una tabla a modo de ejemplo (ubicada en el Anexo n°5), que más que recalcar su contenido, es importante recalcar su función en el programa, la que es aclarar cuáles son las formas en que se puede observar una acción o actitud merecedora de reconocimiento. Idealmente la tabla final de definición de los criterios debe estar conversada y validada principalmente por los líderes de la organización. Es necesario recordar que los líderes son un pilar fundamental en el programa de reconocimiento, en ellos está enfocada la primera etapa de implementación: reconocimiento de líderes a colaboradores. En el día a día, será tarea de los líderes, despejar dudas respecto a por qué reconocen determinada acción o persona, y es por esto que, todas las jefaturas de todos los niveles deben comprender los criterios y al mismo tiempo, establecer un acuerdo/compromiso en conjunto, para aplicarlos correctamente.
- v. Tarjetas de Agradecimiento/Felicitaciones: en la práctica, es importante que estas tarjetas tengan un diseño corporativo amigable y llamativo, pues deben representar un momento significativo para quien lo recibe. Deben tener un espacio para poner el nombre de la persona y un espacio designado para poner el motivo específico por el cual se le está agradeciendo o felicitando a la persona.
- vi. Respecto a Tecnología Social: no es recomendable contratar un proveedor de red social corporativa enfocado al tema del reconocimiento. Esto se debe a dos motivos fundamentales: 1) hoy en día la empresa está implementando una plataforma nueva para la gestión de Recursos Humanos, lo que ha implicado el desarrollo de un proceso de gestión del cambio que está aún en progreso, por ello, para no confundir a los miembros de la organización con la implementación de dos plataformas distintas se sugiere implementar el programa de reconocimiento usando las plataformas sociales

que ya tiene la compañía: la Intranet y Boletines por correo electrónico; y 2) las redes sociales corporativas que ofrecen los proveedores de tecnología en la actualidad, están hechas para potenciar el reconocimiento inmediato y público, por ello se requiere que todos los miembros de la organización tengan acceso a la plataforma desde sus dispositivos móviles o computadores de trabajo, caso que no se da en un 100% en la organización estudiada.

Para finalizar, además del listado anterior con sugerencias prácticas, es de relevancia sugerir que la implementación de este programa de reconocimiento contenga tres elementos transversales en sus etapas de implementación y posterior aplicación anual.

- **Participación:** es imprescindible que en todas sus fases, el programa esté abierto a la participación de todos los miembros de la organización, en este sentido se sugiere que el programa no se plantee como un modelo estático en el tiempo, si no como un programa flexible, que estará sujeto a la aprobación de toda la organización en el primer año, de modo que las personas se perciban como participantes del proceso. Además, para dar mayor participación a todos los miembros de la organización y en caso que la empresa decida disponer de un presupuesto para la entrega de reconocimientos simbólicos y al mismo tiempo tangibles, se sugiere que a partir de la delimitación de un presupuesto, se involucre a personas de distintos niveles y cargos, por ejemplo, por medio de la conformación de un comité, en donde estas personas sean quienes propongan qué objetos tangibles serían valorados para ellos de acuerdo a los límites económicos que la organización les brindó. Otra sugerencia para incrementar la participación se puede encontrar en el siguiente apartado relativo a la evaluación del programa. La participación le da mayor legitimidad al programa y por lo tanto, facilita su óptima implementación en la organización.
- **Evaluación:** como se pudo ver en el marco teórico, es parte del diseño de un programa, establecer su evaluación cada cierto tiempo. Es primordial, que se elijan los parámetros de medición desde previo a su implementación. Se sugiere en particular que la evaluación del primer año de implementación del programa, tome en cuenta opiniones y críticas recibidas durante el año (por ejemplo, por medio de una casilla de correo electrónico especial para estos fines) y también puede ser de gran utilidad

realizar una encuesta de satisfacción y/o entrevistas grupales, en donde se aborde el tema en las distintas localidades de la empresa en Chile.

- **Comunicación del Programa:** es importante que se realicen charlas obligatorias para dar a conocer el programa antes de su implementación, en estas instancias es importante exponer claramente cuál es el propósito del programa en la compañía, también, es necesario hacer un desglose detallado de qué se entenderá por cada elemento del programa, entregar a toda la organización el significado claro de todos los conceptos del programa (formal/informal; direcciones del reconocimiento; conductas asociadas a los criterios, etc.), de manera tal que en estas exposiciones, se despejen posibles dudas. Para comunicar y transparentar el programa y los procesos involucrados, es imprescindible la redacción de una política o manual en donde se detalle claramente el funcionamiento del programa (importante: que las prácticas antiguas de reconocimiento del programa formal se sistematicen también en esta nueva política o manual del programa, pues estas no estaban especificadas anteriormente en la compañía). Ahora bien, la campaña comunicacional de este programa es fundamental para que sea entendido por todos y en el largo plazo, sea exitoso, por ello, se recomienda una campaña que sea dinámica, llamativa, cercana a las personas, creativa, y que estas mismas características se vean reflejadas en la forma que tenga el Boletín de Reconocimiento y la sección de la Intranet destinada para este tema.

6. DISCUSIÓN

A partir de los elementos teóricos estudiados, los resultados del análisis realizado y tomando en cuenta también el diseño propuesto, es posible extraer diversos aspectos en discusión en cuanto a la puesta en marcha de un Programa de Reconocimiento en la organización con la que se trabajó.

Reconocimiento como dispositivo nuevo en la cultura organizacional.

Un primer aspecto a discutir, tiene que ver con la cultura organizacional y su influencia en la gestión de un programa de reconocimiento. Aktouf sostiene que, aunque los líderes que dirigen una organización, tienen un rol de primer plano en la construcción

de la realidad organizacional, esto no debe confundirse con la capacidad de fabricar mitos, símbolos y sistemas de representaciones (1990, citado en Higueta, 2012). En este sentido, un Programa de Reconocimiento a colaboradores implica la adquisición de un sistema nuevo de símbolos y significados por parte de todos los miembros de la organización, esta adquisición puede ser discutida y analizada tanto a partir del modelo de Hatch como también a partir del modelo de Hallett. En cuanto al modelo de las dinámicas de la cultura organizacional, la implementación de un programa de reconocimiento como el que se propone en esta memoria, involucra a los procesos de Realización, Simbolización e Interpretación. Hay que recordar que para Hatch (1993) el proceso de Realización, es el proceso mediante el cual, los valores se vuelven reales a través de la transformación de las expectativas en realidad social o material y por medio de la acción de mantener o alterar los valores existentes por medio de la producción de artefactos, en este sentido, el programa de reconocimiento debe posicionarse como un artefacto válido en la organización cuya función es mantener los valores existentes, pero la dinámica, desde esta perspectiva, no termina aquí, ya que luego de la Realización, se daría paso al proceso de Simbolización, proceso en el cual el programa de reconocimiento adquiriría el significado en el contexto actual de la cultura mediante el uso de objetos, palabras y acciones, es en esta etapa donde, los miembros de la organización manipularían los símbolos, creando y descubriendo el significado que tiene el programa para la realidad organizacional, luego de dicha Simbolización, se daría por último, el proceso de Interpretación, el que según Hatch (1993) consiste en la contextualización de las experiencias actuales de simbolización, en donde se evoca un marco cultural amplio como punto de referencia para la construcción de un significado aceptable. El modo prospectivo de la interpretación, según Hatch, mantiene o desafía los supuestos básicos, y en la implementación del programa de reconocimiento se debe tener especial cuidado en este punto, pues será en la Interpretación, en donde el programa de reconocimiento se puede significar o no, como una herramienta válida y legítima por medio de la cual se resuelven los conflictos y elementos en tensión, que fueron observados en las entrevistas realizadas y que tenían que ver con las creencias actuales entorno al reconocimiento por parte de las jefaturas y de la organización en general hacia los colaboradores. En general, el modelo de Hatch (1993) permite observar cómo la cultura se va construyendo y reconstruyendo por medio de los procesos que relacionan los cuatro elementos de la cultura: supuestos, valores, artefactos y símbolos. El Modelo de Hallett, también

profundiza y le da relevancia a la interacción social que se da en la organización, específicamente Hallett (2003) ubica a la cultura organizacional en un orden negociado, que se revela empíricamente en las prácticas e interacciones cuya visión de la cultura es de integración y de conflicto, para Hallett las bases del cambio se encuentran en los cambios de contextos estructurales y de negociación, y en cambios en las audiencias dentro de la organización. La cultura de la organización deriva de la acción e independientemente a qué tan estable pueda parecer esta cultura, las personas de la organización deben volver a representar y los significados asociados a la cultura dependen del acuerdo entre los miembros (Hallett, 2003). Como se puede apreciar, en ambas perspectivas se destaca el rol central que tienen todos los actores organizacionales en cuanto a representar, significar y negociar los elementos de la cultura. En el caso particular de esta memoria, la forma en que este programa de reconocimiento se vuelva parte de la cultura dependerá netamente de la interacción social entre los miembros de la organización y el sentido y significado que le den, también estará dado por dicha interacción.

Sobre las distintas aproximaciones del reconocimiento y la justicia organizacional

Como se pudo observar en la revisión teórica, no existe un solo modo de entender el reconocimiento y de acuerdo al modo en que nos posicionemos, se desprenden prácticas que pueden llegar a ser muy distintas entre sí. En este punto, las personas que trabajan en la gestión de recursos humanos pueden fácilmente preguntarse, ¿cómo elegir la aproximación de reconocimiento en base a la cual se fundará un programa de reconocimiento? Brun y Dugas, plantean que algunas prácticas de reconocimiento, específicamente, la práctica del reconocimiento ligado a los resultados y productividad, pueden estar enfocadas en un modelo de control y dominación de la conducta organizacional y personal (Linhart, 1998, citado en Brun y Dugas, 2008), también agregan que en el caso del reconocimiento orientado a los resultados, puede ocurrir que, al volverse una práctica común en el lugar de trabajo, puede generar algunos efectos perversos, como por ejemplo, envidia, percepción de injusticia, mayor competitividad entre compañeros de trabajo y pérdida de credibilidad. Además, al tener una orientación solo al resultado, se opaca el proceso de trabajo, el que implica la energía que entrega el colaborador en su día a día. Debido a todo lo anterior, Brun y Dugas plantean que la aproximación humanista y existencial del reconocimiento, debiese ser y servir como el eje

central a partir del cual se generen todas las demás prácticas de reconocimiento en cualquier organización (2008).

Además de la pregunta relacionada a la elección de la aproximación del reconocimiento, también emerge una segunda interrogante desde la perspectiva de la justicia organizacional en los estudios de motivación laboral: *¿qué se debe tener en cuenta al desarrollar un programa de este tipo para que sea percibido como equitativo por los miembros de la organización?* Respecto a este tema, Bedodo y Giglio (2006), aluden a que estos programas son eficaces cuando son oportunos y visibles, y que la magnitud de los premios que se entregan, deben ser proporcionales a la importancia de la acción que se celebra, “si son demasiado insignificantes pueden ofender a los ganadores y subestimar su conducta” (p. 54). Las autoras también agregan que los programas, de no ser bien administrados, o bien comunicados pueden derivarse consecuencias negativas, como por ejemplo creando ganadores y perdedores en la organización. De forma paralela, los críticos de los programas de reconocimiento afirman que estos son muy susceptibles de sufrir cierta manipulación de tipo política por parte de la administración (Robbins, 2009). Debido a lo anterior, es que se puede observar una diferencia entre los trabajos que poseen factores de desempeño objetivos (ejemplo, las ventas) y los que no tienen factores objetivos de desempeño; según Robbins, para el primer caso, es probable que los programas de reconocimiento sean percibidos por los miembros de la organización como algo justo, pero para el segundo caso, que es el que ocurre en la mayoría de los trabajos (donde los criterios de definición de un desempeño bueno o sobresaliente no son evidentes) de cierta forma, se posibilita un espacio en el cual los gerentes pueden manipular el sistema de acuerdo a sus propios criterios (2008).

La condición del liderazgo

El tema del liderazgo apareció como tema transversal tanto en el análisis como en la literatura revisada, en ambas fuentes de información se destaca la importancia que tienen los líderes en las interacciones que se den entorno a un programa de reconocimiento. Debido a esta convergencia de las fuentes, se podría decir que el estilo de liderazgo que posee una organización influirá directamente en cómo este programa sea significado por parte de los miembros, pues los supervisores están constantemente interactuado con sus colaboradores (justicia de interacción) y además, si las jefaturas no

comprenden bien el programa o lo aplican erróneamente, sin tener los cuidados necesarios para su buen funcionamiento, el programa fracasará en su implementación.

Es importante que las jefaturas sean reunidas, informadas y constantemente muy bien capacitadas con respecto al programa de reconocimiento que se desee implementar. Además, los jefes deben participar activamente en el proceso de definición del programa, es de esperar que en una organización no todas las áreas puedan ser medidas en base a los mismos criterios de desempeño, por ello, para algunos casos específicos (en el reconocimiento formal con foco en los objetivos estratégicos, por ejemplo) es importante tomar en cuenta la opinión de los líderes y supervisores, en el proceso de diseño del programa. Igual de importante es que ellos acuerden entre sí sobre cuáles son los criterios que van ponderar como los más fundamentales.

7. CONCLUSIONES

Es posible concluir que la decisión de implementar un programa de reconocimiento en una organización, debe ser una resolución que sea previamente estudiada y analizada por parte de quienes pretenden llevar el proyecto. Es necesario comprender que la implementación de este tipo de herramienta depende enteramente de cómo esta sea percibida y significada en las interacciones que se dan entre los colaboradores y el programa, en este sentido, depende las dinámicas y negociaciones de la cultura organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, es imprescindible que el programa de reconocimiento de la empresa con la cual se trabajó en esta investigación, involucre a sus colaboradores en distintas etapas de la implementación y desarrollo del programa, pues mientras más participación tengan los individuos, mayor será la justicia de procedimiento percibida, lo que le dará mayor validez y legitimidad al programa. Además, de esta forma los administradores tendrán mayor información sobre las percepciones y opiniones con respecto al programa. Permitir la participación de los colaboradores en el proceso de diseño por ejemplo, puede resolver de cierta forma, las tensiones o contradicciones que genera el tema del reconocimiento en la cultura organizacional.

En cuanto a la temática del reconocimiento a los colaboradores en las organizaciones en general, es primordial que quienes deseen levantar un programa de

este tipo, tomen consciencia del campo de estudio detrás del concepto, es decir, que comprendan que el reconocimiento no implica solamente los programas diseñados para destacar/felicitar/agradecer a los colaboradores, sino que hay toda una gama de acciones que pueden realizarse en el día a día en una organización y que son también parte del reconocer a los colaboradores (para mayor información ver anexo n°1), en ese sentido, el programa de reconocimiento se puede configurar como el punto de partida para tomar consciencia de forma explícita del fenómeno a lo largo de la empresa o institución.

Sin duda el reconocimiento impacta en la persona y en las organizaciones. Es clave pues contribuye en la construcción de la identidad de los individuos, entregándoles un significado a su trabajo, promoviendo su desarrollo profesional, salud y bienestar, y al mismo tiempo cabe recalcar que las personas pasan la mayor parte del tiempo en sus trabajos, por lo tanto las organizaciones, debiesen tener como parte de sus objetivos, el demostrar que valoran el trabajo de cada uno de sus colaboradores, lo que contribuye en darle más significado a lo que hacen (Brun y Dugas, 2008).

Para finalizar, se plantea como desafío la realización de estudios sobre el tema del reconocimiento en las organizaciones, sería de gran utilidad estudios científicos que se desarrollen desde la perspectiva de la Psicología Organizacional y que profundicen en experiencias de reconocimiento en la realidad chilena.

8. Referencias

- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria de Pregrado. Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brun, J., Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716-730.
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*. 16 (25). 109-137. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F: McGRAW- HILL.
- Díaz, C. (2007). *Influencia de las Socializaciones Previas y Trayectorias Biográficas sobre la Constitución de Rol y Comportamiento Laboral en Conductores de Metro*. Tesis de Postgrado. Universidad de Chile. Recuperado de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/106052>
- Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18 (4). 657- 693.
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory*, 21 (2)128-149.

- Hansen, F., Smith, M., Hansen, R. (2002). Rewards and Recognition in Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review*. Recuperado de <http://cbr.sagepub.com/content/34/5/64.abstract>
- Higuita, D. (2012) Interiorización de las Manifestaciones Culturales en los Miembros de la Organización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 20 (2). 127-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90925810003.pdf>
- Luthans, K. (2000) Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 7 (1). 31 - 39 https://www.researchgate.net/profile/Kyle_Luthans/publication/250961590_Recognition_A_Powerful_but_often_Overlooked_Leadership_Tool_to_Improve_Employee_Performance/links/54e3b3910cf2dbf6069417cb.pdf
- Mathe, H., Pavie, X., & O’Keeffe, M. (2011) *Valorar a las Personas para Crear Valor: Un Enfoque Innovador para impulsar la motivación en el trabajo*. Institute For Service Innovation & Strategy.
- Olkkonen, M., & Lipponen, J. (2006) Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100. 202–215
- Pérez, V., Fuentes, J., y Devis, J. (2011) El análisis narrativo en la educación física y el deporte. *Movimiento*, 17 (4). 11-42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115321666002>
- Prieto, P. (2013). *Modelo De Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal. Trabajo de Grado*. Universidad de Medellín. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional. Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Chile, Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

- Ramírez, L. (2012). *Cambio de Cultura Organizacional con el Empoderamiento de los Colaboradores*. Trabajo de Grado. Universidad de Medellín. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/211/Cambio%20de%20cultura%20organizacional%20con%20el%20empoderamiento%20de%20los%20colaboradores.pdf?sequence=1>
- Rocco, M. (2009) *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Memoria de Pregrado. Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/html/index-frames.html
- Ruiz, J. (2012) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España, Bilbao: 5° Edición. Universidad de Deusto.
- Sherman, S. (2012). *The State of Employee Recognition in 2012*. Bersin & Associates. Recuperado de: <http://go.achievers.com/rs/iloverewards/images/analytstinsights-the-state-of-employee-recognition.pdf>
- Sherman, S. (2012). *Employee Recognition Framework. A Guide to Designing Strategic Recognition Programs*. Bersin & Associates. Recuperado de: <http://www.hr.com/en?s=OWXHKiujitDjOqSi&t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1355866469004>
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. New and Revised Edition. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.7545&rep=rep1&type=pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: Pearson Educación, 13a. ed.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. & Tetrick, L. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3). 590–598.

9. ANEXOS

Niveles de interacción y prácticas de reconocimiento (Fuente: Brun y Dugas, 2008, p. 726, traducción realizada por la autora)

Niveles de Interacción	Reconocimiento Existencial (Persona/Grupo)	Reconocimiento Prácticas en el Trabajo (Proceso de trabajo)	Reconocimiento de Dedicación en trabajo (Proceso de trabajo)	Reconocimiento de los Resultados (Productos, Resultados)
Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones sociales (crear lazos) ▪ Consultar entre pares. ▪ Apoyo en cuanto a necesidades personales. ▪ Informar sobre tópicos de interés. ▪ Ceremonia de reconocimiento entre compañeros cuando alguien se va. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback de pares en habilidades profesionales. ▪ Solución de problemas en grupo. ▪ Destacar contribuciones, pensamientos innovadores, y creatividad en reuniones de equipo. ▪ Agradecimientos y felicitaciones mutuas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elogios por esfuerzo (persona y equipos). ▪ Cartas de reconocimiento hacia un compañero de trabajo, por esfuerzos y perseverancia. ▪ Alentarse entre compañeros para mantener un esfuerzo y compromiso común. ▪ Apoyo entre unidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festejar entre pares el éxito. ▪ Entregar un regalo a un compañero para remarcar un hito importante de su carrera ▪ Felicitaciones informales entre dos compañeros cuando las metas fueron alcanzadas.
Vertical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la accesibilidad y visibilidad. ▪ Gestión de la Responsabilidad y Rendición de Cuentas. ▪ Participación en desarrollo. ▪ Acceso a desarrollo profesional ▪ Apoyo constante a empleados. ▪ Entregar mayor espacio de opinión sobre la toma de decisiones. ▪ Autorizar horarios flexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignar proyectos especiales. ▪ Autorizar a empleados a asistir a conferencias. ▪ Apoyo en desarrollo de Carrera. ▪ Apoyo positivo a los empleados por parte de jefatura directa. ▪ Valoración de proyectos de líderes. ▪ Agradecer/Felicitar a un empleado frente a sus pares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar en cuenta la cantidad y dificultad del trabajo al momento de evaluar los resultados ▪ Organizar actividades de ocio después de periodos de ajeteo. ▪ Agradecimientos por compartir tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de evaluación de desempeño. ▪ Destacar un trabajo bien hecho en reuniones. ▪ Carta personalizada a un empleado que aseguró un contrato para la compañía. ▪ Informar éxitos del equipo en boletín del departamento. ▪ Premios de placas. ▪ Agradecimientos públicos del líder hacia sus empleados por sus roles en el éxito de un proyecto. ▪ Establecer un cuadro de honor
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartas personalizadas por eventos de vida (cumpleaños, etc.) ▪ Reuniones de orientación para empleados nuevos. ▪ Acceso a menos trabajos tediosos. ▪ Programa de sugerencias de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Premios por prácticas profesionales ▪ Proporcionar programas de Coaching y Mentoring. ▪ Programas de Movilidad. ▪ Apoyo a la innovación y programas de reconocimiento. ▪ Ceremonias de reconocimiento al trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer las horas extraordinarias. ▪ Reconocer años de servicio ▪ Entregar un espacio de tiempo para actividades sociales en oficina. ▪ Permitir a las personas tomarse un tiempo para relajarse en la jornada laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonos de incentivo ▪ Notas o newsletter al personal destacando éxitos. ▪ Premios de excelencia y trabajo en equipo. ▪ Presupuesto de reconocimiento discrecional por unidad o departamento. ▪ Mensajes personalizados de felicitaciones por logros destacados. ▪ Semanas de reconocimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar y consultar constantemente a personal. ▪ Clarificar los estándares de la compensación. ▪ Incorporar temas humanos en la toma de decisiones ▪ Ofrecer servicios profesionales a empleados despedidos. 			
Externos (Servicios)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ponderar la opinión de clientes y consultores. ▪ Contacto personalizado. ▪ Proveer a consultores con información. ▪ Agradecer a proveedores cálidamente. ▪ Recordar detalles personales de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agradecimientos verbales de los clientes por la calidad del servicio. ▪ Reuniones para evaluar el trabajo de consultores. ▪ Ofrecer a consultores mayores contratos a la par con sus calificaciones profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartas de recomendación para consultores, destacando sus energías y entusiasmo ▪ Entregar a proveedores feedback positivo. ▪ Clientes felicitan a un empleado por hacer un buen trabajo en circunstancias difíciles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresar satisfacción por el trabajo de consultores. ▪ Atribuir el contrato subsiguiente a un ritmo mayor. ▪ Regalos de clientes.
Social (Comunidad)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo Voluntario ▪ Respetar la cultura e identidad de grupos específicos en la comunidad. ▪ Estima de la comunidad por el empleado o compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agradecimientos públicos de la compañía hacia una comunidad u organización comunitaria por su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer el trabajo de seniors y pensionados. ▪ Carta de reconocimiento de la comunidad realzando el compromiso de un grupo de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de subsidios para organizaciones en base al mérito. ▪ Ceremonias de reconocimiento ▪ Cobertura periodística de la cooperación compañía y comunidad.

Anexo n°2

Diseño inicial de actividades para la Elaboración del Programa.

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Objetivo	<p>Estudio de programas de reconocimiento en otros países de la empresa, se preguntó tanto por documentación como por la experiencia de las personas que participaron en la implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se define qué ideas se tomarán de los programas estudiados. • Se estudian posibilidades de modificar y/o agregar nuevas ideas para el programa de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa en Chile. • Investigación interna sobre opiniones y sugerencias a partir de los colaboradores para el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera Propuesta del Diseño del Programa. • Se prepara un plan de aplicación del programa (primeras áreas en implementarse, fechas, plan de difusión; campaña comunicacional)
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas telefónicas • Lectura y análisis de documentos: Manuales, Políticas, Resultados encuesta de Clima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista grupal con colaboradores. • Entrevistas a líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con proveedores que entreguen servicios relacionados al reconocimiento.
Plazos	<p>Inicio: Lunes 5 enero, 2015.</p> <p>Término: Viernes 16 enero, 2015.</p>	<p>Inicio: Lunes 19 enero, 2015.</p> <p>Término: Miércoles 4 febrero, 2015.</p>	<p>Inicio: Miércoles 4 febrero, 2015.</p> <p>Término: Viernes 27 febrero, 2015.</p>

Anexo n°3

Detalles y características generales de cada uno de los perfiles identificados en los participantes.

Tabla N° 1: identificación de los tres grupos

	Líder	Representantes de Recursos Humanos	Colaboradores
N° participantes	Cinco líderes de segunda línea.	Cuatro entrevistados.	11 colaboradores.
Características Generales	Cuatro pertenecientes a la Vicepresidencia de Operaciones y uno a la Vicepresidencia de Ingeniería y Construcción. Diversos rangos de antigüedad y de distintos centros de trabajo.	Todos con funciones en Recursos Humanos, fueron subdivididos en: <ul style="list-style-type: none"> • Informantes de Chile. • Informantes de otros países. Diversos rangos de antigüedad.	Todos de distintos cargos, pertenecientes a una misma Central, ubicada en San José de Maipo. Diversos rangos de antigüedad
Orientación de la Pauta de Preguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Experiencia en Reconocimiento 2) Elementos claves que debe tener un programa de reconocimiento 3) Recomendaciones para un programa en la empresa, tomando en cuenta: (i) estructura, (ii) criterios, (iii) qué y cómo entregar como reconocimiento. 4) Otras Sugerencias <p>*Preguntas extras para Informantes de Recursos Humanos de otros países:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se profundizó en el contexto de levantamiento y características generales de los programas de reconocimientos de los dos países en cuestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cómo se entiende la pregunta de la encuesta de clima laboral enfocada al reconocimiento. 2) Opiniones sobre reconocimientos que serían de mayor impacto en organización. 3) Elementos claves que debería tener un programa de este tipo en la empresa 4) Sugerencias prácticas 	

Anexo n°4

Tópicos relevantes derivados de las entrevistas biográficas

Importancia del involucramiento de las Jefaturas en el Reconocimiento:

Perfil	Tópico	Respuestas
Perfil Líderes	El nivel de involucramiento de las Jefaturas en el Reconocimiento es percibido como uno de los aspectos esenciales para que un Programa de este tipo, tenga éxito.	1) "Un punto importante es que el líder debe ser cercano, siempre va a repercutir quién mira, quien observa la conducta". 2) "Un 80% tiene que ver con los líderes, con las actitudes de estos. Hay que darle directrices claras a ellos, debemos tener jefes que sean más líderes". 3) "Importancia en este tema que tiene la Condición del liderazgo, en el ser líder, uno de sus roles claves es la gestión de las personas" 4) "Lo principal debe estar centrado en una cultura del reconocimiento que parta en los líderes, quienes deben comprometerse en el reconocimiento". 5) "Todo depende, va mucho en los líderes, toda gente que tiene gente a cargo debiese saber la importancia del reconocimiento, con cosas simples, la gente puede comprender como se aplican, las ideas y esto es lo que en definitiva mantiene a las personas motivadas y alegres".
Colaboradores	El nivel de involucramiento de las Jefaturas en el Reconocimiento es percibido como uno de los aspectos esenciales para que un Programa de este tipo, tenga éxito.	1) "Es importante que por ejemplo, el reconocimiento no se vea forzado, se vea más natural; si el jefe va a reconocer no puede hacerlo obligado". 2) "Reconocimientos no deben ser a la chuña, en un discurso, deben ser personalizados, cercanos, los mejores reconocimientos son gratuitos, y dependen del liderazgo del jefe".
Representantes de Recursos Humanos	El nivel de involucramiento de las Jefaturas en el Reconocimiento es	Informantes de RRHH Chile: 1) "Hay tres cosas fundamentales para que el programa tenga éxito: 1. el Compromiso de alta gerencia" 2) "Otra cosa importante del

	<p>percibido como uno de los aspectos esenciales para que un Programa de este tipo, tenga éxito.</p>	<p>reconocimiento es que todos lo entiendan y todos estén comprometidos con él, sobre todo las jefaturas".</p> <p>Informantes de RRHH en otros países: 1) "Generalmente cuesta que las personas se tomen el día libre, que se pongan de acuerdo con el jefe, estas cosas no pasarían si los líderes estuviesen 100% involucrados en cumplir con el Programa". 2) "Una de las dificultades que hemos debido enfrentar ha tenido que ver con recordar, de cierta forma, empujar a los líderes, a que por ejemplo, envíen a sus nominados, que no dejen de premiar en el día a día, porque se hacen muchas veces buenos trabajos, pero no los van expresando ni registrando para las nominaciones".</p>
--	--	---

Tabla N°5: Síntesis del discurso relativo a la importancia del involucramiento de las Jefaturas en el Reconocimiento.

Necesidad de un Programa estructurado que abarque el ámbito formal e informal y además de carácter cuantificable:

Perfil	Tópico	Respuestas
Perfil Líderes	<p>Para darle un carácter formal y cuantificable al programa, los entrevistados en su mayoría sugieren sistematizarlo y/o ligarlo a indicadores de desempeño (algunos lo ligaron específicamente, a la evaluación de desempeño). Al mismo tiempo, se destaca que el alcance debiese llegar al día a día.</p>	<p>1) "Debe tipificarse: Para las grandes cosas, debe estar muy estructurado, ser un reconocimiento distinto. Y así, se deben establecer niveles: mega, medios, día a día; actitudes. Un 80% tiene que ver con los líderes, con las actitudes de estos en el día a día y un 20% tiene que ver con cosas concretas por reconocimiento" (FV) 2) "Lo último en que quiero hacer hincapié es que lo más importante es que el reconocimiento debe ser incorporado en el diario vivir, en la cultura de nuestra empresa". (OM). 3) "Debiese tener una parte formal, eso aumenta las probabilidades de que será bien recibido". 4) "Lo que hay que hacer es complementarlo con cultura del día</p>

		a día, reconocer continuamente". 5) "Que el criterio sea conocido y objetivo: con esto el programa se vuelve válido". 6) "Debe ser: Claro, Cuantificable, respecto a qué es lo que amerita o no reconocimiento." (CM). 7) "El mayor mensaje: el reconocimiento continuo, evitar reactividad, algo muy estructurado y que cada área que lo maneje".
Colaboradores	Para darle un carácter formal y cuantificable al programa, los entrevistados en su mayoría sugieren sistematizarlo y/o ligarlo a indicadores de desempeño (algunos lo ligaron específicamente, a la evaluación de desempeño). Al mismo tiempo, se destaca que el alcance debiese llegar al día a día.	1) "Si hay reconocimiento debe ser consistente con la evaluación de desempeño" 2) "Lo esencial para destacar y que se tome en cuenta, es que las tareas estén sistematizadas y que vayan de la mano de la evaluación de desempeño". 3) "Hay que elaborar un procedimiento, como el programa de gestión del desempeño, por un equipo tanto interno como externo, y que se entreguen premios, que exprese cómo mantener un buen trabajo en equipo, que sea un procedimiento como los hay para cualquier otro trabajo." 4) "Tomar en cuenta lo diario porque hay un discurso de querer ser una gran empresa donde trabajar pero que no se refleja en el día a día, no se crean instancias nuevas, estamos estancados". 5) "Este Programa que se quiere hacer debiese llevar un control sobre las actividades semanales, notas de lo logro o no lo logró. No se debe apelar a la memoria, porque esta es frágil".
Representantes de Recursos Humanos	Para darle un carácter formal y cuantificable al programa, los entrevistados en su mayoría sugieren sistematizarlo y/o ligarlo a indicadores de desempeño (algunos lo ligaron específicamente, a la evaluación de desempeño). Al mismo tiempo, se destaca que	Informantes de RRHH Chile: 1) "Debe estar basado en indicadores de desempeño. 2) "Un Programa muy estructurado, transparente, que evite los favoritismos. En este sentido debe ser: Objetivo; Demostrable, ante cualquier duda que salga; Cuantificable" 3) "El establecimiento de una política, el procedimiento debe estar claramente por escrito". 4) "Nosotros necesitamos algo muy estructurado, que todo esté muy definido".

	el alcance debiese llegar al día a día.	
--	---	--

Tabla N°6: Síntesis del discurso respecto a la necesidad de un Programa estructurado que abarque el ámbito formal e informal y además de carácter cuantificable.

Características generales sobre el “qué” debe reconocer el Programa:

Perfil	Tópico	Respuestas
Perfil Líderes	Mayoritariamente, los entrevistados valoran positivamente el reconocimiento enfocado a premiar las contribuciones cuantificables del desempeño laboral. Se menciona también la necesidad incluir lo "no cuantificable" pero no es predominante.	1) "Que tenga objetos blandos y duros; con blandos hago referencia a por ejemplo, reconocer la colaboración, la disponibilidad, ayuda a otros, el trabajo en equipo, y con el aspecto duro, hago referencia a logros concretos, con medidas de tiempo, cifras". 2) "Se deben premiar las contribuciones, los logros del trabajador en su área, o diferentes áreas". 3) "Claro, Cuantificable, respecto a qué es lo que amerita o no reconocimiento"
Colaboradores	Mayoritariamente, los entrevistados valoran positivamente el reconocimiento enfocado a premiar las contribuciones cuantificables del desempeño laboral. Se menciona también la necesidad incluir lo "no cuantificable" pero no es predominante.	1) "Es importante que los reconocimientos tengan sentido, estén ligados al trabajo (ejemplo: no reconocer la asistencia, si la persona se destacó por no entregar licencias en el año; hay que evitar ese tipo de cosas" 2) "No se hace reconocimiento cuando se hace un buen trabajo, y eso hace falta, lo que se hace aquí es que se felicita al jefe de área por correo, pero a un nivel solo de jefes " 3) "Lo clave es el Compromiso de la jefatura, por un reconocimiento cuantitativo y no cualitativo".
Representantes	Mayoritariamente, los	Informantes de RRHH Chile: 1) "Se debe

de Recursos Humanos	entrevistados valoran positivamente el reconocimiento enfocado a premiar las contribuciones cuantificables del desempeño laboral. Se menciona también la necesidad incluir lo "no cuantificable" pero no es predominante.	Reconocer algo de carácter concreto, que sea visible". 2) "Se debe reconocer el cómo aplican sus estudios y habilidades" 3) "Debemos reconocer aquello que se busca promover, se debe montar en el programa todo aquello que nos interese como empresa, pueden ser, en ese sentido: valores, competencias, proyectos, metas, logros, eventos; pero siempre que sean medibles. Si no se puede medir, mejor no reconocerlos". 4) "Otro aspecto importante es que lo que se reconocerá no debe ser estático, sino dinámico, a veces vamos a querer fortalecer aquello que está alineado a las necesidades del negocio, y estas necesidades varían todos los días".
---------------------	---	--

Tabla N°7: Síntesis del discurso referente a las características generales sobre el "qué" debe reconocer el Programa.

Tipo de Rol que cumplirían las Jefaturas en el Reconocimiento:

Perfil	Tópico	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas
Perfil Líderes	Algunos entrevistados concuerdan en que el rol de las jefaturas debiese estar orientado a identificar a los reconocidos en el día a día, en formato de libre albedrío. Sin embargo, en un caso, se cuestiona el grado de objetividad que representa dicho rol.	1) "En primer lugar, debiese haber un libre albedrío por parte de los jefes (...) siempre va a repercutir quién mira, quien observa la conducta, y este líder debe ser capaz de identificar fácilmente a quien es la persona que lo está haciendo excelente, todo en base a su observación". 2) "si no existe un libre albedrío para cada departamento, después van a andar comparándose las áreas, siendo que todas son diferentes" (CM). 3) "Hay hartito que debes ordenar en los jefes, líderes, conductas: en los objetivos, que tengan en su conducta del día a día, hay	1) "Que el criterio sea conocido y objetivo: con esto el programa se vuelve válido y no queda a juicio de jefe, pues se debe evitar que sean los amigos del jefe los reconocidos, o los más sociables"

		trabajo ahí, más que estructura."	
Colaboradores	Consenso en que el rol del jefe consiste en reconocer en base a indicadores cuantitativos, de forma natural, y tomando en cuenta la opinión del equipo.	<p>1) Lo clave es el Compromiso de la jefatura, y que realice el reconocimiento basándose en algo más cuantitativo y no cualitativo.</p> <p>2) es importante que por ejemplo, el reconocimiento no se vea forzado, se vea más natural; si el jefe va a reconocer no puede hacerlo obligado".</p> <p>3) "Que el jefe le pregunte a otras personas, a los compañeros directos del área sobre quiénes son los que postulan a ser reconocidos, etc."</p>	0
Representantes de Recursos Humanos	En general, el rol del jefe se define como uno que cumpla con el programa, con los plazos. Un líder presente.	<p>Informantes de RRHH Chile:</p> <p>1) Un jefe comprometido es quien aplica el programa con consciencia y con frecuencia.</p> <p>Informantes de RRHH en otros países: 1) "Por esto, un jefe que se preocupa por reconocer de manera constante y pertinente es el que permite que el programa funcione". 2) "Lo más ideal sería que ellos (jefaturas) recordaran cuáles son sus funciones y plazos".</p>	0

Tabla N°8: Síntesis del discurso tipo de Rol que cumplirían las Jefaturas en el Reconocimiento

Percepciones sobre Reconocimiento individual, de pares y de equipo:

Perfil	Tópico	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas
Perfil Líderes	Se percibe positivamente el reconocimiento en todas las direcciones: de jefatura a colaborador, entre pares, de equipo e incluso de colaborador a jefatura.	<p>1) "Debe haber un reconocimiento por pares, porque eso te puede dar una aproximación de que esa persona es la persona indicada, puede ir incluso un reconocimiento a los mismos líderes. Entonces por ejemplo yo como jefe propongo que opinen quién merece reconocimiento, que haya una horizontalidad en la elección".</p> <p>2) "Reconocimiento debiese ser: primero, de jefe a subordinados y segundo, de equipos, o sea grupales: estos son mucho más potentes, pues le agrega el factor público, que todos vean las contribuciones de un determinado equipo".</p> <p>3) "Reconocimiento debiese ser: de Jefe a subordinados; de Profesionales entre sí (pares) y de Profesional al Jefe (Y en todos ellos, existe una Matriz conectada con todos, esto es para todas direcciones)".</p> <p>4) "Un reconocimiento grupal es súper potente, muchas veces se prefiere eso. Entrega Identidad".</p>	
Colaboradores	Predomina una percepción positiva para el reconocimiento de equipo, al mismo tiempo y de forma contradictoria el reconocimiento personalizado de parte de la jefatura.	<p>1) "Falta reconocimiento grupal, que sea más generalizado. Muchas veces por área se elige una sola persona destacada en donde supuestamente somos un equipo".</p> <p>2) "Hacen falta instancias que potencien las relaciones humanas, que nos vayan entregando así como un mensaje de que lo estamos haciendo bien como equipo, como por ejemplo, el salir a comer, salir todos juntos, antes éramos todos iguales".</p>	<p>1)"Reconocimientos no deben ser a la chuña en un discurso, deben ser personalizados, cercanos, los mejores reconocimientos son gratuitos, y dependen del liderazgo del jefe".</p> <p>2) "Hace falta un reconocimiento personalizado cuando se amerita"</p>

Representantes de Recursos Humanos	Predomina una percepción positiva más hacia el reconocimiento de equipos, en comparación al de tipo individualizado.	<p>Informantes de RRHH Chile: 1)</p> <p>“Lo que yo quiero que se fomente en la empresa, es tanto el reconocimiento individual, como el de equipos, pues una de las competencias nuestras, es precisamente el trabajo en equipo.”</p> <p>2) "El reconocimiento de equipos fomenta como una especie de orgullo, las personas se sienten más orgullosas por el área en la que pertenecen. Lo que también hace que aumente o se fomente, de alguna forma, el compromiso en el mismo equipo, la gente quiere hacer cosas por su grupo porque le da orgullo llevar a cabo cosas en conjunto y que estas sean destacadas"</p> <p>3) "El reconocimiento individual tiene menos efectos, incluso un poco negativo porque quedan dudas, dudas de por qué esa persona y no yo, si en el fondo trabajamos todo el día en conjunto".</p>	
------------------------------------	--	--	--

Tabla N°9: Síntesis del discurso relacionado a las Percepciones sobre Reconocimiento individual, de pares y de equipo.

Contenido específico sobre el “qué” debe reconocer el Programa:

Perfil	Tópico	Respuestas positivas	Respuestas negativas
Perfil Líderes	Percepción positiva sobre reconocer múltiples elementos: predominan valores corporativos, innovación, trabajo en equipo y aportes específicos asociados a actitudes y mejoras de procesos. Se observa una percepción negativa a reconocer las competencias	<p>1) "reconozcamos todos los valores, debemos asociar el quehacer diario al valor. Hasta que todos puedan hacer por sí mismos un link entre ambos (...)</p> <p>También deben estar asociadas actitudes de las personas, cuáles son las actitudes que están asociadas a uno u otro valor. Si no se reconocieran todos los valores, estaríamos desperdiciando la oportunidad de mejorar cada uno de esos</p>	1) "Es difícil lo de los valores, las personas y su relación con los valores, su conducta". (CM)

	corporativas pero de forma aislada.	<p>aspectos". 2) Respecto a las competencias corporativas, estas deberían ser distinguibles y ser motivo de reconocimiento, si es un tema corporativo y nos interesa generar cultura, si premiamos los valores hay que premiar competencias. 3) "Mi ideal sería que se premien todos los esfuerzos, porque por ejemplo él hizo tres papers de calidad este año, etc." (Mauricio)</p> <p>4) "Innovación: Los cambios de los procesos: que aumentan productividad, y que disminuyen la carga administrativa. Las ideas que son replicables en otras plantas." (CM)</p> <p>5) "Actitud: capacidad de respuesta, mostrar "ganas", querer ser parte, estar involucrado. Esta actitud va de la mano con un espíritu. Trabajo en equipo: es lo que permite que 1+1 sea mayor que dos. Que personas comunes sean excepcionales en sus resultados. Es fundamental porque somos las mismas personas pero alcanzando mejores resultados. Compromiso" 6) Por ejemplo, divertirse en el trabajo, no se reconoce, se reconoce en un nivel más o menos de equipo. No se debe quedar abajo, pero hay que pensar si este debe ser individual o grupal. 7) "Reconocer la colaboración, la disponibilidad, ayuda a otros, el trabajo en equipo, y con el aspecto duro, hago referencia a logros concretos, con medidas de tiempo, cifras (...). Enfocarse más en los logros, en los aportes."</p>	
Colaboradores	Esencialmente se destaca el reconocer el desempeño laboral en el	1) "Es importante que los reconocimientos tengan sentido, estén ligados al trabajo (ejemplo:	

	día a día.	no reconocer la asistencia, si la persona se destacó por no entregar licencias en el año; hay que evitar ese tipo de cosas" 2) "Lo esencial para destacar y que se tome en cuenta, es que las tareas estén sistematizadas y que vayan de la mano de la evaluación de desempeño, que lo que se reconozca sea tomando esos parámetros".	
Representantes de Recursos Humanos	Se destacan la: productividad, los valores corporativos, aportes en el clima laboral y proyectos. También se menciona una respuesta negativa hacia la integración de las competencias corporativas pero no predomina.	Informantes de RRHH Chile: 1) "El Reconocimiento debe ser a aquellos aportes que mejoren la productividad del negocio". 2) "Todos los valores debiesen ser reconocidos por igual, yo creo que sí se puede definir la integridad. 3) "También hay personas que facilitan un buen clima laboral, y que pueden ser reconocidas". 4) "Debemos reconocer aquello que se busca promover, se debe montar en el programa todo aquello que nos interese como empresa, pueden ser, en ese sentido: valores, competencias, proyectos, metas, logros, eventos; pero siempre que sean medibles".	1) "Las competencias yo creo que no, es difícil porque aún no está arraigado en nuestra cultura, no todos saben bien cuáles son, su definición, cómo distinguirlas, etc. Entonces, habría que esperar a que estén arraigadas, que esté clara la importancia de cada una"

Tabla N°10: Síntesis del discurso en torno al Contenido específico sobre el "qué" debe reconocer el Programa.

Percepciones sobre el "cómo" y "con qué" reconocer:

Perfil	Tópico	Respuestas positivas	Respuestas negativas
Perfil Líderes	Se destaca una percepción positiva hacia reconocer principalmente de forma pública, al mismo tiempo, reconocer de	1) "El reconocimiento debiese ser muy sencillo, no hablamos de cosas brutales, por ejemplo, por medio de correos, de saludos, de la entrega de una estadía de fin de semana en un lugar con la	

	<p>forma sencilla con premios tangibles de carácter simbólico.</p>	<p>familia, entrega de capacitaciones, desayunos, el foco debiese estar en que las personas sientan un "cariñito" (Fidel). 2) "Primero, reconocer en público.. y segundo, que tu jefe te llame, y se dé un minuto de tu tiempo para reconocerte también es importante". 3) "Lo publico es siempre muy valorado: las personas se enorgullecen por lo que hacen, es un refuerzo muy positivo, muy potente". 4) "Lo público. Debe ser con algo más bien simbólico; esto como las ideas generalmente son grupales (participó más de uno, o suele ocurrir los robos de ideas), las cosas muy costosas-suculentas y materiales pueden tener como consecuencia el robo de ideas, etc. Simbólico: me refiero a por ejemplo a cenas, reportaje en el click, destacar específicamente la idea que aportó, en tal cosa a la compañía." 5) "Los reconocimientos, deben tener "color", eso implica que sean más o menos públicos, deben tener un grado de visibilidad."</p>	
Colaboradores	<p>Se observa una valoración por reconocimientos no monetarios, no tangibles, más bien se valoran aquellos que están asociados a experiencias positivas con el equipo o con palabras alentadoras de la jefatura.</p>	<p>1) "Los reconocimientos monetarios siempre se agradecen, pero en realidad estamos cumpliendo con el trabajo." 2) "los mejores reconocimientos son gratuitos, y dependen del liderazgo del jefe". 3) Todos los reconocimientos son valiosos, sea el tipo que sea. Lo de más impacto sería no tener reconocimiento, no tener un feedback positivo. 4) "No sé si el reconocimiento con plata sea lo mejor porque en verdad, no vale la pena ganar mucha plata, si somos todos infelices. 5) También es importante lo de las instancias de camaradería, así</p>	

		uno va potenciando al equipo siempre. Y uno se siente más valorado por lo que hace. Es más motivador venir a trabajar con los demás.	
Representantes de Recursos Humanos	Predomina una percepción positiva hacia reconocer principalmente de forma pública, al mismo tiempo, reconocer de forma sencilla con premios tangibles de carácter simbólico. Se sugiere preguntar opinión a colaboradores previamente.	Informantes de RRHH Chile: 1) "El reconocimiento público, sumado de algo simbólico; por ejemplo un galardón sencillo, que deje una pequeña huella del reconocimiento". 2) Hay que preguntarles a ellos, no debemos inventarlos nosotros. "Muchos programas fracasan también por no haberles preguntado a ellos primero."	

Tabla N°11: Síntesis de discursos relacionados con Percepciones sobre el "cómo" y "con qué" reconocer.

Anexo n° 5

Tabla de definición de criterios para programa de reconocimiento propuesto.

¿Qué reconoce se reconoce?	¿Cómo se observa conducta a reconocer?
Valores organizacionales	
1. Seguridad	La persona realizó una o más acciones relacionadas a uno o más de los siguientes resultados: 1) evitó la exposición a un accidente de trabajo, 2) incrementó las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo, 3) asiste regularmente e influencia la asistencia de los demás compañeros a la Charla de Seguridad mensual, 4) Proporcionó información relativa a seguridad sin ser parte de sus funciones.
2. Integridad	La persona realizó una o más acciones relacionadas a uno o más de los siguientes resultados: 1) resolvió o detectó y dio aviso sobre un problema ético de acuerdo al Código de Conducta vigente y otras políticas relacionadas (Política de Anticorrupción, Conflicto de Intereses, entre otras); 2) incrementó la transparencia de alguna acción y/o proyecto, 3) asiste regularmente a las actividades organizadas por el Comité de Ética de su localidad y/o organizadas por el Departamento de Ética y Cumplimiento y 4) la persona se destaca constantemente por realizar acciones que reflejan su honestidad y lealtad hacia la compañía.
3. Cumplimiento de Compromisos	La persona realizó una o más acciones relacionadas a uno o más de los siguientes resultados: 1) gracias a su gestión se logró cumplir con el acuerdo o contrato establecido con alguno de los clientes, proveedores, agentes u socios comerciales de la empresa, en donde, el acuerdo o contrato tuvo en su desarrollo alguna dificultad para su cumplimiento, 2) la persona constantemente promueve con diversas acciones en su equipo de trabajo, el cumplimiento de plazos y acciones respecto a gestiones propias del equipo, ya sean de carácter interno en la organización o externo en cuanto al trabajo con clientes, proveedores, agentes u socios comerciales de la empresa, 3) la persona promueve el cumplimiento de compromisos con las Comunidades, gestionando prácticas: <i>sostenibles</i> del negocio en las comunidades donde se opera; <i>operacionales</i> orientadas a reducir la carga ambiental asociada con a las actividades de la empresa y/o <i>innovadoras</i> , orientadas a ofrecer beneficios ambientales y sociales.
4. Excelencia	La persona se destaca por al menos una de las siguientes condiciones: 1) posee una actitud orientada a la mejora continua, es

		decir, a partir, se muestra interesada en la búsqueda de soluciones y/o mejoras de procesos o formas de trabajo, por medio de las cuales la empresa puede mejorar su desempeño. Tiende a detectar y expresar su opinión sobre las posibles dificultades con anticipación y propone soluciones para estas, 2) gracias a su gestión específica, se alcanzó la mejora de un proceso en particular o práctica de trabajo de importancia para el desempeño de su equipo, reduciendo algún costo, tiempo o dificultad de trabajo.
5. Disfrute del trabajo		La persona se destaca por una o más acciones relacionadas a una o más de las siguientes observaciones: 1) posee una actitud orientada a disfrutar el trabajo; a trabajar con entusiasmo, esto se traduce en la observación de una actitud positiva ante los desafíos y también, a la expresión constante de su contento o celebración de los logros alcanzados, ya sean logros personales, de equipo o de la organización, 2) motiva a su equipo a trabajar con entusiasmo y disfrute, a través de acciones que auténticas que impactan positivamente en el espíritu de equipo.
Otras conductas a reconocer		
6. Aportes Pro-Clima Laboral		La persona realizó una o más acciones relacionadas a las siguientes observaciones: 1) promueve prácticas que contribuyen a mejorar la convivencia en el lugar de trabajo, algunos ejemplos de estas acciones: incentiva desayunos o almuerzos en grupo, celebra hitos en la vida personal o profesional de sus compañeros de trabajo, o aporta con ideas para mejorar el clima laboral, entre otros., 2) generó un proyecto con foco en mejorar el clima laboral, proyecto puede ser a nivel de equipo, gerencia u organizacional., 3) gracias a su gestión, se resolvió un problema relacionado a la convivencia, comunicación y/o clima organizacional en su equipo u otro equipo.
7. Trabajo en Equipo		La persona o equipo, se destaca por al menos una de las siguientes afirmaciones: 1) poner en práctica acciones que contribuyen a la rapidez, fluidez y cohesión de la forma de trabajo del equipo, 2) se ocupa de mantener la comunicación en el equipo, de tal manera que el grupo siempre está informado sobre lo que ocurre tanto en lo que en la dinámica laboral como en las interacciones personales entre los integrantes, y 3) son un ejemplo a seguir de acuerdo al modo de trabajar y sus resultados positivos en un determinado periodo de tiempo.