



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONSULTORÍA Y ASESORÍA

MPI 713

Rediseño del Programa PEAK de Reconocimiento Organizacional en Cushman & Wakefield (AB Advisory) durante el periodo de septiembre 2025 a febrero 2026.

Ana Carolina Araya Quirós 115800267

Ruth Morales Fuentes 205390556

María Laura Sedó Badilla 604580141

Lectora: M.Sc. Paula Leñero Testart

Tutora: M.Sc. Cristina Cubero Lazo

Heredia | 14 de febrero de 2026

Declaración personal de buena práctica académica

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.

Índice

Introducción	5
Justificación	7
Objetivos	10
Alcance y limitaciones	11
Marco Conceptual	14
Marco Referencial	17
Marco Metodológico	21
Tabla 1. Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada a Recursos Humanos	28
Tabla 2. Instrumento: Censo a colaboradores por medio de cuestionario	29
Tabla 3. Instrumento: Guía de Entrevista Uno a Uno a Líderes de Cushman & Wakefield (AB Advisory)	30
Tabla 4. Instrumento: Guía Grupo Focal	31
Análisis de resultados	32
Hallazgos relacionados con objetivo 1:	32
Figura 1. Frecuencia en la que se espera que se realicen los reconocimientos formales.	37
Figura 2. Canales por los que prefieren ser informados o recibir reconocimientos.	37
Figura 3. Reconocimiento formal por parte de la empresa	44
Hallazgos relacionados con objetivo 2:	46
Figura 4. Tipo de reconocimiento preferido por parte de los colaboradores	47
Hallazgo no relacionado con los objetivos	54
Conclusiones	57
Recomendaciones	60
Propuesta: Producto de valor	64
Tabla 5. Estructura del producto de valor	65
Cronograma de Implementación del Programa de Reconocimiento	69
Figura 6. Fases del Cronograma	69
Tabla 6. Indicadores de Seguimiento del Plan de Reconocimiento	74
Tabla 7. Cronograma de Implementación	75
Bibliografía	76
Anexos	79
Anexo I: Plan de Reconocimiento	79

Anexo II: Manual de Implementación	86
Anexo III: Guías de Entrevista	113
Anexo IV: Transcripciones	122
Anexo V: Resultados del cuestionario a colaboradores	200

Introducción

La presente investigación tiene como propósito diseñar y estructurar un Plan de Reconocimiento para Cushman & Wakefield (AB Advisory), alineado con su cultura, valores y objetivos estratégicos. La iniciativa surge a partir de la necesidad de fortalecer las prácticas de reconocimiento interno, promoviendo un sistema más equitativo, claro, medible y sostenible en el tiempo. Tal como señalan Chiavenato (2021) y Robbins y Judge (2022), los sistemas de reconocimiento influyen directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño organizacional, especialmente cuando están alineados con la cultura y los objetivos estratégicos de la empresa.

Durante el proceso de levantamiento de información, empleando técnicas como entrevistas individuales, grupo focal y cuestionarios, se identificó que el reconocimiento es altamente valorado dentro de la empresa; sin embargo, su aplicación anterior presentaba oportunidades de mejora relacionadas con la percepción de subjetividad, falta de parámetros, escasa participación del liderazgo y ausencia de seguimiento estructurado. Según Robbins y Judge (2022), cuando los criterios de reconocimiento no son claros o consistentes, pueden generarse percepciones de inequidad que afectan el clima y la motivación laboral.

En respuesta a estos hallazgos, se desarrolló un modelo de reconocimiento basado en una estructura por niveles (base, medio y top), que integra los valores organizacionales ya interiorizados por las personas colaboradoras y los complementa con categorías orientadas al aprendizaje, colaboración, perseverancia y excelencia operacional. Este enfoque busca reconocer tanto los logros estratégicos como las actitudes y esfuerzos sostenidos del día a día que sostienen el desempeño organizacional, en coherencia con la visión de Chiavenato (2021), quien destaca que la gestión moderna de personas debe reforzar conductas consistentes que impulsen resultados sostenibles.

El documento no solo presenta el diseño conceptual del programa, sino también su Manual de Implementación, con el fin de garantizar claridad en los procesos, criterios, roles y métricas, asegurando transparencia, objetividad y alineación estratégica.

En síntesis, este Plan de Reconocimiento pretende convertirse en una herramienta de gestión que impulse el compromiso, fortalezca la cultura organizacional y contribuya al desempeño sostenible de la empresa.

Justificación

En un entorno empresarial que cambia con rapidez y exige adaptabilidad constante, contar con un programa de reconocimiento sólido se vuelve esencial para mantener la motivación de los colaboradores y un buen clima organizacional. Cada logro, cada gesto colaborativo y cada idea innovadora representan más que resultados: son manifestaciones vivas de la cultura y los valores que sostienen a una empresa. Por lo que el diseño de una estrategia renovada de reconocimiento no solo responde a una necesidad operativa, sino que se convierte en una oportunidad para fortalecer el sentido de propósito, inspirar la excelencia colectiva y proyectar una cultura fiel a su visión global en la que nunca se conforma con menos que lo mejor.

Durante el proceso de consultoría se realiza un primer acercamiento con las representantes del área de Recursos Humanos de Cushman & Wakefield (AB Advisory): La Directora de Operaciones y Talento, y otra colaboradora en la posición de Desarrolladora de Talento. Este encuentro permite identificar una necesidad estratégica: diseñar una nueva propuesta de reconocimiento para la población colaboradora de la empresa, que responda a las características particulares de su cultura organizacional y al momento de evolución que atraviesa la organización.

Cushman & Wakefield opera en Costa Rica bajo un modelo de alianza local como AB Advisory. Aunque forma parte de una red global, mantiene una estructura de gestión e inversión predominantemente local, lo que le otorga un estilo de trabajo ágil, colaborativo y cercano. La comunicación es fluida entre los equipos y la dirección, y las decisiones clave se toman de forma local, con acompañamiento puntual de la oficina regional en México. Este contexto favorece un ambiente donde las relaciones interpersonales son cercanas y el clima organizacional se caracteriza por la informalidad en las relaciones humanas, pero la formalidad en los procesos de negocio.

La empresa ha implementado anteriormente dos programas de reconocimiento considerados exitosos en su momento, ambos ligados a los valores de la organización. Sin embargo, de acuerdo con la información proporcionada por Recursos Humanos, no fueron continuados debido a la percepción de inequidad entre colaboradores, algunos equipos reportan que no recibían reconocimientos con la misma frecuencia que otros, lo que genera desmotivación y una sensación de falta de justicia en el proceso. Adicionalmente, las encargadas del área de Recursos Humanos indican que no contaban con las herramientas adecuadas para sostener el programa en el tiempo.

A pesar de ello, se reconoce que los programas anteriores generan resultados intangibles valiosos, como el fortalecimiento de los valores organizacionales, el fomento de la creatividad, la mejora de procesos y el incremento del sentido de comunidad interna. Estas experiencias previas permiten concluir que el reconocimiento es un factor motivador potente dentro de la cultura local, especialmente en una organización donde las relaciones son cercanas y la colaboración transversal forma parte del día a día.

Actualmente, Cushman & Wakefield (AB Advisory) se encuentra en un proceso de alineación con la nueva visión global *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma), que promueve una cultura de mejora continua, innovación y búsqueda constante de la excelencia. En este marco, el área de Recursos Humanos identifica la necesidad de renovar el enfoque del reconocimiento, integrando los valores *PEAK* (Cumbre) con la nueva visión global, de forma que ambas dimensiones, local y corporativa, se refuercen mutuamente.

El diseño de un nuevo modelo de reconocimiento se plantea como una oportunidad para fortalecer la cultura de alto desempeño, reforzar comportamientos alineados con los valores institucionales y consolidar una estrategia sostenible. Además, el programa busca incrementar el sentido de pertenencia, fortalecer la retención de talento joven, considerando

que la edad promedio en la organización es de 31 años, y contribuir al desarrollo de una experiencia laboral positiva coherente con los valores de la compañía.

Asimismo, la empresa cuenta con espacios de comunicación interna consolidados, como las reuniones mensuales, que se posicionan como canales ideales para la socialización y celebración de reconocimientos, lo cual garantiza visibilidad y continuidad a las iniciativas.

Por todo lo anterior, la formulación de una nueva estrategia de reconocimiento se considera una acción prioritaria dentro del plan de fortalecimiento de la gestión del talento, orientada a consolidar una cultura organizacional que celebra los logros, reconoce los comportamientos alineados con los valores y promueve la mejora continua como parte central de Cushman & Wakefield (AB Advisory).

Objetivos

Objetivo General

Rediseñar un programa integral de reconocimiento que fortalezca la cultura organizacional y los valores *PEAK* (Cumbre), garantizando sostenibilidad, impacto positivo en la motivación de los colaboradores y alineación con las mejores prácticas del mercado en el periodo comprendido entre septiembre de 2025 y febrero de 2026.

Objetivos Específicos

1. Analizar los programas de reconocimiento internos previos considerando la voz de los colaboradores para entender sus necesidades y percepciones, con el fin de identificar oportunidades de mejora y elementos clave para un programa de reconocimiento exitoso en la empresa.
2. Diseñar un modelo de reconocimiento integral y adaptable, basado en las buenas prácticas identificadas y la voz de los colaboradores garantizando la alineación con los valores *PEAK* (Cumbre) y la capacidad de responder a los diversos perfiles de la organización.
3. Proponer un cronograma de implementación para el relanzamiento del programa de reconocimiento, que defina los responsables y tiempos necesarios para garantizar una ejecución ordenada y efectiva del proyecto.

Alcance y limitaciones

Alcance

El alcance de esta investigación comprende el diseño de un programa de reconocimiento integral alineado con los valores *PEAK* (Cumbre), por sus siglas **P-Perseverance** (Perseverancia), **E- Excellence** (Excelencia), **A-Allyship** (Alianza) y **K-Knowledge** (Conocimiento), la nueva visión corporativa desde el año 2025 **Better Never Settles** (Lo mejor nunca se conforma), y las mejores prácticas del mercado en materia de gestión del talento.

Para este trabajo de consultoría, el producto de valor se orienta a un programa de reconocimiento, el cual difiere de un programa de incentivos. De acuerdo con Mayer (2024), el reconocimiento permite promover una cultura de trabajo positiva, que fomenta la lealtad, el sentirse valorado y la motivación para compartir ideas; está mayormente orientado a una estrategia a largo plazo. Por otro lado, los incentivos se enfocan en objetivos más operativos y de corto plazo, por ejemplo, alcanzar una meta de producción específica (Lytle, 2023).

El proyecto incluye la elaboración de un diagnóstico exhaustivo de los programas de reconocimiento previamente implementados y la incorporación de la voz de los colaboradores mediante instrumentos de recopilación de información (cuestionarios, entrevistas y grupos focales). Estos insumos permiten identificar las expectativas, preferencias y percepciones en torno al reconocimiento dentro de la organización.

El diseño final integra elementos clave de reconocimiento adaptados al perfil poblacional de la empresa, sustentados en información proveniente de las bases de datos internas, los resultados de los cuestionarios aplicados y las conclusiones del grupo focal que se realiza para validar el nuevo programa de reconocimiento.

Se procura que la propuesta resultante sea autónoma y contextualizada a la realidad de Cushman & Wakefield (AB Advisory), evitando la dependencia de programas globales existentes y asegurando su pertinencia local.

Finalmente, se desarrolla un cronograma de implementación, para el relanzamiento del programa de reconocimiento, que defina responsables y tiempos necesarios para garantizar una ejecución ordenada y efectiva del proyecto, el cual queda listo para ser implementado por el equipo interno de Recursos Humanos.

Limitaciones

El plazo de ejecución del proyecto es limitado, abarcando el periodo de septiembre de 2025 a febrero de 2026. Debido a esto, se excluye la implementación de una prueba piloto y el seguimiento del plan post-implementación. No obstante, se incluyen recomendaciones específicas de seguimiento para facilitar una futura puesta en marcha.

El presupuesto anual disponible para la ejecución del proyecto se encuentra restringido a un rango comprendido entre \$500 y \$700, lo cual representa un desafío para el diseño del modelo de reconocimiento. Considerando el perfil poblacional de la empresa, esta limitación presupuestaria conduce a inclinarse por establecer una frecuencia anual de reconocimientos, sin embargo, no se excluye la posibilidad de crear formas de reconocimiento que no impliquen un gran impacto económico de manera semestral, trimestral o mensual.

Adicional a lo anterior, la empresa establece una restricción explícita que impide la realización de grupos focales o entrevistas con los colaboradores durante los últimos meses del año 2025, debido a los altos volúmenes de trabajo característicos de ese periodo. Se propone realizar entrevistas uno a uno con líderes clave de la organización sumada a la información recopilada mediante el cuestionario aplicado.

Finalmente, la revisión documental y la evaluación de los programas de reconocimiento previos se ven condicionadas por la falta de documentación consolidada. Gran parte de la información se obtiene a través de entrevistas con las encargadas del área de Recursos Humanos y del material de apoyo disponible que se utiliza durante la ejecución de dichos programas e inducciones.

Marco Conceptual

Los **programas de premios** y reconocimiento en las organizaciones se determinan como el acto de resaltar los esfuerzos, metas y contribuciones de los empleados hacia la organización. Su objetivo se basa en que las personas puedan sentirse valoradas, motivadas y comprometidas a través de su trabajo.

La **motivación**, definida por el autor como aquel impulso que insta a las personas a actuar de determinada manera, es un pilar fundamental para la **cultura organizacional**, las personas se sienten motivadas cuando perciben una alineación con los valores y objetivos de la empresa. En relación con los sistemas de reconocimiento y recompensa, el autor subraya la importancia de contar con mecanismos claros y justos que refuercen los comportamientos deseados (Chiavenato, 2021).

En la actualidad, las organizaciones se fortalecen en la medida en que consolidan una **cultura** sólida. La cultura de trabajo puede entenderse como el conjunto de dinámicas, prácticas y valores que orientan la forma en que las personas desempeñan sus funciones. Su relevancia radica en el impacto que ejerce tanto en la experiencia de los colaboradores como en los resultados organizacionales. Diversos estudios, como los desarrollados por Gallup (2023), evidencian que cuando las empresas alinean a sus colaboradores con su propósito y principios, promueven un mayor compromiso, incrementan la permanencia del talento y potencian el logro de objetivos estratégicos. Asimismo, al promover prácticas de reconocimiento claras y constantes, las organizaciones pueden fortalecer su cultura y beneficiarse de equipos de trabajo más comprometidos y productivos.

Los programas de **reconocimiento** se han convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones, actualmente, una remuneración monetaria no es suficiente para que las personas se sientan comprometidas y motivadas. Ramya y Vanithamani (2023) mencionan que los programas de reconocimiento se han convertido en un catalizador, llevando al deseo de sobresalir a las personas trabajadoras. Diversos

estudios han demostrado que las empresas que ejecutan programas efectivos tienen mejores resultados en sus métricas y objetivos que aquellas que no.

La implementación de programas de reconocimiento no es un acto que se pueda tomar a la ligera, el reporte de Deloitte (2025) *2025 High-Impact Total Rewards Research* (Reporte de Reconocimientos de Alto Impacto) menciona que desde su última investigación del 2018 los programas de reconocimiento han dado un giro a formar parte de la estrategia organizacional. En el pasado existían como una forma atractiva de reconocer el trabajo, pero no se empleaban de forma intencional y clara. Los cambios en la fuerza laboral y el impacto de eventos como la pandemia por Covid-19 han hecho que las personas cambien sus perspectivas sobre el trabajo, lo cual ha llevado a que el paquete de beneficios y reconocimiento sea un elemento determinante como mediador y competitivo en el mercado laboral.

Las organizaciones con un alto nivel de madurez en temas de reconocimiento han comprendido que este no debe limitarse a momentos puntuales, sino integrarse de manera orgánica en la rutina diaria. Han logrado construir una auténtica cultura de reconocimiento, apoyándose en soluciones tecnológicas como plataformas digitales y herramientas internas que permiten valorar el desempeño de los colaboradores de forma inmediata y significativa. Deloitte (2025).

Existen muchas formas de reconocer el trabajo realizado por los empleados, sin embargo, no todas las formas son las adecuadas y muchos factores pueden mediar. Según el informe de Deloitte (2025), las oportunidades de crecimiento profesional y aprendizaje continuo son altamente valoradas por los colaboradores, y representan formas significativas de reconocimiento. Si bien el reconocimiento individual sigue siendo importante, los modelos de trabajo actuales, centrados en la colaboración, abren nuevas posibilidades para fortalecer el compromiso y la retención del talento a través del reconocimiento grupal. En este contexto, es fundamental que las organizaciones diseñen estrategias de reconocimiento que se

alineen con su cultura, valores y objetivos, promoviendo tanto el desarrollo personal como el trabajo en equipo.

Existen diferentes **formas y fuentes de reconocimiento** en las empresas, aspectos como el contexto de la organización, valores y cultura pueden influir. Sin embargo, en su mayoría se pueden agrupar en las siguientes categorías indicadas por Scott (2025):

- **Gerente a Empleado:** Al ser los líderes de equipo las personas que pueden ser testigo del desempeño de los empleados son una fuente confiable para dar reconocimiento, además, de que existen implicaciones emocionales al hacer que las personas se sientan valoradas por sus superiores.
- **Entre compañeros:** A través del reconocimiento de pares se puede fomentar sentimientos de pertenencia, reconociendo el arduo trabajo y la importancia del rol de cada uno.
- **A nivel equipo:** Este reconocimiento asegura que todas las personas participantes de algún logro importante a la empresa puedan ser reconocidas.
- **A nivel empresa:** A través de estos programas se pueden generar reconocimientos a nivel de compañía, normalmente se gestionan a través de nominaciones de pares o líderes.

Los tipos de reconocimiento anteriormente mencionados juegan un papel fundamental al ser incorporados a la estrategia de la organización. Los estudios recientes demuestran que la motivación, la cultura organizacional y retención del talento no pueden basarse solamente en recompensas económicas, deben formar parte de la cotidianidad. Para que estos programas generen un impacto real, deben ser justos, transparentes y alineados con las metas individuales y colectivas. El reconocimiento es el catalizador para la construcción de organizaciones humanas, justas y positivas, para que las mismas puedan alcanzar los objetivos y la satisfacción de sus colaboradores.

Marco Referencial

Cushman & Wakefield es una empresa líder mundial en servicios inmobiliarios, con presencia en más de 60 países y una red de 43.000 colaboradores. En Centroamérica, Caribe y Ecuador, opera bajo el nombre AB Advisory, su aliado estratégico, integrando una visión global con un enfoque local centrado en la innovación, la sostenibilidad y la excelencia en el servicio. Su propósito es transformar espacios en experiencias, poniendo a las personas en el centro de cada solución (Cushman & Wakefield | AB Advisory, 2025).

La organización ofrece servicios inmobiliarios integrales que combinan conocimiento técnico, tecnología y compromiso ético. Su misión consiste en potenciar el valor de los espacios mediante soluciones sostenibles e innovadoras, mientras que su visión busca posicionarla como el socio más confiable en gestión inmobiliaria. Según Chiavenato (2021), la cultura organizacional es clave para fortalecer el compromiso y la productividad, y en este sentido, Cushman & Wakefield (AB Advisory) basa su cultura en valores como excelencia, integridad, colaboración, innovación, responsabilidad social y pasión por el servicio.

El liderazgo de la empresa se caracteriza por su modelo colaborativo, enfocado en la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional de sus colaboradores. La organización cuenta con un Departamento de Recursos Humanos integrado por dos posiciones clave: la Directora de Operaciones y Talento, y la Desarrolladora de Talento, quienes lideran las iniciativas estratégicas en gestión y desarrollo del talento. (Directora de Operaciones y Talento, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

En consonancia con Robbins y Coulter (2021), quienes destacan la importancia del reconocimiento como impulsor de la motivación, la compañía ha implementado programas como *Living at the PEAK* (Viviendo en la cumbre) y *PEAK Kudos* (Los premios cumbre), los cuales promueven una cultura de gratitud, alto desempeño y mejora continua bajo la visión *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma).

Asimismo, la organización impulsa una gestión del talento centrada en el bienestar integral, ofreciendo programas de desarrollo, flexibilidad laboral y espacios inclusivos. Su compromiso con la diversidad y el aprendizaje continuo refuerza una cultura corporativa humana, ética y sostenible. Este entorno organizacional constituye la base ideal para desarrollar un programa de reconocimiento, orientado a fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la práctica de los valores institucionales dentro de la empresa. (Directora de Operaciones y Talento, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

Desde una perspectiva cultural, la organización evidencia un ambiente laboral activo y orientado al bienestar físico, reflejado en la alta participación en actividades deportivas y eventos corporativos como el *PEAK Day* (Día Cumbre), una actividad anual que combina ejercicio, convivio y trabajo en equipo. Esta inclinación natural hacia el movimiento, la disciplina y el esfuerzo colectivo representa una base simbólica clave sobre la cual construir un programa de reconocimiento que conecte con los valores y la identidad de los colaboradores. (Directora de Operaciones y Talento, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

A lo largo de los últimos años, se desarrollan dos programas clave que han fortalecido el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la organización:

Living at the PEAK (Viviendo en la cumbre)

Este programa fue la primera iniciativa formal de reconocimiento, centrada en destacar a aquellos colaboradores que encarnan los valores fundamentales de la cultura organizacional:

- *Perseverance* (Perseverancia)
- *Excellence* (Excelencia)
- *Allyship* (Alianza)

- *Knowledge* (Conocimiento)

Cada trimestre, los empleados podían nominar a sus compañeros que demostraban estos valores en su día a día. Un Comité evaluador seleccionaba a los ganadores, quienes recibían un reconocimiento público y una tarjeta de regalo como muestra de aprecio. Este programa ayudó a visibilizar comportamientos ejemplares y a reforzar los pilares culturales de la organización.

PEAK Kudos (Los premios cumbre)

Con el tiempo, se evoluciona hacia un modelo más dinámico y participativo. Este sistema permite que cualquier persona reconozca a otra en cualquier momento, otorgándole puntos de bronce (25 puntos), plata (50 puntos) y oro (100 puntos) según el impacto del gesto o acción.

Los puntos se acumulan a lo largo del año y se traducen en premios, incentivando la colaboración continua y el reconocimiento espontáneo. El premio original fue un viaje todo incluido para 2 personas para escalar el Chirripó, uniéndolo simbólicamente a la cumbre más alta del país con los valores organizacionales.

Ambos programas han sido fundamentales para promover:

- La motivación individual y colectiva
- El compañerismo y la construcción de relaciones positivas
- La vivencia activa de los valores *PEAK* (Cumbre) en el entorno laboral

La construcción del programa de reconocimiento *PEAK Kudos* (premios cumbre) se basó en la herramienta propuesta por *Reward Gate* en el libro *5 Magic Steps to Employee Recognition Program Success* (5 pasos mágicos para un programa de reconocimiento de empleados exitoso), *Reward Gate* es una plataforma global que se enfoca en la gestión del compromiso y reconocimiento de los empleados. Sus servicios se enfocan en mejorar la

motivación, productividad y retención del talento. La metodología emplea un paso a paso para la confección de un programa de reconocimiento adecuado a la organización. El enfoque que propone la plataforma se basa en el modelo Recognition Pyramid (Pirámide de Reconocimiento), el cual establece tres niveles: la base (aquellos reconocimientos frecuentes, de bajo costo), la parte intermedia (reconocimientos más formales, nominaciones periódicas, premios por parte de jefatura, etc.), la parte más alta o la cima (premios excepcionales, reconocimientos por logros alcanzados). (Reward Gateway, s. f.)

El desarrollo del programa apoyado de dicha metodología dio resultados favorables para la organización, sin embargo, la adopción de la metodología fue parcial ya que no se siguió el modelo diferenciado de base, medio y parte alta, si no que se asignaron valores dependiendo del impacto que se consideraba para las acciones reconocidas. La propuesta de Reward Gate se alinea con los estándares más modernos en el mercado, por lo que su aplicación y marco metodológico es innovador.

Marco Metodológico

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque **cualitativo–cuantitativo y descriptivo**, utilizando el modelo de Investigación Acción Participativa (IAP) dado que se busca explorar la cultura organizacional, la percepción de reconocimiento y las necesidades de los colaboradores para co-diseñar un modelo integral coherente con la visión corporativa *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma) y los valores *PEAK* (Cumbre). De acuerdo con Balcazar (2003), la IAP es un proceso de investigación en el cual el grupo investigado también participa activamente en la construcción de la solución al problema identificado, en lugar de ser únicamente objetos de estudio, con el fin de incrementar el compromiso con la implementación de la propuesta creada de manera conjunta.

La metodología se estructura en seis fases principales de recolección de datos:

1. Revisión documental

Se realiza una **revisión documental interna** de la información disponible sobre programas de reconocimiento previamente implementados, guías relacionadas con cultura organizacional y presentaciones relacionadas con políticas internas de talento humano. Este método permite comprender el desarrollo de los mecanismos de reconocimiento previos, identificar fortalezas, debilidades y elementos culturales clave para la nueva propuesta.

La revisión documental es un método que facilita el análisis sistemático de documentos organizacionales para extraer datos relevantes y generar aprendizajes aplicables a la toma de decisiones (Arias, 2020).

2. Entrevistas semiestructuradas al área de Recursos Humanos

Se lleva a cabo una **entrevista semiestructurada** por medio de un acercamiento con las representantes del área de Recursos Humanos de Cushman & Wakefield (AB Advisory): la Directora de Operaciones y Talento, y la Desarrolladora de Talento. El equipo

de Recursos Humanos facilita información general de la empresa, esto con el fin de comprender el funcionamiento de los programas de reconocimiento anteriores, así vislumbrar las distintas limitaciones y recoger sugerencias para el nuevo modelo.

Las entrevistas semi estructuradas permiten combinar preguntas guía con la flexibilidad de indagar en temas emergentes según las respuestas de los participantes, aportando información rica y contextualizada (Hernández Sampieri, Mendoza & Mendoza, 2021).

3. Entrevista uno a uno con líderes clave

Para la recolección de los datos se utiliza una guía de entrevista semiestructurada, este instrumento nos permite obtener información cualitativa, a partir de las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes (Hernández, Fernández & Baptista, 2022). Este tipo de entrevista se caracteriza por combinar preguntas previamente diseñadas con la posibilidad de adaptar el diálogo según las respuestas del entrevistado, lo que favorece la recolección de datos y la flexibilidad en la exploración del tema abordado.

La herramienta se estructura en cuatro variables de análisis, diseñadas con los objetivos específicos del estudio:

1. Experiencia general con el programa.
2. Impacto en el equipo y la cultura
3. Liderazgo y comunicación
4. Oportunidades de mejora y expectativas

Cada parte incluye preguntas abiertas, orientadas a generar una conversación fluida y clara, con el fin de identificar su percepción acerca de los programas de reconocimiento y las oportunidades de mejora. Esta modalidad de preguntas se considera adecuado en investigaciones cualitativas, ya que promueven respuestas amplias y espontáneas que revelan las percepciones subjetivas de los participantes (Taylor & Bogdan, 2016).

La aplicación se realiza de manera individual (uno a uno) a líderes de distintas áreas, en un ambiente de confianza y confidencialidad. Cada entrevista tiene una duración aproximada de 30 a 40 minutos y se registra mediante notas y grabaciones de audio previa autorización de los participantes y para facilitar su posterior transcripción y análisis.

El uso de entrevistas semiestructuradas permite captar las interpretaciones personales de los líderes, conocer su experiencia directa y comprender los significados que otorgan a las prácticas de reconocimiento, lo cual resulta fundamental en los estudios de tipo organizacional (Creswell & Poth, 2018).

Originalmente se planifica la realización de tres entrevistas semiestructuradas a líderes de diferentes áreas. Sin embargo, debido a limitaciones de disponibilidad y agenda en la organización, únicamente se concretan dos entrevistas con líderes, complementando la información con dos entrevistas adicionales a colaboradores de otras áreas estratégicas.

Este ajuste para la aplicación de la herramienta a estos colaboradores se mantiene bajo el mismo guión base aplicado a líderes, incorporando ligeras adaptaciones según el rol del participante, siguiendo lo recomendado por Hernández-Sampieri et al. (2021) para garantizar comparabilidad y consistencia en el análisis cualitativo.

Nota: Este cambio no afecta la validez del estudio, dado que se mantuvo el rigor metodológico y se ampliaron perspectivas en niveles organizacionales distintos, lo cual enriqueció la comprensión de la realidad interna.

4. Censo a colaboradores por medio de cuestionario

Se diseña un **cuestionario autoadministrado**, el cual va dirigido a la población colaboradora de la empresa con el propósito de conocer sus percepciones, expectativas y preferencias en materia de reconocimiento laboral. El cuestionario incluye preguntas cerradas con escala tipo Likert y algunas abiertas para obtener sugerencias.

Este instrumento es ampliamente utilizado para recopilar datos de manera estructurada y cuantificable, permitiendo analizar tendencias y niveles de satisfacción dentro de grandes grupos de personas (Robbins & Judge, 2019).

El cuestionario fue distribuido a 30 colaboradores (100% de la población), obteniendo una tasa de respuesta del 43.33% (13 personas), este porcentaje indica que hay un sesgo parcial por falta de respuesta. Es importante mencionar que se recalcó la importancia de la participación en la reunión mensual de la empresa y se realizaron recordatorios de solicitud de respuesta del cuestionario en dos ocasiones.

Aunque esta participación no representa la totalidad de la empresa, la información recopilada es relevante para identificar tendencias y patrones generales sobre la percepción del reconocimiento organizacional.

5. Observación no-participante

Como parte del proceso metodológico, se realiza una observación no participante durante la actividad corporativa *Sync&Sip* (reunión general mensual), llevada a cabo el 18 de noviembre de 2025 en las oficinas de Cushman & Wakefield | AB Advisory. Esta herramienta permitió analizar aspectos de la cultura organizacional, la dinámica de comunicación interna y la interacción espontánea entre los colaboradores en el área de trabajo.

La observación no participante permite identificar comportamientos, rituales organizacionales y patrones de comunicación sin intervenir en el entorno, proporcionando información valiosa para comprender la cultura y el clima laboral (Robbins & Judge, 2019). Asimismo, esta técnica facilita reconocer cómo se fortalecen los vínculos profesionales y el sentido de pertenencia mediante actividades internas donde se comparten resultados, logros y alineación estratégica, elementos clave para el diseño de un programa de reconocimiento coherente con los valores corporativos.

6. Grupo focal

Finalmente, el equipo de trabajo realiza un **grupo focal** con un grupo representativo de colaboradores para validar el boceto de la propuesta y explorar de manera más profunda las percepciones sobre el reconocimiento y la cultura organizacional. El grupo focal permite discutir ideas, recoger percepciones y validar la aceptación del modelo propuesto.

El grupo focal es una técnica cualitativa útil para obtener información detallada sobre actitudes, creencias y experiencias compartidas, especialmente cuando se busca generar ideas para soluciones organizacionales (Krueger & Casey, 2021).

La propuesta original del grupo focal consiste en realizar una reunión presencial en las instalaciones de la empresa, con una muestra de 8 personas de diferentes áreas y que excluya a personas en roles de liderazgo con el objetivo de disminuir sesgos en la participación y contenido de lo discutido.

El día del desarrollo del grupo focal, diversos cambios fueron realizados por el equipo de Recursos Humanos. En primer lugar, la modalidad de aplicación se modificó de presencial a mixta (presencial-virtual), lo cual permitió que 1 persona basada en Guatemala pudiera unirse y realizar aportes durante la actividad, para una muestra total de 9 personas.

Asimismo, se amplió el perfil de los participantes, pasando de incluir únicamente a colaboradores a incorporar también a una líder, con el objetivo de enriquecer la perspectiva y el alcance del ejercicio. Es importante mencionar que a pesar de que en un comienzo se consideró la posibilidad de que esto tuviera un efecto contraproducente, el resultado fue provechoso y permitió mayor apertura de las personas participantes.

Modelo Pirámide de Reconocimiento de Reward Gateway

El modelo de Pirámide de Reconocimiento de *Reward Gateway* es una herramienta que permite estructurar y visualizar el alcance que tiene el programa de reconocimiento para toda la organización. Un programa de reconocimiento no necesariamente abarca a toda la población, por lo que, dependiendo de las características de la empresa puede que se necesiten emplear diversos planes dentro del programa para responder a las necesidades organizacionales. (Reward Gateway, s. f.)

La estructura de la pirámide plantea que la base se enfoca en aquellos reconocimientos que pueden ser más frecuentes y alcanzar a una gran cantidad de personas al estar relacionados con acciones alcanzables de manera más fácil, es decir, que los criterios de reconocimiento no tienen un nivel de exigencia o complejidad muy grande. Este tipo de reconocimientos son útiles para intercambiar entre pares y sin implicar inversiones económicas considerables (Corey, 2020).

En la parte media de la pirámide se encuentran aquellos reconocimientos dedicados a los esfuerzos que han tenido más dificultad de alcanzar. Nuevamente su enfoque sigue siendo un reconocimiento que pueda ser inclusivo de las personas en cualquier nivel o rol, pero que sus criterios de rigurosidad van a ser más complejos en comparación con la base (Corey, 2020).

En la cima se encuentran los reconocimientos más complejos, aquellos que no suelen ser tan habituales debido a la dificultad o acto sobresaliente que las personas deben de alcanzar para obtenerlo. No significa que llegar a ese nivel es imposible o abrumador, pero sí es importante establecer criterios rigurosos para destacar el talento sobresaliente (Corey, 2020).

El uso de este modelo para el nuevo plan permite darle una estructura sólida, integral y sostenible a la propuesta, al encontrarse alineado con las necesidades actuales de las organizaciones y el impacto en el rendimiento y motivación de sus colaboradores.

Tabla 1. Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada a Recursos Humanos

Item	Naturaleza	Variable	Reactivo (Preguntas)	Indicador
1	Abierta	Experiencia con programas previos	¿Qué programas de reconocimiento se han implementado anteriormente? ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y cómo se comunicaron a los colaboradores?	Descripción de iniciativas previas.
2	Abierta	Fortalezas y Debilidades	Desde su experiencia, ¿qué aspectos positivos destacaría de estos programas? ¿Qué aspectos considera que no funcionaron como se esperaba?	Identificar las Fortalezas y debilidades percibidas
3	Abierta	Limitaciones y Barreras	¿Qué obstáculos enfrentaron (presupuesto, comunicación, participación)? ¿Cómo afectaron estas limitaciones la continuidad de los programas?	Identificación de barreras más mencionadas.
4	Abierta	Alineación Cultural	¿Considera usted que las iniciativas que han implementado reflejan en alguna medida los valores, misión, visión de la compañía? En caso afirmativo ¿Se realizaron acciones concretas que permitieran reforzar la excelencia, esfuerzos adicionales o creatividad?	Nivel de alineación percibida
5	Abierta	Impacto Percibido	¿Cómo perciben que los programas de reconocimiento previos impactaron en la motivación, retención y compromiso de los colaboradores? ¿Se han observado cambios en clima organizacional o desempeño relacionados con el reconocimiento?	Opinión sobre impacto cultural y motivacional.
6	Abierta	Expectativas para el nuevo modelo	Desde su perspectiva, ¿qué características debería tener el nuevo programa para ser exitoso y sostenible? ¿Qué impacto esperan que tenga el programa de reconocimiento en la motivación, el desempeño y el ambiente laboral, y cómo se vería reflejado ese impacto en el día a día de la organización?	Elementos clave que RRHH considera prioritarios.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 2. Instrumento: Censo a colaboradores por medio de cuestionario

Item	Naturaleza	Variable	Reactivo (Preguntas)	Indicador
1	Cerrada Si/No	Experiencia previa con reconocimientos	En los últimos años, ¿has recibido algún reconocimiento formal de la empresa?	Porcentaje de colaboradores que han recibido reconocimiento formal
2	Cerrada (Likert 1-5)	Motivación por programas anteriores	Me sentí motivado(a) por los reconocimientos recibidos.	Promedio de motivación percibida en escala 1-5.
3	Cerrada (Likert 1-5)	Alineación con valores PEAK	Los programas anteriores reflejaban los valores PEAK.	Porcentaje de percepción de alineación (ítems con respuestas 4-5).
4	Cerrada (Likert 1-5)	Sentido de pertenencia	El reconocimiento aumentó mi sentido de pertenencia a la empresa.	Nivel de acuerdo promedio sobre sentido de pertenencia
5	Abierta	Preferencias de tipo de reconocimiento	Si pudieras mejorar el programa de reconocimiento de la empresa, ¿qué premios o experiencias incluirías para motivarte más? (mencione al menos 3)	Ideas clave y expectativas expresadas por los colaboradores.
6	Cerrada (opción única)	Frecuencia deseada de reconocimiento	¿Con qué frecuencia consideras adecuado que se realicen reconocimientos formales? (anual, semestral, trimestral, otro)	Frecuencia preferida por la mayoría de colaboradores.
7	Cerrada (opción múltiple)	Canales de comunicación preferidos	¿A través de qué canales te gustaría enterarte o recibir reconocimientos? (reuniones, correos internos, videos, plataformas internas, otros)	Canales de comunicación más valorados.
8	Abierta	Sugerencias de mejora	¿Hay algún comentario o información adicional que consideres relevante y que no haya sido abordado?	Expectativas expresadas por los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 3. Instrumento: Guía de Entrevista Uno a Uno a Líderes de Cushman & Wakefield (AB Advisory).

Item	Naturaleza	Variable	Reactivo (Preguntas)	Indicador
1	Abierta	Experiencia general	¿Cómo describirías tu experiencia general con los programas de reconocimiento implementados por la empresa (Living at the PEAK, PEAK Kudos, etc.)?	Nivel de satisfacción general y percepción de efectividad del programa.
2	Abierta	Valoración de resultados	¿Qué aspectos consideras que funcionaron mejor y cuáles no cumplieron con las expectativas?	Identificación de fortalezas y debilidades del programa.
3	Abierta	Buenas prácticas	¿Podrías compartir un ejemplo de una práctica de reconocimiento que haya generado un impacto positivo en tu equipo?	Detección de prácticas exitosas que fortalecen el clima laboral.
4	Abierta	Motivación y desempeño	¿Cómo percibes que el programa ha influido en la motivación y el desempeño de tu equipo?	Evaluación del impacto del programa en el rendimiento y compromiso del personal.
5	Abierta	Cultura organizacional	¿Consideras que los valores PEAK (Perseverancia, Excelencia, Colaboración y Conocimiento) se reflejan en las prácticas de reconocimiento?	Coherencia entre los valores institucionales y las acciones de reconocimiento.
6	Abierta	Inclusión y equidad	Desde tu perspectiva, ¿qué tan equitativo o inclusivo ha sido el programa respecto a las diferentes áreas y niveles jerárquicos?	Grado de participación y percepción de justicia organizacional.
7	Abierta	Liderazgo	¿Qué papel deben tener los líderes en la promoción de la cultura de reconocimiento?	Nivel de involucramiento y compromiso del liderazgo.
8	Abierta	Herramientas y recursos	¿Sientes que cuentas con las herramientas o la orientación necesaria para reconocer efectivamente a tu equipo?	Identificación de necesidades de apoyo o capacitación para líderes.
9	Abierta	Comunicación interna	¿Qué canales de comunicación consideras más efectivos para dar visibilidad a los logros de los colaboradores (reuniones, PEAK Day, intranet, correo, etc.)?	Identificación de medios preferidos y efectividad comunicacional.
10	Abierta	Innovación y mejora	Si pudieras rediseñar el programa, ¿qué características incluirías para hacerlo más moderno, participativo y sostenible?	Identificación de propuestas de innovación y actualización del programa.
11	Abierta	Motivación	¿Qué tipo de reconocimientos consideras que motiva más a los colaboradores: los simbólicos, públicos, materiales o de desarrollo profesional?	Preferencias de los líderes sobre los tipos de incentivos más valorados.
12	Abierta	Expectativas	¿Qué expectativas tienes sobre el nuevo modelo de reconocimiento que se está planteando?	Expectativas y nivel de aceptación ante el rediseño del programa.

Fuente: Elaboración propia 2025

Tabla 4. Instrumento: Guía Grupo Focal

Ítem	Naturaleza	Variable	Reactivo (preguntas)	Indicador
1	Abierta	Comprensión del reconocimiento	¿Qué entiende usted por reconocimiento dentro de la empresa?	Conceptos clave asociados al reconocimiento.
2	Abierta	Percepción del programa	Después de conocer el nuevo programa, ¿cómo se sienten con esta propuesta?	Opiniones generales (positivas/negativas).
3	Abierta	Elementos valorados	¿Qué les gusta más del nuevo programa de reconocimiento?	Aspectos más mencionados como atractivos.
4	Abierta	Justicia e inclusión	¿Les parece un programa justo e inclusivo? ¿Por qué?	Percepción de equidad e inclusión.
5	Abierta	Claridad de categorías	¿Hay alguna categoría que no se entienda bien o que les genere dudas?	Categorías confusas o poco claras.
6	Abierta	Identificación personal	¿Se logran ver reflejados en alguna categoría según su trabajo diario?	Nivel de identificación con las categorías.
7	Abierta	Oportunidades de mejora	¿Qué cambiarían o mejorarían del programa?	Propuestas de ajuste y mejora.
8	Abierta	Criterios de justicia	¿Qué cosas consideran importantes para garantizar que el reconocimiento sea justo?	Factores clave de transparencia y equidad.
9	Abierta	Impacto motivacional	¿Creen que este programa puede motivar a las personas? ¿De qué manera?	Percepción de impacto en motivación y compromiso.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Análisis de resultados

Hallazgos relacionados con objetivo 1:

La excelencia y la mejora continua dominan la cultura y deben seguir siendo eje del reconocimiento

De acuerdo con los resultados obtenidos entre las distintas herramientas aplicadas, se denota una predominancia constante de la Excelencia como uno de los valores claves del día a día de la organización y un elemento fundamental que se ha reconocido en programas previos y se espera que se continúe destacando en futuras iteraciones.

Al analizar los programas de reconocimiento previos, se identifica que el valor de la excelencia ha sido estrechamente vinculado con el Departamento Industrial y era el Director de este departamento que, según la entrevista realizada a Colaborador B, siempre ganaba en la categoría de excelencia, tanto para los *PEAK Kudos* (Premios Cumbre) como en *Living at the PEAK* (Viviendo en la cumbre), además de lo anterior, el valor de la Excelencia fue recurrente en el 100% de las entrevistas realizadas a los líderes, donde se menciona que en el pasado se ha reconocido de manera constante.

El *Welcome Pack 2025* (Paquete de bienvenida 2025), documento organizacional dirigido a colaboradores, establece que el valor de la Excelencia implica “buscar la mejora continua y la entrega de resultados de calidad en todo lo que hacemos” (Cushman & Wakefield | AB Advisory, 2025, p. 21). Dicho documento también enfatiza la importancia de reconocer el esfuerzo, el compromiso y la colaboración como parte del fortalecimiento de la cultura corporativa. Adicionalmente, el documento recalca la importancia que tiene regionalmente la excelencia operacional que contempla la mejora continua, búsqueda de automatizaciones y eficiencia en los procesos.

Adicionalmente, las entrevistas realizadas a los líderes y colaboradores evidencian que la mejora continua, la automatización y la optimización de procesos no solo son

prioridades operativas, sino también elementos profundamente alineados con la cultura y los valores organizacionales. Desde la perspectiva de Recursos Humanos, las iniciativas implementadas previamente reflejan de manera consistente la misión y visión de la compañía, promoviendo una mentalidad de excelencia, aprendizaje constante y búsqueda permanente de mejores formas de hacer las cosas, sintetizada en el lema *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma).

Las expectativas del área Recursos Humanos para el rediseño de un programa de reconocimiento destacan la excelencia operacional como prioridad estratégica clave, a través de la cual se busca promover esfuerzos sostenidos en mejora de procesos, adopción de automatizaciones y eliminación de ineficiencias. Esta alineación fue validada en el grupo focal, donde las personas destacaron positivamente que el enfoque del programa trascienda el reconocimiento tradicional, valorando especialmente su carácter estratégico y su énfasis en impulsar mejoras, innovación y nuevas formas de trabajo.

En la literatura, Chiavenato (2017) plantea que los sistemas de reconocimiento orientados al desempeño fomentan la calidad, la consistencia y la mejora continua, elementos clave para organizaciones que aspiran a altos niveles de rendimiento. De manera complementaria, Brun y Dugas (2008) subrayan que el reconocimiento organizacional cumple un rol esencial en reforzar los comportamientos que la empresa considera estratégicos y culturalmente valiosos.

Una de las líderes entrevistadas refuerza esta percepción al afirmar, cuando se le consulta sobre comportamientos que reflejan mejor la estrategia actual de la empresa, destacando lo siguiente:

“Yo creería que la excelencia, si a mí me pidieran uno de los cuatro valores, el que más nos define es la excelencia; es algo que aquí todos respiramos y transpiramos, el tema de la excelencia” (Líder B, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

Este testimonio evidencia una expectativa donde el alto rendimiento se percibe como parte natural del quehacer diario. En este sentido, aquello que en otros contextos podría

considerarse rendimiento sobresaliente no necesariamente se traduce en un reconocimiento explícito, dado que forma parte de la norma cultural interna.

Robbins y Judge (2019) destacan que una cultura basada en la excelencia se sostiene cuando la organización reconoce los esfuerzos que superan expectativas, lo que aumenta el compromiso y el sentido de propósito de los colaboradores. Sin embargo, esto puede ser complejo y contraproducente cuando superar las expectativas se vuelve inalcanzable. De acuerdo con Locke y Latham (2002) es crucial que el reconocimiento tenga metas, que sean retadoras pero alcanzables. La teoría de establecimiento de metas de los autores demuestra que los desafíos claros y exigentes incrementan la motivación y el desempeño siempre que las personas perciban que cuentan con los recursos necesarios para lograrlos.

En términos de incidencia, se determina desde los diferentes instrumentos de análisis que los colaboradores esperan que los criterios asociados al reconocimiento por Excelencia consideren las particularidades del trabajo en cada área. Esto implica garantizar que el valor pueda evidenciarse tanto en procesos industriales, más visibles para el negocio, como en procesos internos o de *“back-end”* (áreas de soporte), cuyo impacto es igualmente crítico, pero suele pasar desapercibido. En este sentido, una líder del área financiera comentó que, para su equipo, la Excelencia se refleja en cierres contables exitosos mes a mes. Sin embargo, también señaló que estos logros tienden a no ser reconocidos, y que su equipo ha expresado el deseo de que su contribución, alineada con el valor de la Excelencia, sea visibilizada de manera más sistemática.

Expectativa de un reconocimiento más equitativo, inclusivo, visible y con más canales de entrega

En las entrevistas, el grupo focal y el cuestionario, se señala la necesidad de una mayor inclusión en los procesos de reconocimiento. Equipos como Finanzas, Administración y *Business Intelligence* (Inteligencia de negocios) manifestaron sentirse excluidos en los programas *Living at the PEAK* (Viviendo en la cumbre) y *PEAK Kudos* (Premios cumbre), debido a que sus funciones tienen poca visibilidad, pese a ser altamente críticas para la operación. Esto generó que el reconocimiento se percibiera como subjetivo y desigual, favoreciendo únicamente a las personas con una exposición directa ante clientes o que generen un impacto directo en los ingresos de la organización.

Una de las líderes entrevistadas refuerza esta percepción cuando se le consulta sobre la razón por la cual ella no participó en los programas de reconocimiento anteriores señalando:

Creo que, empezando por mí, como líder, ¿que no hice?... tal vez yo no soy tanto de que lo estén aplaudiendo a uno entonces lo dejé muy de lado y las chicas tal vez si necesitaban eso, entonces me parece que por ahí anduvo. Después del otro lado tampoco se dio, en esa época por ahí tuvimos una visita importante de Hacienda y de más y todo nos salió super bien, pero no fue como que recibimos el reconocimiento por eso y tal vez era algo importante que esperábamos como equipo, entonces si siento que tal vez el programa fue mucho más hacia el área operativa y nosotros en el área financiera quedamos un poquito más rezagados. (Líder B, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

Esta perspectiva refuerza la teoría que establece que un sistema de reconocimiento debe ser inclusivo, considerando todo tipo de contribuciones y evitando sesgos asociados al rol, área o nivel jerárquico, especialmente cuando dichas funciones son críticas para el éxito organizacional, aunque no generen resultados visibles hacia el cliente (Chiavenato, 2017;

Robbins & Judge, 2019). En este sentido, la falta de reconocimiento hacia áreas de soporte puede generar percepciones de inequidad que impactan en la motivación y la participación en futuras iniciativas.

Las respuestas al cuestionario revelan que los colaboradores desean un reconocimiento más frecuente y visible, que refleje el valor del trabajo que realizan y asegure igualdad de oportunidades entre áreas.

Esta percepción fue contemplada por un colaborador del área de *Business Intelligence* (Inteligencia de negocios), quien explicó que la estructura de los programas previos generaba una desventaja para áreas cuyo volumen de resultados no era directamente comparable con el de otras áreas operativas más visibles subrayando que:

Si yo genero 15 consultorías al año, pero Industrial tiene un volumen de 200 transacciones, los volúmenes son diferentes... tendría que hacer un trabajo espectacular para sobrepasar los Kudos que va a tener Industrial. Tal vez Industrial cada vez que cerraban un negocio recibían Kudos porque salvaron el proyecto, y tal vez nosotros ni siquiera participamos en ese proceso (E. Vega, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

Este testimonio refuerza la percepción de inequidad en las oportunidades de ser reconocidos, especialmente cuando las métricas de éxito difieren entre funciones.

La evidencia cuantitativa respalda esta percepción. Los resultados del cuestionario indican que el 46,2% de los colaboradores considera que el reconocimiento debería realizarse de manera semestral, mientras que un 38,5% manifiesta preferencia por una frecuencia trimestral. Asimismo, en el grupo focal se refuerza la preferencia por la frecuencia trimestral, al considerar que el reconocimiento debe ser oportuno y alineado con los logros recientes.

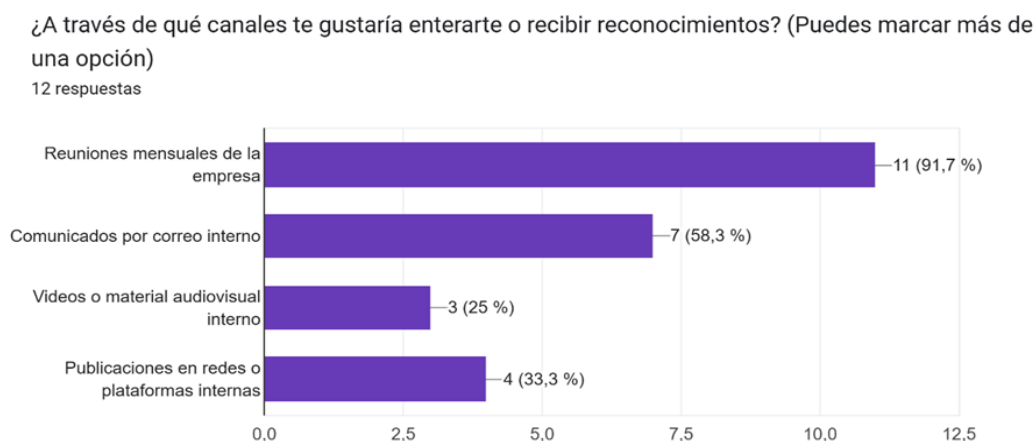
Figura 1. Frecuencia en la que se espera que se realicen los reconocimientos formales.



Fuente: elaboración propia con información tomada de la encuesta.

De igual manera, el 91.7% manifestó que prefiere que los reconocimientos se comuniquen públicamente y el canal de entrega preferido por los encuestados son las reuniones mensuales de empresa, lo que permitiría que los logros de todas las áreas sean reconocidos frente a la organización, reforzando la visibilidad y equidad en el proceso:

Figura 2. Canales por los que prefieren ser informados o recibir reconocimientos.



Fuente: elaboración propia con información tomada de la encuesta.

De acuerdo con la teoría, cuando los colaboradores perciben un trato justo, reconocimiento de su esfuerzo y visibilidad de sus logros, incluso si sus funciones no generan resultados comerciales evidentes, su motivación, compromiso y sentido de pertenencia se fortalecen dentro de la organización (Robbins & Judge, 2019; Chiavenato, 2020). En línea con ello, la cultura organizacional de Cushman & Wakefield (AB Advisory), guiada por el principio *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma), establece que la Excelencia debe reflejarse de manera transversal en todos los procesos: comerciales, administrativos, financieros y de soporte. Por tanto, el reconocimiento debe asegurar que todas las contribuciones sean visibilizadas y valoradas de forma sistemática, apoyando la mejora continua y evitando brechas en la percepción de justicia organizacional.

Un colaborador destaca esta necesidad con claridad cuando se le consulta por las características que le incluiría a un programa de reconocimientos: “Hay personas que hacen muy buen trabajo, pero están bajo la sombra y no se ven... el programa debería permitir que salgan a la luz” (E. Vega, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

En relación con lo anterior, los resultados del cuestionario muestran que el 91,7 % de las personas participantes les gustaría ser reconocidos de manera pública en las reuniones trimestrales (**Figura 2**), lo que permite otorgar visibilidad no solo a logros individuales, sino también a aquellos esfuerzos colectivos que contribuyen al éxito del negocio.

Con respecto a la incidencia, la organización debe garantizar que se incluya y visibilice el trabajo de aquellas áreas o posiciones que, aunque no tienen contacto directo con el cliente o no generan indicadores comerciales visibles, resultan esenciales para el funcionamiento empresarial, por lo que se vuelve crucial considerar las diferencias de realidades y contexto de cada área en la propuesta del programa de reconocimiento. Esto permite asegurar igualdad de oportunidades para todas las áreas y niveles jerárquicos,

reforzando la percepción de justicia organizacional y evitando brechas de motivación entre equipos con distinta exposición al negocio (Robbins & Judge, 2019).

“Allyship” (Alianza) emerge como comportamiento clave: colaboración, mentoría y transferencia de conocimiento

Los resultados de las entrevistas y el cuestionario aplicado dieron como resultado que el *Allyship* (Alianza) como valor surge como un elemento clave para la organización, ya que promueve la colaboración activa, la transferencia de conocimiento y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Este elemento representa un valor significativo para la organización, puesto que el trabajo colaborativo es considerado un comportamiento clave para la obtención de resultados colectivos y para fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la empresa. En particular, cuando implica enseñar, acompañar y compartir conocimientos críticos, dicho aporte se vuelve determinante para el desempeño del equipo.

Chiavenato (2017) señala que los comportamientos colaborativos potencian la cohesión y facilitan el logro de metas organizacionales comunes. Asimismo, Robbins y Judge (2019) afirman que el reconocimiento de estos comportamientos fortalece la motivación social y el compromiso, impactando positivamente en el clima organizacional.

En este sentido una líder entrevistada evidencia esta expectativa cuando se le consulta cómo un programa de reconocimiento podría apoyar a su equipo, mencionando: “Reconocer a alguien sería reconocer a Shawny, que está capacitando a la nueva persona... compartir conocimiento es 100 % reconocible” (Líder B, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

Con base en este hallazgo y en términos de incidencia, la organización debe incorporar en el nuevo modelo de reconocimiento mecanismos que valoren claramente la colaboración, la mentoría interna y el apoyo entre compañeros como contribuciones clave al

logro de los resultados. Hacer visibles estos comportamientos no solo alineará el reconocimiento con los valores institucionales particularmente “*Allyship*” (Alianza) sino que también reforzaría la cultura *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma), al premiar prácticas que sustentan el crecimiento y la mejora continua en todos los equipos.

Percepción de inequidad: Ausencia de criterios homogéneos y parámetros aplicables a todas las áreas para reconocer el desempeño en programas previos

En los resultados se logra identificar que en la formulación anterior de los programas de reconocimiento no se encuentra una estandarización de criterios que dieran una guía sobre las acciones a reconocer. Las instrucciones del programa eran claras, sin embargo, en la recolección de la información se evidenció la dificultad de poder llevar un conteo meticuloso y los criterios de selección eran subjetivos.

Esta percepción de una necesidad de estandarización es compartida por las personas participantes de las entrevistas. Una de las personas líderes al ser consultado sobre expectativas a futuro en comparación con programas anteriores manifestó que:

...Bueno, el hecho de que fuera medible por ejemplo hay que hacerlo, estandarizarlo para que no existan esa cantidad de votos ilimitados, ¿Verdad? como para que la gente no diga: “Diay claro yo jamás voy a ganar porque resulta que mi líder nunca lo hace, o está muy ocupado siempre entonces nunca me da la suficiente cantidad de votos que Giuli que sí lo tiene en mente” Entonces genera como una desventaja a ciertas personas, entonces una forma de estandarizarlo más creo... (Líder A. comunicación personal, 18 de noviembre, 2025)

La información recolectada evidencia que existe una necesidad de poder determinar de manera objetiva lo que se reconoce en los diferentes equipos de trabajo, para las personas participantes era evidente que existía una diferenciación entre los equipos y que por las características de su negocio no había un balance equitativo en el reconocimiento.

Esta información es relevante cuando se habla de la transparencia en las organizaciones, actualmente existe un crecimiento en la necesidad de claridad en las estructuras de compensación salarial y este enfoque también se traslapa a temas como el reconocimiento. La claridad en la información no es solamente para las personas colaboradoras, sino también es una herramienta fundamental para los líderes que necesitan guía y respaldo sobre las decisiones alrededor del reconocimiento (Deloitte, 2025).

La información analizada ayuda a determinar como una falta de estandarización de acuerdo con los equipos de trabajo puede llegar a incidir en la cultura organizacional y la efectividad de los programas de reconocimiento. Se evidencia una dificultad de poder sostener un programa al no tener una estructura sólida que permita tomar decisiones basadas en hechos y acciones concretas. Esta ausencia de claridad genera en las personas la percepción de falta de justicia en el reconocimiento, lo que impacta directamente la motivación y la cohesión del equipo.

El liderazgo define la equidad: su participación influye en la adopción del programa y distribución del reconocimiento

Los programas de reconocimiento implementados anteriormente tuvieron como intención promover una participación amplia. No obstante, a partir del análisis de la información recolectada mediante las distintas herramientas de investigación, se identificaron dinámicas que limitaron una participación equitativa. En particular, se evidenció

que el peso del liderazgo y ciertas prácticas asociadas al proceso de reconocimiento influyeron de manera significativa en la adopción del programa, generando percepciones de desequilibrio en la participación y en la distribución de los reconocimientos.

En el programa más reciente denominado *PEAK Kudos* (Premios Cumbre) se encuentra que en las instrucciones indican que todas las personas podían dar “*kudos*” (felicitaciones) a los demás participantes de manera ilimitada, pero también se menciona que los *kudos* (felicitaciones) proporcionados por los Directores o Líderes equivalen a un adicional de 15 puntos. Debido a la falta de estandarización en participación sucedía que algunos equipos tenían mayor puntaje porque sus líderes participaban más o reconocían de forma frecuente. Lo anterior llevó a crear la percepción de poca justicia ante la distribución de los puntos, siendo manifestado por algunos como un factor desmotivante.

A la hora de la formulación de reconocimientos y recompensas, Robbins (2019) explora el concepto de la justicia organizacional y como la transparencia en los procesos es fundamental para que las personas se sientan satisfechas y conformes con su trabajo. El autor destaca que es importante para las personas poder sentir que tienen claridad y un control de los resultados.

En este caso, se determina que a pesar de que la intención del puntaje extra por parte del Equipo de Liderazgo era un motivador para los participantes, al no haber condiciones claras que garantizaran la participación, el resultado fue sesgado por elementos de los cuales los colaboradores no tenían control.

Esta dinámica puede incidir directamente en la cultura organizacional de la empresa al sentir que existen sesgos desde el liderazgo, y, en consecuencia, en temas de sentido de pertenencia y desempeño. Para fortalecer la equidad y credibilidad del reconocimiento, es clave garantizar condiciones de participación igualitaria, especialmente desde el equipo de

liderazgo, dado que son actores estratégicos en la integración del reconocimiento dentro de la cultura organizacional.

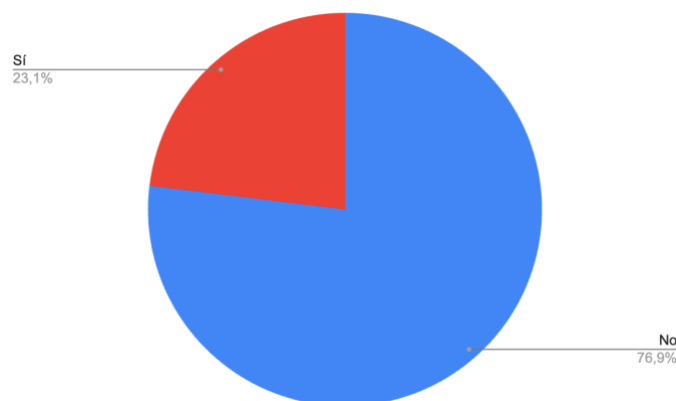
El reconocimiento no forma parte de la cultura organizacional (se percibe como “solo es el trabajo”)

A lo largo del proceso de recolección de la información, se identifica que una parte significativa de la población tiene compensación variable, al ser un negocio basado en transacciones y contratos las personas generan comisiones y estas pueden ser muy elevadas. Se encuentra que las personas asocian el reconocimiento con dichas bonificaciones, sin embargo, también se manifiesta una necesidad de tener un reconocimiento no monetario por parte de sus pares y el equipo de liderazgo.

Una de las personas entrevistadas al mencionar las dinámicas de reconocimiento en la empresa indica:

Es que siento que, no sé si es por la cultura de la empresa, pero el reconocimiento no está sobre la mesa, como que hacemos lo que tenemos que hacer y es porque es nuestro trabajo, en ningún momento mi trabajo va por un reconocimiento de ese tipo (Colaborador B, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

Adicionalmente, el cuestionario aplicado a los colaboradores nos confirma este sentimiento de que el reconocimiento no se encuentra dentro del día a día de los colaboradores. Aproximadamente un 77% de la población indica no haber recibido ningún tipo de reconocimiento formal durante los últimos años en la empresa:

Figura 3. Reconocimiento formal por parte de la empresa

Fuente: elaboración propia con información tomada de la encuesta.

Como se ha mencionado anteriormente, parte de los valores empresariales es la Excelencia y, en general, las expectativas de la organización son altamente exigentes. Uno de los líderes con amplia trayectoria en la empresa reconoce la complejidad de una cultura competitiva al hablar de motivación y reconocimiento “¿Qué es el tema que también va un toque en contra? Para que le des ahí cabeza, es nuestro tema de excelencia, porque nuestro valor de excelencia tal vez es contraproducente en lo exigentes que somos.” (Líder A, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

De acuerdo con la literatura reciente, las organizaciones que no emplean el uso del reconocimiento de manera adecuada pueden percibir pérdidas de talento al ser un motor para el impulso del desempeño y motivación en los colaboradores. De acuerdo con el informe de Deloitte (2025) *2025 High-Impact Total Rewards research* (Reporte de Reconocimientos de Alto Impacto) señalan como una cultura de reconocimiento puede llegar a ser un diferenciador competitivo en el mercado, es importante para las personas sentirse reconocidas no porque sea parte de una tendencia reciente, sino por la misma naturaleza humana.

A partir de los resultados obtenidos se evidencia como la ausencia de reconocimiento como parte de la cultura organizacional puede incidir directamente en el clima

organizacional. Aunque la empresa es pequeña y ambiciosa, las expectativas de los colaboradores están cambiando. Si el reconocimiento no se incorpora como parte de la estrategia futura, podría aumentar la rotación, afectar el desempeño y disminuir el compromiso, al no sentirse valorados por sus esfuerzos.

Hallazgos relacionados con objetivo 2:

La importancia de un sistema de reconocimiento inclusivo y equitativo para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia

La evidencia recopilada confirma que un sistema de reconocimiento verdaderamente inclusivo constituye un factor determinante en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Al consultar a los líderes entrevistados sobre sus expectativas para el rediseño de un programa de reconocimiento para la empresa se indica la importancia de que haya un límite por líder o una cuota mínima con el fin de garantizar la participación equitativa y oportunidades para todas las áreas. Además, un líder en específico, al consultarle sobre el impacto que considera que puede tener el programa de reconocimiento menciona: “Pero sí tiene o mucha gente nos lo ha dicho que valora que se reconozcan, en especial en las posiciones más junior... que tal vez esa compensación no está tan atada, todavía no lo han atado tanto, entonces necesitan un poco más de ese *exposure* (exposición)” (Líder A, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

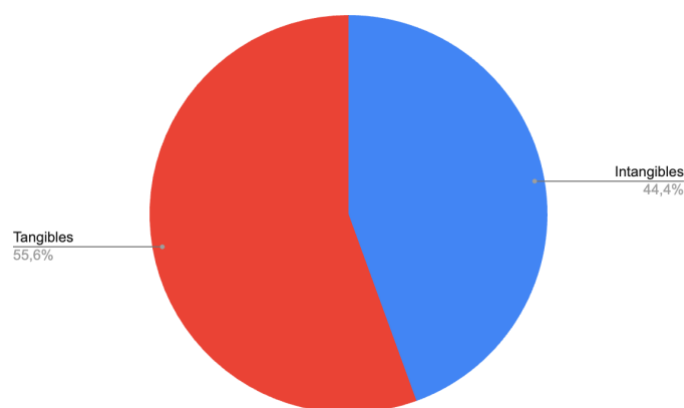
El mismo líder menciona que considera que es crucial no solo considerar reconocimientos tangibles, sino que también reconocimientos más simbólicos y públicos. Al consultarle sobre qué acciones concretas podrían reconocerse indica que acciones que estén fuera de lo que se espera en la posición que la persona desempeña y recalca la importancia de que esta expectativa sea adaptada por niveles (junior, senior, etc.).

Otra de las líderes entrevistadas, que trabaja en la parte administrativa y financiera, menciona al consultarle sobre qué debería ser reconocido que para ella *Allyship* (Alianza), sería un valor crucial a reconocer en su equipo: “Si, vamos a ver, creo que el tema, y ahí entonces si entra mucho el tema de *Allyship*, el tema de trabajo en equipo” y menciona la transmisión de conocimiento o entrenamientos a nuevos miembros como factor clave. También menciona que es importante entender que no a todas las personas les interesa un reconocimiento público:

Por ejemplo, otra que es la contadora, que a ella darle un reconocimiento en público para ella no, no le interesa, pero yo sé que cuando estamos en equipo o que Daniel (CEO) le envíe un correo personalizado agradeciendo por el cierre es algo que ella sí recibiría bien y ya hace la diferencia” (Líder B, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

En el cuestionario aplicado, 44.4% de las ideas sugeridas por los colaboradores eran intangibles, tales como reconocimiento público, oportunidades de mentoría u oportunidades de tomar tareas relacionadas con liderazgo, reforzando la importancia que tiene para las personas en la empresa la visibilidad de su trabajo y oportunidades que contribuyan a su crecimiento profesional:

Figura 4. Tipo de reconocimiento preferido por parte de los colaboradores



Fuente: elaboración propia con información tomada de la encuesta.

Por otro lado, entre los reconocimientos tangibles los colaboradores mencionan: tarjetas de regalo, bonos, experiencias turísticas, financiamiento de estudios como certificaciones, vacaciones adicionales, experiencias de bienestar, etc.

Tal como señala Chiavenato (2021), la motivación no depende únicamente de incentivos económicos, sino de la existencia de sistemas claros, justos y alineados con los valores organizacionales, en los que se recompense el buen desempeño bajo objetivos y expectativas bien definidas. En línea con ello, Ramya y Vanithamani (2023) identifican los

programas de reconocimiento como catalizadores del deseo de sobresalir, mientras que Deloitte (2025) evidencia que estos han pasado de ser iniciativas aisladas a convertirse en un componente estratégico de alto impacto dentro de las organizaciones modernas, especialmente cuando se integran en la rutina diaria mediante soluciones tecnológicas que facilitan su inmediatez y accesibilidad.

En este contexto, un enfoque de reconocimiento inclusivo, que contemple diferentes roles, niveles, estilos de preferencia (público vs. privado), tipos de contribución (resultados, actitudes, apoyo a otros, innovación y mejora continua) y fuentes de reconocimiento (líderes, pares, equipos y organización), se posiciona como un elemento clave para fortalecer la motivación intrínseca. Integrar este enfoque, junto con los pilares propuestos desde Recursos Humanos (coherencia cultural, participación transversal, medición y comunicación estratégica), permitirá no solo aumentar la percepción de justicia y pertenencia, sino que también visibilizar la incidencia que tiene este hallazgo en la organización en cuanto a reforzar la cultura de excelencia de forma sostenible, evitando la sobreexigencia y promoviendo un ambiente en el que todas las personas tengan oportunidades reales de ser vistas, valoradas y reconocidas por su aporte único a la organización.

Las herramientas tecnológicas son condición para la continuidad, trazabilidad y credibilidad

Los resultados evidencian que la disponibilidad de herramientas adecuadas, especialmente tecnológicas, constituye un factor crítico para la continuidad y sostenibilidad de los programas de reconocimiento organizacional. De acuerdo con Deloitte (2025), las organizaciones con mayor madurez en esta materia han logrado integrar el reconocimiento en la rutina diaria mediante plataformas digitales y soluciones internas que facilitan la visibilización inmediata del desempeño, transformándolo en un proceso constante y no en

un evento aislado. Esta integración tecnológica no solo optimiza la gestión del reconocimiento, sino que refuerza su carácter estratégico dentro de la organización.

En contraste, las entrevistas realizadas al equipo de Recursos Humanos revelan que uno de los principales obstáculos para la permanencia de los programas anteriores fue, precisamente, la falta de herramientas que permitieran un seguimiento estructurado y eficiente. La ausencia de plataformas de registro, automatización y medición dificultó la trazabilidad de los reconocimientos otorgados, impidiendo demostrar su impacto y justificar su continuidad. A esto se suma la limitada disponibilidad de tiempo del equipo encargado de administrarlos, lo que generó una alta dependencia de procesos manuales, vulnerables a la discontinuidad, percepción de inequidad, al olvido y a la pérdida de interés organizacional.

Asimismo, la falta de estandarización, por ejemplo, la inexistencia de límites o criterios claros para otorgar *kudos* (felicitaciones) en el marco de los *PEAK Kudos* (Premios cumbre), provocó desequilibrios en la cantidad de reconocimientos recibidos entre colaboradores y equipos, reforzando percepciones de inequidad. Tal como señaló uno de los entrevistados, la posibilidad de otorgar reconocimientos de manera ilimitada, sin lineamientos definidos ni control del sistema, permitió que algunas personas concentraran un volumen excesivo mientras otras casi no recibían ninguno, debilitando la credibilidad del programa (Líder A, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

En consecuencia, se identifica que la implementación de herramientas tecnológicas modernas, automatizadas y con criterios de estandarización se convierte en un predictor directo de continuidad. Estas soluciones no solo permiten organizar, medir y transparentar el reconocimiento, sino que también facilitan la participación transversal, reducen la carga operativa de Recursos Humanos y aseguran una mayor objetividad y sostenibilidad en el tiempo.

Adicional a lo anterior, en la entrevista con Recursos Humanos se indica que implementación de herramientas que permitan generar métricas, reportes e indicadores de

impacto resulta clave para consolidar una cultura de reconocimiento alineada con los valores organizacionales, el principio de excelencia y el lema *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma), garantizando que el reconocimiento sea constante, medible, inclusivo y estratégicamente relevante. A nivel de incidencia reforzar la cultura de los datos en el área de Recursos Humanos se vuelve crucial con temas de reportes e indicadores de impacto.

Reconocimiento del talento emergente y aprendizaje continuo para fortalecer motivación y crecimiento

Partiendo de la información proporcionada por el área de Recursos Humanos y segmentos entrevistados, se identifica que la empresa se encuentra actualmente en un proceso de crecimiento. Este contexto es importante, ya que el nuevo talento incorporado transita una etapa de aprendizaje con entusiasmo por adquirir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica. En línea con los objetivos organizacionales, se busca además fomentar el intercambio de conocimientos dentro del equipo, entendiendo que la búsqueda proactiva de aprendizaje no solo impulsa el desarrollo individual, sino que también genera un impacto positivo a nivel grupal.

En una de las entrevistas se destacó el caso de un colaborador de reciente incorporación que ha sobresalido por la calidad de su trabajo, la cual incluso ha sido reconocida por los clientes. Sin embargo, este reconocimiento no ha sido comunicado de manera explícita al propio colaborador. La persona entrevistada manifiesta:

“A veces desde las posiciones junior la expectativa puede estar más de que quiera que lo haga todo a este nivel. No no, aprenda esto, y si usted logra hacerlo esto y es repetido y usted sabe pudo haber sido su primer entregable de la A a la Z solo, y venía bien. Eso debería ser suficiente para reconocer, pero creo que no es reconocido, hoy por hoy no es reconocido, ¿Qué sí se reconoció con ese otro

muchacho Carlos que te dije? Que tiene relativamente poco dentro de la empresa y ya un cliente envió un correo diciendo “Ey, excelente trabajo el de Carlos, gracias por el seguimiento, gracias por esto, tu trabajo fue buenísimo y si no, no habiéramos llegado a cierre” Entonces fue sobre la línea, definitivamente se tiene que reconocer, pero no todos son él, entonces no se reconoce al que hizo su trabajo porque la mentalidad es como “That’s your job”. (Líder A, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

La importancia de la obtención de nuevos conocimientos también fue validada en el grupo focal, donde las personas destacaron positivamente que el programa reconozca no solo la obtención de conocimientos, sino que también la transmisión de estos a los miembros de la organización que podrían verse beneficiados por esta información.

Balraj (2025) establece la importancia del reconocimiento como algo más allá de una transacción o un cumplimiento de lineamientos. El reconocimiento debe ser genuino y humano; el autor destaca cómo el conocimiento es el catalizador para impulsar a las personas, no el premio final. Por ello, es importante que parte del plan de reconocimiento destaque a aquellas personas que inician su carrera, que proactivamente buscan obtener conocimientos y aplicarlos en su día a día.

A manera de incidencia, este hallazgo destaca la ausencia de mecanismos que permitan el reconocimiento de la calidad del trabajo realizado, en este caso, con el nuevo talento de la organización. Lo anterior se vincula a otros hallazgos previamente identificados, por ejemplo, la falta del reconocimiento como parte de la estrategia organizacional. Es fundamental que la organización incorpore una cultura de reconocimiento para obtener resultados favorables que impacten no solo resultados, sino también la cultura y compromiso de los colaboradores.

Perseverancia valorada pero poco reconocida: brecha entre esfuerzo sostenido y aplauso visible

Los resultados del grupo focal, entrevistas individuales y cuestionarios comprueban que la perseverancia es un comportamiento altamente valorado dentro de la empresa; sin embargo, en la práctica, este esfuerzo no siempre se reconoce de manera constante. Normalmente solo se da reconocimiento cuando alguien logra algo muy grande o fuera de lo común, y no tanto por el esfuerzo diario que mantiene los resultados a lo largo del tiempo, aunque sea clave para mantener la operación, recibe menor atención.

Desde la literatura reciente, Chiavenato (2021) y Robbins y Judge (2019) destacan que la constancia, la resiliencia frente a la presión y el compromiso sostenido son factores clave para el desempeño organizacional y la productividad a largo plazo, especialmente en contextos de alta exigencia. Ambos autores coinciden en que la motivación y el involucramiento de las personas se fortalecen cuando las organizaciones visibilizan y refuerzan conductas consistentes, no únicamente logros excepcionales.

En las entrevistas realizadas se identificó que la perseverancia suele manifestarse en proyectos extensos, complejos y de alto desgaste emocional, como cierres prolongados con clientes, investigaciones técnicas profundas o ciclos financieros exigentes, donde la expectativa organizacional del valor de la perseverancia está en obtener resultados satisfactorios a pesar de las complejidades. Un líder del área comercial explicó que este valor se reconoce principalmente cuando la dificultad es evidente: “Perseverancia... a veces sí se reconoce como ‘este fue un cliente con el que estuvimos en esto por tanto tiempo’... cuando un cliente lo reconoce y dice que fue impecable, entonces sí damos *awareness* (Dar visibilidad)” (Líder A, comunicación personal, 18 de noviembre, 2025).

Sin embargo, adicionalmente se identificó que la constancia diaria y el esfuerzo prolongado para mantener estándares elevados suelen ser considerados como parte de la expectativa básica del rol, lo cual limita su visibilización: “Nuestro estándar es tan alto que

hacer bien el trabajo es lo normal... solo se reconoce cuando alguien dio la milla extra” (Líder B, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

Esta percepción fue reforzada desde áreas administrativas y financieras, donde los equipos describieron esfuerzos constantes por mejorar procesos, reducir tiempos críticos y mantener altos niveles de precisión, que no siempre se reconocen de manera visible: “Cerrar sin quedarnos hasta las tres de la mañana... pasar a salir a las ocho... eso es el logro... pero muchas veces se da por sentado” (Lider B, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

Asimismo, se observa que la perseverancia se vincula estrechamente con aprendizaje continuo, disciplina operativa y trabajo en equipo para sostener resultados en el tiempo, aunque estos comportamientos no contaban con parámetros formales dentro del programa anterior que permitieran identificarlos y premiarlos de forma equitativa entre áreas.

En consecuencia, este hallazgo evidencia una brecha entre la alta valoración cultural de la perseverancia y su efectiva operativización dentro del sistema de reconocimiento. Esta desconexión puede afectar la percepción de justicia organizacional, particularmente en equipos cuyo aporte se manifiesta a través de esfuerzos sostenidos en el tiempo más que en hitos visibles o logros extraordinarios. Tal como señalan Chiavenato (2021) y Robbins y Judge (2019), cuando la motivación no se refuerza mediante prácticas de reconocimiento consistentes, existe el riesgo de debilitar el compromiso y la sostenibilidad del desempeño. En este contexto, el programa busca ampliar la mirada del reconocimiento, incorporando no solo los resultados finales sobresalientes, sino también los recorridos: proyectos extensos con resultados sólidos y procesos complejos que, aunque no siempre sean espectaculares, sostienen el negocio en su operación diaria.

Hallazgo no relacionado con los objetivos

Visibilización del trabajo como factor determinante en la satisfacción laboral

Los resultados de la investigación evidencian que la visibilización del trabajo representan un elemento determinante en la satisfacción y motivación de las personas colaboradoras, particularmente en aquellos roles administrativos y de carácter “back-end” (áreas de soporte), cuyo impacto suele pasar desapercibido debido a su naturaleza confidencial, preventiva o poco visible. Tal como señalan Chiavenato (2021) y Ramya y Vanithamani (2023), el reconocimiento es un catalizador del deseo de sobresalir y solo resulta efectivo cuando las personas perciben que existe justicia y coherencia entre el esfuerzo realizado y la valoración que reciben.

Las entrevistas realizadas confirman una sensación persistente de invisibilización en áreas como finanzas y administración, donde el trabajo correcto o “excelente” se da por sentado y el error es lo único que suele destacar. Una de las líderes participantes expresó lo siguiente cuando se le consulta sobre qué cosas podrían reconocerse en su equipo:

Muchas veces las cosas se dan como por sentado, nosotros desde el área financiera no nos podemos equivocar porque el equivocarnos literalmente son muchas que hay que pagar y dinero que se pierde, a diferencia de en otras áreas que si se falla es dinero que no ingresa (Líder B, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

Esta dinámica puede generar una percepción de inequidad y desvalorización, afectando la motivación y el sentido de pertenencia.

Asimismo, se identificó que la falta de visibilidad de los procesos de principio a fin a través de los departamentos en productos, informes, presentaciones y entregables, particularmente en áreas *Business Intelligence* (Inteligencia de negocios) contribuye a una disminución del reconocimiento percibido por estas áreas de soporte. Tal como mencionó

un colaborador entrevistado, los documentos suelen circular sin nombres ni referencias a las personas responsables, lo que limita la oportunidad de recibir retroalimentación positiva, tanto institucional como social:

Entonces, por ejemplo, muchos de los trabajos que generamos, de nuevo el *market beat* que es propio de BI, eso nadie lo sabe, digo esto va hacia afuera y no va con mi nombre, no va con el del compañero. Se generan reportes para, digamos ahora estamos haciendo una presentación que se llama *ServiceHub*, es toda una recopilación de información de la estructura de servicios de oficina en Costa Rica como *Contact Centers, BI, Shared Services*, todo lo que sea desarrollo de empresas de servicios, buscando información con CINDE y PROCOMER, eso lo hizo el equipo de BI y ya nos pasaron la plantilla para montar ya toda la presentación, no está ni siquiera mi jefe, están todos los de Servicios... (Colaborador 2. Comunicación personal, 18 de noviembre, 2025)

De acuerdo con Scott (2025), existen diversas fuentes de reconocimiento (líder-colaborador, entre pares, por equipo o a nivel organizacional); sin embargo, cuando estas prácticas no se diseñan desde un enfoque inclusivo, se favorece a quienes ocupan posiciones más visibles o con mayor interacción interdepartamental. Los resultados del cuestionario refuerzan esta idea, evidenciando que los roles con mayor exposición tienen más posibilidades de ser reconocidos, mientras que aquellos trabajos más técnicos, confidenciales o nicho quedan rezagados, profundizando la percepción de desigualdad.

En consecuencia, este hallazgo subraya a nivel de incidencia la necesidad de que en la empresa se incorporen mecanismos intencionales de visibilización, que permitan reconocer no solo los grandes logros visibles, sino también el trabajo silencioso, preciso y constante que sostiene el funcionamiento organizacional. Incorporar prácticas como la firma de entregables, la mención directa en espacios públicos internos, reconocimientos específicos por área y agradecimientos personalizados desde el liderazgo contribuirá a

fortalecer una cultura más justa, inclusiva y motivadora, alineada con el valor de excelencia, sin caer en extremos contraproducentes.

Conclusiones

Conclusión 1:

A lo largo del proceso de consultoría se crea el diseño y relanzamiento de un programa integral de reconocimiento que busca fortalecer la cultura organizacional de Cushman & Wakefield (AB Advisory), reforzando los valores *PEAK* (Cumbre) y alineándose de manera consistente con la visión corporativa *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma). A través del diagnóstico, la propuesta del programa de reconocimiento y el desarrollo del Manual de Implementación, se crean las bases para un programa sostenible, estructurado y con impacto positivo en la motivación, la percepción de justicia y el compromiso de las personas colaboradoras.

El análisis de los programas de reconocimiento previos permite identificar fortalezas relevantes, como la alineación con los valores *PEAK* (Cumbre) y el impacto positivo en la motivación, al mismo tiempo que evidencia brechas relacionadas con la equidad, la estandarización de criterios y la visibilidad de ciertos roles, especialmente en áreas de soporte.

La incorporación de la voz de los colaboradores mediante entrevistas, cuestionarios y grupo focal revela una percepción de inequidad y subjetividad en los reconocimientos anteriores que influyó en la participación y credibilidad del programa, lo que refuerza la necesidad de contar con reglas claras, criterios homogéneos y creación de categorías de reconocimiento aplicables para todas las áreas en el nuevo programa.

Los hallazgos obtenidos demuestran que el reconocimiento no se encuentra aún plenamente integrado en la cultura organizacional cotidiana, sino que se ha percibido como un evento aislado, lo cual genera oportunidades claras de mejora para su incorporación estratégica y sostenida.

Conclusión 2:

El diseño del nuevo modelo de reconocimiento se construye a partir de las buenas prácticas identificadas en la literatura y en la experiencia interna, integrando una estructura de pirámide por niveles (base, medio y top) que responde a las diferentes necesidades, estilos de reconocimiento y niveles de impacto dentro de la organización.

La definición de principios, categorías y reglas de equidad permiten brindar más solidez y transparencia al programa reduciendo la subjetividad, y asegurando que el reconocimiento se perciba como justo, alcanzable y coherente con la estrategia organizacional. Adicionalmente, el desarrollo del producto visual del programa traduce el modelo conceptual en una herramienta tangible que facilita la comprensión del mismo, la apropiación por parte de líderes y colaboradores, y la correcta aplicación de los criterios definidos.

Conclusión 3:

El Manual de Implementación, junto con los recursos visuales desarrollados, funciona como una guía práctica que facilita la comunicación interna del programa, la capacitación de líderes y la estandarización de su aplicación en el tiempo. El cronograma de implementación propuesto organiza de forma clara las etapas, responsabilidades y momentos clave del programa, lo que contribuye a una ejecución ordenada y coherente con las funciones de Recursos Humanos y liderazgo. Adicionalmente, las recomendaciones de incorporación de métricas, *KPIs* (indicadores) y mecanismos de seguimiento permiten proyectar la medición del impacto del programa.

En conclusión, el proyecto trasciende el diseño teórico de un programa de reconocimiento para convertirse en un producto organizacional de valor, donde el componente visual juega un rol clave en la comunicación interna y la sostenibilidad del programa, permitiendo a la organización contar con un modelo claro, implementable y

accesible, que refuerce la cultura de reconocimiento, la mejora continua y el compromiso con la excelencia.

Recomendaciones

1. Capacitar a los líderes en prácticas efectivas de reconocimiento

Esta iniciativa es especialmente relevante considerando la naturaleza del negocio inmobiliario corporativo y de servicios profesionales de Cushman & Wakefield (AB Advisory), donde el desempeño depende en gran medida del trabajo colaborativo, la gestión de proyectos complejos, la presión por resultados y la interacción constante con clientes, la capacitación permitirá que las jefaturas comprendan cómo identificar comportamientos alineados con las categorías del programa y cómo traducirlos en retroalimentación concreta y visible en el día a día, reforzando la cultura deseada y promoviendo la sostenibilidad del programa a largo plazo.

La literatura señala que el liderazgo tiene un rol central en la motivación y el compromiso de los equipos cuando refuerza conductas positivas de forma consistente (Robbins & Judge, 2022).

2. Crear un canal específico en *Microsoft Teams* para comunicar el programa

Se recomienda habilitar un canal digital permanente en *Microsoft Teams* (plataforma de comunicación interna de la empresa) para divulgar reconocimientos, en especial aquellos que se reconocen de manera frecuente, como lo son las categorías de la base, ya que es importante comunicar criterios y reforzar historias de éxito. Gallup (2023) destaca que el reconocimiento frecuente y visible incrementa la percepción de justicia y el compromiso organizacional.

Asimismo, Deloitte (2023) subraya que los canales digitales internos fortalecen la cultura cuando facilitan la transparencia y el acceso equitativo a la información.

3. Desarrollar métricas y parámetros objetivos junto con RRHH y líderes

Se sugiere que Recursos Humanos, en conjunto con las jefaturas, definan métricas claras para evaluar los reconocimientos, tales como impacto en procesos, colaboración entre áreas, y sostenimiento del desempeño bajo presión; con el fin de asegurar evaluaciones objetivas y consistentes, reduciendo la subjetividad en la selección de personas reconocidas y fortaleciendo la percepción de equidad del programa.

Esto permitirá a Cushman & Wakefield (AB Advisory) demostrar el valor real del programa de reconocimiento en términos de eficiencia operativa, calidad del servicio al cliente y resultados de negocio, así como respaldar las decisiones del Comité de Reconocimiento con evidencia concreta.

Asimismo, contar con métricas facilitará el seguimiento de tendencias como, por ejemplo: qué categorías reciben más nominaciones, qué áreas participan más o menos, qué tipos de comportamientos se repiten (por ejemplo: apoyo entre equipos, innovación, excelencia operacional), etc.

Robbins y Judge (2022) afirman que la claridad en los criterios de evaluación mejora la percepción de justicia organizacional y reduce la subjetividad. Chiavenato (2021) agrega que los sistemas de recompensas sostenibles requieren métricas alineadas con los objetivos estratégicos.

4. Realizar una revisión tras la primera iteración del programa

Se recomienda evaluar formalmente el programa luego de su primer ciclo para analizar su comprensión, aceptación y alineación con la estrategia organizacional. Esta revisión permitiría ajustar categorías, parámetros y procesos de selección.

Deloitte (2023) señala que los programas de reconocimiento exitosos son iterativos y se perfeccionan mediante retroalimentación constante. Chiavenato (2021) también destaca la importancia del control y la mejora continua en la gestión del talento.

5. Promover activamente el programa desde el liderazgo

Se recomienda que los líderes participen activamente nominando personas y fomentando el programa de reconocimiento, con el fin de reforzar la credibilidad del programa, acelerar su adopción en los equipos y consolidar una cultura de reconocimiento cotidiano dentro de la organización.

Asimismo, la participación visible del liderazgo permitirá reducir percepciones de inequidad, fortalecer la confianza en los procesos de selección y aumentar el impacto motivacional del reconocimiento en el desempeño diario. Gallup (2023) indica que el respaldo visible de la alta dirección incrementa la legitimidad de los programas y fortalece la confianza organizacional.

6. Realizar una ceremonia de lanzamiento institucional

Se propone organizar un evento formal de lanzamiento del programa con toda la organización para explicar sus objetivos, categorías y criterios, generando entusiasmo y sentido de pertenencia.

Chiavenato (2021) indica que los rituales organizacionales fortalecen la identidad corporativa. Deloitte (2023) complementa señalando que los eventos de lanzamiento facilitan la apropiación cultural de nuevas iniciativas estratégicas.

7. Aplicar encuestas de clima organizacional e incorporar indicadores base para la medición del Programa.

Se recomienda incorporar preguntas específicas en las encuestas de clima sobre la percepción de equidad, frecuencia y utilidad del reconocimiento, con el fin de monitorear de

forma sistemática la efectividad del programa, identificar oportunidades de mejora y evaluar si los colaboradores perciben el reconocimiento como justo, accesible y alineado con la cultura organizacional.

Asimismo, al integrar indicadores base para la medición del Programa, permitirán a la organización tomar decisiones basadas en datos para ajustar categorías, criterios y mecanismos de comunicación.

La medición sistemática de variables como participación, percepción de justicia organizacional y cumplimiento del cronograma permitirá evaluar no solo la ejecución operativa del programa, sino también su impacto cultural y estratégico, fortaleciendo la credibilidad y sostenibilidad del programa en el tiempo. Gallup (2023) señala que la medición periódica de la experiencia del colaborador permite ajustar programas de motivación y retención. Robbins y Judge (2022) agregan que la retroalimentación sistemática fortalece el compromiso organizacional.

Propuesta: Producto de valor

Como resultado del proceso de investigación desarrollado, se presenta un producto de valor estratégico que materializa, integra y da sentido práctico a los principales hallazgos del estudio.

La Investigación-Acción Participativa (IAP) constituye el enfoque metodológico que sustenta este trabajo. Desde una perspectiva cualitativa, la IAP articula la generación de conocimiento con la acción transformadora, promoviendo la participación activa de los actores involucrados a lo largo de todo el proceso. Este enfoque no solo permite comprender una realidad organizacional específica, sino también intervenir sobre ella de manera consciente, colaborativa y orientada al cambio sostenible.

En este marco, el presente documento se consolida como un producto de valor estratégico al integrar y traducir el proceso de creación del programa de reconocimiento organizacional realizado para Cushman & Wakefield Costa Rica (AB Advisory), bajo el marco del programa Better Never Settles (Lo mejor no se conforma): Reconocer para Inspirar.

Para su construcción se empleó la metodología *Reward Gate*, a partir de la cual se diseñó una pirámide de reconocimiento compuesta por categorías definidas con base en los resultados obtenidos mediante las distintas herramientas de recolección de información. En la base de la pirámide se establecieron los valores empresariales como categoría principal. Esta decisión respondió tanto a lo solicitado por la organización con el fin de dar continuidad al trabajo previo en valores, así como, al sustento teórico que señala que el reconocimiento debe integrarse a la cultura y a la estrategia organizacional para generar resultados sostenibles. La propuesta fue validada con las personas participantes del grupo focal, quienes manifestaron su conformidad con dicha estructura.

En el nivel intermedio se definieron dos subcategorías: *Foundation Builder* (Constructor en crecimiento) y *Rising Together* (Crecer juntos), ambas se establecieron a partir de la información recabada mediante las herramientas aplicadas. La primera se vincula con la necesidad de reconocer los esfuerzos asociados al desarrollo profesional,

tanto individual como colectivo. La segunda responde a lo expresado por las personas participantes respecto a la relevancia del trabajo colaborativo y del apoyo interáreas para el logro de los resultados del negocio.

En la cima de la pirámide se ubicó la categoría *The Box Breaker* (Rompe-moldes), fundamentada en la importancia estratégica de la excelencia y la excelencia operacional para la organización. En el período actual, la empresa busca impulsar la innovación en el quehacer diario y fomentar la exploración de alternativas creativas que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos del negocio, lo cual justifica su posicionamiento como el nivel más alto de reconocimiento.

El Programa de reconocimiento, está integrado por dos documentos que en conjunto no solo definen las diferentes categorías de reconocimiento sino los principales lineamientos conceptuales, metodológicos y operativos en un producto visual de valor que está facilitando la comprensión, comunicación y adopción del programa dentro de la organización.

Tabla 5. Estructura del producto de valor

Plan de Reconocimiento	Manual de Implementación
<ul style="list-style-type: none"> ● Define el modelo conceptual. ● Explica la pirámide, categorías, principios y objetivos estratégicos. ● Justifica por qué se seleccionaron ciertos valores y niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Detalla el cómo se ejecuta. ● Establece procesos, reglas, cronogramas, roles, parámetros y recomendaciones de herramientas.

1. Propuesta de Plan de Reconocimiento (Anexo 1), se entregará a la empresa en formato editable de Power Point y en PDF e incluye:
 - a. **Portada:** En esta sección se indica el año, nombre del programa y organización para la que fue creado.
 - b. **Índice:** Funciona como una guía de cada una de las secciones del documento.

- c. **Propósito:** Esta sección define la razón de ser del Plan de Reconocimiento, estableciendo su contribución al fortalecimiento de la cultura organizacional, al alto desempeño y a la vivencia de los valores compartidos. Asimismo, explica el rol del plan como una guía práctica para el área de Recursos Humanos, orientada a asegurar una gestión del reconocimiento clara, equitativa, consistente y alineada con la estrategia organizacional.
- d. **Alcance:** Esta sección define a quiénes está dirigido el Manual del Programa de Reconocimiento y el rol que cumple para cada grupo dentro de la organización. En ella se establece el alcance del manual para Recursos Humanos, líderes y personas colaboradoras, clarificando sus responsabilidades, nivel de involucramiento y forma de participación en el programa.
- e. **Conceptos Clave:** Esta sección presenta y delimita los principales conceptos que sustentan el plan, estableciendo la diferencia entre reconocimiento e incentivos. Su objetivo es unificar criterios conceptuales, reforzar el enfoque de largo plazo del reconocimiento y brindar un marco teórico que respalde las decisiones del modelo propuesto.
- f. **Objetivos:** En este apartado se definen los objetivos estratégicos que guían el diseño e implementación del plan de reconocimiento. Estos objetivos enmarcan el impacto esperado del programa en términos de transformación cultural, motivación, desempeño, clima laboral y mejora continua dentro de la organización.
- g. **Principios del Plan:** Esta sección describe los principios que orientan el diseño y la ejecución del programa, tales como inclusión, equidad, transparencia, liderazgo y accesibilidad. Los principios funcionan como criterios transversales que aseguran coherencia entre el reconocimiento, la cultura organizacional y los valores corporativos de acuerdo con la información recopilada por los distintos instrumentos.

- h. **Metodología:** La metodología explica el enfoque y la estructura del modelo de reconocimiento, detallando los niveles, categorías y criterios utilizados. Esta sección permite comprender cómo se operacionaliza el reconocimiento, qué comportamientos se buscan reforzar y cómo se diferencian los distintos tipos de impacto dentro del programa.
 - i. **Bibliografía:** Finalmente, la bibliografía recopila las fuentes teóricas y prácticas que respaldan el desarrollo del plan. Estas referencias aportan sustento conceptual y validan el enfoque adoptado, alineándolo con buenas prácticas en gestión del talento y reconocimiento organizacional.
2. El Manual de Implementación se entregará al departamento de Recursos Humanos en formato PDF y se ubica en el anexo 2:
- a. **Sobre el Manual:** Esta sección presenta el contexto general del manual, explicando su propósito, a quién va dirigido y cómo debe ser utilizado dentro de la organización. Asimismo, establece la relación del manual con el Plan de Reconocimiento, aclarando su carácter complementario.
 - b. **¿Por qué se implementa?:** En este apartado se expone la justificación del manual, destacando la necesidad de contar con lineamientos claros que aseguren una aplicación homogénea del reconocimiento, promuevan la equidad y fortalezcan la cultura PEAK y la excelencia en el trabajo diario.
 - c. **Roles y Responsabilidades:** Esta sección define los roles clave involucrados en la ejecución del programa, incluyendo Recursos Humanos, líderes de las distintas áreas y el Comité de Reconocimiento. Su objetivo es clarificar responsabilidades y niveles de participación, evitando ambigüedades en la gestión del plan.
 - d. **Comité de Reconocimiento:** Aquí se describe la conformación, funcionamiento y objetivo del Comité de Reconocimiento, estableciendo su rol como instancia evaluadora que vela por la imparcialidad, la transparencia y la alineación de las decisiones con los criterios del programa.

- e. **Elegibilidad y Reglas de Nominación:** Esta sección delimita quiénes pueden ser reconocidos y quiénes pueden nominar, así como las reglas de equidad que rigen el proceso. Su finalidad es asegurar condiciones justas y consistentes en todos los niveles del programa.
- f. **Tipos de Reconocimiento:** En este apartado se detallan los distintos niveles de reconocimiento (Base, Medio y Top), describiendo su frecuencia, modalidad, espacios de aplicación y tipo de recompensas asociadas. Esta sección operativiza el modelo de reconocimiento, facilitando su correcta aplicación.
- g. **Ceremonia de Premiación:** Esta sección describe el espacio formal de reconocimiento, particularmente para los niveles Medio y Top, estableciendo su propósito como un momento de visibilización, celebración y refuerzo cultural dentro de la organización.
- h. **Cronograma de Implementación:** Aquí se presenta el cronograma que organiza las actividades clave del programa, incluyendo capacitaciones, lanzamiento, comunicaciones y medición de resultados. Su objetivo es facilitar la planificación y el seguimiento del reconocimiento a lo largo del año.
- i. **Recomendaciones:** Esta sección reúne buenas prácticas y sugerencias operativas para asegurar el correcto funcionamiento del programa, incluyendo el uso del formulario de nominación, la plataforma digital, la evaluación del programa y la revisión periódica de parámetros.
- j. **Evaluación del Plan de Reconocimiento:** En este apartado se establecen los mecanismos para evaluar la adopción, satisfacción e impacto del programa, mediante encuestas, métricas y KPIs. Su propósito es promover la mejora continua y la sostenibilidad del reconocimiento en el tiempo.

Cronograma de Implementación del Programa de Reconocimiento

Plan de Reconocimiento: “Better Never Settles– Lo mejor no se conforma: Reconocer para inspirar”

La implementación del Programa de Reconocimiento requiere una planificación estructurada que garantice coherencia estratégica, viabilidad operativa y sostenibilidad en el tiempo. En línea con los principios de gestión organizacional, los sistemas de reconocimiento deben diseñarse bajo criterios claros de planificación, ejecución y control (Chiavenato, 2021). Asimismo, Robbins y Judge (2022) señalan que los programas que fortalecen la motivación y el compromiso requieren procesos formales que aseguren equidad, claridad de roles y evaluación continua.

En este contexto, se diseñó un cronograma de implementación con una duración estimada de seis meses para el primer ciclo operativo, estructurado en fases secuenciales que integran gobernanza, gestión del cambio, ejecución y medición de resultados.

Figura 6. Fases del Cronograma



Elaboración propia

Fase 1: Validación y Aprobación Estratégica (febrero)

Incluye la revisión final del plan, generación y ajuste del presupuesto, presentación a Gerencia General y aprobación formal. Asimismo, se establecen indicadores base.

La alineación entre estrategia y recursos es un principio fundamental de la administración estratégica (Chiavenato, 2021). Sin respaldo ejecutivo y viabilidad financiera, los programas organizacionales pierden continuidad y legitimidad.

Propósito: Garantizar respaldo ejecutivo, viabilidad financiera y alineación estratégica.

- Revisión final del plan.
- Generación y ajuste de presupuesto.
- Presentación a Gerencia General.
- Aprobación formal del plan y presupuesto.
- Definición de indicadores base (KPIs).

Fase 2: Gobernanza y Estructura Operativa (marzo)

Comprende la conformación del Comité de Gobernanza y del Comité Reconocimiento, su capacitación, definición de criterios homogéneos y configuración de la plataforma digital. La percepción de justicia organizacional es un factor determinante en la motivación y compromiso de los colaboradores (Robbins & Judge, 2022). La existencia de estructuras formales reduce la subjetividad y fortalece la credibilidad del sistema.

Propósito: Garantizar objetividad, transparencia y consistencia en la toma de decisiones.

- Conformación del Comité de Gobernanza.
- Selección del Comité Reconocimiento.
- Capacitación del Comité Reconocimiento.
- Definición de criterios homogéneos de evaluación.

- Configuración de plataforma (Teams o sistema digital).

Fase 3: Gestión del Cambio y Formación (abril)

Incluye el diseño de acciones de gestión del cambio, material comunicacional, capacitación al liderazgo y socialización del programa. Chiavenato (2021) destaca que los procesos de cambio organizacional requieren comunicación clara y liderazgo activo para asegurar aceptación y apropiación cultural. Sin gestión del cambio, incluso los mejores diseños fracasan en su implementación.

Propósito: Generar compromiso organizacional y claridad en roles.

- Diseño de acciones de gestión del cambio.
- Desarrollo de material comunicacional.
- Capacitación al liderazgo sobre roles y categorías.
- Socialización interna del programa (pre-lanzamiento).

Fase 4: Lanzamiento Oficial (abril)

Se realiza la sesión formal de lanzamiento, activación de campaña comunicacional y apertura de nominaciones. Los refuerzos positivos visibles fortalecen comportamientos deseados dentro de la cultura organizacional (Robbins & Judge, 2022). Un lanzamiento estructurado permite posicionar el programa como herramienta estratégica y no como iniciativa aislada.

Propósito: Movilizar la participación y consolidar el mensaje cultural.

- Sesión de lanzamiento del programa.
- Activación formal de campaña de comunicación.
- Apertura de nominaciones.

Fase 5: Primera Ejecución del Ciclo (mayo)

Esta fase comprende la planificación y ejecución integral del evento de entrega, incluye la organización logística (espacio, ambientación, comunicación previa, materiales, agenda, reconocimientos físicos o digitales y protocolo), asegurando una experiencia coherente, profesional y alineada con la cultura organizacional.

El reconocimiento oportuno y visible influye directamente en la motivación y en la percepción de equidad interna (Robbins & Judge, 2022). La ejecución efectiva consolida la credibilidad del sistema y refuerza la legitimidad del programa.

Propósito: Visibilizar el reconocimiento y reforzar la cultura organizacional.

- Organización logística del evento.

Fase 6: Medición y Mejora Continua (junio y julio)

Incluye la evaluación de nominaciones, selección de personas reconocidas y ejecución del evento de entrega, medición de indicadores, aplicación de encuesta de percepción, revisión de parámetros e informe a Gerencia General. Chiavenato (2021) señala que todo sistema de gestión debe incluir mecanismos de control y retroalimentación para asegurar mejora continua. La evaluación periódica garantiza sostenibilidad y alineación estratégica.

Propósito: Ajustar el programa y asegurar su permanencia como herramienta de gestión.

Junio

- Evaluación de nominaciones.
- Ejecución del evento de entrega.
- Medición de resultados.
- Encuesta de percepción.

Julio

- Revisión de parámetros.
- Informe a Gerencia General.

Fase 7: Medición y Mejora Continua (diciembre - enero, 2027)

Incluye la evaluación de nominaciones de la categoría Top, selección de personas reconocidas y ejecución del evento de entrega, medición de indicadores, aplicación de encuesta de percepción, revisión de parámetros e informe a Gerencia General.

Propósito: Ajustar el programa y asegurar su permanencia como herramienta de gestión.

Diciembre y Enero

- Evaluación de nominaciones.
- Ejecución del evento de entrega.
- Medición de resultados.
- Encuesta de percepción.

Se recomienda el uso de los parámetros previamente establecidos para su evaluación.

Indicadores de Seguimiento

El cronograma incorpora indicadores cuantitativos y cualitativos:

- % de participación en nominaciones.
- Percepción de equidad (encuesta).
- Nivel de satisfacción con el evento.
- Cumplimiento del cronograma (100%).

Tabla 6. Indicadores de Seguimiento del Plan de Reconocimiento

Indicador	¿Qué mide?	Fórmula / Método de cálculo	Fuente	Meta sugerida	¿Cómo se interpreta?
% Participación en nominaciones (Colaboradores Nominados)	Participación activa de personas que nominan	$(\text{Total de Colaboradores Nominados} \div \text{Total colaboradores}) \times 100$	Plataforma de nominaciones	$\geq 40\%$ (ciclo 1)	Si baja, falta comunicación/claridad o baja adopción
% Participación total (Nominan o son nominados) (recomendado)	Alcance real del programa (participan directa o indirectamente)	$(\text{Personas únicas que nominan o son nominadas} \div \text{Total colaboradores}) \times 100$	Plataforma + base de ganadores	$\geq 50\%$ (ciclo 1)	Evalúa "adopción cultural" del programa
Percepción de equidad (encuesta)	Justicia percibida y transparencia del programa	Favorabilidad: $(\text{Cantidad de respuestas 4-5 en escala de likert} \div \text{Total respuestas}) \times 100$ en ítems de equidad	Encuesta clima	$\geq 80\%$ favorabilidad o $\geq 4.0/5$ promedio	Si baja, ajustar criterios/visibilidad/roles del comité
Satisfacción con el evento	Experiencia de la ceremonia (motivación y calidad percibida)	Favorabilidad evento: $(\text{Cantidad de respuestas de 4-5 en escala de likert} \div \text{Total respuestas}) \times 100$	Formulario post-evento	$\geq 85\%$	Si baja, mejorar logística, comunicación y dinámica
Cumplimiento del cronograma	Disciplina operativa en la implementación	$(\text{Hitos cumplidos en fecha} \div \text{Hitos planificados}) \times 100$	Fases del Cronograma RRHH (checklist)	Óptimo 100% / Aceptable $\geq 85\%$	Si baja, ajustar tiempos, responsables o recursos

Nota metodológica sugerida para el informe: "Las metas iniciales funcionan como referencia para el primer ciclo y se recalibran tras la primera iteración con datos reales."

Estos indicadores permiten evaluar tanto el impacto cultural como la eficacia operativa del programa, en coherencia con los principios de gestión del desempeño organizacional (Chiavenato, 2021).

El cronograma de implementación no solo organiza temporalmente las actividades del Programa de Reconocimiento, sino que lo integra dentro de un marco de gobernanza, liderazgo y control estratégico. Conforme a Chiavenato (2021) y Robbins y Judge (2022), los sistemas de reconocimiento que combinan claridad estructural, liderazgo activo y evaluación continua fortalecen la motivación, la percepción de justicia y el desempeño sostenible.

De esta manera, el programa se consolida como una herramienta de gestión estratégica orientada al compromiso organizacional, la excelencia operacional y la sostenibilidad cultural.

Tabla 7. Cronograma de Implementación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN			
Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento	Indicador cumplimiento/medición
Revisión final del plan y presupuesto	RRHH	Febrero	Documento revisado y validado
Aprobación por Gerencia General	CEO	Febrero	Acta o correo de aprobación
Conformación Comité de Gobernanza	RRHH + CEO	Marzo	Documento o Correo formalizado
Selección Comité Evaluador	RRHH	Marzo	Lista o boletín oficial publicada
Capacitación Comité de Reconocimiento	RRHH	Marzo	100% miembros capacitados
Diseño plan de Gestión del Cambio	RRHH	Abril	Plan documentado y aprobado
Capacitación al liderazgo	RRHH	Abril	≥ 90% líderes capacitados
Sesión de lanzamiento	RRHH + CEO	Abril	Evento ejecutado
Activación campaña comunicación	RRHH + Comunicación	Abril	Publicaciones internas realizadas
Apertura de nominaciones	Comité de Reconocimiento	Abril	Plataforma activa
Organización evento de entrega	RRHH	Mayo	Logística ejecutada según plan
Evaluación de nominaciones	Comité de Reconocimiento	Junio	Acta de evaluación completada
Ejecución evento de reconocimiento	RRHH	Junio	Evento realizado
Medición de resultados	RRHH	Junio	Reporte de indicadores elaborado
Encuesta de percepción	RRHH	Junio	≥ 60% participación
Informe GG y ajustes del programa	RRHH + CEO	Julio	Acta de mejora continua
Evaluación Anual Evaluación de Nominaciones, Medición de Resultados y Ajuste del programa: Se recomienda la aplicación de la evaluación de la categoría Top basado en los indicadores previamente establecidos.	RRHH	Diciembre- Enero 2027	Replicar Indicadores de Cumplimiento Previos

Bibliografía

Arias, F. G. (2020). *El proyecto de investigación científica* (8.ª ed.). Caracas

Balcazar, F. E. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, IV(7-8), 59-77.
<https://www.redalyc.org/pdf/184/18400804.pdf>

Balraj, M. (2025, 22 de Julio). *The power of feeling seen: Why workplace appreciation is the key to excellence*. Forbes.
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/07/22/the-power-of-feeling-seen-why-workplace-appreciation-is-the-key-to-excellence/>

Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Corey, D. (2020). *5 magic steps to employee recognition program success: Innovative ideas to take your program from zero to hero*. Reward Gateway.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Cushman & Wakefield (AB Advisory). (2025). *PEAK Kudos: A Recognition Program*. Documento interno no publicado.

Cushman & Wakefield (AB Advisory). (2025). *Welcome Pack 2025: Manual de bienvenida para colaboradores*. Documento interno no publicado.

Deloitte Insights. (2024, 24 de Marzo). *2025 Global Human Capital Trends: Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html#reinventing-performance-management>

Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce...>

Gallup. (2023). *Empowering Workplace Culture Through Recognition*. <https://www.workhuman.com/resources/reports-guides/empowering-workplace-culture-through-recognition-gallup-report/>

Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. <https://opis-cdn.tinkoffjournal.ru/mercury/rabota-volk-doc-2.tnoup7j7e7mp.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Krueger, R. A., y Casey, M. A. (2021). *Focus groups: A practical guide for applied research* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *Academy of Management Review*, 27(5), 705-

717. <https://www2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>

Lytle, T. (2023). *The risks and rewards of employee incentive programs*. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/employee-incentives-go-wrong>

Mayer, K. (2024). *Employee recognition can go a long way — but it has to be done right*. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/all-things-work/employee-recognition-can-go-long-way-but-has-to-be-done-right>

Ramya, S. R., y Vanithamani, M. R. (2023). *The power of employee recognition: Building a culture of appreciation in the workplace*. The Indian Journal of Technical Education, Edición Especial. Volumen 46, P. 109-114.

Reward Gateway. (s. f.). *About Reward Gateway | Edenred*. <https://www.rewardgateway.com/company/overview>

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2021). *Administración* (15.^a ed.). Pearson.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.

Scott, C. (2023). *How to create an employee recognition program (in 2025)*. AIHR – Academy to Innovate HR. <https://www.aihr.com/blog/employee-recognition/>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2016). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

Anexos

Anexo I: Plan de Reconocimiento



ÍNDICE

03 Propósito del Plan de Reconocimiento

04 Alcance del Manual dentro de la Organización

05 Conceptos Clave

06 Objetivos

Better Never Settles: Reconocer para inspirar - 2026

07 Principios del Plan

08 Metodología

09 Ficha Técnica

10 Bottom

11 Mid

12 Top

14 Bibliografía

Propósito del Plan de Reconocimiento

El propósito del plan de reconocimiento es **fortalecer una cultura organizacional** basada en la **apreciación**, el **alto desempeño** y los **valores compartidos**, visibilizando comportamientos y logros que impulsan el éxito colectivo. Este documento actúa como **recurso visual** para las personas de Recursos Humanos, facilitando la aplicación consistente y objetiva del plan, y asegurando que el reconocimiento sea gestionado de manera clara, equitativa y alineada con la estrategia organizacional.

El presente documento establece los **objetivos y principios** que rigen el Plan de Reconocimiento, así como la descripción de la **metodología** utilizada y de las **categorías** definidas en conjunto con la organización.

Este material debe ser consultado de manera complementaria con el **Manual de Implementación**.

03

Alcance del Manual dentro de la Organización

Recursos Humanos

- **Liderar** el programa.
- **Coordinar** el comité evaluador.
- **Administrar** las plataformas del programa.
- **Actualizar y dar** seguimiento a los parámetros.
- **Asegurar** que el programa esté alineado con la estrategia de la empresa.

Líderes

- **Impulsar** el uso del programa en sus equipos.
- **Nominar** personas o equipos.
- **Comunicar** los reconocimientos.
- **Dar** el ejemplo promoviendo una cultura de apreciación.

Colaboradores

- **Conocer** el funcionamiento del programa.
- **Participar** activamente en las dinámicas de reconocimiento.
- **Promover** una cultura de apreciación entre pares y liderazgo.

04

Conceptos Clave



Reconocimiento

- Refuerza la **cultura** y los **valores**.
- Hace que las **personas** se sientan **valoradas**.
- Impulsa **motivación** y **compromiso**.
- Enfoque de **largo plazo**.

Mayer, 2024

Incentivos

- Orientados a **metas específicas**.
- Asociados a **resultados puntuales**.
- **Motivación** principalmente **económica**.
- Enfoque de **corto plazo**.

Lytle, 2023

- El **81%** de las personas que se sienten **satisfechas en su trabajo** afirman que forman parte de organizaciones que promueven una **cultura de reconocimiento**. Mayer (2024) *Society for Human Resources Management*

05

Better Never Settles: Reconocer para inspirar - 2026

Objetivos



06

Better Never Settles: Reconocer para inspirar - 2026

Principios del Plan



07

Metodología

¿Cuál es el formato de reconocimiento que estaremos implementando?



08

Ficha Técnica



09

BOTTOM

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	SUBCATEGORÍA	ESTILO
Perseverance	Reconoce a las personas que demuestran perseverancia y fortaleza emocional frente a los desafíos del día a día.	Reconocer a los colaboradores que demuestran constancia, esfuerzo y resiliencia para alcanzar resultados sostenibles, aun frente a dificultades, fortaleciendo una cultura de perseverancia y compromiso organizacional.	1. Seguir adelante enfrentando errores, rechazos o situaciones difíciles y, aun así, no se rinde, aprende y continúa avanzando. 2. Demostrar inteligencia emocional en situaciones retadoras (asertividad).	Individual o colectiva
Excellence	Reconoce a las personas que destacan por ejecutar su trabajo con un nivel de excelencia constante, superando las expectativas y demostrando un alto compromiso con la calidad, la precisión y la mejora continua en su quehacer diario.	Promover estándares elevados de desempeño en los procesos cotidianos, fomentando la atención al detalle, la consistencia en los resultados y la entrega de un trabajo de alta calidad.	1. Trabajo bien hecho entregando resultados de alta calidad, bien pensados y bien ejecutados, cuidando los detalles y cumpliendo con los estándares esperados. 2. Calidad constante manteniendo un nivel alto de calidad de forma consistente siendo ágil, efectivo y eficiente.	Individual o colectiva
Allyship	Reconoce a las personas que, en su trabajo diario, apoyan a sus compañeros, colaboran de manera constante y muestran disposición para aprender y adaptarse.	Promover el apoyo, la colaboración y el trabajo en equipo a través de acciones cotidianas que facilitan el logro de objetivos comunes.	1. Estar para el equipo apoyando a otros en momentos de carga alta, presión o necesidad, ofreciendo ayuda de forma genuina. 2. Acompañar y respaldar a otras personas, haciéndolas sentir escuchadas, incluidas y seguras para aprender, adaptarse o enfrentar cambios.	Individual o colectiva
Knowledge	Reconoce a las personas que brindan una guía excepcional a los clientes, demostrando sus conocimientos y habilidades para proporcionar una atención adecuada.	Fomentar una atención al cliente excepcional, promoviendo altos estándares de asesoría, acompañamiento y generación de confianza a través del conocimiento y la experiencia.	1. Guía Experta demostrando un alto dominio técnico y brindan asesoría precisa y efectiva, incluso en situaciones complejas. 2. Asesor de Confianza construyendo relaciones sólidas con los clientes, posicionándose como referentes clave para la toma de decisiones.	Individual o colectiva

Estas categorías son de libre reconocimiento por medio de la plataforma virtual indicada por Recursos Humanos.

10

MID

Better Never Settles: Reconocer para inspirar - 2026

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	PARÁMETROS	OBJETIVO	SUBCATEGORÍA	ESTILO
The Foundation Builder	Reconoce a las personas que demuestran una actitud activa de aprendizaje continuo y una alta capacidad de adaptación al cambio, desarrollando nuevas habilidades y fortaleciendo su aporte al equipo, independientemente de su nivel de experiencia o etapa de carrera.	<ol style="list-style-type: none"> Al menos 1 curso, certificación u otros títulos concluidos exitosamente que se encuentren relacionados con el giro de negocio y tenga un impacto en el trabajo realizado en el departamento. Impartir al menos una capacitación que permita transmitir el conocimiento a miembros del equipo u organización. 	Impulsar el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento dentro de la organización, reconociendo aquellas personas que comparten activamente su conocimiento para elevar el desempeño del equipo y generar un impacto positivo	<ol style="list-style-type: none"> Aprendizaje Continuo por medio de completar capacitaciones y aplicar lo aprendido en su trabajo diario, compartiendo la experiencia de una manera más amplia y con un mayor impacto para el equipo u organización. Creer frente al Cambio asumiendo nuevos retos y demostrando progreso visible, especialmente en contextos nuevos o complejos. 	Individual
Rising Together	Reconoce a las personas que promueven la colaboración activa entre equipos, comparten conocimiento de manera generosa y contribuyen al logro de objetivos comunes más allá de su rol habitual.	Ha promovido de manera activa la colaboración entre miembros del mismo equipo u otros equipos, compartiendo conocimientos e información, estableciendo espacios que permitan intercambio de ideas que lleven al éxito en proyectos o tareas de alto impacto.	Fomentar la colaboración entre equipos para crear oportunidades de negocio, fortalecer las sinergias internas y aportar valor sostenible a la organización, promoviendo una cultura de crecimiento compartido.	<ol style="list-style-type: none"> Posibilitar el avance por medio de la colaboración activa con otros equipos o personas para desbarbar, acelerar o cerrar un proyecto u objetivo común. Conectar oportunidades saliendo del rol habitual para conectar necesidades con soluciones, apoyando a otros equipos o generando oportunidades para la organización (cross-collaboration / cross-selling). 	Individual o colectiva

Estas categorías se evalúan por medio de nominación a través de un formulario virtual provisto por Recursos Humanos.

11

TOP

Better Never Settles: Reconocer para inspirar - 2026

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	PARÁMETROS	OBJETIVO	SUBCATEGORÍA	ESTILO
The Box Breaker	Reconoce a las personas que diseñan e impulsan soluciones innovadoras de alto impacto para la organización. Esta categoría destaca a quienes abordan problemas complejos de forma estratégica, transforman procesos o modelos de trabajo y generan mejoras sostenibles que impactan a múltiples áreas, clientes o resultados clave del negocio.	Propuestas aceptadas e implementadas que tienen un impacto económico significativo en la organización.	Reconocer iniciativas de innovación y mejora continua que generan un impacto transformacional y sostenible en la organización, fortaleciendo la capacidad de resolver problemas complejos a nivel estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> Diseño de soluciones de alto impacto Lidera o crea soluciones innovadoras para problemas complejos, considerando el impacto organizacional, la escalabilidad y la sostenibilidad en el tiempo. Transformación de procesos y modelos de trabajo Rediseña procesos, implementa automatizaciones o introduce nuevas formas de trabajo que generan mejoras significativas en eficiencia, calidad, costos o experiencia del cliente. Pensamiento estratégico y sistémico Analiza problemas desde una perspectiva integral, conecta distintas áreas o necesidades del negocio y propone soluciones que generan valor para la organización más allá de su equipo inmediato. 	Individual o colectiva

Estas categorías se evalúan por medio de nominación a través de un formulario virtual provisto por Recursos Humanos.

12



El reconocimiento impulsa **equipos motivados, leales y de alto desempeño**, generando un impacto directo en los resultados del negocio y en el **éxito a largo plazo** de la organización.

Barbara Martell, SHRM-SCP, senior vice president and CHRO at insurance firm Allianz Trade Americas

13

Bibliografía

- Corey, D. (2020). 5 magic steps to employee recognition program success: Innovative ideas to take your program from zero to hero. Reward Gateway.
- Mayer, K. (2024, noviembre 19). Employee recognition can go a long way—But it has to be done right. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/all-things-work/employee-recognition-can-go-long-way-but-has-to-be-done-right>

14

Manual de Implementación

Guía para la ejecución del plan de reconocimiento.

Better Never Settles: Reconocer para Inspirar



Indice

	Sobre el Manual	04
	◊ Propósito del Manual	04
	◊ Elementos del Plan	04
	◊ ¿Por qué se implementa?	05
01	Roles	06
	Roles y Responsabilidades	07
	Comité de Reconocimiento	08
02	Elegibilidad y Reglas de Nominación	09
	¿Quién puede ser reconocido?	10
	¿Quién puede nominar?	10
	Reglas de Equidad	10
03	Tipos de Reconocimiento	11
	Nivel Base	12
	Nivel Medio	13
	Nivel Top	14
	Ceremonia de Premiación	15

04	Cronograma de Implementación	16
	Fases de Implementación	17
	Cronograma de Implementación	19

05	Recomendaciones	20
	Formulario de Nominación	21
	Plataforma Digital	21
	Evaluación del Plan de Reconocimiento	22
	Revisión de Parámetros	22
	Métricas y KPIs	23
	Actualización de Cronograma	25

Sobre el manual



Introducción y Propósito

El Manual de Reconocimiento busca servir como una guía estructurada para el equipo de Recursos Humanos, estableciendo los lineamientos, criterios y procesos necesarios para la correcta implementación del Plan de Reconocimiento.

Elementos del Manual

- ◆ **Roles y Responsabilidades** Personas encargas de ejecutar el plan
- ◆ **Reglas y Lineamientos** Especificaciones sobre la metodología del plan: categorías y dinámicas.
- ◆ **Tipos de Reconocimientos** Ejemplos de recompensas basadas en las categorías del plan.
- ◆ **Cronograma** Herramienta de planificación de las actividades del plan de reconocimiento
- ◆ **Recomendaciones** Recomendaciones para el correcto funcionamiento del plan

¿Porque se implementa?

El manual se implementa para que el reconocimiento se aplique de la misma forma en todas las áreas, sea justo y transparente, y ayude a fortalecer la cultura PEAK y la excelencia en el trabajo diario.

Este material debe ser consultado de manera complementaria con el Plan de Reconocimiento.

El manual debe ser utilizado como:

- ◆ Guía de implementación para Recursos Humanos.
- ◆ Herramienta de liderazgo para jefaturas y gerencias.
- ◆ Referencia institucional para las personas colaboradoras.





01

Roles



Roles & Responsabilidades

<p>—</p> <p>—</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitación del comité de reconocimiento 2. Gobierno y actualización del programa 3. Administración de plataformas 4. Seguimiento de métricas
<p>—</p>	<p>Líderes de diferentes áreas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en instancias de decisión y comunicación 2. Promover el uso activo del reconocimiento base 3. Nominar y validar reconocimientos medios y top



Comité de Reconocimiento

El Comité de Reconocimiento deberá conformarse por líderes de las distintas áreas de la organización y deberá reunirse de forma trimestral para revisar las nominaciones y definir a las personas o equipos reconocidos. Su objetivo es asegurar que las decisiones se tomen de manera justa, imparcial y alineada con los criterios del programa.

Recursos Humanos no formará parte del Comité de Reconocimiento, pero sí agendará y mediará las sesiones.

02

Elegibilidad y Reglas de Nominación



¿Quién puede ser reconocido?

Todos los niveles y roles de la organización

¿Quién puede nominar?

Nivel Base	Cualquier persona de la organización
Nivel Medio	Auto-nominación, pares y liderazgo
Nivel Top	Pares y liderazgo

Reglas de Equidad

- Una misma persona no puede recibir un reconocimiento de nivel medio más de dos veces en la misma categoría durante el mismo año.
- Si uno de los líderes que integran el comité es nominado no podrá deliberar en esa categoría.

03

Tipos de Reconocimiento y Aplicación





Nivel Base

- ▶ **Frecuencia** Reconocimientos espontáneos y continuos en el día a día
- ▶ **Espacio** A traves de las aplicaciones establecidas (ej: Wrenly)
Correos electronicos
Se promueve la creatividad de los usuarios
- ▶ **Modalidad** Entre pares, de liderazgo a equipo y viceversa.
No se realizará una sumatoria o conteo de los reconocimientos otorgados en esta nivel.
Se espera que los colaboradores proactivamente sugieran otras formas de reconocimiento para este nivel: Por ejemplo, stickers digitales, medallas, etc.



Recompensa

- Ecards personalizadas
- Reconocimiento público o privado
- Sin recompensa económica asociada

Ejemplo de e-card





Nivel Medio

- ◆ **Frecuencia** Trimestral
- ◆ **Espacio** Reuniones Sync&Sip
Espacios de reuniones abiertas en la Compañía
- ◆ **Modalidad** Por nominación a través de un **formulario**, se permite la nominación por parte de un tercero o la modalidad de auto-nominación.



Recompensa

La persona o personas seleccionadas podrán escoger alguno de los siguientes reconocimientos:




- Tarjetas de regalo (Pricemart, Pimiento Rosa, Amazon, etc.)
- Certificaciones o cursos

*Monto determinado por RRHH en conjunto con el líder de la organización/Opciones sujetas a cambios de acuerdo a las necesidades de la Compañía





Nivel Top

-  **Frecuencia** Anual
-  **Espacio** Último Sync&Sip del año
-  **Modalidad** Por nominación a través de un formulario, se permite la nominación por parte de un tercero (líder, par o miembro de otra área).



Recompensa

La persona o personas seleccionadas podrán escoger alguno de los siguientes reconocimientos:

- Estadía en hotel (2 días / 1 noche)
- Certificaciones o programas formativos superiores

*Monto determinado por RRHH en conjunto con el líder de la organización/Opciones sujetas a cambios de acuerdo a las necesidades de la Compañía

Evento de Premiación

Se sugiere la realización de una actividad o espacio para la premiación de los reconocimientos de las categorías Mid y Top.

- ◊ **Mid** Estas actividades serán realizadas de manera trimestral. La intención es que puedan ser incorporadas en el Sip&Sync u otra actividad con la misma dinámica.
Se propone que durante este espacio se realice una presentación con la fotografía de la persona o personas a reconocer y una breve descripción del trabajo o acciones realizadas por las cuales se les está reconociendo.

- ◊ **Top** Esta actividad será realizada de manera anual al ser el premio mayor. La propuesta es realizar la actividad en el último Sip&Sync del año, de igual forma se propone que se realice una presentación con la fotografía de la persona a reconocer y una breve descripción del trabajo o acciones realizadas por las cuales se les está reconociendo.
El formato es apto para cambios, en caso de que se desee incorporar elementos creativos (video) a la actividad.



04

Cronograma de Implementación



Fases de implementación del Plan de Reconocimiento



La implementación del Programa de Reconocimiento requiere una planificación organizada que asegure coherencia con la estrategia de la empresa, viabilidad en su ejecución y sostenibilidad en el tiempo. Por ello, se ha estructurado en fases definidas que permiten una aplicación gradual y ordenada.

Fases de implementación del Plan de Reconocimiento

- ◊ **Fase 1: Validación y Aprobación Estratégica (febrero)** : Revisión final del plan, generación y ajuste del presupuesto, presentación a Gerencia General y aprobación formal, se establecen los indicadores para evaluar el plan.
- ◊ **Fase 2: Gobernanza y Estructura Operativa (marzo)** : Comprende la conformación del Comité de Gobernanza y del Comité Reconocimiento , su capacitación, definición de criterios homogéneos y configuración de la plataforma digital.
- ◊ **Fase 3: Gestión del Cambio y Formación (abril)**: Incluye el diseño de acciones de gestión del cambio, material comunicacional, capacitación al liderazgo y socialización del programa.
- ◊ **Fase 4: Lanzamiento Oficial (abril)**: Se realiza la sesión formal de lanzamiento, activación de campaña comunicacional y apertura de nominaciones.
- ◊ **Fase 5: Primera Ejecución del Ciclo (mayo)**: Esta fase comprende la planificación y ejecución integral del evento de entrega, incluye la organización logística (espacio, ambientación, comunicación previa, materiales, etc).
- ◊ **Fase 6: Medición y Mejora Continua (junio y julio)**: Incluye la evaluación de nominaciones, selección de personas reconocidas, ejecución del evento de entrega, aplicación de encuesta de percepción, medición de resultados de la base (plataforma digital), revisión de parámetros e informe a Gerencia General.
- ◊ **Fase 7: Medición y Mejora Continua (diciembre y enero)**: Incluye la evaluación de nominaciones del top (anual), selección de personas reconocidas, ejecución del evento de entrega, aplicación de encuesta de percepción, medición de resultados de la base (plataforma digital), revisión de parámetros e informe a Gerencia General.



Cronograma de Implementación

Acción	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Cumplimiento/ Impacto
Revisión final del plan y presupuesto	RRHH	Febrero	Documento revisado y validado
Aprobación por Gerencia General	CEO	Febrero	Acta o correo de aprobación
Conformación Comité de Gobernanza	RRHH + CEO	Marzo	Documento o Correo formalizado
Selección Comité de Reconocimiento	RRHH	Marzo	Lista o boletín oficial publicada
Capacitación Comité de Reconocimiento	RRHH	Marzo	100% miembros capacitados
Diseño plan de Gestión del Cambio	RRHH	Abril	Plan documentado y aprobado
Capacitación al liderazgo	RRHH	Abril	≥ 90% líderes capacitados
Sesión de lanzamiento	RRHH + CEO	Abril	Evento ejecutado
Activación campaña comunicación	RRHH + Comunicación	Abril	Publicaciones internas realizadas
Apertura de nominaciones	Comité de Reconocimiento	Abril	Plataforma activa
Organización evento de entrega	RRHH	Mayo	Logística ejecutada según plan

Nota Metodológica: Se recomienda realizar una revisión trimestral de las categorías de la Base para determinar su adopción.

Se propone el uso de los datos cuantitativos provistos por las plataformas digitales.

Cronograma de Implementación

Acción	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Cumplimiento/ Impacto
Evaluación de nominaciones	Comité de Reconocimiento	Junio	Acta de evaluación completada
Ejecución evento de reconocimiento	RRHH	Junio	Evento realizado
Medición de resultados	RRHH	Junio	Reporte de indicadores elaborado
Encuesta de percepción	RRHH	Junio	≥ 60% participación
Informe GG y ajustes del programa	RRHH + CEO	Julio	Informe de Mejora Continua
<p>Evaluación Anual</p> <p>Evaluación de Nominaciones, Medición de Resultados y Ajuste del programa: Se recomienda la aplicación de la evaluación de la categoría Top basado en los indicadores previamente establecidos.</p>	RRHH	Diciembre - Enero	Replicar indicadores de cumplimiento previos

Nota Metodológica: Se recomienda realizar una revisión trimestral de las categorías de la Base para determinar su adopción.

Se propone el uso de los datos cuantitativos provistos por las plataformas digitales.

05

Recomendaciones



Preguntas del Formulario de Nominación

Se recomienda crear un formulario virtual de fácil acceso que permita realizar las nominaciones de las categorías medias y top

- ◉ **Nombre de la persona que nomina**
- ◉ **Nombre de la persona nominada**
- ◉ **Area de la persona nominada**
- ◉ **Dropdown con categoría a nominar: Foundation Builder / El Constructor en Crecimiento (Mid), Rising Together / Crecer juntos (Mid) & The Box Breaker / El rompe-moldes (Top)**
- ◉ **¿Qué hizo la persona y en que contexto sucedió?**
- ◉ **Archivos adjuntos que sustenten la nominación**

Plataforma digital de reconocimiento para la base

Se recomienda el uso de las plataformas Wrenly o Matter, ya que cuentan con un periodo de prueba gratuita y posteriormente su costo es de \$1 para Matter y \$2 para Wrenly por colaborador al mes. Se integra directamente con Microsoft Teams lo que facilita su uso espontáneo y cotidiano, además de contar con tarjetas electrónicas y métricas que facilitan medir la adopción del programa.



Evaluación de satisfacción con el programa

1. Para los reconocimientos de nivel medio y top, se recomienda aplicar encuestas de percepción de manera semestral o anual, con el fin de evaluar la experiencia de las personas colaboradoras y el impacto percibido del programa.
2. En el caso del nivel base, la adopción y satisfacción pueden evaluarse a través de métricas proporcionadas por la plataforma digital seleccionada, tales como frecuencia de uso, tipos de reconocimiento otorgados y áreas más activas.

Revisión periódica de parámetros de las categorías

Se recomienda que Recursos Humanos realice una revisión posterior a la primera iteración del programa, con el objetivo de reevaluar los parámetros definidos y validar su eficacia, claridad y alineación con la estrategia organizacional, realizando los ajustes necesarios para su mejora continua.

Métricas o KPIs

Los KPIs permiten medir la adopción del programa, asegurar su uso consistente y realizar ajustes oportunos para maximizar su impacto cultural.

1. Se recomienda monitorear de forma mensual la utilización de la plataforma digital del nivel base y definir una métrica inicial que funcione como línea de referencia, permitiendo evaluar a lo largo del tiempo si el uso del programa incrementa, se mantiene estable o disminuye.
2. Para los niveles medio y top, se sugiere complementar este análisis con encuestas de percepción semestrales o anuales, que faciliten la construcción de una línea base para comparar futuras iteraciones del programa.
3. A continuación, se establecen algunos indicadores sugeridos para realizar la evaluación de la adopción del plan.



Indicador	¿Que mide?	Metodo de Calculo	Fuente	Meta Sugerida	¿Como se Interpreta?
% Participación en nominaciones (Colaboradores Nominados)	Participación activa de personas que nominan	$(\text{Total de Colaboradores Nominados} \div \text{Total colaboradores}) \times 100$	Plataforma de nominaciones	$\geq 40\%$ (ciclo 1)	Si baja, falta comunicación/claridad o baja adopción
% Participación total (Nominan o son nominados) (recomendado)	Alcance real del programa (participan directa o indirectamente)	$(\text{Personas únicas que nominan o son nominadas} \div \text{Total colaboradores}) \times 100$	Plataforma + base de ganadores	$\geq 50\%$ (ciclo 1)	Evalúa “adopción cultural” del programa
Percepción de equidad (encuesta)	Justicia percibida y transparencia del programa	Favorabilidad: $(\text{Cantidad de respuestas 4-5 en escala de likert} \div \text{Total respuestas}) \times 100$ en ítems de equidad	Encuesta Clima	$\geq 80\%$ favorabilidad o $\geq 4.0/5$ promedio	Si baja, ajustar criterios/visibilidad/roles del comité
Satisfacción con el evento	Experiencia de la ceremonia (motivación y calidad percibida)	Favorabilidad evento: $(\text{Cantidad de respuestas de 4-5 en escala de likert} \div \text{Total respuestas}) \times 100$	Formulario post-evento	$\geq 85\%$	Si baja, mejorar logística, comunicación y dinámica
Cumplimiento del cronograma	Disciplina operativa en la implementación	$(\text{Hitos cumplidos en fecha} \div \text{Hitos planificados}) \times 100$	Fases del Cronograma RRHH (checklist)	Óptimo 100% / Aceptable $\geq 85\%$	Si baja, ajustar tiempos, responsables o recursos

Nota metodológica sugerida para el informe: “Las metas iniciales funcionan como referencia para el primer ciclo y se recalibran tras la primera iteración con datos reales.”

Revisión y creación de un nuevo cronograma de implementación

Se recomienda que el programa sea aplicado anualmente considerando la frecuencia preestablecida para las premiaciones. Se espera que para años posteriores al 2027 se cree un nuevo cronograma de implementación del programa adecuado a la agenda organizacional.



Manual de Implementación



Anexo III: Guías de Entrevista

Guía de Entrevista Semiestructurada al departamento de Recursos Humanos

Objetivo: Profundizar en la experiencia y percepciones del área de Recursos Humanos sobre los programas de reconocimiento previos, identificar limitaciones, expectativas y elementos clave para el nuevo modelo.

Instrucciones para el entrevistador:

Primero explicar el propósito de la entrevista y aclarar que las respuestas serán confidenciales.

Preguntas guía

1. Historia y antecedentes

- ¿Qué programas de reconocimiento se han implementado anteriormente en la empresa?
- ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y cómo se comunicaron a los colaboradores?

2. Fortalezas y debilidades

- Desde su experiencia, ¿qué aspectos positivos destacaría de estos programas?
- ¿Qué aspectos considera que no funcionaron como se esperaba?

3. Limitaciones encontradas

- ¿Qué obstáculos enfrentaron en la implementación (presupuesto, participación, comunicación, alineación con cultura)?
- ¿Cómo afectaron estas limitaciones la continuidad de los programas?

4. Alineación con la cultura y valores PEAK

- ¿Considera usted que las iniciativas que han implementado reflejan en alguna medida los valores, misión, visión de la compañía?

- En caso afirmativo ¿Se realizaron acciones concretas que permitieran reforzar la excelencia, esfuerzos adicionales o creatividad?

5. **Impacto percibido**

- ¿Cómo perciben que los programas de reconocimiento previos impactaron en la motivación, retención y compromiso de los colaboradores?
- ¿Se han observado cambios en clima organizacional o desempeño relacionados con el reconocimiento?

6. **Expectativas para el nuevo modelo**

- Desde su perspectiva, ¿qué características debería tener un programa para ser exitoso y sostenible?
- ¿Qué impacto esperan que tenga el programa de reconocimiento en la motivación, el desempeño y el ambiente laboral, y cómo se vería reflejado ese impacto en el día a día de la organización?

2. Guía de Entrevista Uno a Uno Líderes Cushman & Wakefield

Tema: Opiniones y experiencias sobre el Programa de Reconocimiento PEAK

Propósito: Recopilar percepciones, experiencias y sugerencias de los líderes sobre la efectividad del programa de reconocimiento, su impacto en la cultura organizacional y las oportunidades de mejora.

Introducción (inicio de la entrevista)

“El propósito de esta entrevista es conocer su experiencia y percepción sobre el programa de reconocimiento de Cushman, entender qué ha funcionado bien y qué podríamos mejorar. La información será utilizada de manera confidencial y contribuirá al diseño de un modelo más inclusivo y sostenible.”

Duración estimada: 30 minutos.

Parte 1: Experiencia general con el programa

1. ¿Cómo describirías su experiencia general con los programas de reconocimiento que ha implementado la empresa (Living at the PEAK, PEAK Kudos, etc.)?
2. ¿Qué aspectos consideras que funcionaron mejor y cuáles no cumplieron con las expectativas?
3. ¿Podrías compartir algún ejemplo concreto de una práctica o iniciativa de reconocimiento que haya generado un impacto positivo en su equipo?

Parte 2: Impacto en el equipo y la cultura

4. ¿Cómo percibes que el programa de reconocimiento ha influido en la motivación y el desempeño de tu equipo?
5. ¿Crees que los valores PEAK (Perseverancia, Excelencia, colaboración y conocimiento) se reflejan realmente en las prácticas de reconocimiento?

6. Desde tu perspectiva, ¿qué tan equitativo o inclusivo ha sido el programa en cuanto a la participación de diferentes áreas y niveles jerárquicos?

Parte 3: Liderazgo y comunicación

7. ¿Qué papel consideras que deben tener los líderes en la promoción de la cultura de reconocimiento?
8. ¿Sientes que cuentas con las herramientas o la orientación necesaria para reconocer efectivamente a tu equipo?
9. ¿Qué canales o medios de comunicación consideras más efectivos para dar visibilidad a los logros de los colaboradores? (por ejemplo: reuniones, PEAK Day (Día Cumbre), intranet, correo, etc.)

Parte 4: Oportunidades de mejora y expectativas

10. Si pudieras rediseñar el programa, ¿qué características incluirías para hacerlo más moderno, participativo y sostenible?
11. ¿Qué tipo de reconocimientos consideras que motiva más a los colaboradores: los simbólicos, los públicos, ¿los materiales o los de desarrollo profesional?
12. ¿Qué expectativas tienes sobre el nuevo modelo de reconocimiento que se está planteando?

Cierre

“Agradecemos mucho tu tiempo y tu retroalimentación. Tus aportes nos ayudarán a construir un programa de reconocimiento más cercano, justo y alineado con los valores y la cultura Cushman.”

3. Cuestionario a Colaboradores

Objetivo: Conocer la percepción, satisfacción y expectativas de los colaboradores sobre el reconocimiento dentro de la empresa para diseñar un modelo alineado con sus necesidades y valores **PEAK**.

Instrucciones: Marca con una "X" la opción que mejor refleje tu opinión. Tus respuestas son **anónimas** y se utilizarán únicamente para mejorar los programas de reconocimiento.

Información general del participante

- **Puesto que ocupa:** _____

- **Rango de edad:**

Menos de 25 años

25 – 34 años

35 – 44 años

45 – 54 años

55 años o más

- **Años de trabajar en la empresa:**

Menos de 1 año

1 – 3 años

4 – 6 años

7 – 10 años

Más de 10 años

Anteriormente, la empresa ha contado con dos programas de reconocimiento *PEAK Kudos* y *Living at the PEAK* que se implementaron con el fin de motivar al personal y generar compromiso. **Si usted no vivió estos programas, agradecemos que marque "No" en la siguiente pregunta para continuar a la sección B.**

Sección A. Experiencia previa

1. En los últimos años, ¿has recibido algún reconocimiento formal de la empresa?

Sí

No

2. Evalúa tu experiencia con los programas de reconocimiento anteriores:

Afirmación	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutra (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
-------------------	---	----------------------------------	-------------------------	-------------------------------	--

Me sentí motivado(a) por los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

reconocimientos

recibidos.

Los programas
anteriores reflejaban
los valores *PEAK*.

El reconocimiento
aumentó mi sentido
de pertenencia a la
empresa.

Sección B. Preferencias y expectativas

3. Si pudieras mejorar el programa de reconocimiento de la empresa, ¿qué premios o experiencias incluirías para motivarte más? (mencione al menos 3)

—

4. ¿Con qué frecuencia consideras adecuado que se realicen reconocimientos formales?

- Una vez al año
- Cada seis meses
- Trimestralmente

Otro: _____

5. ¿A través de qué canales te gustaría enterarte o recibir reconocimientos? *(Puedes marcar más de una opción)*

Reuniones mensuales de la empresa

Comunicados por correo interno

Videos o material audiovisual interno

Publicaciones en redes o plataformas internas

Otro: _____

6. Pregunta abierta:

¿Hay algún comentario o información adicional que consideres relevante y que no haya sido abordado?

4. Guía para el grupo focal

Antes de comenzar, queremos agradecerles por su tiempo y disposición para participar en este espacio. El objetivo de este grupo focal es conocer sus percepciones con respecto a la propuesta de plan de reconocimiento que se les presentará a continuación, con el fin de recoger insumos que nos ayuden a validar que la propuesta sea relevante y aplicable al día a día de la organización.

Su participación es clave para este proceso. No hay respuestas correctas o incorrectas; valoramos la honestidad y las distintas perspectivas. Queremos asegurarles que este espacio es confidencial.

La sesión será conversacional, con algunas preguntas guía. Les pedimos escuchar con respeto, permitir la participación de todas las personas y mantener una actitud abierta. Lo que compartirán hoy será un insumo importante para la toma de decisiones. Con esto, damos inicio al grupo focal.

1. ¿Qué entiende usted por reconocimiento?
2. Después de conocer el nuevo programa, ¿cómo se sienten con esta propuesta?
3. ¿Qué les gusta más del nuevo programa de reconocimiento?
4. ¿Les parece un programa justo e inclusivo? ¿Por qué?
5. ¿Hay alguna categoría que no se entienda bien o que les genere dudas?
6. ¿Se logran ver reflejados en alguna categoría según su trabajo diario?
7. ¿Qué cambiarían o mejorarían?
8. ¿Qué cosas consideran importantes para garantizar que el reconocimiento sea justo?
9. ¿Creen que este programa puede motivar a las personas? ¿De qué manera?

Anexo IV: Transcripciones

Entrevista a: Directora de Operaciones y Talento

Fecha: 22/10/2025

Entrevistador/a: Laura Sedo Badilla, Ana Carolina Araya Quirós y Ruth Morales Fuentes

1. Historia y antecedentes

Ana Carolina: ¿Qué programas de reconocimiento se han implementado anteriormente en la empresa?

Entrevistada: A lo largo de los últimos años hemos desarrollado dos programas principales: *Living at the PEAK* desarrollado en el año 2021 y los *PEAK Kudos* desarrollado a mediados del año 2022 y finalizado a mediados del 2023. El primero consistía en un reconocimiento trimestral basado en los valores de la organización. *Perseverance* (Perseverancia), *Excellence* (Excelencia), *Allyship* (alianza) y *Knowledge* (conocimiento). Los colaboradores podían nominar a sus compañeros y un comité seleccionaba a los ganadores, quienes recibían un reconocimiento público y una tarjeta de regalo. Más adelante surgió *PEAK Kudos*, un programa más dinámico y participativo. Cualquier persona podía reconocer a otra con puntos de bronce, plata u oro, que se acumulaban y premiaban al final del año. Ambos programas promueven la motivación, el compañerismo y la vivencia de los valores PEAK.

2. Fortalezas y debilidades

Laura Sedo: Desde su experiencia, ¿qué aspectos positivos destacarías de estos programas?

Entrevistada: Sin duda, lo más positivo fue la energía y motivación que se generó entre los colaboradores. Los programas fomentan la colaboración, la empatía y el orgullo de pertenecer a la empresa. También ayudaron a visibilizar buenas prácticas y a fortalecer los vínculos entre compañeros y líderes.

Laura Sedo: ¿Qué aspectos considera que no funcionaron como se esperaba?

Entrevistada: El principal reto fue la administración del programa. Todo se llevaba de manera manual, lo que consumía mucho tiempo y generaba errores. Además, no todos los líderes participaban con el mismo entusiasmo, lo que provocó desigualdad entre áreas. Finalmente, algunos colaboradores sentían que los premios no siempre eran relevantes o equitativos.

3. Limitaciones encontradas

Ruth: ¿Qué obstáculos enfrentaron en la implementación y cómo afectaron la continuidad del programa?

Entrevistada: Los principales obstáculos fueron la falta de herramientas tecnológicas, el poco tiempo para administrar los reconocimientos y la falta de seguimiento con indicadores claros.

Al no contar con métricas, se hacía difícil demostrar el impacto real, lo cual afectó la sostenibilidad del programa. También hubo limitaciones presupuestarias y de comunicación interna, que impidieron mantener la constancia del reconocimiento a lo largo del año.

4. Alineación con la cultura y valores PEAK

Ana Carolina: ¿Considera que las iniciativas reflejaban los valores, misión y visión de la compañía?

Entrevistada: Sí, totalmente. Todos los programas estaban diseñados alrededor de los valores PEAK y promueven la excelencia, el trabajo en equipo y el crecimiento personal.

Además, el nuevo lema *Better Never Settles* (Lo mejor no se conforma) representa muy bien la mentalidad que queremos mantener: seguir mejorando, reinventándonos y buscando ser la mejor versión de nosotros mismos, ya que esta filosofía se relaciona de igual manera con las prioridades estratégicas regionales que son: Reforzar los esfuerzos en la estrategia regional (Expansión de Guatemala y Panamá), excelencia operacional (mejora continua, esfuerzos de automatización y mejora de procesos) y la estrategia enfocada en las personas (atraer, retener y desarrollar al mejor talento). Cada actividad, desde los *PEAK Days* (Día Cumbre) hasta los reconocimientos individuales, está pensada para reforzar esa cultura de mejora continua y compromiso con la excelencia.

5. Impacto percibido

Laura Sedo: ¿Cómo perciben que los programas impactaron la motivación y el compromiso de los colaboradores?

Entrevistada: Aunque no contamos con datos cuantitativos, sí se percibieron cambios positivos en el clima laboral. Cuando los programas estaban activos, el ambiente era más participativo, las personas se mostraban más motivadas y había una comunicación más abierta y cercana. Los colaboradores sentían orgullo de pertenecer y se reforzaba la colaboración entre áreas. Sin embargo, al detenerse los programas, ese entusiasmo disminuyó, dejando claro que el reconocimiento constante influye directamente en la motivación y el compromiso.

6. Expectativas para el nuevo modelo

Ruth: Desde su perspectiva, ¿qué características debería tener el nuevo programa para ser exitoso y sostenible?

Entrevistada: Desde Recursos Humanos consideramos que el nuevo programa debe construirse sobre cuatro pilares estratégicos:

1. **Coherencia con la identidad organizacional**, reflejando los valores y comportamientos esperados.
2. **Participación transversal**, donde todas las personas se sientan parte del proceso.
3. **Medición y mejora continua**, con indicadores de percepción e impacto.
4. **Comunicación constante y estratégica**, que mantenga el entusiasmo y la transparencia.

Queremos que el programa sea más inclusivo, moderno y automatizado, que reconozca tanto los logros como las actitudes positivas del día a día.

Ana Carolina: ¿Qué impacto esperan que tenga el nuevo modelo en la organización?

Entrevistada: Esperamos que el nuevo programa sea un motor de transformación cultural. Que aumente la motivación, impulse el desempeño y fortalezca el ambiente laboral. En la práctica, se reflejaba en una mayor colaboración, mejor comunicación, actitud de servicio, y, sobre todo, en un sentido real de orgullo por pertenecer a la empresa. Queremos que los reconocimientos dejen de ser algo ocasional y se conviertan en una práctica constante, donde cada colaborador sienta que su esfuerzo es visto y valorado.

Conclusión

A partir de la entrevista realizada al área de Recursos Humanos, se concluye que existe un reconocimiento claro de la importancia de fortalecer la cultura organizacional a través de programas que promuevan la motivación, el sentido de pertenencia y la alineación con los valores institucionales PEAK (Perseverancia, Excelencia, Alianza y Conocimiento).

El equipo reconoce que los programas previos, cómo *Living at the PEAK* (desarrollado en el año 2021) y *PEAK Kudos* (desarrollado a mediados del año 2022 y a mediados del año 2023), lograron generar entusiasmo y conexión entre los colaboradores, fortaleciendo los vínculos internos y la vivencia de los valores en el entorno laboral. Sin embargo, también admiten que la falta de herramientas automatizadas, la desigualdad en la participación entre

líderes y equipos, y la ausencia de métricas para medir el impacto real dificultan su continuidad.

De igual forma, se evidenció que la empresa mantiene una mentalidad de mejora continua, buscando constantemente formas de reinventarse, mantener la excelencia y adaptarse a los cambios organizacionales. El nuevo lema *Better Never Settles* (lo mejor no se conforma) refleja esa aspiración constante de superación y de ser la mejor versión posible, tanto a nivel personal como colectivo.

El área de Recursos Humanos manifestó la necesidad de que cualquier nuevo programa de reconocimiento sea más inclusivo, participativo y sostenible, integrando la voz de los colaboradores mediante encuestas, entrevistas o grupo focal. También señalaron la importancia de mantener una comunicación constante y transparente, aprovechando las reuniones mensuales y el *PEAK Day* (Día Cumbre) como espacios clave para visibilizar los logros y reforzar los valores institucionales.

Finalmente, se resalta el compromiso del área por construir un modelo adaptado a la realidad de la empresa: con recursos limitados, pero con creatividad y enfoque humano. Su meta es reactivar una cultura de reconocimiento que no solo premie resultados, sino también actitudes, colaboración y esfuerzo diario, reafirmando que el verdadero éxito organizacional se alcanza cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y parte fundamental del propósito común.

Entrevista uno a uno

Entrevistado: Managing Director Transaction Advisory Services

Entrevistadoras: María Laura Sedó Badilla, Ruth Morales Fuentes

Fecha: 18 de noviembre de 2025

Laura: Respecto a lo que ha sido la experiencia general con los programas (Living at the PEAK y PEAK Kudos) ¿Cómo describirías tu experiencia general con los programas que se han implementado?

LíderA: Mi experiencia general... En general creo que buena; de la de *Living at the PEAK* no me acuerdo mucho para serte honesto.

Laura: Esa consistió en que cada *quarter* se trabajaba o se vivía un valor de los PEAK y al final se daba un reconocimiento de una tarjeta de regalo. Eso fue como en el 2021.

Líder A: Ah ok, no me acuerdo. Me acuerdo que una vez me gané un premio. Me parece tuanis, creo que nos ayudaron a meternos en el *mind* (mentalidad) de la cultura y de los valores que queríamos desarrollar y creo que hacia eso funcionaron más, creo que si me decís: “¿Qué me quedaron de esas cosas?” fue más ese recordatorio de qué era la cultura, qué era lo que valoramos y aunque sea redundante, cuáles eran nuestros valores. Creo que en las limitaciones que tuvieron en el pasado estos temas fue que hicieran como un reconocimiento

pero:

1- No todos participaron, teníamos un equipo que tenía una subcultura al lado de adentro, entonces cualquier trabajo con ellos, como que ni ellos se daban *kudos* entre sí, ni le daban *kudos* a los demás entonces parecía como que era una cosa aislada y no de toda la empresa. Y luego,

2- Nuestra industria por como es, mucho es al cierre por transacción cerrada, entonces ya sí eso en sí lleva como un *kudo* implícito de qué es el éxito de la transacción, cerraron y eso puede tener (Dentro del paquete de compensación) un *bonus* u otras cosas, entonces creo que la mayoría de personas que tienen ese sistema y esto les aplica, se rigen hacia eso, entonces un kudo de excelencia, o un kudo de *Allyship* o de otras cosas todavía no tenían suficiente peso, entonces tal vez no lo usaban tanto.

Laura: Muy bien. Entonces ya hablamos un poco de cuáles expectativas no se cumplieron, pero explicaste un poco que estaba ese tema y ¿Tal vez el de *PEAK Kudos* que fue más reciente?

Líder A: Sí, ese fue parecido, ese equipo no participaba mucho, y uno sí daba *kudos* pero dependía de si uno se acordaba, entonces no todo el mundo lo utilizó mucho. Entonces, si había un equipo que se acordaba mucho de usarlo yo creo que terminó sintiéndose como “Diay puchica, si mi jefe... Algunos equipos decían: “Di por A o por B mi director no era de dar muchos kudos, entonces yo no recibí ninguno, o recibí uno, o dos y había otra persona que da un “cañazo” de *kudos*” Entonces habían equipos que se sentían super bien, o que subían en la competencia que había y luego habían premios y era como diay: “Tal persona tuvo premio pero tal vez se puede sentir como que se los daban y yo hice buen brete pero a mí mi director no me lo daba porque no estaba poniendo o estaba consumido en el trabajo y no lo hacía”. Entonces el hecho como de que era un poco a que quién quería meterse en el sistema lo hacía o no. ¿Me explico? Como era muy opcional, entonces si alguien lo tenía muy consciente y daba muchos kudos, no tenía como “Ah, solo podés dar tres kudos, y tenés que seleccionar bien a las personas que se los querés dar”, entonces no había como una imparcialidad a la hora de darlo o un límite de cuántos sí dar o cuántos no dar, entonces algunas personas tenían en exceso y otros tenían muy poquitos.

Laura: Ok, ¿En ese entonces vos eras líder de equipo?

Líder A: De un equipo más pequeño, solo tenía a una persona a cargo. Pero siempre he escuchado lo que dicen los demás o...

Laura: ¿Hay algún ejemplo concreto de alguna práctica o iniciativa de reconocimiento que haya generado un impacto positivo en tu equipo?

Líder A: Es que... ¿En cuál equipo...? Antes yo lideraba a otro equipo, ahora veo a los directores. Entonces no necesariamente a ese nivel de directores, todos están más enfocados al reconocimiento que tienen porque somos directores, entonces no hemos tenido iniciativas. Yo en lo personal, o en mi equipo directo que tenga esto, o en el equipo previo, si tenía como te digo, yo estaba semiconsciente pero habían unos equipos que daban muchos kudos y subían más rápido por otras cosas. Tal vez en un equipo de Giuli o de administración estaban más al tanto de esto, tenían más mentalidad, daban más, y es que aquí hay dos equipos de..., bueno, hay una mezcla; Están los equipos productivos que están más absorbidos en el día a día de ejecutar las transacciones con clientes y hay un equipo admin que da soporte. Entonces tal vez esa dualidad separa como que a los equipos productivos o los que están con clientes, se absorben mucho en eso y no están pensando en otro tipo de reconocimientos. Ahora, aparte de las estrategias estas específicas que se han hecho de kudos y lo otro varía mucho por persona, y si vemos, claramente ha sido comentado, sé que existe de que di, a la gente sí le gusta. Algunos sí les gusta como que le digan: "Hey, esta transacción se cerró, y estuvo esta persona metida" Y el hecho de que se diga que estas personas participaron, que ellos ayudaron a sacar todo, más social, sí es valioso. Ahorita tenemos estos *Sync & Sip* por ejemplo, que es como espacios para que hablemos de los avances con todos y al que cerró la transacción, usualmente le gusta hablar él un poquito, y que se le reconozca que él estuvo participando, si fue un equipo en conjunto, que por lo menos se mencionen los nombres, o tenemos gente en Guatemala, y la gente en Guatemala si la podemos traer a bordo y decir "Esta persona hizo esto muy bien, aunque

está a distancia lo hizo muy bien” Siempre nos lo han dicho que se aprecian, que les demos reconocimiento por las cosas que han hecho allá. Entonces, sí veo la importancia. Aunque implementarlas tienen sus, o ejecutarlas van a tener sus bemoles por lo particular que es nuestra industria.

Laura: ¿Cómo percibes que el programa de reconocimiento ha influenciado o influido en la motivación y desempeño?

Líder A: Sí, como te digo, en algunas personas tiene más efectos o no, yo cuando empecé a trabajar aquí que empezamos de cero con Daniel que es el CEO, el tema es que él no da mucho, o... su forma de ser no es y yo no la pido. Entonces conforme iban metiendo más, al principio no era normal darlo porque la ejecución o la motivación era cerrar los proyectos y seguir avanzando desde esa perspectiva, entonces creo que muy en el core no está tan metido en nosotros el dar ese reconocimiento si es parte de que ya ahí, o sea ejecutar bien el trabajo es parte de lo que es como normal. Pero sí tiene o mucha gente nos lo ha dicho que valora que se reconozcan, en especial en las posiciones más junior porque conforme van siendo más seniors saben que todo va en colaboración con esa meta de producción que al final de cuentas tiene un impacto en su compensación, entonces está más conectado. Creo que es más en las posiciones medias o juniors que tal vez esa compensación no está tan atada, todavía no lo han atado tanto, entonces necesitan un poco más de ese exposure.

Laura: ¿Y vos considerás que los valores PEAK se reflejan en estas prácticas de reconocimiento?

Líder A: Se reflejan en las prácticas de reconocimiento... Mmm... No necesariamente tanto, tal vez el *Allyship* más es como que lo hacemos en equipo y ese sí está muy metido pero las demás no veo cómo. Excelencia... Perseverancia... Bueno, perseverancia a veces sí se reconoce como “Este fue un cliente con el que estuvimos en esto por tanto tiempo” etc. Eh...

Sí se dan reconocimientos cuando eso es notable. O sea, algún cliente nos lo reconoce: “Hey, este fue un proyecto impecable”, y nos lo escriben entonces si damos awareness de eso ahí, o “Está demostrando el excellence”, y “Congrats a esta persona porque lo hizo así” o el cliente nos alagó el estudio que hicimos y vi que viene más información o igual que se le comparte al equipo.

Laura: Super, ok, ahorita voy a volver un poquito más a esa parte porque sí me gustaría como desmenuzar un poco este tipo de qué se reconoce. Pero voy a continuar con la parte de justamente desde la perspectiva de liderazgo, ¿Qué papel consideras que deban tener los líderes en la promoción de la cultura de reconocimiento?

Líder A: Diay, deberían ser lo principales en que sus equipos se vean valorados y motivados. Y si el reconocimiento les ayuda en eso, entonces sí debería tener más (inaudible).

Laura: Ok, ¿Y sientes que cuentas con las herramientas o la orientación necesaria para reconocer efectivamente tu equipo?

Líder A: ¿A qué te referís con herramientas?

Laura: Por ejemplo, bueno justamente como los programas de reconocimiento o bien que haya algo como establecido que tal vez vos decís “Bueno puedo...” digamos, más allá del social tal vez, pero como que se pueda decir: “Mirá, te ganaste...” o “Te damos tal cosa”. No compensatorio, si no, otro tipo de...

Líder A: No hay tanto de eso establecido

Laura: Ok, super. Y digamos, este tipo de, por ejemplo, ahora que me comentaste de cuando un cliente hace una retroalimentación positiva, ¿Qué canales o medios considerarías más

efectivos para dar visibilidad a los logros de los colaboradores?

Líder A El *Sinc*, hay un correo de comunicaciones que se puede tirar, pero es poco lo que se hace, por ejemplo, ahora que lo pienso, en esas que se dicen a veces un cliente ahorita inscribió un mensaje muy bueno de Carlos, Erica nos lo pasó a nosotros, como “Ahí vean que bien que escribió esto de Carlos etc” y nosotros “Sí buenísimo Carlos”. Ella lo elevó a lo interno de un equipo petit, pero Carlos no necesariamente sabe a menos de que Erica haya dicho “Yo se lo comenté a” que sería raro, Carlos no estaba necesariamente copiado en esa cadena, entonces Carlos no sabe que nosotros sabemos que él hizo muy buen trabajo. Entonces tal vez hay un poco de desconexión ahí entre el buen trabajo que se hizo y lo que conoció el resto del equipo.

Laura: Ok, eso está interesante también, porque igual tal vez mencionaron que estos *Syncs* son cada quarter.

Líder A: Cada mes más bien, estamos haciendo el *Sync*.

Laura: ¿Ajá? Ah ok, es que me habías dicho como que al final del Q.

Líder A: Puedo estar totalmente equivocado, puede ser al final del quarter. En eso es mejor la agenda, se le puede poner que es cada quarter.

Laura: Es un tema de periodicidad también que estoy pensando ¿Verdad? Como que puede ser que pase mucho tiempo de un reconocimiento.

Líder A: Y esas cosas es si alguien levanta la mano “Hey, hagamos esto” dentro del comité de comunicación, pero no hay una plataforma establecida o un mecanismo establecido como para decir “Hey, yo como director o alguien así quiero dar reconocimiento a esta persona

por esto que hizo” Ni lo tenemos metido en cultura. Como que si fuera establecido, bueno cada *Sync*, cada equipo va a reconocer una cosa. Entonces de fijo todos tienen que dar alguien y sacan lo mejor del Q o dicen “No no, yo este Q quiero dar dos porque fueron demasiado buenos” Pero no hay un mecanismo establecido, entonces se vuelve a lo mismo que te dije de los kudos. Si alguien se acordó y tiene espacio en su cabeza como para decir “Yo quiero reconocer esto”. Pero es como salirse un poco de la mente y decir, tomar un suficiente espacio y tener un suficiente espacio de cabeza como para decir “Quiero hacer esto” Es una iniciativa propia de cada persona. No que haya un mecanismo establecido para decir “Lo quiero hacer” o “Lo tengo que hacer”

Laura: Ok, perfecto. En temas como ya expectativas, si pudieras rediseñar el programa, ¿Qué características incluirías para hacerlo moderno, participativo y sostenible?

Líder A: Bueno, el hecho de que fuera medible por ejemplo hay que hacerlo, estandarizarlo para que no existan esa cantidad de votos ilimitados, ¿Verdad? como para que la gente no diga: “Díay claro yo jamás voy a ganar porque resulta que mi Líder nunca lo hace, o está muy ocupado siempre entonces nunca me da la suficiente cantidad de votos que Giuli que sí lo tiene en mente” Entonces genera como una desventaja a ciertas personas, entonces una forma de estandarizarlo más creo, que es importante, que sea moderno, no tengo idea [se ríe], y que sea atractivo como tal vez decirlo que si alguien no dijo tal vez no es monetario en el sentido de un bono, o más plata o algo así, pero no sé, que hayan opciones de que “Ah bueno, tenés un voucher o una camiseta o una cena o algo” o que haya algo en presupuesto para reconocimientos y que tenga a la gente incentivada de que “Ay pucha, tuve un buen comentario directo del cliente, eso tiene tres puntos” ¿Verdad? o “Tuve un entregable y el cliente lo reconoció y es tanto” Algo para que la gente sí se sienta motivada y que sea constante, que eso siempre va a estar pasando.

Laura: Ok, perfecto perfecto, ¿Qué tipo de reconocimientos consideras que motiva más a

las personas? ¿Lo simbólico, público, algo ya más material o incluso desarrollo profesional?

Líder A: Creo que un poco de los tres, o sea, el que sea público yo siento que tal vez nunca se habla de que hay gente en específico y lo van a sentir bonito, importante que se les dé mérito. Algunos equipos tal vez los no productivos hacen cosas que a veces sienten que nadie las ve, entonces cómo visibilizar puede generar más motivación, el hecho de que haya algo asociado a eso también creo que es valioso porque para nadie es un secreto que los equipos que sí transaccionan sí tienen un fee al finalizar. Entonces el hecho de “Yo aporté en eso, de alguna forma tengo algo a cambio del éxito de lo que haya sido sobre la línea también” ¿Qué es el tema que también va un toque en contra? Para que le des ahí cabeza, es nuestro tema de excelencia, porque nuestro valor de excelencia tal vez en contraproducente en lo exigentes que somos.

Laura: He notado que son exigentes.

Líder A: Entonces nuestro estándar y eso igual empieza por Daniel, por mí de una forma [Se ríe] no sé hasta qué punto o sea, pero entonces ¿Verdad? este el qué se amerita como un reconocimiento es porque de verdad fue la milla extra ¿Verdad? como que si “Mae, lo hiciste bien” es como “Sí” eso no va a tener reconocimiento, “Lo hizo bien” es como la expectativa ¿Verdad? Como el estándar. Entonces sí influencia un como decir “Púchica que difícil constantemente sentir que para todo tengo que dar la milla extra” Puede ser que sea... No sé, es parte de nuestra cultura, es bueno o es malo, pero está ahí adyacente.

Laura: Yo podría pensar que se puede encontrar un punto, (Pensando por ejemplo en puestos más junior [titubea] o incluso podemos hablar de generaciones nuevas) pero por ejemplo eso que estás mencionando es justamente en lo que me gustaría como detenerme un toque, ¿Verdad? como ¿Qué se reconoce? ¿Cuál es la expectativa desde un punto de organización, liderazgo...? Porque sí, hay cosas como muy amplias “Un buen entregable”

Ok, pero ¿Qué es un buen entregable? Justamente este tema de hacerlo como más objetivo y no tan subjetivo ¿Verdad? O poder hacerlo como lo más específico.

Líder A: Tal vez por niveles, creo que es valioso saber o tener más estructurado en qué queremos reconocer a la gente, porque creo que es un buen punto lo que decís. ¿Al junior que se le debería reconocer? Estás aprendiendo y estás aprendiendo a llegar al estándar que pedimos. A veces desde las posiciones junior la expectativa puede estar más de que quiera que lo haga todo a este nivel. No no, aprenda esto, y si usted logra hacerlo esto y es repetido y usted sabe pudo haber sido su primer entregable de la A a la Z solo, y venía bien. Eso debería ser suficiente para reconocer, pero creo que no es reconocido, hoy por hoy no es reconocido, ¿Qué sí se reconoció con ese otro muchacho Carlos que te dije? Que tiene relativamente poco dentro de la empresa y ya un cliente envió un correo diciendo “Hey, excelente trabajo el de Carlos, gracias por el seguimiento, gracias por esto, tu trabajo fue buenísimo y si no, no hubiéramos llegado a cierre” Entonces fue sobre la línea, definitivamente se tiene que reconocer, pero no todos son él, entonces no se reconoce al que hizo su trabajo porque la mentalidad es como “That’s your job”.

Laura: No, y la verdad es que un reconocimiento cuando se vuelve como un esperable o incluso ¿Verdad? ya deja de funcionar, la idea del reconocimiento es que es difícil.

Líder A: Es difícil y nuestro y o sea, es de lo que hoy por hoy se reconoce y se hace cuando claramente es o milla extra o algo por encima de lo que inclusive se tenía expectativas de que podía llegar.

Laura: Pero me parece muy valioso también lo que mencionabas de los niveles, ¿Verdad? Porque a veces también di, tenemos personas *senior* que si puede que tal vez ya se esperen ciertas cosas, sin embargo pueden también ser sobresalientes en algo particular, como para no perder la parte de una persona un poco más junior, ¿Verdad? Tal vez lo que me gustaría

como para no robarte tanto tiempo, sé que están muy ocupados es si podrías mencionarme como ejemplos tal vez un poco más concretos de vos como líder, ¿Qué reconocerías?

Líder A: Ok, reconocemos por ejemplo hay un muchacho en Guatemala, se llama Fernando, como ejemplo puntual. Fernando es de Business Intelligence y siempre que va a eventos termina consiguiendo un contacto donde dijo "Saqué esta reunión con tal y tal cosa y conseguí esta reunión para que hagamos *business development*" es totalmente fuera de su campo, es porque a él le gusta y porque siente afinidad y porque creo que siente un compromiso ahí con generar nuevos negocios para Guatemala, entonces se le ha reconocido varias veces, que es, "Su rol es este" pero él está como consciente de las oportunidades para el negocio entonces se sale de su zona de confort para hacerlo. Es de reconocer, entonces eso se reconocería. Las oportunidades de *cross selling* que a veces son como *cross selling* es la venta hacia otro equipo ¿Verdad? Entonces estás trabajando aquí pero escuché esto entonces tuve una idea tal que vi una oportunidad de negocio entonces se lo referí a alguien más.

Laura: Dentro de la misma empresa.

Líder A: Dentro de la misma empresa pero no es mi línea de negocio, es de alguien más pero se lo paso para que, aunque no me beneficie yo de forma directa, que este otro equipo igual sí lo pueda hacer. Entonces eso es de reconocerse porque también conlleva mucho escuchar activamente al cliente, entender qué es la necesidad y poder redirigirlo. Di usualmente, ¿Qué se reconoce? Cuando un mismo cliente da feedback, porque a veces cuesta que los clientes den feedback voluntariamente, ¿Verdad? Como que si se lo pedís te lo va a dar, pero tal vez no es común si nota o algo fuera de línea cuando el cliente igual se sale de su protocolo normal y dice "Hey, este trabajo estuvo excelente, quisiera escalarlo con tu superior" o "Hey, tu trabajo estuvo buenísimo, sin tu apoyo esto no se hubiera dado" Entonces eso reconoce porque usualmente el cliente es como "Gracias por tu apoyo"

¿Verdad? No es como “Te saliste de fuera de línea para hacer eso”. Cuando se hacen propuestas o entregables a clientes, nosotros ya tenemos machotes, entonces cuando alguien se apega al machote y lo hizo, diay, completó, o sea, es un check, ¿Verdad? Eso es una cosa, pero cuando alguien se sale y hace más investigación, hace más afinidad, presenta una propuesta que dice “Púchica, se sacó su tiempo para irse más allá de lo que dice el machote y presentar algo muy específico para el cliente” también es como de reconocer.

Laura: Ok ok, creo que sí voy entendiendo justamente esto, ¿Verdad? Porque por parte mía obviamente el “Qué” es un poco difícil de captar, pero sí te agradezco esos ejemplos concretos como para ir creando esas categorías, esas ¿Verdad? qué vamos a reconocer, ¿Verdad? Y por último, ya para dejarte ir, ¿Qué expectativas tienes sobre el nuevo modelo de reconocimiento que se está planteando?

Líder A: No sabía que se estaba planteando un nuevo modelo, entonces...

Laura: Bueno, un rediseño de los programas anteriores, ¿Qué expectativas tendrías?

Líder A: Bueno, el que sea consistente te digo que sí es importante, que se de cómo exposure a todas las partes es importante y también, creo que es retador, pero este tema del que te digo que es la excelencia que no se vaya a ningún extremo, ¿Verdad? ¿Cuál sería mi expectativa? Que esto refleje los valores en especial de la excelencia, porque no quisiera tampoco que se diluya y que todo es excelente, ¿Verdad? Que eso sería un tema, no todo es excelente por naturaleza, entonces di, si es excelente que se reconozca lo que es excelente, pero al mismo tiempo que no se deje de valorar o se empiece a subestimar por natural la consistencia del trabajo bien hecho. Eso es lo que puede pasar de ser tan exigentes, ¿Verdad? Tal vez hace recurrentemente algo muy bien y mantiene un super estándar y eso no se reconoce, aunque ya lleva mantener ese estándar y esa constancia es

valiosa.

Laura: No sé si habrá algo que te gustaría agregar, digamos, es bastante abierto, también con el lado de las expectativas pero...

Líder A: Creo que por ahí va, tenemos *KPIs* entonces nuestros *KPIs* los estamos tratando de poner, di, estamos empezando a ser más rigurosos con los *KPIs*, entonces también creo que de cierta forma va asociado a esto, qué entra dentro de *KPI*, qué es trabajo core y qué sí es, qué sí va a ir más allá o qué sí debería estar.

Laura: Perfecto, eso sería, muchísimas gracias.

Líder A: Ok, pura vida.

Entrevista uno a uno**Entrevistado:** Administrative & Financial Manager**Entrevistadoras:** María Laura Sedó Badilla, Ruth Morales Fuentes**Fecha:** 18 de noviembre de 2025

Ruth: Quería consultarle Líder B, ¿usted es líder de qué área?

Líder B: Del área de finanzas.

Laura: La parte de experiencia previa, con lo que fueron los programas *Living at the PEAK* y *PEAK Kudos*, ¿te acuerdas de esos programas? ¿Cómo describirías tu experiencia con los programas que se han implementado anteriormente?

Líder B: Creo que han sido bastante valiosos, la gente se ha apuntado bastante, me parece. En el caso de nosotros específicamente, creo que si me voy a enfocar mucho en finanzas y admin, si bien es cierto el programa fue todo un éxito, mi equipo si tuvo como cierto resentimiento, como de “¿qué tenemos que hacer nosotros para que nos puedan reconocer?” o algo así. Como el trabajo de nosotros es muy confidencial entonces nunca nos dieron un *kudos* porque presentamos todo a tiempo, entonces todo super bien pero de este lado de la parte administrativa-financiera, como que quedo un poco rezagada.

Ruth: ¿Y a qué se debería?

Líder B: Creo que empezando por mí, como líder, que no hice... tal vez yo no soy tanto de que le están aplaudiendo a uno entonces lo dejé muy de lado y las chicas tal vez si necesitaban eso, entonces me parece que por ahí anduvo. Después del otro lado tampoco se dio, en esa época por ahí tuvimos una visita importante de Hacienda y de más y todo nos salió super bien, pero no fue como que recibimos el reconocimiento por eso y tal vez era algo importante que esperábamos como equipo, entonces si siento que tal vez el programa

fue mucho más hacia el área operativa y nosotros en el área financiera quedamos un poquito más rezagados.

Ruth: En este caso, a ustedes les explicaron desde un inicio como funcionaba el programa de reconocimiento de los *Kudos*.

Líder B: Si claro, todo el mundo lo tenía super claro y nos decían si hay algo importante... por eso digo, el programa fue un éxito en cuanto a la participación, pero les estaba diciendo del lado de uno que de fijo tiene todo que ver con el líder, que tal vez yo no lo necesito tanto, pero sí es importante tomarlo en cuenta también.

Laura: ¿Qué aspectos consideras que funcionaron mejor y cuáles tal vez no cumplieron con la expectativa?

Líder B: Creo que lo que le estaba diciendo verdad, que tanto yo como las personas de admin, tomarlo también en cuenta, creo que es super importante que se tomen en cuenta todas las personas para que esto funcione y de nuevo en la parte operativa creo que reconocer hasta los pequeños detalles, creo que eso fue bastante importante, de nuevo yo lo dividiría como en dos mundos, como nosotros como parte admin, porque sentí el tema de que quedaron un poco rezagados de parte de mi equipo, y por el otro lado creo que eso, como ver hasta los pequeños detalles y reconocerlos. No solo el que firmó el contrato sino que también el que hizo el trabajo de campo, reconocerlo, ya que eso se hizo bastante bien de este otro lado.

Laura: Ok, ok perfecto.

Ruth: Me gustaría hacerle una pregunta, ¿cómo podría el programa de reconocimiento apoyar o asegurar los objetivos que ustedes tienen en el área administrativa y financiera?

Líder B: Creo que de nuevo, reconociendo cada detalle. Muchas veces las cosas se dan como por sentado, nosotros desde el área financiera no nos podemos equivocar porque el equivocarnos literalmente son multas que hay que pagar y dinero que se pierde, a diferencia

de en otras áreas que si se falla es dinero que no ingresa. Entonces creo que muchas veces se dan por sentado, entonces creo que si constantemente se está reconociendo como “Lo hiciste bien, lo hiciste a tiempo, se pago todo esto” creo que la perspectiva con la que la gente trabaja, va a ser diferente porque no solo estoy haciendo lo que me toca si no que realmente están valorando lo que hago.

Ruth: En este caso, ustedes que son del área financiera ¿qué es lo que podrían valorar más? Cuando se hacen los cierres a tiempo, o eso no tiene mucho que ver.

Líder B: Si definitivamente, esta semana estamos en cierre, bueno el cierre le decimos nosotros a la presentación de los informes que tenemos el viernes, entonces para nosotros el hecho de cerrar sin tener que quedarnos tarde, lograr salir a tiempo toda la semana es el logro. Antes era a las 3:00 am y ahora es a las 8:00 pm. El tener desde el primer registro bueno hasta el análisis financiero lleva a que todo esté correcto, definitivamente eso se valoran un montón, tener todo a tiempo y correcto.

Ruth: ¿Qué comportamientos reflejan mejor la estrategia actual de la empresa?

Líder B: Yo creería que la excelencia, si a mi me pidieran uno de los cuatro valores el que más nos define es la excelencia, es algo que aquí todos respiramos y transpiramos, el tema de la excelencia.

Ruth: ¿Y en qué consiste? ¿Nos podría explicar?

Líder B: Para mi el tema de la excelencia es siempre hacer lo mejor, el otro día estábamos en el *PEAK Day* (Día Cumbre) y nos preguntaron para nosotros que era: cuando ya alcanzamos una cima, estamos pensando en cuál es la siguiente, más alta que tenemos, porque nunca vamos a alcanzar el 100% de la excelencia, que creo que es un reto, pero todos los que nos montamos en este barco estamos con ese tema, siempre vamos a ir por lo mejor, no es conformarnos con que lo hice bien, si no en cómo lo voy a hacer mejor la próxima vez. Nosotros en finanzas, es “ok esta es la presentación que hicimos este mes, ¿qué más le vamos a agregar el próximo mes?” Porque no es simplemente cambiar los datos

y actualizar los datos, si no ya yo sé que al comité ejecutivo que se lo voy a presentar se que el próximo mes ya va a estar esperando algo diferente, y siempre con ese nivel de detalle y excelencia.

Laura: A mi me gustaría saber, si puedes darnos como un ejemplo concreto de algo que usted dijera “eso fue reconocido”.

Líder B: Si claro, en el caso de nosotros en finanzas, nosotros hacíamos toda la presentación en excel y luego pasamos a Power Point entonces ya era con gráficos y no solo los datos, con temas de comparativos, al segundo mes otros comparativos, otras estadísticas. Entonces yo ya sé que para la próxima vez ya no era solo los comparativos sino que también agreguemos uno específicamente por país, o verdad como diferentes análisis que se vayan haciendo de la información, entonces por ejemplo ahorita para el que tenemos el viernes se que tenemos que agregar algo de lo ya proyectado para el 2026, no sólo como estamos cerrando si no que también que tenemos para el próximo año. Pasamos de un excel mucho más básico a una presentación mucho más formal.

Laura: ¿Cuántas personas tenés en tu equipo?

Líder B: En la parte de finanzas somos cuatro.

Laura: Se que lo mencionas más como equipo pero desde una perspectiva más individual ¿Como se ven esas acciones que podrían ser más sobresalientes? ¿Cómo funciona la dinámica?

Líder B: A nivel de ellas o mío.

Laura: De ellas. Vos como líder, ¿cómo verías el desempeño de ellas o motivación? esos temas en general.

Líder B: A nivel de, yo trato siempre de estarlas, lunes en la mañana les escribo “buenos días chicas, vamos con todo esta semana tenemos el cierre” verdad como esas palabras positivas de estarles diciendo... de que el viernes entonces al final, “muchas gracias por todo

el trabajo que hicimos, esta semana “nos pusimos la diez en esto, esto y esto” tenemos una chica nueva entonces “Que bien por Tiffany que entro y ya conoce el tema de los centros de costo”, “que bien por Shawny que la pudo capacitar” entonces estas cosas y siempre con palabras de afirmación.

Ruth: Vieras que me llama mucho la atención que usted nos explicaba que siempre hacían los cierres hasta las 3:00 am y actualmente es a las 8:00 pm.

Líder B: Sí claro.

Ruth: ¿Cómo lo lograron? ¿Cómo lograron que se disminuyera el tiempo? Me imagino que más adelante quieren hacer el cierre más...

Líder B: Ah si como a las 5:00 pm. Eso de las 3:00 am del día que lo tenía que presentar, ya ahora lo terminamos el miércoles para el jueves montar la presentación y presentarlo el viernes. Creo que con el conocimiento... Esto es una industria muy muy específica, verdad entonces no es como que a mi en conta me van a explicar que es *Real Estate*, en la vida, yo escuché eso por primera vez cuando vine a esta oficina y vi algo. Entonces creo que con el conocimiento que se va dando en cada una de nosotras es lo que más puede aportar al proceso, así es como se va logrando, distribuyendo mejor las funciones, asignando responsabilidades específicas y de nuevo, diciéndole a la gente como usted es responsable de esta parte del proceso para que nosotros podamos seguir en esto, si usted se atrasa, va a atrasar toda la cadena. Como que todas tengamos muy claro, desde la chica nueva que acaba de ingresar, desde el día uno trate de explicarle “vea, esto es lo que vamos a llegar a lograr”, como “usted no va a entender probablemente el 70% de lo que está viendo, pero si usted no hace bien su trabajo yo no voy a poder llegar a presentar esto al comité ejecutivo” y algo que yo siempre les digo es que nosotros no somos solo contadores, sino que trabajamos en la parte de finanzas y, el contador únicamente registra, el de finanzas piensa más y analiza más entonces como que todos tengamos ese... entonces también es algo que nos motiva, ahorita tenemos un tema, que es algo que tengo que ver con Giuli, y es algo que

tiene que ver con reconocimiento y es importante, en el gafete salimos como solo el nombre y dice administrativo, y el otro día escuche a mis chicas hablando y les pregunto que era el tema y me dijeron “es que nosotras no somos administrativas, somos de finanzas”. Entonces, esa pequeña diferencia como motiva, ahí es donde digo que es atención al detalle, es la forma de que ellas se motivan más cuando yo les estoy cambiando el chip de que no somos solo eso, verdad, creo que esos pequeños detalles hacen la diferencia.

Ruth: Ahora vamos con el diseño de una estructura de reconocimiento, ¿usted nos podría decir qué categorías de reconocimiento considera más relevantes para el contexto actual de Cushman? ¿Cuánto más o menos tiene usted de trabajar acá?

Líder B: Siete años.

Ruth: ¿Cómo le gustaría a usted categorizar el programa de reconocimiento para su equipo de trabajo y sus objetivos?

Laura: Creo que tal vez podríamos verlo como lo que veníamos hablando de ¿qué crees que sea reconocer en tu equipo? ¿qué queremos reconocer? ¿comportamientos, actitudes o acciones son reconocibles? Entiendo la visión de ustedes de *better never settles* (Lo mejor no se conforma) y que la excelencia siempre es un tema pero si, justamente eso, ¿cómo podemos ver una persona que sobresalga? puede ser como a nivel de equipo pero también individual.

Líder B: Si, vamos a ver, creo que el tema, y ahí entonces si entra mucho el tema de *Allyship*, el tema de trabajo en equipo. Reconocer a alguien sería reconocer a Shawny que es la chica que está capacitando a la nueva persona, entonces muchas veces se presta a pensar que cuando uno enseña todo hay cierto recelo con respecto a que es mi trabajo y mi puesto, entonces este mismo trabajo de trabajo en equipo de que “yo capacito, yo enseño, yo comparto” creo que son cosas 100% reconocibles. Y de nuevo, que muchas veces, y conste que estoy diciendo como desde yo, las doy por sentado y demás, que son cosas que tengo que hacer de forma consciente. Entonces creo que eso sería otra cosa el estar uno

consciente de lo que uno está haciendo, como líder ser consciente de que es importante para mi gente recibir esos reconocimientos, entonces por ejemplo, el mismo tema del nombre en el gafete en el equipo correcto, son esos detalles que no necesariamente tengo. Por ejemplo, otra que es la contadora, que a ella darle un reconocimiento en público para ella no, no le interesa, pero yo sé que cuando estamos en equipo o que Daniel (CEO) le envíe un correo personalizado agradeciendo por el cierre es algo que ella sí recibiría bien y ya hace la diferencia.

Laura: Tal vez, por ejemplo, ahora que mencionas lo de los líderes y de tenerlo consciente. ¿Cómo podría un programa de reconocimiento apoyarles en eso? Como que sea parte del día a día.

Líder B: Creo que algo de lo que nos había funcionado la vez anterior fue tener algo más estructurado, hacerlo más intencional, a mi eso me ayudaría mucho, tener claridad de qué voy a reconocer conscientemente, tal vez no al mes porque se haría como costumbre, como una tarea más que sacar, pero por ejemplo, en los *Sync* cada tres meses o cada semestre, vamos a reconocer algo específico de cada departamento, no hacerlo en general, algo que sabemos aquí ya con los años es que siempre ¿quién es el que representa el valor de la excelencia? Líder A, siempre se ganó todos los reconocimientos de excelencia. Creo que Líder A como líder lo va a entender, que necesitamos reconocer el valor de la excelencia en otras personas. Si a mi como líder me dicen, vamos a reconocer y aseguramos que cada equipo esté, yo como líder voy a tener eso ya mucho más mapeado porque sé que es parte como de una “obligación” por así decirlo.

Ruth: Y consulta, para que no sea subjetivo ¿cómo lo haría usted? ¿Cómo podrían ser estos objetivos evaluables?

Líder B: Creo que en mi caso específico, es como “ok, hay trabajos que se hacen todos los días, hay trabajos que se hacen semanales” entonces si el lunes que llegamos a hacer pagos las facturas no están registradas o hay que estar corrigiendo, ya vamos viendo que son

cosas que... a ver, siempre tuvo su trabajo a tiempo ¿cómo?, siempre se presentaron las declaraciones a tiempo, bien presentadas ¿cómo? entonces, creo que en el caso mío sería mucho así como en temas de tiempos y en caso de correcciones que se van haciendo entonces sería full identificable. Por ejemplo ahora estuve revisando y fue como “que dicha ya que me corrigieron todo lo que el mes pasado les tuve que estar diciendo, corríjame esto”. Creo que son cosas así.

Ruth: ¿Siente que cuenta con las herramientas necesarias para reconocer a su equipo actualmente?

Líder B: No

Ruth: ¿Qué le hace falta?

Líder B: De nuevo, a mi equipo específicamente, es algo que de hecho, es vacilón porque lo he visto con Giuli y lo que uno necesita es aprender a dar el feedback porque yo soy una persona muy directa, entonces no todo el mundo lo recibe tan bien cuando uno es tan directo y es algo que se está trabajando, de hecho yo ahorita soy como “Giuli necesito decir tal cosa, practiquemoslo porque no se como lo...”, son cosas que se están trabajando pero se sabe que yo tengo esa debilidad, yo, que no se me hace tan fácil, entonces creo que sí necesitaría herramientas, ¿cuáles? no sé, pero formas de que yo esté constantemente en ese reconocimiento y, sobre todo, de nuevo yo doy el reconocimiento pero muchas veces de la parte de mi jefe porque no tiene el tiempo entonces también hay que recordárselo porque... verdad, entonces creo que de la parte de Daniel también es como que hay que recordarle del equipo, como que lo tenga más presente de nuevo, creo que tiene que ser más intencional en el tema de saber que mi equipo también necesita reconocimiento, no solo la parte operativa, no se si me explico.

Ruth: Si. También me llama la atención, ¿en el tiempo en el que se dieron los *PEAK Kudos* y *Living at the PEAK* que no se involucró tanto el área financiera, usted nos indica que no se

metió tanto en eso porque no lo sabía y el equipo se sintió rezagado. ¿Si se volviera a hacer ese programa de reconocimiento que mejoraría?

Líder B: De nuevo, como para mí eso no es tan relevante entonces yo lo vi así entonces cuando ya había pasado escuché comentarios como de “Pucha nosotros tuvimos una auditoría, salimos bien en la auditoría de Hacienda, ¿y nadie nos dio un *Kudos* por haber salido bien en la auditoría?” y me dijeron “A usted tuvo que ser la primera que le dieran el *Kudos*, a usted y a su equipo” y yo como “ay mirá sí”. Entonces ya se que por ejemplo esas cosas si se requieren o el tema del nombre en el gafete, estoy empezando que empecemos el año para decirles y darles ya su gafete con todo correcto, porque son cositas pequeñas que hacen la diferencia. Entonces ¿qué apoyo necesito? tener más consciencia que es una debilidad mía, como ya que estamos en este tema de reconocimiento porque a mí se me va a olvidar.

Laura: Me gustaría preguntar ¿Qué expectativas tiene de un nuevo rediseño de un programa de reconocimiento?

Líder B: Eso, como la parte del acompañamiento.

Laura: Ok.

Líder B: Digo yo estoy super abierta y es algo que me motiva como, sé que tengo la habilidad, pero si ese acompañamiento, el aprender, yo trabajé muchísimos años, trabajé 13 años en una empresa y era otro tipo de población, en cambio acá es otro tipo de población, como que hay que adornar un poquito más las cosas para decirlas y no se me hace tan fácil.

Laura: ¿Qué tipo de reconocimiento crees que motiva más a las personas? Como algo simbólico, los públicos que ya me dijiste que...

Líder B: Aja, es que algunos sí y otros no, es muy caso a caso, yo en mi equipo tengo de los dos, unas sí mucho y otras no.

Entrevista uno a uno

Entrevistado: Business Intelligence Analyst

Entrevistadoras: María Laura Sedó Badilla, Ruth Morales Fuentes

Fecha: 18 de noviembre de 2025

Ruth: Primero nos gustaría saber en qué área trabaja y cuántos años tiene de estar en la empresa.

Colaborador A: Bueno yo tengo ya cuatro años de estar en la empresa, trabajo en el área de BI, antes llamada Market Research para Business Intelligence, nos especializamos mucho en consultorías externas, estudios de mercado esa es como la parte fundamental de nuestra área sin embargo, los últimos dos años le hemos dado un poco “vuelta a la tortilla” por decirlo de alguna forma y nos hemos enfocado mucho en ofrecerle nuestros servicios a las áreas internas, por ejemplo como a nuestros clientes internos que son los otros departamentos, entonces ya hemos dejado de ver un poco hacia afuera por trabajar más con las áreas internas

Ruth: Has tenido contacto con los antiguos programas de reconocimiento como los *PEAK Kudos* o *living at the PEAK*

Colaborador A: Si

Ruth: ¿Cuál fue su experiencia?

Colaborador A: Creo que buena, yo siempre que haya algo que genere impacto a tu trabajo creo que es importante. El *PEAK Kudos* me parece que fue una forma bastante buena, bonita y sana de hacerlo porque cada vez que vos, incluso interactuabas con algún proyecto interno ahí la jefatura podía reconocer o un compañero verdad, me pareció algo que a todos les llamó la atención y generó expectativa. Es lo que te digo, siempre que haya algo que sea como “una palmada en la espalda” creo que siempre genera valor.

Ruth: Algo que me llama la atención es que usted menciona sobre la expectativa de los demás. ¿Cuál sería la de usted?

Colaborador A: Bueno a mi también claro, no voy a decir que cumplió mis expectativas, pero creo que siempre motiva, que lo hace a uno pensar que en la empresa hay algo creado para motivarte o que es algo que te va a generar valor porque es como una especie de felicitación. Lo que pasa es que no era tan uno a uno, los proyectos todos son diferentes, los departamentos se manejan de forma diferente, hay áreas que se ven diferente por el volumen que ellos tienen, pero bueno, es algo interesante.

Ruth: ¿A qué se refiere con que no era de uno a uno?

Colaborador A: Es que digamos, un ejemplo, si yo genero 15 consultorías al año, una por mes, pero Industrial tiene un volumen de 200 transacciones, los volúmenes son diferentes entonces tendría que hacer yo un trabajo espectacular, no sé qué, para sobrepasar los *Kudos* que va a tener Industrial. Tal vez Industrial cada vez que cerraban un negocio se daban *Kudos* porque salvaron el proyecto o así y tal vez nosotros no tuvimos participación en el proyecto, o tal vez sí. Antes Business Intelligence era muy hacia afuera, no interno, entonces no siempre participábamos en los procesos de ellos.

Ruth: En algún momento usted le consultó a su líder cómo podían hacer para ganar ustedes *Kudos*?

Colaborador A: Claro, claro, lo que pasa es que se vuelve un poco no como competencia desleal pero digo, o sea, digamos ya hicimos los *market leads*, estos son un reporte trimestral entonces mi jefe me daba *Kudos* por eso, pero eso es algo que nosotros ya tenemos que hacer.

Ruth: Como que ya se daba por sentado entonces.

Colaborador A: Pues sí, entonces mi compañero es como “te voy a dar el *kudos* porque quedó bonito” pero ya no era un trabajo que generaba un impacto o valor, el *market lead* lo

usan muchísimo para iniciar transacciones, para mostrarles cómo se comporta el mercado oferta y demanda oficinas de industrial a los clientes, pero es algo que nosotros hacemos cada trimestre, es algo que ya hacemos, no tienen que darme un *kudos* por eso, denme un *kudos* por algún trabajo diferente, complejo, verdad pero entonces ya se volvía como pedirlos, eso no funciona de esa forma en que lo hicieron por el tema de que la cantidad de transacciones que generan otras líneas de servicio son demasiadas.

Laura: Un ejemplo de algo que vos reconocerías dentro de tu equipo, para concretar un poco más que cosas se podrían reconocer.

Ruth: ¿Por qué hubiera dado usted *Kudos*? ¿Los dio?

Colaborador A: Si claro, como le digo, por traer negociaciones, más que todo por la complejidad de la transacción. Me parece que eso era como importante y completo, tuvimos una consultoría con CMI en Guatemala, era la consultoría más cara que se ha realizado y creo que merecíamos un *kudos*, fueron 6 meses lo que duramos haciéndola. Por esas cosas creo que si había merecimiento.

Ruth: ¿Cuántas personas de su equipo de trabajo estaban en ese proyecto?

Colaborador A: Cuatro, de hecho nosotros obtuvimos un bono, una vez que pasó todo a nosotros nos dieron un bono.

Ruth: Y los cuatro recibieron un *kudos* por eso.

Colaborador A: Si, yo creo que no hay que estancarse, hay muchísimas otras formas de como poder felicitar o reconocer a las personas.

Laura: Podrías darnos ejemplos de cómo podrían ser estas formas, justamente el objetivo acá es escucharles.

Colaborador A: Claro, claro, al fin y al cabo, eso lo promovieron y lo hicieron y fue mejor a nada.

Laura: Si si, pero digamos, pensando más en expectativas y a futuro.

Colaborador A: Yo soy una persona, tal vez por mi edad, soy como más anticuado, yo soy un hombre de palabra, entonces cuando a vos en una reunión tu jefe o cualquier otra persona, te elogia el trabajo delante de la gente, para mí tiene muchísimo valor y satisfacción de que el trabajo fue bien logrado, más allá de un reconocimiento económico, creo que a veces, y no solo en este tipo de negocio porque este tipo de negocio es muy sobre la marcha, corriendo y no hay quien te dé una palmada, eso no pasa. Entonces, por ejemplo, muchos de los trabajos que generamos, de nuevo el *market beat* que es propio de *BI*, eso nadie lo sabe, digo esto va hacia afuera y no va con mi nombre, no va con el del compañero. Se generan reportes para, digamos ahora estamos haciendo una presentación que se llama ServiceHub, es toda una recopilación de información de la estructura de servicios de oficina en Costa Rica como *Contact Centers*, *BI*, *Shared Services*, todo lo que sea desarrollo de empresas de servicios, buscando información con CINDE y PROCOMER, eso lo hizo el equipo de *BI* y ya nos pasaron la plantilla para montar ya toda la presentación, no está ni siquiera mi jefe, están todos los de Servicios, los de toda la estructura de Servicios, Ericka, Álvaro, no está ni siquiera mi jefe en la parte final y me pareció extraño, no he hablado con él pero me pareció extraño. Entonces aquí no se, a veces es como complejo, pero debería ser mérito o no sé, que se vea más hacia afuera “vean la presentación que hizo mi equipo o que hizo Colaborador A” para poner nombres y apellidos “buenísima, se las voy a compartir” o “él se las va a compartir”, porque creo que eso falta aquí, me parece que eso es lo que falta más allá de un reconocimiento económico, más una palmada en la espalda y reconocimiento o mérito por el trabajo realizado, ya sea individual o a nivel de equipo. A mí me parece que eso sería muy bueno, que el “premio”, por decirlo así, sea mayor involucramiento, que si Industrial tiene reuniones con CINDE o PROCOMER esta semana y saben que nosotros necesitamos hablar con ellos, puedan llevar a uno de nosotros.

Ruth: ¿Qué características le incluiría usted a un programa de reconocimiento?

Colaborador A: Yo creo que *kudos* no funciona, podría funcionar para dos o tres áreas, la forma no funciona o tendrían que medirnos como por cada artículo o cada publicación. Creo que el programa de reconocimiento debería venir a visibilizar a las personas que actualmente trabajan bajo las sombras. Las jefaturas deberían sacar a las personas de aquí, creo que en algunos casos eso ha chocado y algunas personas se han ido. Hay gente que hace un muy buen trabajo, pero está bajo el ala de la jefatura y no se ven. Entonces yo siento que deberían hacerlos partícipes de ciertas reuniones, si se hace algo hacia afuera con algún cliente que lo mencionen con las personas involucradas. Yo trabajé en Walmart y ahí teníamos reunión todos los lunes, 5 a 10 minutos, e indicábamos que estábamos haciendo, que negocio cerramos, que Walmart se abrió o se cerró, todos nos aplaudíamos. Puede sonar como muy simple, muy tonto o muy básico pero usted los lunes entraba motivado. Era una reunión a las 8:00 am de 10 minutos, entonces, no sé si más o menos van captando mi idea porque tal vez no soy tan concreto, pero creo que va por ahí, como “en qué estás trabajando, qué estás haciendo”. Acabamos de sacar este reporte, este reporte que va a presentar toda el Área de Servicios lo acaba de hacer *Business Intelligence*, completo, deberían presentarlo aquí en una reunión, que nos hagan una pequeña introducción, porque ellos nada más van a ir a hablar lo que van a ver en la presentación, porque ellos no investigaron, pero por eso lo digo, el tipo de trabajo es muy así, y es muy específico, por ejemplo mi área de trabajo nos encargamos de toda esta área y no sé, ¿cómo le doy un *kudos* a Líder B si no sé qué había metido un nuevo programa de contabilidad, no tengo la menor idea, me explico. Les decía lo de las reuniones de Walmart porque todos estaban y permitía tener visibilidad de en qué estaban trabajando todos. Para mí, cuando a vos te reconocen, más allá de un tema económico, es que te saquen de la sombra y te reconozcan públicamente.

Laura: Yo creo que tenemos un minuto más y le quería hacer una última pregunta. ¿Qué papel consideras que deberían tener los líderes en la promoción de la cultura de reconocimiento?

Colaborador A: El más importante, de nuevo es eso, es no sé si puede ser por miedo, como que el estar haciendo un buen trabajo pueda generar miedo de que la persona espere que se le pague más o decida irse, no sé, a veces pasa, que jefes no te dejan ir o no te dejan subir o no te muestran por eso, creo que es más importante y más válido tener un colaborador trabajando feliz a tenerlo descontento, deprimido, como que nadie ve su trabajo, no sabe si lo está haciendo bien o no, me parece que falta *feedback*. Los líderes lo que deben es tener la intención de sacarte de la sombra, bueno esperando que estés haciendo bien las cosas, si se está haciendo un buen papel la empresa debería saberlo y aprovecharlo en un buen sentido, que se están desarrollando proyectos, atrayendo clientes, etc. Antes cuando cerraban un negocio tocaban un “gong” entonces todos nos dábamos cuenta, ahora ya yo no sé, yo no sé qué negocios estará haciendo industrial, eso ya no se sabe. Todos están muy aparte metidos en sus cosas y es difícil saber en qué está cada uno para dar una felicitación, ahí es donde el líder debería tomar las riendas y darle visibilidad a la persona con un certificado, cuadrito de empleado del mes, no sé pero es sacarte de la sombra y aquí hay mucha gente que está bajo la sombra de los líderes y no se ve. El ejemplo que les acabo de poner es un claro ejemplo donde ni siquiera aparece mi nombre en la presentación, ni el jefe de mi área.

Laura: Muchísimas gracias.

Entrevista uno a uno**Entrevistado:** Agency Leasing Advisor**Entrevistadoras:** María Laura Sedó Badilla, Ruth Morales Fuentes**Fecha:** 18 de noviembre de 2025

Ruth: Buenas tardes, Colaborador B un placer, nos gustaría que nos explicara más o menos cuántos años tiene en la empresa, a qué te dedicas y cómo fue tu experiencia con los *PEAK Kudos*.

Colaborador B: Hace tres años, cumplí hace poquito tres. Me dedico a la parte de oficinas pero de representar a los dueños de los edificios. Cuando yo entré ya estaban en marcha los *PEAK kudos* entonces no participé mucho, ya llevaba varios meses funcionando. A mí me gustaba, me parecía bonito, ver el reconocimiento del trabajo de las personas en las pantallas, también el día de la premiación fue muy bonito, me hubiera gustado participar.

Ruth: ¿Usted no participó directamente?

Colaborador B: Pude haber participado, pero es que mucho de la dinámica era de cumplimiento de metas, alcanzar ciertas cosas, más reconocimiento pero como yo estaba empezando estaba en otras cosas como aprendiendo temas de la empresa y en la curva de aprendizaje del puesto.

Ruth: Fue poco lo que pudo ver del programa. Ok entonces en este caso, ¿qué tipo de reconocimiento le gustaría en algún momento recibir específicamente?

Colaborador B: Considero que el *Sync & Sip* es un buen espacio para reconocer cosas

Ruth: Como que cosas

Colaborador B: Como logros, por ejemplo, se logró “colocar” cierta cantidad. Tienen que ser formas de reconocimientos que puedan cambiarse porque hay equipos que no “colocan”, hay equipos como los de diseño y mercado que son muy buenos pero ellos no “colocan”

entonces tiene que ser como muy robusto, porque siento que eso pasa en todas las empresas, que tal vez se reconoce mucho al equipo de ventas y todo lo que está back office no se le reconoce, tiene que ser lo suficientemente robusto para que se le premie a los de mercadeo y a los de análisis de datos como se le premia a los que colocan.

Ruth: ¿Cómo podría un programa de reconocimiento apoyar esos objetivos? Por ejemplo, nosotros lo que queremos es colaborar realizando un programa de reconocimiento que vaya ligado tanto a los valores de la empresa como de los objetivos, pero nos gustaría ver la opinión de los colaboradores, en este caso su opinión.

Colaborador B: Es que, a ver cuándo se han hecho reconocimientos en los años que llevo, se han hecho los *kudos*, de ahí se han hecho otros reconocimientos pero siempre es a las mismas personas, entonces todos los que no somos esas mismas cinco personas ya estamos como indispuestos. Siento que ya todos nos rendimos con esto.

Ruth: ¿O sea, no se esfuerzan por obtener ese reconocimiento porque creen que van a ser siempre los mismos?

Colaborador B: Es que siento que, no sé si es por la cultura de la empresa, pero el reconocimiento no está sobre la mesa, como que hacemos lo que tenemos que hacer y es porque es nuestro trabajo, en ningún momento mi trabajo va por un reconocimiento de ese tipo. Pero digamos, yo trabajo en la parte de ventas entonces yo tengo mis comisiones, entonces no me quejo por ahí, pero en otro tipo de reconocimientos como tipo *kudos* y así, está completamente fuera de la mesa creo que de todos.

Laura: Si, justamente estábamos pensándolo, dejando de lado la parte de compensación porque entendemos que por el giro de negocio hay mucha bonificación y este tipo de cosas pero si queremos enfocarlo en este tipo de reconocimientos que no son compensación, puede verse como un certificado u otro tipo de cosas.

Colaborador B: Creo que con solo presentarlo tendría un impacto (presentar en pantallas – reconocimiento público) pero no siempre los mismos.

Ruth: ¿Y que la motivaría más a usted? ¿Qué tipo de reconocimiento la motivaría?

Laura: Casi como una carta, cualquier idea es bienvenida, no podemos prometer que todo se va a dar, pero justamente queremos saber qué es lo que quiere la gente.

Colaborador B: No sé, es que desde mi punto de vista yo creo que ya con que me estén pagando me están reconociendo.

Ruth: ¿Qué entiende usted por reconocimiento?

Colaborador B: Como de alguna forma premiar, verbal, económica, etc., un buen trabajo.

Ruth: En este caso, como usted nos lo decía, usted entiende que reconocimiento es la comisión que se le da.

Colaborador B: Si, porque de nuevo, sé que la cultura es eso, como que su reconocimiento es por su trabajo y es la comisión, como que ya me acostumbre a eso y ya no se me ocurre qué más podría ser.

Ruth: Algo que me pareció que dijiste es que siempre ganan los mismos cinco y que ya se han rendido. Los demás ¿Qué cambiarías para que esto no pasara?

Colaborador B: De nuevo, es tener espacios porque el trabajo que hace el diseñador es “rajado” el trabajo que hacen los de análisis de datos es “rajado” pero siempre o no sale de esa área o siempre es la misma persona, actualmente son los directores, estos reconocimientos siempre se los llevan las personas que tienen más de ocho años, de ocho a diez años, esta empresa tiene 10 años, entonces son las personas que están desde el inicio, entonces yo nunca voy a ser esa persona porque entre hace 3 años sabes.

Laura: Me gustaría preguntarle por el papel de los líderes. ¿Cuál consideras que debería ser ese rol en la promoción de esa cultura de reconocimiento?

Colaborador B: Creo que es muy importante, pero no sé, he escuchado comentarios como relacionados a que “porque se va a reconocer algo que tiene que hacer, le estoy pagando

por hacerlo, ¿porque tengo que reconocerlo?” He escuchado esos comentarios en el pasado entonces por eso mi cerebro va a no buscar nada ahí.

Laura: Consideras que vos tenés herramientas o medios para reconocer a las personas en tu equipo o incluso como ese *feedback*.

Colaborador B: Ah sí, yo con mi jefa, a mí me encanta porque ella me dice todo, solo somos dos en el departamento, entonces nos sentamos, conversamos, vemos que se puede y que no. Las áreas siento que somos como repúblicas independientes, entonces yo sé que con mi jefa todo va muy en paz, en otras áreas no o no lo sé, pero yo estoy en paz, el *feedback*, el intercambio, lo que ella me enseña. Y en serio, esto de lo que ustedes me dicen de las recompensas yo no tengo problema, como que ustedes me dicen que qué puedo querer más pero yo estoy bien.

Laura: Y esta pequeña separación que se siente entre equipos, vos mencionaste como que hay personas que “ni siquiera se ven” pero vos si las estás viendo, sabes que hubo un trabajo atrás.

Colaborador B: Aja, es porque, bueno ellos no son mi equipo, pero son vitales. Por ejemplo, si yo tengo que mandar una campaña es Bryan el que la diseña yo no sé diseñar nada. Entonces yo sé lo “rajado” que es él, el tiempo que toma, lo rápido que es y lo bien que queda todo. O tengo que hacer una presentación a un cliente entonces le mandó una solicitud a análisis de datos y me hacen todo un análisis de mercado, entonces no son de mi equipo, pero son de mi equipo extendido.

Laura: Entonces tal vez por acá podría trabajarse más la parte de reconocimientos.

Colaborador B: Aja, más que todo por ellos porque como ellos no “cierran” entonces no ganan comisiones. No sé qué tienen negociado en su contrato, pero siento que sería bueno porque él es muy bueno.

Laura: Y como a nivel de canales o medios de reconocimiento, porque vos mencionabas algunos, bueno que la mayoría te gustaría sociales, ¿qué medios te gustaría que se utilizaran?

Colaborador B: Bueno aquí está siempre el correo de comunicación interna y el *Sync & Sip*, creo que son buenos medios y todo el mundo lo ve siempre, bueno este es obligatorio y los correos siempre que sale algo sé que siempre se ve.

Ruth: ¿Y cómo preferiría que fuera el reconocimiento? ¿individual o en equipo?

Colaborador B: Creo que cualquiera, porque hay cosas que, por ejemplo las investigaciones de mercado, a veces las hace una persona a veces se necesitan tres personas para hacerlo entonces, los involucrados para hacerlo. Creo que sería lindo, no en mi caso pero en otros casos, que no metan al director, creo que a veces el director no hizo mucho, reconozcan al equipo, a los que sí lo hicieron.

Ruth: Que se reconozca a las personas que trabajaron en el proyecto.

Colaborador B: Porque usualmente le dan crédito al líder que no se involucró tanto como la persona que si lo hizo.

Laura: Tal vez me gustaría preguntarle sobre expectativas, cuales son tus expectativas sobre este programa.

Colaborador B: Es que no sé porque de nuevo no, no sé qué quiero, tal vez eso como la visibilidad para los que hacen, los que están ahí en el día a día, eso es lo clave. Y de nuevo, un correo está bien, aquí en el *Sync & Sip* está bien también.

Laura: Es una buena perspectiva definitivamente, y no, te agradecemos bastante por el tiempo y el aporte. En el transcurso de la semana te va a llegar un cuestionario relacionado con esto, si de aquí a ese momento se te ocurre alguna otra cosa por favor háznoslo saber por ese medio también.

Grupo Focal

Participantes: 4 colaboradores presenciales y 4 colaboradores de manera virtual.

Conformado por personas de distintas áreas de la compañía

Entrevistadoras: María Laura Sedó Badilla, Ruth Morales Fuentes y Carolina Araya Quirós

Fecha: 22 de enero de 2026

00:00:03 Facilitador 1

A continuación, les vamos a dar unas pautas para que ustedes, sepan verdad cómo va a estar la sesión.

Acá están las pautas.

Primero que nada, la participación de cada uno es voluntaria.

Cada persona puede expresar su opinión acerca de lo que es el programa o plan de reconocimiento, para decirles verdad que esta sesión es completamente confidencial, El tiempo de participación, nosotros queremos que cada uno de ustedes participe, sean abiertos, se expresen, que no tengan pena, sean espontáneos a la hora de hablar.

00:00:41 Facilitador 1

El enfoque en el tema, las intervenciones deben de estar relacionadas específicamente con el plan de reconocimiento que nosotros vamos a darles ahora.

El ambiente debe ser seguro y con confianza, ustedes deben de tener confianza de expresar sus opiniones.

Deben respetar las opiniones de cada uno, ser abierto, verdad.

El rol del facilitador, bueno en este caso nosotras vamos a tomar apuntes y como lo decía mi compañera Carolina, vamos a grabar lo que es la sesión.

El respeto y la escucha activa, todas las opiniones son válidas, no hay respuestas correctas ni incorrectas y vamos a solicitarles que por favor pongan en silencio sus celulares, verdad, para que podamos estar centrados en lo que es la sesión del día de hoy.

00:01:32 Facilitador 2

Y antes de avanzar nos gustaría saber un poquito de ustedes rápidamente, cómo saber el nombre, cuánto tiempo tienen de estar en la empresa y en qué área trabajan propiamente, o qué hacen en su día a día para conocer un poquito mejor la población a lo que nos estamos dirigiendo.

Entonces, si gustan empezamos primero por acá a los que están presencial y después pasamos a los que estamos virtual.

Entonces, adelante.

00:01:51 Participante 3

Bueno mi nombre es Shauni Mataririta, yo voy para dos años de estar acá y soy del departamento de finanzas.

00:02:00 Participante 4

Bueno mi nombre es Adriana Jimenez, yo soy de parte del área administrativa y ya el otro mes voy para un año.

00:02:08 Participante 5

Bien, un gusto, mi nombre es Carlos Richter, yo soy Senior del departamento de Business Intelligence y el próximo mes cumpla cuatro años.

00:02:18 Participante 6

Julian Saborio, soy Advisery del equipo industrial y logístico, en mayo cumpla 2 años.

00:02:24 Facilitador 2

Y los que están por el día virtual, no sé si Erika y Marcela gustan también comentarnos un poquito.

00:02:38 Participante 7

Yo soy Erika Padilla, en marzo cumplo tres años en la compañía

00:02:46 Facilitador 2

Bienvenida, muchas gracias.

00:02:48 Participante 4

Y Marcela.

Yo soy parte del equipo de Guatemala, mi nombre es Marcela Sierra, mucho gusto.

Y hago un poquito de todo, pero ahorita estamos enfocando esfuerzos en el Business Development de Guatemala.

00:03:04 Facilitador 2

Perfecto, muchas gracias.

Y bueno, igual y Majo, ya te conocemos por acá, pero no sé si quieres decir algo.

00:03:13 Participante 4

Bueno, yo creo que todo el mundo me conoce a mí.

Entonces igual los importantes son ellos, entonces fueron ellos, sí.

00:03:21 Facilitador 2

Muchas gracias Majo, de igual manera tu participación es súper bien recibida, entonces comentarios y cosas que vayas notando, que quieras comentar en general, puedes aportar.

00:03:30 Participante 4

Sí, de fijo, de fijo, bueno, me acuesta toca hablar.

Bueno, pero ahí en lo que puedas, en lo que puedas.

00:03:38 Facilitador 2

Bueno, primero tu salud, eso sí, no te preocupes, muchas gracias.

Y podemos avanzar ahí con la presentación, ¿verdad?

Entonces voy a hacer esto de la forma menos techo posible.

Si sienten que se me están durmiendo me avisan y no, prometo no durar mucho.

Pero bueno, este es el formato de reconocimiento que nosotros estamos proponiendo.

En realidad, va alineado con otros formatos de reconocimiento que se han utilizado anteriormente por acá en la empresa y básicamente es un formato de reconocimiento en forma de pirámide.

00:04:07 Facilitador 2

Entonces voy a empezar explicando la parte de abajo.

En la parte de abajo lo que busca es promover. Una cultura de reconocimiento más del día a día en la empresa.

Como les dije al inicio, nosotros hicimos desde encuestas, también hicimos entrevistas en distintos puestos y demás.

Y algo que salía mucho era como que querían más este reconocimiento o esta palmada en la espalda del día a día, sin que necesariamente tuviese que ser como algo más de llegar a una ceremonia o a un premio más grande, sino que el reconocimiento por el mero hecho de ser reconocido o que me digan lo estás haciendo muy bien y eso es importante, ¿verdad?

00:04:40 Facilitador 2

Entonces esta parte de abajo que ahorita les vamos a explicar qué es lo que cabría por acá, lo que busca es eso, justamente como más este reconocimiento tipo palmada en la espalda

o hi-fi y nosotros estamos proponiendo que sean como tipo e-cards y que se puedan entregar de manera libre.

Entonces que si alguno de los compañeros hizo algo que me ayudó mucho y que yo siento que me gustaría agradecerle, yo le pueda decir, hey muchas gracias por eso que hiciste.

Hi-fi, excelente con eso y le mando un e-card y ya la persona sabe que el trabajo que yo hice le gustó mucho y que le ayudó. Y además, bueno se siente reconocido sin que necesariamente implique como algo más allá o un reconocimiento más público.

Entonces, como les decía, esto lo que busca es como fomentar más esta cultura de reconocimiento en el día a día y que el reconocimiento sea espontáneo.

Ya lo que sería la parte del medio, lo que busca es como reconocimiento, pero por logros más estratégicos que realmente impacten como a la organización, ya sea dentro de las pequeñas áreas u organizaciones que tienen dentro de la empresa y la parte top sería como un poco más amplia.

En la parte del medio, como les digo, estaríamos vinculado a temas de innovación, también a como vivimos valores, pero como les digo que tenga un impacto un poco más grande que no se vaya a quedar solo como en un reconocimiento de tú a tú, sino que realmente digamos, no sé, voy a dar un ejemplo a pesar de que ya vamos a pasar un poco a las categorías, pero antes durábamos 5 horas haciendo X trabajo y ahora implementamos una automatización y lo hacemos en 20 minutos, verdad, entonces nos ahorramos, un tiempo significativo y eso podría llegar a ameritar un reconocimiento de este tipo medio.

Y la parte del TOP, sería como un reconocimiento que nosotros proponemos que se haga de manera anual, importante no dije que la media era trimestral, pero la del TOP sería de forma anual y es por una acción de gran impacto a la organización.

Entonces, como les decía en el anterior, tal vez en el pasado era, ahora le ahorramos al departamento 4 horas y media, que antes necesitábamos, en esta sería, no sé, hicimos un

impacto mucho más grande, generamos un **saving** importante en la organización o más bien un verdad, una ganancia por alguna mejora o algún, algo que nosotros propusimos que implicó cierta innovación o salirse como de la cajita a la hora de pensar en las cosas.

Entonces, hasta acá y antes de pasar con los ejemplos y qué es lo que va en cada una de las partes de la pirámide, me gustaría saber si alguien tiene preguntas. Todo clarísimo, super.

Entonces podemos avanzar, estas son las cuatro categorías de la parte de la base.

Como les decía, estas son más libres, entonces la idea no es dar como una definición rígida ni mucho menos porque es justamente la percepción de la persona que quiere agradecerle a otra persona, no les vamos a decir , no eso no es perseverancia o no, eso no es Allyship.

Como pueden ver, son los valores que ustedes tienen por acá. Entonces, también queríamos usar algo con lo que ustedes ya se sintieran bastante familiarizados.

Con la parte de perseverancia buscaríamos reconocer a las personas que demuestran esta constancia y esta fortaleza emocional ante los desafíos.

En la parte de excelencia, las personas que ejecutan su trabajo de excelencia constante y alta calidad.

En Allyship, personas que apoyan, colaboran, acompañan a los otros en el trabajo diario y en knowledge, personas que brindan como esta asesoría experta y genera confianza con su conocimiento y conocen también al cliente.

Entonces, son las definiciones que ustedes ya conocen de los valores que ustedes ya conocen y la idea es que justamente esta categoría de la base de la pirámide, como les decía, sea para que en el día a día, no sé, voy a poner de ejemplo a Laura.

Laura me ayudó con un trabajo, entonces bueno Laura, muchas gracias.

un hi-fi o un i-card de allyship porque lo hiciste excelente y sin tu ayuda no lo hubiera logrado.

Muchas veces verdad, pero es como este reconocimiento más de tú a tú y más desde lo que yo percibo que la persona me ayudó básicamente.

Entonces acá los parámetros o requisitos no van a ser estrictos ni van a ser monitoreados por nadie, sino que van a ser como más a libre.

00:08:40 Facilitador 2

Hasta acá también, no sé si alguien tiene alguna consulta, sino para pasar a la parte media, esta es un poquito más sencilla porque es como más libre verdad, entonces, nada más ahí quería como explicar un poco.

Podemos avanzar entonces, muchas gracias.

Esta es la parte media, acá sí quiero, bueno en la pasada también, pero quiero que quede como muy claro y que ustedes inclusive nos puedan dar feedback de temas de parámetros y cómo se va a medir.

Entonces, y también inclusive los nombres, de todo.

Que ustedes nos digan si les hace clic lo que estamos proponiendo, como les decía, la parte de la media sí sería como, ya para un impacto más grande, y la propuesta que nosotros tenemos es que sea como por medio de un formulario, ya sea que yo me nomine porque hice un proyecto muy chiva y creo que deberían reconocerme por eso, o porque un compañero me nomine porque hice un proyecto muy chiva y quiero reconocerme por eso, o mí mismo líder me va a nominar.

Entonces, la idea sería como recolectar estas nominaciones y que trimestralmente un comité que se va a estar generando, ya validamos con las chicas también, puedan debatir quién sería el ganador en cada una de sus categorías y se les dé como un pequeño reconocimiento por esta categoría.

Entonces, las categorías son 3.

La primera sería la que nosotros le pusimos The Foundation Builder, que lo que busca es como reconocer a las personas que constantemente están aprendiendo habilidades nuevas y además están transmitiendo esas habilidades al equipo.

Entonces, personas que constantemente no solo se están capacitando y además trayendo ese conocimiento a su trabajo cotidiano, sino que también transmiten ese conocimiento a otras personas.

Entonces ahí ponemos como parámetros clave o algo que uno podría decir, yo creo que lo que yo hice.

podría entrar en esta categoría, personas que sacan cursos, certificaciones y les vienen y las aplican a su trabajo.

Personas que adaptan el cambio o adaptan cambios con un impacto visible y también que puedan impartir al menos una capacitación al equipo que genere como un impacto en ese equipo.

Y bueno, nosotros como subcategorías para acá pusimos aprendizaje continuo y crecer frente al cambio.

Entonces, esta particularmente es más como de aprendizaje y de transmitir conocimientos.

Me gustaría saber si queda clara, si les suena, si les hace click básicamente y si sienten que la usarían. ¿Sí?. Sí, totalmente. ¿Y las personas que están virtuales cómo se sienten? ¿Qué piensan?

00:11:02 Participante 1

Alineados.

00:11:04 Participante 2

Sí, alineados.

00:11:05 Facilitador 2

Ok, súper.

00:11:06 Facilitador 2

Laura me ayudas un segundo, es que me estoy ahogando, necesito tomar agua.

00:11:09 Facilitador 2

Entonces, si gustas sigues un segundito ahí como no.

00:11:11 Facilitador 3

Ok, perfecto.

00:11:13 Facilitador 3

Bueno, entonces para continuar con Rising Together, también, perdón, si, perdón, si Rising Together.

Ok, entonces en este caso. No, no me han presentado yo al final.

En este caso el Rising Together, justamente es pensando, verdad, como en temas de trabajo en equipo.

Entonces, ahí menciona las personas promueven la colaboración activa y logran objetivos comunes, de parámetros clave, lo que discutimos y basado en información que pudimos recabar, ¿verdad?

Está bueno la colaboración entre equipos, que sabemos que hay diferentes personas que hacen diferentes cosas acá, pero que también trabajan en conjunto de vez en cuando.

Lo que queremos buscar es también es como forma de incentivar, justamente que esto también se pueda hacer más habitual. Y el compartir la información y conocimientos.

En este caso, como por ejemplo tenemos Allyship, que también nos inspira mucho al resto de las categorías, pensamos en algo como específicamente, qué sé yo.

Entiendo que, por ejemplo, cuando han tenido nuevos ingresos en temas de onboarding y training, hay ese acompañamiento a los compañeros nuevos.

Excelente, sin embargo, a veces se puede ir un poco más allá, por ejemplo, la construcción de esa guía o la construcción de un manual; justamente pensando en esas otras personas que van a venir y para hacerlo más eficiente y efectivo, justamente para todo el equipo.

Entonces, eso es como una idea de un parámetro que podría utilizarse.

00:12:44 Facilitador 3

Obviamente, vamos a estar muy abiertas a otras ideas que ustedes tengan de su día a día y aplicado a su trabajo.

Posteriormente, en subcategorías, tenemos el ejemplo de posibilitar el avance, conectar oportunidades. Nosotras tuvimos la oportunidad de acompañarlos hace unas semanas, meses, ya casi.

Cuando estaban hablando en el último sitio en sip and sing, que hablaban del tema del cross selling, por ejemplo, entonces justamente quisimos como incorporar esa parte porque entiendo que fue algo como verdad que es relevante para ustedes y parte de su día a día. Entonces justamente esa conectar, conectar esa colaboración verdad entre equipos y pues el bienestar de la compañía.

00:13:22 Facilitador 2

Gracias, Lau.

Y bueno, ¿no sé si tiene alguna pregunta con esta categoría que es un poco más relacionada con colaboración, verdad?

Si le pusiéramos un nombre más coloquial, sería como más relacionada con colaboración propiamente y con una colaboración, por decirlo de alguna forma desinteresada, ¿verdad? Porque sería como a pesar de que tal vez a mí no me beneficie directamente, escuché algo

que tal vez a otro compañero si le podría beneficiar y nos ayuda a todos como empresa, ¿verdad? Entonces estas son ideas que yo voy a traer, y que además pueden generar un gran impacto a pesar de que no estén directamente relacionadas con mi trabajo del día a día.

Y por último, en la tercera, que sería la parte del medio, tenemos de Change Builder, que está como más relacionada con innovación, con mejora continua.

Entonces en esta lo que pensamos o lo que nosotros proponemos es que sean personas que impulsan mejores prácticas y ayudan a adoptar también el cambio con propuestas. Nosotros lo que ponemos en parámetros son propuestas implementadas, como les decía ahora también, temas de mejoras de tiempo, temas de automatizaciones, temas de verdad, todo lo que tiene que ver con ahorrarnos tiempo y hacer las cosas de una forma más sencilla y que además implica como menos trabajo manual o reducir temas de trabajo manuales, por ejemplo, y que nos permita más bien como utilizar ese tiempo y cosas más estratégicas que realmente necesitemos.

Entonces, en subcategorías por acá lo que tenemos es temas de mejora continua y impulso y adopción del cambio.

Entonces, acá también me gustaría saber si les suena, si lo ven, si se ven, verdad, como haciendo cosas en esta línea que eventualmente los lleve como a participar en el programa.

00:13:04 Participante 3

¿Son como escalables?

00:13:22 Facilitador 2

Sí, digamos, por eso es como una pirámide, ¿verdad?

Porque justamente es como la base, es como más básico, justamente, ¿verdad?

Por eso es la base, porque es como cositas más cotidianas de que me ayudaste y gracias, ¿verdad?

Mientras que ya la media sí es como un paso más arriba de complejidad y también de impacto.

00:15:16 Facilitador 2

Entonces justamente lo que se busca es eso, como que se traigan o sea que las nominaciones en esta parte sean cosas que realmente tengan un impacto en el equipo y que tengan como mejoras y como cosas más que podamos notar y sean tangibles y que en verdad podamos reconocer frente a todos.

00:15:35 Participante 3

Porque una sola idea puede al final estar en los tres rubros, entonces sería interesante hacer un tracking, como que yo diga mae tengo esta idea, que lo aprendí de la maestría,

La quiere implementar y que el comité evaluador que se encarga de eso verifique que haya o que tengan un tracking de que efectivamente se esté desarrollando, que la persona tenga siga teniendo el interés y que los demás equipos le den como la oportunidad de implementarla.

Y eso hace más efectivo.

00:16:04 Participante 4

Y que se define también como en qué área cabe, ¿verdad?

Porque creo que hay como, o sea, una propuesta de Rising Together puede caer también dentro del Change Builder.

00:15:16 Facilitador 2

Danos un ejemplo

00:16:17 Participante 4

Como por ejemplo esa propuesta que usted estaba diciendo ahora, de no se de proponer un programa para que sea más fácil la implementación de los **new hires**.

Osea eso es para facilitar el trabajo en conjunto, pero también es un cambio dentro de la organización.

Entonces cabría dentro de estas dos, dentro de estos dos rubros, no sé cómo lo dividirían ahí.

00:16:48 Facilitador 2

Sí, ese es un buen punto y le agradezco mucho por el feedback nuevamente, porque si hay que ver como verdad las diferenciamos bien para que no caigan en esto como de Uy voy a nominar a alguien, pero será que es del Change Builder o de Rising Together?

00:16:59 Participante 4

Ajá, o será que ustedes pueden agregárselo también?

00:17:03 Facilitador 3

Justamente de hecho, por eso es que estamos pensando, pensando la metodología, modalidad de comité, porque nosotros pues un tema que también pues se discutió bastante, ¿verdad?

Justamente por temas de pero y si también es esto y también puede ser eso, impactamos varias áreas, pero cuál área en realidad puede ser la que se está viendo más impactada.

Justamente el hecho de tener un comité es para que podamos lograr esa objetividad también, ¿verdad? Y que también se pueda hacer como pues ese acuerdo, ¿verdad?

A pesar de que genial impactaste también esta parte, pero se considera que entras en esta categoría, que igual es la forma que más de momento es mas democratica.

00:17:45 Participante 5

Una cosa que se me ocurre y lo hago como una experiencia, digamos, esa parte de incentivar el desarrollo de cosas nuevas es algo que sí se ha hecho. El problema es que lo que nos hemos dado cuenta es que la gente a veces no es muy anuente al cambio.

Entonces vos podés tener una excelente idea, pero al final el equipo al que se le da dice, "No, vieras que no, porque estoy más acostumbrado a este otro proceso" Entonces, diay no. Eso lo que limita es que tu idea ya se fue para abajo.

No hubo oportunidad como incorporarla, no hubo oportunidad de por lo menos de intentar hacerle ciertos cambios para que se acoplara más a lo que tal vez antes hacían, etc.

Entonces, nuevamente recalco, ese es dar seguimiento a que haya alguien que lo impulse realmente y que diga: "Ey no, pero eso se está intentando hacer, démosle forma coloquial, démosle pelota", para mejorarlo, porque al final es un bien para todo el mundo.

Eso es otra cosa, porque al final puede quedar en la primera de Foundation Builder y no va a llegar nunca a Change Builder porque diay, no, no se implementó realmente.

Entonces, es como el comentario.

00:18:51 Facilitador 2

Las personas que están virtuales no sé si tienen algún comentario, feedback, ¿cómo les suena esta parte en medio de la pirámide?

00:19:02 Participante 6

A mí me encanta el hecho de poder tener como medirle nuestros valores, como que no sé algo que te quedó en el big day y que lo hablamos, pero no lo estamos viendo como aplicarlo al día a día, o cómo puedo hacer esto el día a día, constantemente durante el año, entonces a mí, me gusta, me gusta.

00:19:32 Facilitador 2

súper, muchas gracias.

00:19:41 Participante 7

Y yo estoy alineada con lo que dice Shawni, a veces implementar cambios no es tan fácil o a veces se tarda más de lo que quisiéramos. Entonces digamos el año pasado un ejemplo, estuvimos trabajando prácticamente todo el año en tener un formato nuevo en Market Survey y literalmente todo el año y hasta ahorita en enero pudimos implementarlo.

Entonces, esto incentiva de alguna forma que esos cambios, obviamente tenemos temas estructurales que de pronto nos y obviamente el día a día, pues nosotros atendiendo clientes, se nos va el día atendiendo clientes y cuando tenemos estas iniciativas internas de mejoramiento, de pronto no les damos, de pronto prioridad precisamente porque para nosotros el cliente va primero, pero es final con todos los esfuerzos y con todo y se pueden implementar, o sea, si hay casos efectivos y exitosos.

Entonces me quedó sonando lo que mencionó Charly.

00:20:30 Facilitador 2

De hecho, eso que mencionabas de las mejoras y como que a veces se propone mejoras a otros departamentos y tal vez no se incorporan y otras cosas, tal vez lo veo más y no sé, ustedes me corrigen que son los que están en el día a día con esto, pero lo veo más en la siguiente categoría, si gustas me ayudas por ahí un momento, que sería la parte top o la parte de la cima que también está vinculada con innovación, pero ya innovación, que se sale propiamente de mi área.

Entonces, por ejemplo, vos dijiste que eras de Business Intelligence, ¿verdad?

No sé, digamos que la anterior de innovación, que es de la parte del medio, que es un poco menos compleja que esta, sería como, no sé, yo trabajaba, voy a decir algo que tal vez nada que ver, entonces me disculpo de antemano, pero yo trabajaba con X Reporte y lo hacía de forma muy manual y nuevamente gastaba 4 horas por semana.

Y ahora tengo un robotsito que me lo corre y me lo hace y entonces ya no gasto esa cantidad y puedo dedicar ese tiempo a otra cosa, eso sería más como el anterior de Change Builder. Mientras que una mejora que sea más amplia y que impacte más partes de la organización, yo la pondría más en esta parte que va por acá.

Entonces esta lo que busca es justamente soluciones innovadoras de alto impacto pero que sean como para toda la organización.

Ya no nos quedamos solo como en el departamento en el que nos encontramos, sino que lo hacemos mucho más amplio y es algo que impacta más áreas.

Por eso digo que me suena más esa que estaba mencionando ahora de que a veces nos cuesta más, porque hay que darle más seguimiento y así lo veríamos por acá porque justamente es algo que sabemos que va a ser más difícil también, pero que va a tener un impacto más grande si logramos implementarlo.

Entonces acá bueno, en parámetros clave justamente que sean propuestas implementadas como un impacto significativo, que implique transformación de procesos o modelos de trabajo y bueno, pensar las cosas diferentes o hacer las cosas distinto y justamente en subcategorías como diseño de soluciones de alto impacto, transformación de procesos, pensamiento estratégico y sistémico.

Acá me gustaría saber si se entiende bien la diferencia entre la del medio y esta que sería como la WAW que tendría un premio más grande y que sería como anual, porque justamente sabemos que va a implicar más trabajo y que cuando son proyectos así de grandes, como decías vos y también decía Erika, usualmente no es algo que vamos a hacer en tres meses, es algo que vamos a necesitar, darle seguimiento por un buen rato, y además vamos a necesitar ese seguimiento y ese tiempo para ver el impacto que se tiene también en la organización.

Y acá me gustaría escucharlos también un poco, ver qué piensan, que si les parece, si les suena, si no, si les confunde, cuéntenme.

Sí, más o menos.

Sí, ok. Los que están virtual.

Muy bien, todo clarísimo.

00:23:11 Participante 5

Bueno tengo una pregunta.

00:23:13 Facilitador 2

Adelante, por favor.

00:23:14 Participante 5

¿Les va a funcionar?

00:23:15 Facilitador 2

Sí, sí, para eso es el espacio.

00:23:17 Participante 5

La empresa va mucho a la parte de **broquear**. Ok, entonces son negocios que la gente cierra.

Entonces tengo una pregunta, la parte de desarrollo de automatización e implementación de buenas ideas, me atrevería a decir que no todo el mundo la hace, porque mucho del trabajo que hace día a día, los brokers es estar metidos en sus negocios y digas en un brete súper heavy, súper bueno, pero específicamente en eso y eso se basa digamos en lo que ellos hacen, entonces cómo ellos podrían entrar, digamos que cierran un deal que es súper bueno, pero ¿cómo podrían entrar aquí?

00:23:58 Facilitador 2

Y ahí más bien le voy a hacer esa pregunta al compañero que trabaja en esa área, ¿cómo lo verías vos, ¿cómo verías vos, plasmado algo en esta categoría desde tu área?

00:24:07 Participante 4

Yo creo que hay procesos igual que son bastante estandarizados para cada uno de los clientes, como que digo un deal tiene como las fases bien marcadas, o sea, se empieza con los RFP, después se pasa al análisis de las propuestas y ese tipo de cosas.

Puede haber innovación en por el ejemplo que puso Eddie ahora del Market Survey, por ejemplo, que hubo un cambio completo.

Y ahora es otro formato y otra cosa, pues ahí hubo innovación y creo que en todas las áreas, o sea, en todas esas partes del proceso, puede haber un pedazo donde se puede innovar. No sé, tal vez haya alguna manera de, o sea, llevar ese market survey aún más de tener todos los, todos los desarrollos registrados en alguna parte, como con algún código o ponerlo en algún Excel o algún Power BI que ocupa un Market Survey armado, o sea, estoy hablando de la paja, pero por esa parte o también puede ser el lado de una vez que lleguen las propuestas, en vez de tener que uno manualmente estar metiendo y haciendo el comparable, sino que haya alguna manera de que esas propuestas ya estén puestas en el side by side y que uno, nada más tenga que hacer el análisis y hablar un poco más de tiempo en la parte manual, digamos.

Creo que ahí puede haber campo como de innovación en partecitas del proceso, no se Eri tiene la mano levantada.

00:25:43 Participante 7

Hola, gracias.

Si, he venido con Julián, incluso lo hemos intentado, o sea, de la mano con Business Intelligence tuvimos un proyecto para automatizar los RFPs. hicimos, hicimos un lanzamiento con un cliente. En el primer intento no logramos los resultados que queríamos, pero sí lo tenemos en la en la mente de que son cosas que ojalá pudiéramos quitarle la parte manual y que fuera un poquito más automatizada.

No se Charly, si te acuerdas, hicimos un Forms y le hicimos varias sesiones y lo probamos con un cliente, nos dimos cuenta que como lo estábamos, direccionando de pronto la primera fase del RTP se solucionaba, pero los contrapropuestos no solucionaban, entonces digamos que nos quedamos ahí, se nos frenó y ahí ya hay un tema y es que quedamos quietos, O decimos el intento no nos funciona, nos quedamos quietos.

Entonces posiblemente eso es algo que deberíamos retomar, pero full, creo que de nuestro lado de comercial que hay mucho para implementar en cuanto a temas de automatización, el tema de market survey. Mejoramos el formato, sí, pero el market survey, lo seguimos haciendo manual.

Hay algunas alternativas para automatizarlo, sí, las hemos investigado, sí, son costosas y además no necesariamente se ajustan al mercado latinoamericano, pero mientras tanto en Estados Unidos funcionan divinamente, pero cuando Charly me invita mucho a totalizar, no tanto. Entonces, full, hay mucho campo y para nosotros en nuestro día a día podríamos resolver cositas que no viene manuales y poder reitera, hay mucho campo y sin duda de la mano con el equipo de Charlie se pueden hacer las cosas.

00:27:33 Facilitador 2

Super.

Muchas gracias.

De hecho, cuando conversábamos con Yuliana y con Majo era algo que ellas nos decían, verdad, que el tema de la innovación o este pensar "think outside the box" por decirlo de alguna forma es algo que justamente la empresa quiere promover mucho, entonces es algo que también por eso pusimos como uno de los premios más grandes porque justamente la idea es verdad, bueno lo intenté y tal vez no se le tanto pero quiero seguir intentándolo verdad como promover eso y promover esta mirada de estar buscando mejoras de manera constante verdad.

Entonces sí bueno me alegra que sí les suene bastante desde las distintas áreas también por acá y creo que.

00:28:22 Facilitador 3

Bueno, entonces para continuar y ya entiendo como un poquito más de discusión que se ha hecho bastante interesante todo lo que ha mencionado, no voy a redundar tanto de algunas preguntas porque ya nos han dado pues ese feedback, por ejemplo, de que si les va resonando, de cómo se sienten, pero tal vez me gustaría rescatar qué les gusta, lo que han visto, qué les gusta más de este programa de reconocimiento.

00:28:49 Participante 5

¿Que se reconoce?

00:28:55 Facilitador 3

¿También la gente que está virtual?

00:28:58 Participante 5

El primero, el Bottom, se parece mucho a un programa de KUDOS que hubo aquí, es muy parecido y ese fue súper chiva.

Pero lo que me parece genial es que no es únicamente un tema de reconocimiento, sino que más bien sea desarrollen cosas, como vayan cosas nuevas, porque muchas veces a la gente le gusta que se le reconozca, está súper bien, pero también lo importante termina siendo tanto eso, como qué efecto positivo tuviste en la empresa, si es otra cosa, al final beneficia a todas las partes. Entonces sí, me parece genial, la verdad.

00:29:35 Facilitador 3

¿A alguien más le gustaría agregar algo?

¿En virtual hay alguien que le gustaría agregar algo o para continuar?

Me gustaría tal vez preguntarles si les parece que sea eficaz Si les parece por ejemplo que el programa puede ser justo e inclusivo.

Justamente porque uno de nuestros, objetivos, verdad?

Era que todas las áreas se pudiesen ver reflejadas de alguna forma u otra, verdad?

Por ejemplo, vos financiero, también tenemos la parte de administración y todas las demás áreas.

Pero sí me gustaría justamente eso, que cada uno pueda verse reflejado, que reflejada, que cada una pueda llegar y decir sí, mira, yo creo que puedo hacer algo y que fue en esa categoría.

Justamente lo que queremos es que este programa englobe a todas las personas, incluido obviamente el equipo Guatemala, allá por si quieres decir algo también al respecto. Y que cada uno pueda encontrar su espacio también en esa parte, en este programa.

Ok, perfecto.

Vamos a ver cuál me gustaría antes de empezar los cambios. Ok, tal vez, no sé, justamente como no sé, volvamos a la parte mid, puedes volver a la parte mid. Esa

Lo que me gustaría es como que la vieran de nuevo y justamente obviamente tenemos esos parámetros, verdad, esos ejemplos que tal vez han dado, pero que puedan pensar en algo más, incluso si en alguna de esas categorías, pues suena menos que otra o más que otra, digamos, si ustedes cambiarían algo al respecto. Eso es justamente lo que queremos entender.

00:31:43 Participante 3

Yo creo que todo está muy claro, pero ya a nivel interno si debería manejarse, bueno, lo que decía Charlie, ok, tienen que cumplir con esto, esto y esto y si tiene esto, cumple The

Foundation Builder o si tiene esto, cumple Rising Together. Osea siento que tiene que ser muy específico porque puede tender a confundirse, ya lo decía Charlie.

Pero además de eso me parece que está muy bien.

00:32:05 Facilitador 3

Y ustedes consideran que eso de llevar tal vez más a lo de lo macro, más a lo micro en sus respectivos equipos es algo que es viable.

O sea que se pueda dar incluso ahorita, por ejemplo, si me darías un ejemplo de cómo se ve un Foundation Builder en tu equipo. O bueno, cualquiera de los otros tres.

00:32:28 Participante 3

Yo siento que digamos, creo que debería como presentarse.

Uno tendría que sentarse a analizar un poco porque va más alineado a la conta y tal vez la conta tiende a ser muy cuadrada para esos aspectos.

Entonces es como bueno, si se baja un reporte, pero ya el sistema nos da un balance general.

Entonces es como que ¿qué más podemos hacer ahí, verdad?

¿Qué más claro podría quedar que ya un balance hecho?

Siento que tiende a ser muy complicado y es como de sentarse a pensar, pero sin duda creo que si podría sacar uno más facilidades en el trabajo diario.

00:33:12 Participante 6

Si yo es bueno el Foundation Builder de mi lado, yo lo vería como que tal vez alguno de los que están en el equipo o alguno de los de los brokers en general de la empresa vea perdón, vea en internet o le cuenten de algún curso interesante como que pueda mejorar el performance del equipo en general y que en vez de solo hacerlo esa persona o lo que sea,

recomendarlo y hacerlo en conjunto con los demás y el equipo pues algo así podría haber como un foundation builder en ese caso.

00:33:51 Participante 3

Nosotros digamos tenemos una

Estamos asociados como con Grant Thornton, no sé si lo conocen, entonces nosotros todos los jueves tenemos una capacitación, tal vez podría ir a ellos, como ok, si, bueno, de hecho lo estamos implementando, queremos implementarlo, que ciertas personas del equipo se metan a la capacitación, si nos queda claro, brindamos la capacitación a las demás compañeras nosotros.

00:34:24 Facilitador 3

Ok, perfecto, no vamos súper bien, si justamente mi pregunta va también como

O sea, yo sé que es como pero aquí están, ¿verdad?

Pero no quiero que quede como en piedra hoy, digamos, todavía tenemos el chance de cambiarlo.

Entonces, si tenemos que desmenuzar algo para que se alineen más a sus equipos, sus respectivos equipos, o sea, incluso una nueva categoría que ustedes digan es que me suena más algo así, ¿verdad?

Algo como que más alineado, tal vez no tanto como la búsqueda de esos cambios, porque tal vez es muy difícil dentro de verdad el pues el día a día, sino más bien algo que, se enfoque en tal vez esta otra área que por ejemplo nosotras no conozcamos, pero que también pueda ser inclusiva.

Lo complicado a veces es, sin embargo, lo que queremos apuntar es que la mayoría de las personas o todas las personas en realidad puedan encontrar un poquito de esto.

Entonces no sé si alguien tendrá algún comentario a nivel virtual.

00:35:26 Participante 7

Yo tengo una pregunta y hago una pregunta desde la intervención cuando ustedes hicieron la encuesta y esto va un poquito más del equipo de transacción, pero de pronto no hubo alguna sugerencia con relación a reconocer de pronto un premio a la transacción más difícil o un premio a la transacción más grande a la facturación más grande. Eso de pronto no tuvo.

Yo sé que se va a muy al equipo suelo de transacciones, pues al final es la razón de nuestro negocio.

Entonces me causaba curiosidad ver si hubo algún tipo de conveniencia por ese lado.

00:36:06 Facilitador 2

Sí, claro, de hecho eso fue algo que nosotros justamente quisimos evitar, porque la idea es que las categorías apliquen para las personas en toda la organización, independientemente del área.

Y algo que también se nos comentaba es que como se tienen estos incentivos ya monetarios por temas de comisiones, entonces como que lo ideal era que el programa de reconocimiento se centrara como en esto, como en categorías mucho más amplias, en las que todo el mundo pudiese estar integrado y no como en categorías específicas por las distintas áreas.

00:36:48 Facilitador 2

Ne se, si te respondí la pregunta.

Gracias.

00:36:52 Facilitador 3

Entonces, no sé si habrá algo más, digamos, yo sé que suena como, pero no sé, como repitiendo, el tema del parámetro justamente, es como para llevarnos nosotras en sentidos más y tal vez agregar, incluso, por ejemplo, ahora que mencionó Erika esto, como OK,

podemos agregarlo igual, nuestra intención es que siempre es como que esto, diay también está, pues, se puede cambiar, no es que así les va a quedar y así hasta que incluso los tiempos, ¿verdad?

No, no, para nada.

Pero si queremos que esto sea una buena base, que sea buenos lineamientos, pero que justamente sea para todas las personas.

Entonces, si no hay comentarios, podemos continuar y nada más repasar un toque el top, porque el top si es como el premio.

Que justamente pensamos que sea anual, ¿verdad?

Por ejemplo, quiero tal vez recordar un poco el tema de los Kudos. Yo sé que ustedes tenían ese programa y que justamente al final tenían un gran premio.

Entonces, nuestra intención es que también esté alineado a ese último premio por el impacto que tenga.

Entonces, justamente, pues no sé si algún comentario, ¿verdad?

El tema de parámetros o cómo ustedes verían incluso.

Tal vez algo que sucedió en el pasado, verdad, que tal vez usted dijera, mira, eso es poder entrar en esto, o sea, si tiene, si se alinea.

00:38:17 Facilitador 1

La idea es que ustedes también nos ayuden a pensar, verdad, si hay más parámetros que podemos evaluar o colocar dentro de cada categoría.

00:38:28 Facilitador 3

Porque la idea es que al final eso le da insumos también justamente de este comité.

00:38:32 Facilitador 1

Ajá, es correcto?

00:38:33 Participante 6

Podemos volver al MID, un segundo.

¿Cómo se define, digamos, cómo se cambia de la Change Builder al del top?

Porque digamos, en parámetros claves dice propuestas implementadas ahí, en el que sigue en el top, dice propuestas implementadas con impacto significativo.

¿Qué es impacto significativo?

¿Cómo se define?

00:38:59 Facilitador 1

No, pero vos lo dijiste, no?

00:39:02 Facilitador 2

Sí, digamos, como nosotros lo vemos y nuevamente me alegra mucho ver esas preguntas porque en serio cuál es el espacio y si tenemos que irnos más, verdad, más específicos, hay que hacerlo.

Pero la idea es que justamente el anterior sea como en una escala más pequeñita, verdad?

Un impacto más en mi área y esta sea como un impacto más grande, más organizacional, como que no impactó solo mi área, sino que impactó el gremio de la compañía, impactó, verdad, con algo mucho, mucho más grande.

Esa sería como la idea.

00:39:32 Participante 5

Entonces el MID es departamental, el top es organizacional. Y si ustedes se les ocurre algún ejemplo de algo que pueda ser organizacional?

No lo sé, no lo sé, es que siento que son líneas muy distintas.

00:39:47 participante 3

Digamos yo creo que mi equipo es que es que no sé cómo podría llevarlo, pero yo creo que mi equipo no podría ser un cambio que impacte a nivel organizacional, o sea que le ayude a otros departamentos por ejemplo.

00:39:57 Participante 6

Eso es lo que estoy preguntando yo, porque yo creo que yo tampoco.

00:40:04 Participante 4

Creo que el que más tal vez el de Charly.

00:40:06 Participante 4

Si el de Charly tal vez si.

00:40:08 Facilitador 1

Pues bueno, no sé, voy a ver, usted es del área financiera, ¿verdad?

A veces los cierres cuestan mucho, ¿verdad? A fin de mes.

Entonces puede ser que el cierre tarde una semana y lo disminuimos a 3 días, que yo sé que a veces es difícil.

Eso puede ser.

Ajá, del medio.

Ajá, estoy hablando de esto.

Ahora del top sería algún cambio que ustedes hicieran dentro?

00:40:32 Participante 6

De no sé si algún cambio que sea.

00:40:34 Facilitador 1

Sistemático, ajá, puede ser sistemático.

00:40:39 Participante 6

Y a ustedes con. La consultoría algún cambio así, o sea que pensas algo que utiliza OTR Agent Leasing Industrial. Y que generes algún tipo de automatización o algo así, igual creo. Que el espíritu de esto no es como perderse y tratar de ganarse estas varas, creo que de ser algo muy natural, como que a vos se te ocurrió y bueno, entonces ya lo implementé, le diste la idea a Líder B y entre las 2 lo implementaron lo que sea en la efectividad, entonces ya te ganaste el premio, pero porque te reconocieron que hiciste un buen trabajo, pero creo que es como que debería ser natural, pero lo que estoy tratando de pensar es como que puede que podría caber en un Innovation Architect, porque son líneas muy distintas, hacen cosas muy distintas, todas las líneas dentro de la empresa, digamos que si se si se trabaja en conjunto mucho, o sea, nosotros digo, y trabajamos un montón, pero y digamos de vez en cuando ya nos toca facturar o lo que sea, trabajamos con ustedes, pero es como cuando viajamos ese tipo de cosas, pero como algo que englobe. Todo es complicado.

00:41:54 Facilitador 3

Ejemplo, digamos entonces ok tenemos este dilema, ustedes como creen que sería mejor aplicado para la naturaleza del negocio.

O sea, estamos diciendo que es departamental o a nivel organizacional, pero considerarían que no sé, soy verdad aquí.

U otra categoría que ustedes digan la verdad sería más chiva si en el top reconocemos.

O tal vez no sé, se me ocurre que no sea, tal vez porque si eso es como ligado, por así decirlo, ese cambio tal vez uno aplica para un departamento, pero es algo que amerita como, o sea, ese reconocimiento, digamos de que uy Business Intelligent hizo esto, o sea, porque también es como, ósea, inter grupo, verdad y todo, pero también nuestra idea es que sí, yo sé que estoy así, trabajando, es pequeñito y todo, pues trabajan y se conocen bastante bien,

pero o sea, a veces tal vez sé que hay cosas, tal vez puede que no sepan que tal vez son personas trabajando en X o Y.

Lo que estoy peloteando aquí es como si se queda en impacto organizacional como tal, pero no por el hecho de que solo aplica como a ellos, sino como el esfuerzo por el departamento realizó.

Creo que majo iba a decir algo.

00:43:21 Participante 4

Sí, gracias chicas.

Yo me veía venir eso de que el top fuera innovación y de hecho tanto July como yo lo comentamos con las chicas de que innovación tal vez suena como muy a grandes rasgos para todos, pero ya si se escuchan un comentario de los demás, ya como que se tiende como a cerrar un toquecito.

Entonces la idea también es que ustedes puedan decirles a ellos, verdad, si consideren que tal vez haya otra categoría que pueda incluirse en el top, que tal vez ustedes consideren que tal vez esa sí pueda ya irse como en todas las en todos los niveles y que no quede innovación como ahí como tan, tan cerradita a que solamente uno o dos equipos puedan hacerlo, porque la idea de estos incentivos y reconocimientos es que todos los departamentos puedan llegar aquí. Entonces para que no se cierre ahí como solo eso.

Entonces sí, por si piensas que tal vez otra categoría pueda o sea la que tiene que estar en esto, entonces esto se puede cambiar.

Como dicen ellos, esto es una base, esto no es que tiene que quedar así, sabemos que nuestra cultura es totalmente diferente y es como muy cerrada de un negocio, entonces la idea es que se pueda adaptar bien para todos, para todos los departamentos.

00:44:47 Participante 6

Es que tal vez hay innovación porque digamos cualquier, o sea si lo vemos como empresa, cualquier innovación que tenga el departamento de Shawni impacta positivamente a la empresa.

O sea, no necesariamente me va a impactar a mi directamente a mi línea, pero a la empresa si la va a impactar positivamente, igual con Charlie o cualquier cosa que haga, no sé, Eri, el equipo de Eri, este, o sea, puede cualquier impacto positivo que haya, cualquiera de las líneas va a impactar positivamente a la empresa en general, pero no necesariamente directamente.

No se si, pero no se si, o sea, lo que no estoy tratando es como de diferenciar entre este y el MID, porque no se como se diferenciaría.

00:45:35 Participante 3

Por ejemplo, yo tengo, digamos que mi equipo, bueno, que el equipo general Darling, que se preocupa porque queden las luces apagadas, que se preocupa porque el aire quede apagado, eso obviamente beneficia a la empresa porque estamos ahorrando consumo y demás, o que nosotras Julián nos dice, bueno, ya esto está listo para facturar, listo, entonces que mi departamento se mueva para facturar y ok, la prioridad es facturar, revisar comisiones, demás impacta para la empresa.

¿Digamos, tal vez nosotros podemos llegar y hacer cosas como equipo en finanzas que van a ayudar a que se cierren más rápido las cosas, a que se facturen más rápido, a que se ahorre más, pero no impacta a los otros equipos, impacta a la empresa?

00:46:21 Facilitador 2

Pero creo que impacta a la empresa también es un organismo que impacta a todos los otros equipos, porque justamente como decía Majo y hemos dicho también, la idea es adaptarlo a lo que realmente funciona.

Entonces dejemos de lado que impacte a los otros equipos y podríamos hacerlo justamente que tenga un impacto en la empresa.

Y lo que podría hacer esta diferenciación y ustedes me dicen si les suena, entre el medio y el top ya sería como si una discusión más de las personas que estarían en el comité, que van a evaluar un tema de que es un alto impacto o que no es un alto o que es un impacto más medio.

Y justamente la idea de este comité es que esté conformado por líderes de las distintas áreas para que también se genere como una imparcialidad y no sea solo como fulanitas del área tal, entonces obviamente como solo esa persona está en el comité, solo ganan personas de sangre.

No sé, por decir algo, no estoy diciendo que pase ni que vaya a pasar.

Pero la idea es que sí sea como de distintas áreas para garantizar como esa discusión más sana de okay, sí, ese definitivamente es el que se ganó el top porque tuvo tal impacto de tanto tanto en la organización.

Volvamos al punto, tal vez no en todas las áreas, pero en la organización.

00:47:26 Participante 6

Tiene sentido

Sí, pero. Digamos como yo valoro que es un alto impacto si, Ellos trabajan para facturar, si ustedes trabajan para cerrar, si ustedes, o sea, me entiende, como todo va a impactar a la empresa, que yo genere y que yo de cierta forma impulse o haga mis cosas y genere cambios, va a impactar a la empresa.

Entonces, como hago yo para medir, okay, a quien le vamos a dar el premio, ¿pero?

Lo están viendo desde nivel cuantitativo, un monto.

00:48:01 Facilitador 2

No hay parámetros tan específicos como de métricas como para decir así la persona que tuvo, no sé, empezamos en un webinar muy básico, un call center.

Bueno, sí, la persona que tuvo el mejor tiempo de handle time dice que se va a ganar el premio.

Me explico, eso es mucho más fácil de medir porque hay métricas específicas.

En cambio el negocio de ustedes es muy distinto porque es como mucho.

Mucho más, no sé, como abierto en el tema de desempeño, es como cual ser más pequeña también la organización y verdad, los distintos departamentos es distinto.

00:48:33 Facilitador 3

También ahí es donde nosotros los regresamos a ustedes, porque si nuestro conocimiento obviamente nos encantaría, o sea, estar el día a día, y pero por eso es que ocupamos justamente. Ese complemento porque sigue siendo como consideran ustedes ajá que se podría hacer esa medición como podría?

00:48:49 Participante 6

Ser tal vez es que es muy subjetivo, tal vez pueden ser no sé, es que si o sea se pueden haber 10.000 ejemplos o sea puede ser como desde un curso que se llevó una vez o sea una charla que se consiguió para algo eh de ahí hay o sea la inferencia entre eso, digamos que de manera, tangible, transmitir o aplicar lo que se entendió en esa charla, como que la charla puede ser impacto medio, y si se logra transmitir ya de una manera tangible lo que se dio en la charla es de impacto top, no se, o sea es que pueden a veces di ejemplos.

00:49:32 Facilitador 2

La otra opción sería como no tener, yo como no tener innovación en las dos.

Dejar Innovación en la parte TOp.

O sea si dejas la innovación?

00:49:41 Participante 6

O sea, pero tal vez sea, tal vez no sea un curso de conocimiento como aplicable, sino como un curso técnico, por ejemplo, de que a usted le enseñen a usar Power BI y que venga aquí y que entonces usted venga y arme la vara de Power BI.

El hecho de que usted llevo el curso es de impacto medio, pero ya una vez que está implementado y le enseñe a alguien más, es de impacto alto.

No sé, ahí lo importante sería como que la gente no continúe, lo que le falta a esto es la parte de pucha como un medirlo y es que como dice Shawni y lo sustentos, sabes decir es que el impacto para toda la organización, creo que es como no se me ocurren tantas cosas.

00:50:26 Facilitador 2

Creo que lo que se me ocurre y nuevamente aquí somos nosotros ver la conversación peloteando cosas, pero la otra opción sería como no tener la categoría de innovación en el medio y que innovación sea meramente en el top, para no generar esa confusión

¿Verdad?

Y podríamos ya sea pensar en otra categoría que puede ir en el medio o dejar 2 categorías en el medio y que justamente así verdad ya la discusión que está en que tenía el comité de quién gana en innovación sería de ellos en esa parte, ¿verdad?

Pero no para no tener que hacer esa diferenciación ya no, porque yo no pasé del medio si mi innovación fue más chiva que la de fulano, no sé verdad se me ocurre, pero o sea para evitar esas conclusiones, viendo que está generando confusión, creo que esa podría ser una alternativa.

00:51:07 Facilitador 3

Puede ser mejor

00:51:08 Participante 5

Sí, porque no necesariamente va a impactar a todos, sino que quiere impactar a ciertas cosas.

00:51:13 Orador 2

Y si les parecería mejor que intentemos inventarnos y aquí nuevamente les tiraría la pelota a ustedes, pero que busquemos otra categoría completamente distinta para el medio, para tener tres.

O les suena que sean dos en el medio, cómo se sienten?

Qué piensan?

00:51:29 Participante 3

Yo tengo un comentario con respecto, a dejar solo una innovación y es la top.

Y es que también, como decía Julián, hace que fluya más natural.

Hace que no sea tan forzado, hace que no sea como ¿qué puedo hacer?

Hace que sea más natural.

00:51:45 Facilitador 2

Sí, y más que innovación tal vez es más complejo como hablábamos ahora de implementar o de ver.

Entonces, si lo ven más así, perfectamente podemos hacer eso.

Nada más y analicemos un poquito las categorías del medio y díganos si consideran que con las dos primeras que estaríamos bien, o si dicen, la verdad es que sería buenísimo poner la categoría B en vez de Change Builder, que es la que estaríamos quitando y dejando solo la otra.

00:52:11 Participante 5

La categoría B.

00:52:12 Facilitador 2

No, no, estoy diciendo.

00:52:16 Facilitador 2

Ah, ok, yo.

00:52:20 Facilitador 3

¿Digamos, ustedes que creen que pueda faltar en el caso de pensar en mi caso?

00:52:35 Facilitador 2

Es de diciembre, mujer, estamos bien y estamos bien.

00:52:42 Facilitador 3

Algo que haya visto ustedes de su negocio, digamos, no tanto departamento, pero en el negocio que ustedes dicen, no están contemplando tal vez, no sé, es que digamos pensamos en change verdad, pero otra cosa es diferente.

Estoy pensando en la última.

00:53:05 Participante 5

Para retomar la primera es, yo sé algo, aprendí algo nuevo, vengo aquí, se los pongo, lo transmito y ya participo en Foundation Builder.

La otra es, me mantengo al tanto a mis equipos y sé lo que necesitan, entonces los apoyo para lograr un objetivo común.

Y la otra es esa la quitamos.

00:53:28 Participante 6

Entonces tal vez algo como que.

Los primeros 2 son como de trabajo en equipo, algo tal vez como de generación de negocio en general, porque hemos hablado mucho como de cross selling y ese tipo de cosas, y yo sé que digamos bueno, Charlie así conto todo lo de las consultorías, pero fácil el día de mañana Shawni puede estar en una conversación a donde.

Si entiende a profundidad las líneas de servicio de la empresa, el día de mañana puede llegar a decirle a Erick, pucha, si escuché que no sé quién y es este contacto, necesita no sé cuántos metros de oficinas y este y se lo pasa y ayudó ya a Shawni a generar negocio.

00:54:18 Facilitador 2

Si, eso iría en Rising Together en ese caso, que es Crossselling también.

00:54:22 Participante 6

A bueno, entonces no sé.

00:54:27 Facilitador 8

Hay alguna área digamos que no esté representada en esta reunión, digamos, hay alguien de, o sea, como en todas las áreas.

00:54:38 Participante 6

No falta, falta retail, falta Landford Development.

00:54:47 Facilitador 3

Pero ustedes digamos desde experiencia.

00:54:49 Participante 7

Pero creo que todos son comerciales, estamos del área comercial.

Porque veo distintos mercados, pero todos somos comerciales y ahí aprovecho.

Por eso yo mencionaba un poquito qué tan fijable sería ver, porque creo que todos tenemos al final roles tan distintos desde nuestras distintas divisiones, que creo que hicieron un gran

trabajo tratando de buscar esos como denominadores que tenemos estos estos del medio. Pero sí creo que en top, top, top debería ir muy ligado a nuestra gestión.

Entonces de nuevo, desde la parte comercial, de pronto la transacción es importante del área, desde el área admin, no sé, la no sé, colaboración en la auditoría de impuestos y llegar un premio porque la sacaron en tiempo récord.

Consultoría al grupo de no sé qué, o sea, como dar muy relacionado a nuestro a nuestro día a día. Insisto.

Si es algo que de pronto se puede realizar.

00:56:00 Facilitador 3

Si, bueno, muchas gracias.

00:56:02 Facilitador 3

Muchas gracias.

00:56:04 Facilitador 2

Gracias.

00:56:05 Facilitador 2

Puede que estoy tomando nota.

00:56:08 Facilitador 2

Yo se que estamos hablando, pero prefiero tomar nota también.

00:56:13 Facilitador 3

Si, justamente yo le preguntaba por aquello de, digamos, de su experiencia y conocimiento de que también estemos impactando justamente a esas personas que no pudieron estar ahí.

Ok, no, yo creo que.

Podríamos revisar esto con Majo y Guliuliana nuevamente como para ver ese tema, para ver si quitamos este del medio o si más bien cambiamos el de arriba, que creo que esas serían como las dos propuestas que tenemos en este momento.

00:56:39 Participante 6

Se podrían bajar Innovation Architect acá y más bien subir eso que acaba de decir Eri.

00:56:44 Participante 3

Eso iba a decir, no se que tan trillado sería generar un top por departamento.

00:56:49 Facilitador 2

Si, esa sería una opción, lo que pasa es. Y aquí nuevamente soy yo por superar pensando cosas, pero ¿cómo determinarían quién gana si son tan distintas las cosas ante los departamentos?

00:57:03 Participante 6

Es un premio por cada departamento.

00:57:05 Participante 7

Al final, al final, si es muy medible de nuevo ver, no sé, ganas de facturaciones para finalidad.

Yo creería que entre, no sé, que bueno, los chicos de Ángel de pronto me dicen si hay un mejor ejemplo.

Me inventé en la auditoría, pero también de pronto ustedes dicen nuestro éxito de pronto puede ir por acá y entonces yo creo que de pronto cada equipo lo podría plantear, pero no sé, lo habrá para escucharlo, no sé si de pronto ponía a Charlie, Shawni, cómo lo vengo de que de pronto estoy pensando por allá afuera de lo común.

00:57:46 Participante 3

Siento que también se podría, como por ejemplo, una reunión con el director de cada departamento que es para usted algo top que se podría lograr en el año que pueda ser premiado y que a base de eso se haga una lista del premio top por departamento.

00:58:10 Participante 7

Si se me ocurre una pregunta, no se si de pronto lo tienen aquí planteado ¿Cuáles son los premios?

No, porque de pronto, bueno, porque no es la otra, de pronto, porque lo mencionaba ahorita, de pronto, volviendo el tema de transacciones, perdón, ustedes decían ya, ya hay una estructura de comprensión que lo tiene en cuenta, no, y de nuevo no necesariamente tiene que ser que me tiene que dar un súper premio, pero que a mí se me parece importante de pronto que la compañía pueda resaltar que de pronto no se industrial cerró transacción de 50 mil metros cuadrados de tal cosa.

Eso uno de nuevo es medible y dos creo que para para el equipo trae como esa sensación de ah, mira, hicimos algo súper para el historial a través de las transacciones de la talla.

Entonces, bueno, podría hacer algo para realizar.

Hoy entiendo entonces que no hay como tal cosa sería el premio.

Bueno, entonces si eso todavía no está planteado, pues si nos permite devolvemos a revisar para el embalse de categoría.

00:59:19 Facilitador 3

Sí, sí, exactamente.

00:59:21 Facilitador 2

En grandes rasgos, verdad, si es como que la parte media tendría un premio, nosotros pensamos más como tipo un gift card de algún monto para, no sé, algún lugar o Amazon o algo así, que sea más pequeñito porque es más continuo ese tipo de reconocimiento, verdad,

tiene una periodicidad más corta que el grande y el top si sería como un reconocimiento más grande, sin embargo como te digo si todavía no están como estrictamente definidos, cuáles van a ser los premios y si no que eso es algo que tenemos que ir con el premios No sé si de los que están virtuales alguien más tiene algún comentario, alguna sugerencia adicional

01:00:03 Participante 4

Yo sí quería aclarar que a Erick

Y a todos los que están acá, que la idea del medio y del top es que sí sean premios tangibles, claramente sí van a ser premios tangibles y los chiquititos sí van a ser más como diarios, verdad, como un mail. Pero para que sepan claramente sí el reconocimiento va a ser tangible.

Todavía no se ha especificado monto, presupuesto y demás, pero la idea es que sí, obviamente el esfuerzo sea que usted lo siente de manera tangible, entonces le fijo si va a haber eso.

01:00:40 Facilitador 2

Gracias Mau.

01:00:44 Participante 7

¿Podría agregar un comentario también?

El time del reconocimiento, no es lo mismo recibir un reconocimiento por una transacción, tal vez no inmediata, pero si en corto plazo, donde todavía tengo como que el ROS y la clasificación de algo accomplished a fin de año.

01:01:15 Facilitador 2

Listo.

01:01:20 Facilitador 2

Bueno entonces ya con esto iríamos terminando, bueno ya terminaríamos en realidad.

De nuevo muchísimas gracias a todas las personas, tanto las que se unieron por llamada, como las que son la captura esencial, por todos sus comentarios.

Han sido súper valiosos y definitivamente nos vamos a llevar a esa tarea de poder analizar todo lo que nos dieron y poder darles pues un resultado que les impacte y que sea de bienestar y de su agrado también.

Entonces, muchísimas gracias de verdad.

01:01:53 Facilitador 1

Muchas gracias a ustedes de verdad.

01:01:56 Facilitador 3

Gracias por los aportes y por el apoyo también.

Anexo V: Resultados del cuestionario a colaboradores

Puesto que ocupa	Rango de edad	Años de trabajar en la empresa	En los últimos años, ¿has recibido algún reconocimiento o formal de la empresa? (Peak Awards, Living at the Peak)	Me sentí motivado(a) por los reconocimientos recibidos.	Los programas anteriores reflejaban los valores PEAK.	El reconocimiento aumentó mi sentido de pertenencia a la empresa.	Si pudieras diseñar el programa de reconocimiento de la empresa, ¿qué premios o experiencias incluirías para motivarte más? (mencione al menos 3)	¿Con qué frecuencia consideras adecuado que se realicen reconocimientos formales?	¿A través de qué canales te gustaría enterarte o recibir reconocimientos? (Puedes marcar más de una opción)	¿Hay algún comentario o información adicional que consideres relevante y que no haya sido abordado?
Advisor	25 - 34 años	Menos de 1 año	No				Descuentos en comercios aliados, gift cards 1. Un curso internacional totalmente financiado (MIT, Cornell, IE Business School, etc.) 2. Certificados de experiencias como cena gastronómica, cata de vinos, diving experience, etc. 3. Un plan anual o un gimnasio premium.	Trimestralmente	Reuniones mensuales de la empresa	
OTR Advisory Support	Menos de 25 años	Menos de 1 año	No					Trimestralmente	Reuniones mensuales de la empresa	
Director de Estrategia Corporativa	25 - 34 años	Menos de 1 año	No				Vacaciones, Reconocimientos monetarios, Emblemas o Marcas externas (Pines, Totems, etc)	Conforme vayan saliendo la necesidad	Reuniones mensuales de la empresa, Comunicados por correo interno, Publicaciones en redes o plataformas internas	
Corporate Real Estate Advisor	25 - 34 años	1 - 3.9 años	No				Empleado del Mes, Empleado del Año y Reconocimiento a la excelencia	Trimestralmente	Reuniones mensuales de la empresa, Comunicados por correo interno, Vídeos o material audiovisual interno, Publicaciones en redes o plataformas internas	
Accounting Assistant	Menos de 25 años	Menos de 1 año	No				Días libres adicionales Experiencias personalizadas Reconocimiento público con una recompensa tangible	Cada seis meses	Reuniones mensuales de la empresa, Comunicados por correo interno	No.
Designer	25 - 34 años	1 - 3.9 años	Sí	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Oportunidades educativas académicas subsidiadas, viajes, equipo tecnológico.	Una vez al año	Reuniones mensuales de la empresa, Publicaciones en redes o plataformas internas	Considero que los programas de reconocimiento previos no visualizaban de manera equitativa los aportes de cada colaborador: existen puestos de naturaleza más "back-end" y nicho, en contraste con quienes colaboran de forma directa con casi cada equipo de la empresa. Esto hace que la percepción de aporte, y por ende de reconocimiento, esté sesgada: aquellos con más puntos de contacto tendrán mayores posibilidades de recibir reconocimiento de diferentes agentes. Por otro lado, se otorgaba un poder de adjudicación desigual ligado al nivel jerárquico organizativo: los "puntos" otorgados por una dirección son más valiosos que los de un colaborador junior o mid. Esto desbalancea la oportunidad de reconocimiento, pues los equipos más grandes tendrán más oportunidad de recibir reconocimientos de parte de su directoría, mientras otros donde no existe esa figura se verían en desventaja. Además, se minimiza el impacto de un aporte por la posición de quien lo resalta. Por último, el valor de competencia puede ser estimulante, pero también debe reconocerse que el día a día en la organización va es competitivo, sobre todo para equipos de división transaccional. Poner una capa de competencia interna puede fomentar proactividad, pero también aumentar la presión por participar o destacar de manera artificial. En mi opinión, los logros deberían de ocurrir de manera orgánica, de la mano con la constancia y en un ambiente que promueva el crecimiento al paso de cada individuo. Y de igual forma deberían celebrarse por la calidad de su impacto, y no por la frecuencia o cantidad de su ocurrencia.

Advisor	25 - 34 años	1 - 3,9 años	Sí	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	<p>1. Experiencias: Día de spa, talleres (como de cocina, de arte, etc).</p> <p>2. Un espacio fijo (puede ser anual), donde reconozcan a los colaboradores (preferiblemente no los directivos).</p> <p>3. Viajes: Fin de semana en X hotel (de playa o de montaña).</p> <p>4. Bienestar: membresías a gym, paquete de sesiones con nutrición, etc.</p>	Una vez al año. Cada seis meses	Reuniones mensuales de la empresa. Comunicados por correo interno	
Analista	35 - 44 años	4 - 6,9 años	No				<p>Incentivos financieros por desempeño (bonos)</p> <p>Días libres adicionales al cumplir con ciertas metas</p> <p>Capacitaciones, certificaciones, seminarios, o experiencias</p> <p>(Viajes) de desarrollo profesional</p> <p>Experiencias de bienestar</p> <p>(membresía al gym, entradas de cine, deportes, actividades culturales)</p> <p>Reconocimiento público y oportunidades de liderazgo</p>	Trimestralmente. Mensualmente, si no hablamos de bonos que serían anuales, pero el reconocimiento de un proyecto en una reunión o boletín interno se podría dar incluso todos los días después de una labor destacada.	Reuniones mensuales de la empresa. Comunicados por correo interno. Videos o material audiovisual en redes o plataformas internas	Ninguno.
Senior Advisor	35 - 44 años	10 años o más	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Algo relacionado con descanso por el buen trabajo: noches en hoteles, experiencias de turismo en CR o viajes inclusive	Una vez al año, Cada seis meses	Comunicados por correo interno, Videos o material audiovisual interno	NA
Soporte financiero	Menos de 25 años	1 - 3,9 años	No				Reconocimiento público y premios variados	Cada seis meses	Reuniones mensuales de la empresa	no
Director	25 - 34 años	1 - 3,9 años	No				<p>1. Reconocimiento al "Rookie of the Year". Para nuevos ingresos en puestos Junior</p> <p>2. Reconocimientos Trimestrales por Aportes a la Empresa</p> <p>3. Programa de mentoría interdisciplinario: asignar a un puesto junior un director de otro departamento para reuniones informales con cierta periodicidad</p> <p>4. Días libres adicionales o "Flex Days"</p>	Depende. Los reconocimientos mas importantes una vez al año pero si veo importante hacer pequeños reconocimientos mas frecuentes.	Reuniones mensuales de la empresa	
Office & Admin Support	25 - 34 años	Menos de 1 año	No				Giftcards, bonos de dinero.	Cada seis meses, Trimestralmente	Reuniones mensuales de la empresa. Comunicados por correo interno	
Talent Development	25 - 34 años	Menos de 1 año	No				<p>Recompensa por 1, 3, 5, 7, 10 años regalar tipo 2 noches en un todo incluido. Gift cards por logros individuales o del equipo tipo para una cena por x monto, días libres adicionales a las vacaciones tipo días personales para gestiones personales que no son precisamente una vacación.</p>	Cada seis meses	Comunicados por correo interno, Publicaciones en redes o plataformas internas	