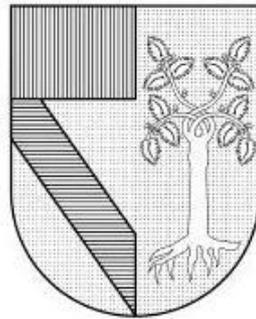


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO”

**C A S O**

Q U E P R E S E N T A

**NEKANE JOGLAR LASA**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO(A) EN CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DE LA TESIS:**  
Dr. David Rene Thierry García

# Contenido

- Resumen Ejecutivo ..... 2
- Antecedentes ..... 3
- Motivación..... 4
- Teorías de motivación ..... 6
- Problemática ..... 10
- Reconocimiento ..... 11
- Programa de Reconocimiento ..... 14
- Establecimiento de un programa de reconocimiento..... 18
- Referencias ..... 21

## Resumen Ejecutivo

Éste trabajo es una investigación en la que se busca vincular los temas de motivación del empleado con la productividad y mejores resultados de las compañías mediante el compromiso e identidad de los empleados.

Las tendencias en el mercado y el actual entorno laboral marcan que los empleados cada día requieren mayores cosas que recursos para hacer su trabajo, se busca un enfoque a la persona muy notable para que pueda estar satisfecho y buscar mayor productividad y mejores prácticas.

Para poder dar respuesta pronta a los cambios a los que nos enfrentamos en éste mundo globalizado, las compañías están en búsqueda de transformar las estructuras actuales en estructuras más flexibles en donde se consiga una descentralización de ideas y aprobaciones, con lo que se reducen tiempos perdidos y se busca mayor colaboración y trabajo en equipo.

Con un enfoque hacia el empleado y las nuevas tendencias que están modificando las estructuras debido a la velocidad de los cambios que vivimos actualmente la propuesta es crear un programa de reconocimiento mediante el cual se tomen en cuenta las necesidades de las personas, trabajo que agregue valor, gente altamente facultada y comprometida que esté convencida con que ama lo que hace, ver el esfuerzo al trabajo como expresión de la persona e implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que construya relaciones de confianza, valor individual y colaboración.

El reconocimiento al empleado retoma cada día mayor importancia en el entorno laboral como una expresión importante de respeto y concientización para que el empleado se sienta satisfecho con lo que hace, competente, capaz pero sobretodo conectado con la empresa para la que trabaja.

Mediante la implementación de un programa de reconocimiento y recompensa se busca impactar directamente en atraer, motivar y retener a empleados talentosos y comprometidos.

## Antecedentes

Desde los años sesenta en que se da la integración total de la industria automotriz en México se observa un crecimiento que la sitúa hoy en día dentro de las actividades más dinámicas de manufactura. Los empleados en la industria automotriz se caracterizan por ser trabajadores vinculados con un rápido crecimiento de la producción, todo esto mediante un estilo de trabajo organizado, planificado y controlado totalmente por el proceso de trabajo (Arriola).

En los procesos de trabajo que ejemplifican los inicios de la industria automotriz se encuentran las propuestas de trabajo de los autores a continuación mencionados:

Frederick W. Taylor realiza un estudio sistemático sobre las relaciones entre las personas y las tareas, con el fin de diseñar procesos de trabajo obteniendo la mayor eficiencia. Taylor estableció los 4 principios de administración científica para incrementar la eficiencia del trabajo (Taylor, 1985):

- 1) Estudiar la forma en que los trabajadores desempeñan sus tareas para poder recopilar los conocimientos sobre el trabajo de cada empleado y experimentar formas de mejorar la manera de trabajar – mediante el estudio de tiempos y movimientos.
- 2) Codificar en forma de reglas escritas los métodos de hacer las tareas y a partir de éstas crear procedimientos para una operación estandarizada.
- 3) Seleccionar a aquellos trabajadores que posean habilidades y destrezas que concuerdan con las necesidades de la tarea y entrenarlos para seguir las reglas y procedimientos establecidos en el punto anterior.

- 4) Establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en las tareas y a partir de esto crear un sistema de pago que premie aquél desempeño que supere el nivel aceptable.

En el año 1910 la administración científica había sido mal considerada por los empleados debido a su aplicación de principios independientes y con esto a los empleadores les parecía imposible inspirar a sus trabajadores a adoptar estos principios y tuvieron que recurrir a incrementar la mecanización de los procesos de trabajo.

De 1908 a 1914 mediante la técnica de prueba y error los gerentes de Ford son los primeros en establecer la banda transportadora con la que innovan y cambian por completo las prácticas de la manufactura. Esto fue un gran éxito para la empresa ya que con esto lograron un notable éxito económico, sin embargo por la parte de personal a los trabajadores les causó muchos problemas sociales y humanos ya que con la simplificación de los procesos de trabajo el personal se comenzó a sentir reemplazado.

Para 1914 las plantas contaban con una alta rotación de personal, los trabajadores renunciaban ya que no sabían manejar el estrés por el trabajo y existía un gran descontento.

Con el paso de los años la industria, la tecnología y los procesos de trabajo han ido evolucionando por lo que aun teniendo implementada una estrategia robusta y una arquitectura organizacional apropiada nos encontramos con el dilema de que una organización será efectiva si cuenta con el personal comprometido y motivado para lograr un desempeño de alto nivel.

## **Motivación**

Hablando de capital humano se debe de prestar mayor atención a la motivación como un tema fundamental para poder comprender el comportamiento de las personas y administrarlos adecuadamente.

En éste contexto se definirá motivación desde el aspecto psicológico y administrativo como “las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo del individuo, y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos que se le presenten” (Gareth R. Jones, 2006).

La motivación es un componente crucial para la administración ya que nos explica por qué la gente se comporta de la forma como lo hace en las organizaciones. Debido a que todas las personas son diferentes y las necesidades varían en cada individuo el proceso de motivación que se sigue es semejante. Trasladando la motivación a un entorno laboral la motivación varía de acuerdo a los valores, los objetivos, y las competencias del personal, por lo que es importante hacer un buen diagnóstico para conocer en un inicio cuál sería el mejor proceso de motivación para lograr obtener el compromiso de todos los empleados.

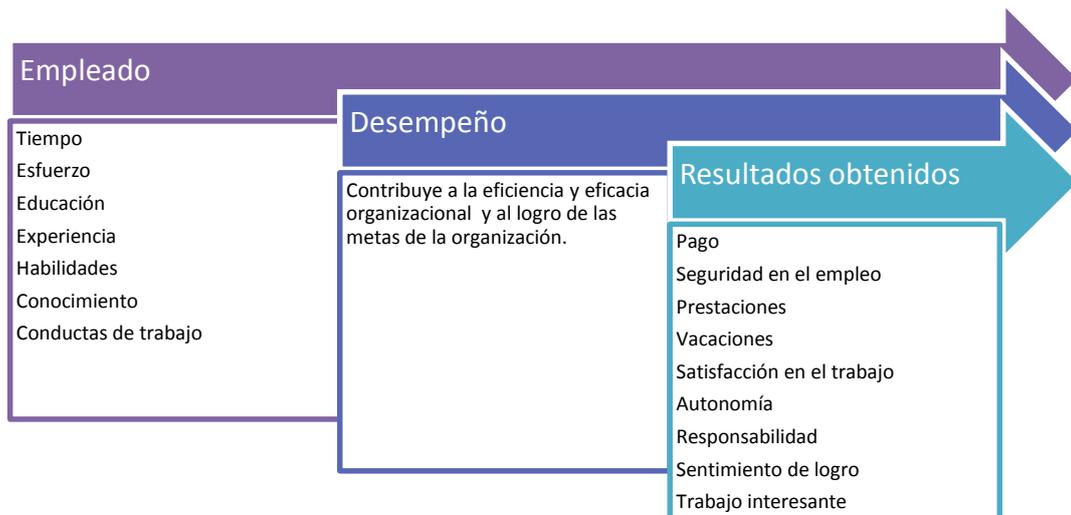
Conocemos dos tipos de motivación:

1) Los comportamientos por motivación intrínseca: son aquellos que se realizan por el valor en sí.

2) Los comportamientos por motivación extrínseca: son aquellas conductas a las que se incurre para adquirir premios sociales o materiales.

Trasladando éstos tipos de motivación en las organizaciones podemos entender que la motivación extrínseca se adquiere al obtener sueldos, beneficios y prestaciones, mientras que la motivación intrínseca se obtiene disfrutando lo que se hace en el día a día, satisfacerse con el hecho de hacer el trabajo bien y adquiriendo un sentimiento de logro.

Vinculando como se integra la motivación de la persona con la organización se puede resumir de la siguiente manera (Gareth R. Jones, 2006):



Cuando un empleador es excelente y le da al empleado las herramientas, comodidades y prestaciones para cumplir con su trabajo de manera satisfactoria mediante la medición del desempeño obtenemos de los empleados recursos importantes que se convierten en responsabilidad y compromiso lo que se traduce para la organización en eficiencia y eficacia y como consiguiente en el logro de resultados.

## Teorías de motivación

Los empleadores deben luchar por motivar a todos los miembros de la organización de manera que éstos contribuyan por medio de comportamientos, esfuerzo, compromiso y persistencia al logro de objetivos organizacionales. Esto nos lleva a conocer las teorías de motivación que impactan directamente en la recompensa.

### Teoría de las expectativas

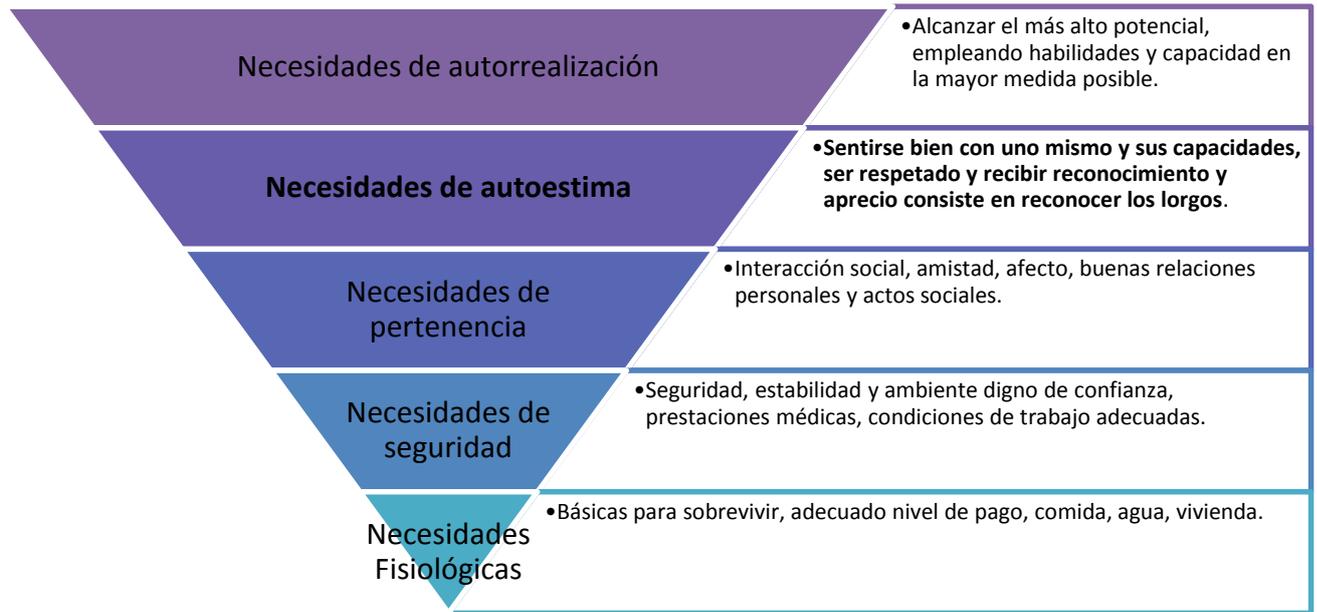
La teoría de las expectativas fue creada en 1960 por Víctor H. Broom. Ésta teoría afirma que la motivación es alta cuando los trabajadores creen que altos niveles de esfuerzo los llevarán a altos niveles de desempeño lo que lleva al logro de los resultados deseados.

Esta teoría se fundamenta en los siguientes 3 principios:

- ✚ **Expectativas** – percepción de una persona de la medida en que el esfuerzo genera desempeño. Si la expectativa es baja la motivación disminuye.
  
- ✚ **Valor instrumental** – percepción de una persona sobre la medida en que el desempeño a cierto nivel conduce al logro de resultados valorados para ellos como un incremento de sueldo, bonos, sentimiento de logro. Es importante vincular y comunicar adecuadamente que quienes realicen trabajo de excelencia obtendrán cosas con mayor valor instrumental.
  
- ✚ **Valencia** – referente a qué tan deseable es cada resultado disponible en un puesto u organización para una persona. Es en la valencia en dónde encontramos que la gente difiere en sus preferencias e intereses (Stephen, 2004).

## Teoría de las necesidades

- ✚ La jerarquía de las necesidades fue propuesta por Abraham Maslow (Galindo, 2005), ésta teoría describe que la gente trata de satisfacer 5 clases básicas de necesidades:



De ésta pirámide de necesidades en las que se enfoca este trabajo son en las de autoestima refiriéndonos a la parte de que el logro y reconocimiento son un componente de necesidad que una vez satisfecho lleva a la autorrealización. Los empleadores deben identificar adecuadamente cuáles son los intereses y necesidades de sus empleados para poder satisfacerlas y así motivar los comportamientos.

Referente a ésta teoría de pirámide de necesidades, el autor Clayton Alderfer (Gareth R. Jones, 2006) la complementa agrupando las necesidades en 3 tipos mediante su teoría de ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) y al mismo tiempo argumentando que una persona puede estar motivada al mismo tiempo por necesidades de más de un nivel y que cuando una persona se frustra busca satisfacer necesidades del nivel inferior.

## Teoría de la motivación e higiene

Es la teoría expuesta por Frederick Herzberg la cual se enfoca en los siguientes dos factores:

- 1) **Factores higiénicos o de mantenimiento:** son los básicos para poder desempeñar una labor. Dentro de los que se encuentran: políticas y procedimientos, sueldos y condiciones de trabajo, capacidad del jefe y relación con él, estabilidad en el puesto y la relación con los compañeros de trabajo. Éstos

factores por sí mismos no motivan a la gente sin embargo la carencia de ellos puede llevar a insatisfacción. Relacionado con la motivación extrínseca.

- 2) **Factores de motivación:** son los relacionados con la naturaleza del trabajo en sí y de los desafíos que este conlleva. Dentro de los que se encuentran: los resultados obtenidos, un trabajo interesante, autonomía, responsabilidad, capacidad de desarrollo y crecimiento, sentimiento de realización y logro. Relacionado con la motivación intrínseca.

Mediante ésta teoría se puede concluir que para que las empresas tengan una fuerza laboral motivada y satisfecha con su trabajo deben enfocarse mayormente a los factores de motivación.

Para concluir con las teorías podemos analizar al psicólogo David McClelland quien hace una investigación enfocada a las necesidades de logro, afiliación y poder.

✚ **Necesidad de logro:** definida como el fuerte deseo de desempeñar bien trabajos desafiantes y satisfacer normas personales de excelencia. Gente con alta necesidad de logro se fija sus propios estándares y metas.

✚ **Necesidades de afiliación:** busca analizar al individuo que establece y mantiene buenas relaciones personales. Gente con alta necesidad de afiliación esta en búsqueda constante de que la gente a su alrededor se lleve bien entre sí.

✚ **Necesidad de poder:** es cuando una persona busca controlar a otros o influir en ellos.

Adicional a las necesidades expuestas anteriormente en las teorías de motivación, actualmente se detectan otras necesidades que con el tiempo, los avances tecnológicos y la globalización han ido teniendo las personas como lo son: equilibrar el trabajo con la vida personal, tener trabajos que permitan mayor flexibilidad, mayor conectividad, actividades que involucren a la familia, por mencionar algunas.

Es fundamental que los gerentes y directores de Recursos Humanos comprendan que se deben conocer las necesidades del personal y realizar un diagnóstico completo del

clima organizacional para poder establecer las condiciones de trabajo, programas y políticas adecuadas para lograr la automotivación y por consiguiente la productividad deseada en los empleados (Gary Dessler, 2011).

## **Problemática**

Mediante el análisis del entorno empresarial en México, de la industria y de las teorías de motivación expuestas en el presente trabajo, se detecta que una de las principales problemáticas es la falta de una cultura de reconocimiento y colaboración en México.

Actualmente las personas están enfrentando nuevos retos para hacer más con menos recursos, tener un nuevo esquema de pensamiento fuera de la caja, y colaborar en nuevas e innovadoras formas para alcanzar los objetivos. Las empresas en los últimos años han enfocado sus esfuerzos a motivar al empleado con buenos sueldos y prestaciones pero han dejado atrás la motivación que se logra mediante el reconocimiento, el logro y la afiliación.

En el entorno de trabajo actual la mayoría de las personas no buscan permanencia, ni estructuras rígidas, ya no hay tanta lealtad a la empresa ni a los jefes, y hay un rápido crecimiento en cuanto a avances tecnológicos. Los nuevos empleados buscan un aprendizaje continuo, trabajar en equipo, obtener habilidades interpersonales, incrementar competencias, habilidad de realizar muchas tareas al mismo tiempo, adaptabilidad. Estos y muchos otros cambios obligan a las empresas y a las personas a moverse y adaptarse rápidamente, a buscar la mejora continua en sus procesos, adaptarse y reinventarse continuamente.

Ahora el reto de los directores y gerentes es incrementar la productividad, los ingresos y el desempeño teniendo a su disposición menos recursos, es aquí en donde radica la importancia de tener una visión enfocada también a las necesidades de las personas. La clave para tener ésta visión es detectar cuál es la motivación de cada empleado para ir a trabajar todos los días, cuáles son sus razones de trabajar y de aceptar el puesto que tienen, con esto tendríamos una primer idea sobre que reconocer y recompensar de acuerdo a lo que tenga mayor relevancia para ellos.

## Reconocimiento

El significado de reconocer proviene del verbo en latín “*cognoscere*” que representa el saber o ver de nuevo, por el significado de la palabra reconocer significa que identificamos los atributos que tiene esa persona para poder identificar con que debemos reconocerla.

El objetivo de reconocer a la gente en éste trabajo se enfoca a reconocer los logros y alentar a la persona a obtener los mismos resultados en el futuro. Una vez reconociendo a una persona hay que seguir el proceso ya que las expectativas serán mayores y en caso de dejar de reconocer habrá sentimiento de decepción.

El reconocimiento entendido como prácticas diseñadas para premiar y/o felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad (Bowen, 2000).

La recompensa es aquello que se recibe a cambio de un servicio. Los estudios muestran que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño (Gary Dessler, 2011), dentro de las recompensas por trabajo podemos encontrar; el sueldo base, bonos, acciones, efectivo, incentivos, certificados de regalo, premios, felicitaciones... los cuáles buscan reforzar a los empleados a realizar cierta acción o comportamiento deseado por la organización.

La suposición detrás de un programa de recompensa es que un regalo mejorará el rendimiento y generará un resultado deseado, en teoría si das más de algo obtendrás más a cambio (Gary Dessler, 2011). Sin embargo se debe considerar que no todos responden a recompensas de la misma manera por lo que el efecto que causa un reconocimiento depende de cómo lo percibe la persona que lo recibe.

Antes de implementar un programa de reconocimiento debemos pensar que cuál es el objetivo de lo que se reconocerá (Himmelstein, 2014).

-  Expresar aprecio
-  Reconocer valor

- ✚ Alentar
- ✚ Compensar el trabajo excedido
- ✚ Reconocer los logros de un equipo de trabajo

El reconocimiento es una buena herramienta que puede influenciar el comportamiento humano de forma efectiva. Para poder establecer un sistema de reconocimiento debemos estar conscientes de que éste debe predicar la justicia y distribución equitativa, y debe también tener en cuenta la competitividad externa.

Para asegurar que los empleados sean reconocidos y recompensados de manera adecuada, la mayoría de los programas de reconocimiento se utilizan bajo un sistema de “puntos o factores” (Mayhew, 2014) para asegurar que los empleados sean reconocidos de acuerdo a su tiempo, esfuerzo, atención, importancia y responsabilidad.

Reconocer y recompensar empleados bajo un sistema de inspiración, significado e importancia es la mejor manera de hacerlo constructivo, he aquí la importancia de crear un programa de reconocimiento con el objetivo de influenciar a los empleados a ir más allá de su zona de confort y ser congruente con los objetivos de la organización.

Una vez definido que es lo que se quiere reconocer mediante el programa y el objetivo se debe asegurar lo siguiente:

- ✚ Que el reconocimiento sea justo con base en el esfuerzo y el riesgo.
- ✚ Que sean elegibles todos los empleados de manera que sea un programa equitativo y transparente.
- ✚ Que el reconocimiento sea competitivo.
- ✚ Que los resultados esperados sean congruentes con la recompensa generada.
- ✚ Que la recompensa sea alcanzada a través del resultado de un esfuerzo excepcional.
- ✚ Que los empleados entiendan cómo funciona el sistema de reconocimiento.

Reconociendo a las personas con base en: esfuerzo, logros, ideas, habilidades, talento, ejercemos influencia y alentamos a los empleados a mantenerse motivados por su trabajo. Esto se traduce para la compañía en mayor rentabilidad, mejores ingresos y eficacia en los procesos.

De acuerdo a un estudio de liderazgo de 1993 (DePree, 1993), los empleados admiran a sus líderes por su: honestidad, inspiración, soporte, inteligencia, justicia, éxito y coraje. Éste resultado lleva a comprender que los empleados deben ser reconocidos como recursos valiosos y la mejor forma de motivarlos es influenciándolos e inspirándonos mediante nuestros líderes.

Un tema que debe ser importante para determinar el mejor sistema de reconocimiento para una organización es además de la cultura el orgullo organizacional. Cuando las personas están conformes con su cultura y empresa se encuentran en constante motivación para hacer mejores cosas. Para fomentar el orgullo hay que crear expectativa de la marca y posteriormente celebrar los logros.

Algunas formas para poder fomentar éste orgullo son:

- ✚ Expresar en persona el aprecio
- ✚ Agradecer los logros en reuniones con todos los empleados
- ✚ Festejar los grandes logros
- ✚ Comunicar de manera transparente
- ✚ Dar artículos conmemorativos cuando se logra el objetivo

Para establecer un buen sistema de reconocimiento debemos tener una cultura robusta que se complemente por el orgullo y aprecio de todos por la marca y los productos. Todo esto en conjunto nos llevará a tener empleados de alto desempeño con un gran compromiso.

Debido a que en cada entorno y cultura son diferentes, se buscan formas de reconocimiento que están presentes día con día pero no se consideran como reconocimiento; las cuáles se mencionan a continuación:

- ✚ Colaboración – se considera reconocimiento cuando 2 o más personas trabajan juntas por un fin común, puedes elegir a una persona o un equipo porque lo respetas, requieres algo de su forma de trabajo, valoras sus ideas o influencia. Para facilitar un esquema de colaboración se debe crear situaciones ganar-ganar, establecer el esquema de cooperación como una manera de trabajo requerida, definir metas realistas y alcanzables.

- ✚ Comunicación – es importante este tema ya que en la actualidad no podemos fallar en la comunicación con todas las herramientas tecnológicas con las que actualmente contamos. Mediante la comunicación se puede transmitir que los empleados son importantes y merecen el tiempo para conocer el negocio y los proyectos y para identificar el valor de la organización mediante sus contribuciones.
- ✚ Desarrollo personal – reconocer dándole a los empleados nuevas habilidades y competencias hace que incrementen el valor profesional, consiste en reconocer mediante oportunidades y nuevas asignaciones la importancia de la persona en el trabajo.
- ✚ Retroalimentación sobre el desempeño – debe utilizarse como herramienta para reconocer, expresar aprecio, evaluar fortalezas y áreas de oportunidad, identificar oportunidades, determinar metas personales y profesionales, ofrecer apoyo y cuidar que sea constructiva y productiva.

## **Programa de Reconocimiento**

Dentro de los programas de reconocimiento diferentes tipos de reconocimiento y recompensas, las cuáles pueden ir desde; sin costo hasta con un alto costo; y formales o informales. El reconocimiento informal comúnmente se da de los gerentes mientras que el reconocimiento formal surge desde la organización (Bowen, 2000).

El reconocimiento informal se caracteriza por ser un acto espontáneo de aprecio en donde los mandos superiores notan un esfuerzo o logro de alguno de los empleados y puede muchas veces solo representarse por un agradecimiento o palabras de aliento.

A continuación se enlistan algunos ejemplos de reconocimiento informal (Altonivel):

- ✚ Tiempo libre pagado

- ✚ Comida en la oficina
- ✚ Cartas para toda ocasión
- ✚ Certificados de regalo
- ✚ Premios
- ✚ Artículos conmemorativos de la marca
- ✚ Tickets para cine, shows, teatro

Es fundamental en estos reconocimientos que deben hacerse de forma apropiada, en tiempo y públicos para evitar el sentimiento de competencia entre empleados, departamentos o unidades de negocio, lo que buscan éstos reconocimientos es generar un sentimiento de reconocimiento, contribución y talento reconocido.

Por otro lado, el reconocimiento formal se refiere más al logro de objetivos organizacionales y a la solución de problemas o generación de mejoras para la organización. Los criterios para éste tipo de reconocimiento se encuentran estandarizados ya que deben asegurar consistencia en toda la organización.

Algunos ejemplos de reconocimiento formal son:

- ✚ Objetivos de gran impacto
- ✚ Reconocimiento por años de servicio
- ✚ Objetivos financieros
- ✚ Exceder el desempeño
- ✚ Creación de valor
- ✚ Lealtad a la marca
- ✚ Compromiso de los empleados
- ✚ Trabajo en equipo

Los programas de reconocimiento formal comúnmente requieren aprobación de la dirección general ya que involucran un mayor presupuesto asignado y se refieren a temas que pueden generar alto impacto en la compensación.

El objetivo principal de tener un programa de reconocimiento es contar con empleados altamente comprometidos que contagien con su entusiasmo mediante la propuesta de

implementación de un programa integral que apoye a la creación de un sentido de éxito y pertenencia.

El reconocimiento y celebración de logros son herramientas esenciales para atraer, desarrollar y retener a la gente asegurando el éxito continuo.

De acuerdo a una lectura sobre empresas con programas de reconocimiento ya implementados, aquellas organizaciones con programas formales de reconocimiento han llegado al punto de apreciar que el arte de reconocimiento es una forma de capital intelectual, volviendo el reconocimiento una forma de vida y uno de los valores fundamentales en su sistema cultural (WorldAtWork, 2014). Todo esto fortalece el compromiso y la fidelidad de sus empleados, lo que hace más complicado el robo de talento a esas compañías.

Por otro lado existe una correlación entre lo que el empleador ofrece y la respuesta del empleado de la siguiente manera:



En la actualidad los sistemas de pago se han modificado hasta llegar a programas de recompensa total los cuáles van vinculados con el desempeño y compromiso de los empleados.

Las nuevas tendencias de Recursos Humanos nos llevan a construir programas de recompensa total con el fin de atraer, motivar y retener al talento. A continuación se

definirá el programa de recompensa total el cuál se encuentra conformado por dimensiones o elementos a partir de los cuáles las empresas deciden seleccionar propuestas que generen valor tanto para la empresa como para el empleado, estos elementos se describen a continuación (WorldAtWork, Total Rewards Model, 2014):

- ✚ Compensación – definido como el pago otorgado al empleado por los servicios prestados, en esta dimensión se incluyen los pagos fijos y variables por desempeño.
- ✚ Beneficios – definido como programas adicionales al efectivo que los empleados reciben y mejoran su calidad de vida y la de sus familias.
- ✚ Balance Vida-Trabajo – políticas y programas que unen esfuerzos para apoyar a los empleados a alcanzar sus objetivos personales y laborales.
- ✚ Desempeño y reconocimiento –
  - Desempeño definido como la alineación de objetivos organizacionales, de equipo y personales a los logros de la organización.
  - Reconocimiento definido como dar especial importancia al conocimiento, logros, esfuerzo, desempeño y comportamientos de los empleados mediante una muestra de agradecimiento o un premio.
- ✚ Desarrollo y oportunidades de carrera
  - Desarrollo definido como un conjunto de experiencias profesionales diseñadas para mejorar habilidades y competencias.
  - Oportunidades de carrera definido como el plan de carrera para los empleados, consideraciones y desarrollo para los puestos superiores.

Una propuesta de recompensa total eficiente arroja como resultado satisfacción y compromiso de los empleados con lo que logramos incrementar la productividad y resultados de la empresa.

De acuerdo a Chuck Lindberg presidente de C.A.L. Consulting Group Inc (Bowen, 2000), el reconocimiento y recompensa tienen una gran influencia cuando la gente evalúa

aceptar o rechazar una oferta de trabajo. Por lo mismo deben ser tratados de la mejor forma para que sean percibidos como equitativos para los empleados y no impacten de manera negativa a la moral.

## **Establecimiento de un programa de reconocimiento**

A continuación se presentan los pasos para el establecimiento de un programa de reconocimiento y recompensas:

### 1) Entender las necesidades y gustos de los empleados.

Actualmente en los entornos de trabajo existe una gran diversidad de necesidades y gustos que muchas veces varían de acuerdo a la etapa de la carrera en la que estemos, de la vida privada, de los requerimientos del trabajo, de las necesidades individuales y colectivas y muchos factores más. Por lo que es fundamental comenzar el establecimiento de un programa de reconocimiento y recompensa con una encuesta para entender que es importante para el personal y como les gustaría que se les reconociera.

En este apartado se buscan aquellas necesidades que se consideren relevantes y puedan asociarse a los valores y cultura del negocio. Todo programa de recompensas debe estar alineado a la estrategia del negocio y a los objetivos.

### 2) Definir y clarificar que es lo que se recompensara

En éste paso es fundamental definir que se quiere lograr con el programa de recompensa para así asignar los criterios con los que se evaluará el desempeño, que se recompensará y como se van a medir. Se deben encontrar aquellos factores a premiar, comportamientos adquiridos que motiven al logro de resultados, a mejorar el desempeño, incrementar ganancias, crecer a largo plazo y ser rentables, y por último a reforzar una cultura de servicio al cliente.

### 3) Concientizar los riesgos que podemos encontrar.

Se debe concientizar a las personas que el dinero no arregla todo ni es percibido como algo positivo para todas las personas. La recompensa que se asigne debe ser lo suficientemente robusta para poder influenciar a los empleados a obtener el resultado o comportamiento deseado. El enfoque del reconocimiento únicamente monetario puede traer consecuencias negativas destruyendo la confianza y trabajando en contra de los intereses a largo plazo. Para que el programa sea efectivo en caso de tener un premio monetario este debe considerarse como secundario, como forma de reconocimiento en lugar de ser el premio en sí mismo.

El reconocimiento intrínseco vale más que el extrínseco por la siguiente razón: las personas se entregan más por aquellas cosas que desean como: el reconocimiento, el éxito profesional, el tiempo personal, el desarrollo. Las personas se sienten más motivadas si les das opciones a elegir entre las distintas recompensas, toda recompensa funciona si no es impuesta por el patrón, es por esto que se recomienda utilizar un programa de reconocimiento por puntos intercambiables por el reconocimiento de un catálogo sujeto a la elección de cada empleado.

#### 4) Seleccionar plataforma de reconocimiento

Es fundamental contar con una plataforma de reconocimiento adecuada a la cultura y objetivos organizacionales, con el fin de administrar todo el reconocimiento dentro de una misma plataforma en la cual cada empleado pueda acceder a reconocer a sus compañeros, a ver sus reconocimientos y a canjear sus puntos por el producto de su elección.

Es aquí en donde se evaluarán proveedores y se decidirá si se administrará el programa mediante una plataforma externa con la imagen corporativa o se implementará una plataforma en casa.

#### 5) Comunicar el programa y capacitar a los empleados

El éxito de un programa de recompensa y reconocimiento se fundamenta en 5 principios básicos:

- a) La visión del programa debe fundamentarse en la confianza a los empleados.

- b) El reconocimiento y premios deben fundamentarse bajo una visión holística, considerando todos los elementos del programa de recompensa total y no cada elemento por separado.
- c) El programa y plataforma deben comunicarse y estar alineados a la cultura y a la misión de la empresa.
- d) Los beneficios del programa deben distribuirse de manera equitativa.
- e) El programa de recompensa y reconocimiento debe considerarse como un programa y cultura natural, no debe verse forzado.

Todo programa de incentivos, reconocimiento o recompensas debe comunicarse de manera integral de manera que el empleado se involucre y conozca los beneficios de dicho programa y su correcto uso. Se debe tener en cuenta siempre los mensajes clave que queremos comunicar y elegir la audiencia y segmentación que se puede realizar para que la comunicación se permee en todos los niveles.

Una vez comunicado el programa que se va a utilizar, se debe sensibilizar a los empleados sobre los distintos premios y formas de reconocimiento que se utilizarán. Así como capacitar a todos aquellos con acceso al sistema de reconocimiento para que se pueda explotar de forma adecuada el sistema y sus beneficios.

#### 6) Medición de resultados

Ningún programa de Recursos Humanos es eficiente si no se da un seguimiento y medición de resultados. En el caso de un programa de reconocimiento y recompensa se deberá medir por medio de una encuesta a los empleados la satisfacción, reconocimiento y el cómo se percibe su trabajo para la compañía.

Como resultado final de implementar un programa de reconocimiento a empleados se deberá ver reflejado un decremento en la rotación y ausentismo de empleados que se quieren retener, mejora de la productividad e implementación de nuevas ideas y mejoras o simplificación en los procesos.

## Referencias

Munch Galindo, Lourdes. Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización. México. Trillas, 2005.

Jones R. Gareth y George M. Jennifer. Administración Contemporánea. México. McGraw-Hill Interamericana, 2006.

Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. Pearson Educación, 2011.

Brayton Bowen R. Recognizing and rewarding employees. EUA. McGraw-Hill. 2000.

[www.worldatwork.com](http://www.worldatwork.com)

[www.hr.com](http://www.hr.com)