

¿Qué es el Reconocimiento?

Es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad.

¿Por qué es importante el Reconocimiento?

Porque los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con su empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio.

Algunos beneficios de implantar un Programa de Reconocimiento:

- ✓ Mejora el rendimiento y desempeño de sus empleados
- ✓ Incrementa la productividad y calidad de sus productos y/o servicios
- ✓ Motiva a tus empleados e incrementa su autoestima y satisfacción
- ✓ Genera un clima laboral agradable

Guía Práctica para diseñar un Programa de Reconocimiento

Recomendamos que forme un Comité de Trabajo integrado por al menos dos o tres trabajadores de su empresa que conozcan bien el negocio, los productos y servicios que ofrece, los procesos y operaciones de la empresa, así como al personal que trabaja en su organización. Junto con ellos revise las preguntas e indicaciones que se plantean a continuación.

1. Define la estrategia de tu negocio.

En este primer paso es importante responder algunas preguntas acerca de su empresa: ¿Cómo compite su empresa? ¿Qué la hace diferente de la competencia? ¿Cuáles son sus fortalezas o ventajas competitivas? ¿Cuáles son sus oportunidades de mejora o debilidades?

- ➔ ¿La calidad de sus productos y/o servicios son apreciados por sus clientes?
- ➔ ¿Ofrece un mejor producto que la competencia?
- ➔ ¿Los clientes están satisfechos con sus plazos de entrega?
- ➔ ¿Ofrece un mejor precio que la competencia?
- ➔ ¿Por qué el cliente elige trabajar con ustedes? ¿Buen precio, calidad adecuada, buena atención, entrega en corto tiempo?

2. ¿Qué conductas o comportamientos necesita fomentar en sus trabajadores para apoyar su estrategia?

Ahora que ya ha definido las fortalezas de su empresa y la estrategia que utilizará para competir, piense en las actitudes y comportamientos que deben mostrar sus trabajadores de manera que estos apoyen la estrategia de su empresa. Algunos ejemplos:

- ➔ El trabajador debe preocuparse por la calidad del producto y/o servicio que tiene en sus manos, pues de ello depende que los clientes continúen trabajando con ustedes.
- ➔ El trabajador debe participar con ideas y sugerencias que ayuden a agilizar su proceso productivo y reducir costos, pues él mejor que nadie conoce el trabajo a realizar.
- ➔ El trabajador debe comprender que si desperdicia material, tiempo o si su producto/servicio es de baja calidad, el costo se incrementará y el cliente preferirá trabajar con otra empresa.

- El trabajador debe saber que si la empresa ofrece lo que los clientes necesitan (buen precio, calidad adecuada, entrega a tiempo, buena atención), los clientes seguirán trabajando con ustedes.

De las actitudes y comportamientos que desea ver en sus trabajadores, seleccione aquellos que considere más importantes para su empresa, recordando que deben estar relacionadas con la estrategia que ha elegido utilizar. Recomendamos que no sean más de cuatro.

3. ¿Qué resultados espera obtener al reforzar éstas conductas?, ¿Cómo medirá los efectos del Programa de Reconocimiento?

En este tercer paso debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué desea lograr con el Programa de Reconocimiento?, ¿Cuáles son los objetivos que quiere alcanzar? Recuerde que estos objetivos han sido planteados de acuerdo a la estrategia de su empresa.

- ¿Mejorar la calidad de sus productos?
- ¿Mejorar la productividad de sus trabajadores?
- ¿Hacer que sus clientes reciban una mejor atención?
- ¿Reducir las mermas, reprocesos y tiempos improductivos?
- ¿Lograr que su trabajador se ponga la camiseta?

Luego de establecer los objetivos que quiere alcanzar, debe diseñar algunos Indicadores de Mejora o Criterios de Medición. Estos indicadores deben ser revisados periódicamente (semanal, quincenal o mensualmente) de manera que le permitan verificar si se están cumpliendo los objetivos, para realizar las correcciones necesarias oportunamente. Es importante comparar los resultados antes y después de la aplicación del Programa de Reconocimiento. Algunos ejemplos:

- Porcentaje de productos rechazados mensualmente por los clientes
- Reducción trimestral en los costos de producción en un determinado producto o servicio
- Cantidad de reclamos y/o quejas de sus clientes recibidos durante una semana
- Reducción mensual de mermas y desperdicios en un determinado proceso productivo

4. ¿Qué actividades de reconocimiento puede utilizar para reforzar estas conductas?

Puede realizar reconocimientos individuales y/o grupales cada cierto tiempo, depende de cada cuánto tiempo revise sus Indicadores de Mejora: semanal, mensual, trimestral o semestralmente.

También debe decidir qué tipo de premios ofrecerá: diplomas, medallas, premios en efectivo, vales de alimentos, productos y/o servicios que produce la empresa, programas de capacitación para el trabajador, etc. Es importante recordar que el valor del premio debe ser proporcional al aporte que el trabajador realiza.

Asimismo, debe tomar en cuenta que los premios deben ser apreciados por sus trabajadores, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos. No necesariamente valorarán lo que la empresa pueda ofrecerles o lo que usted considere conveniente, sino lo que ellos realmente necesitan o aprecien.

5. Diseñando el Programa de Reconocimiento:

Ahora que conoce las conductas a reforzar y las actividades de reconocimiento que puede utilizar, desarrolle el Programa de Reconocimiento siguiendo los pasos señalados en lo siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Atención a reclamos del Cliente

Pasos a seguir	Ejemplo 1
a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta)	Atender adecuada y oportunamente los reclamos de los clientes, dándoles una solución que los satisfaga.
b. Objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Generar fidelidad en sus clientes, a través de una atención rápida, eficiente y personalizada de sus reclamos.

c. ¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los trabajadores que tratan directamente con sus clientes (ventas, reparaciones, servicio post venta) agrupados por tiendas.
d. ¿Qué hay que hacer para participar?	Entender la importancia de atender adecuadamente los reclamos de sus clientes. Atender los reclamos en el tiempo establecido (Reclamos tipo A: Máximo 24 horas; Reclamos tipo B: Máximo 48 horas; Reclamos tipo C: Máximo 7 días). El colaborador que reciba el reclamo debe registrarlo en un formato y resolver el problema en los plazos establecidos. Una vez resuelto el reclamo, el cliente debe firmar el formato en señal de conformidad.
e. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos	Porcentaje de reclamos resueltos oportunamente durante el mes por cada una de sus tiendas. Si el cliente retorna porque no ha quedado satisfecho, se penalizará con una reducción de 5% en el indicador mensual de la tienda. Para obtener el premio, las tiendas deben obtener al menos un 75% de efectividad mensual.
f. Premios o Incentivos a entregar	La tienda que obtenga el mayor porcentaje de reclamos resueltos eficientemente durante el mes, recibirá una bonificación equivalente al 0.15% del monto total de ventas realizadas durante el mes, monto a distribuir entre todos los colaboradores de dicha tienda.
g. Plazos y cronograma de Reconocimiento	El premio se entregará el segundo lunes de cada mes, considerando el premio del mes anterior. La premiación se realizará en la fecha indicada a las 10:00 a.m. en la tienda principal de la empresa con presencia de Gerencia General.

Ejemplo 2: Reducción de tardanzas y ausentismo

Pasos a seguir	Ejemplo 2
a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta)	Asistir a laborar puntualmente y sin faltas injustificadas durante el mes.
b. Objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Reducir el ausentismo y las tardanzas en la empresa para mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada.
c. ¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los trabajadores que tienen un horario establecido de trabajo. No participan los jefes de área ni los trabajadores que realizan labores fuera de la empresa.
d. ¿Qué hay que hacer para participar?	Reconocer la importancia de la puntualidad. Asistir a trabajar a la hora señalada y no faltar injustificadamente. En caso de una falta justificada (enfermedad, fallecimiento de un familiar u otra causa de fuerza mayor) debe reportar su inasistencia con un máximo de 48 horas con el responsable del control de asistencia o directamente con su jefe.
e. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos	Porcentaje de tardanzas y/o inasistencias durante el mes. Tres tardanzas equivalen a una inasistencia. Para poder participar el

	trabajador debe tener un máximo de tres tardanzas o una inasistencia injustificada durante el mes. Si ningún trabajador cumple la condición principal, el premio se declara desierto y no es acumulable para el siguiente mes.
f. Premios e Incentivos a entregar	El trabajador que obtenga el menor porcentaje de tardanzas y/o inasistencias durante el mes, recibirá un vale de alimentos por una determinada cantidad. En caso dos o más trabajadores obtengan el mismo porcentaje, todos recibirán el mismo premio.
g. Plazos y cronograma de Reconocimiento	El premio se entregará el primer día lunes de cada mes, considerando el premio del mes anterior. La premiación se realizará en el comedor de la empresa a las 2:00 p.m. con la presencia del Gerente General.

6. Posibles inconvenientes de un Programa de Reconocimiento

Debe tomar en cuenta que si el Programa de Reconocimiento no se aplica adecuadamente, es posible que surjan algunos inconvenientes como:

- **Sensación de Injusticia o Favoritismo:** Si las normas y reglas del programa no son claras ni son comunicadas oportunamente, el personal puede expresar su inconformidad al considerar que existen injusticias, favoritismo o parcialidad.
- **Objetivos mal planteados:** Lo que puede disminuir la motivación o el interés del personal porque los objetivos son muy altos, inalcanzables o no han sido calculados adecuadamente.
- **Indicadores mal diseñados o poco claros:** Pueden generar confusión al momento de interpretarlos y por ende, al momento de definir el cumplimiento de los objetivos.
- **Expectativas no satisfechas:** Los premios o incentivos deben responder a la necesidad e interés de los trabajadores, para que puedan motivarse a alcanzar los objetivos.

7. Algunas consideraciones finales

- Los objetivos del Programa debe ser importantes y relevantes para su empresa, necesariamente alineados con la estrategia de su negocio.
- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- Las conductas y comportamientos deseados deben requerir un esfuerzo adicional por parte del trabajador, deben reflejar su participación activa en la mejora y desarrollo de su empresa.
- La forma de calcular el Indicador de Mejora debe ser conocida y entendida por todos los participantes. De ser posible es conveniente publicarla y explicarla en lugar visible.
- El cronograma debe cumplirse puntualmente para no restar credibilidad ni seriedad al Programa.
- Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los del Comité que diseña el Programa.
- Deben tomarse en cuenta dos tipos de desempeño:
 - ❖ Desempeño Normal: Es el trabajo diario, las responsabilidades del puesto de trabajo, el mismo que debe ser controlado en caso de incumplimiento, pero no premiado porque es parte de sus funciones.
 - ❖ Desempeño Sobresaliente: Es el trabajo que sobrepasa los objetivos normales. Este debe ser destacado y reconocido ya que representa un esfuerzo adicional por parte del trabajador.
- El desempeño normal no debe ser premiado, para evitar que el Programa de Reconocimiento sea considerado como superficial e injusto.
- Hay que monitorear constantemente el Programa de Reconocimiento, para detectar oportunamente cuando éste pierda su efecto motivador y así poder corregirlo oportunamente, o en todo caso, iniciar el diseño de otro si la situación lo amerita.