



**Programa de Reconocimiento Laboral para una Agencia de Seguros
Informe Final Consultoría Empresarial - Contrato. 20230123103142**

Claudia Marcela Amaya Saavedra

Lili Johjana Vargas Bermúdez

Consultoras

Diana Carolina Hernández Gualdrón

Director del Proyecto

Diego Leonardo Cruz Serrano

Codirector del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá D.C., septiembre 12 del 2023

Contenido

Resumen ejecutivo	8
Abstract	9
Introducción	10
Fase formulación del problema	12
Contexto Empresarial	12
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	12
Identificación del Problema	13
Fase planeación	14
Justificación	14
Objetivos	16
Objetivo general.	16
Objetivos Específicos.....	16
Alcance del Proyecto	17
Marco de Referencia	18
Marco Teórico.....	18
Definiciones.....	23
Marco Normativo.....	24
Metodología de la Consultoría	25
Población.....	26

Stakeholders.....	28
Plan de Trabajo.	31
Fase implementación y monitoreo de las estrategias.....	33
Desarrollo del Plan de Trabajo	33
Seguimiento Gerencial.....	34
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	35
Fase cierre y conclusiones	35
Productos Finales.....	36
Lecciones Aprendidas.....	36
Recomendaciones para la Gerencia	38
Referencias.....	39
Anexos	41

Lista de tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	18
Tabla 2. Matriz RACI del proyecto.	29
Tabla 3. Matriz Marco Lógico.	35
Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría.	36

Lista de figura

Figura 1. Árbol de problemas	14
Figura 2.Árbol de objetivos	17
Figura 3. Estructura Organizacional	27
Figura 4. Plan de trabajo primer semestre	31
Figura 5. Plan de trabajo segundo semestre	32

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta.....	41
Anexo B. Informe de resultados de encuesta.....	42
Anexo C. Documento del programa de reconocimiento laboral.....	50
Anexo D. Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	54

Resumen Ejecutivo

El programa de reconocimiento nació buscando valorar y premiar el desempeño excepcional de los empleados, fomentando la motivación, compromiso y productividad. A través de la creación de este programa, se buscó reconocer y recompensar logros individuales y colectivos, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y una cultura de reconocimiento.

De esta forma, nació RECONOCE, desde la mejora sugerida por colaboradores, las ideas en la construcción de un programa deseado y la alineación estratégica de la organización; se gestó el programa de reconocimiento que acompañará a la Agencia de Seguros, por los próximos años fortaleciendo la cultura y valores corporativos. El programa cuenta con siete categorías, de lo cual dos están dadas de tipo formal y cinco informales, estas últimas están orientadas para reconocer los años de servicio; y si se observa la práctica de comportamiento meritorio, se da reconocimiento. El impacto positivo que genere el programa en la organización está basado en que los empleados se sienten valorados y reconocidos por trabajo, compromiso y satisfacción laboral; aumentando significativamente en mayor productividad, reducción del ausentismo y mejora en retención del talento.

Es importante, la comunicación y participación de todos los miembros de la organización en la construcción del programa, que todos estén informados y practicarlo dentro de su día a día.

Palabras clave: Reconocimientos laborales. Satisfacción laboral. Salario emocional.

Abstract

The recognition program was born with the aim of valuing and rewarding exceptional employee performance, fostering motivation, commitment, and productivity. Through the creation of this program, the goal was to recognize and reward individual and collective achievements, promoting a positive work environment and a culture of recognition.

In this way, RECONOCE was born, based on the improvement suggested by employees, ideas in the development of a desired program, and the organization's strategic alignment. This recognition program will accompany to the insurance agency in the coming years, strengthening the corporate culture and values. The program consists of seven categories, two of which are formal, and five are informal. The latter are oriented to recognize years of service, and if meritorious behavior is observed, recognition is given.

The positive impact that the program generates in the organization is based on employees feeling valued and recognized for their work, commitment, and job satisfaction, significantly increasing productivity, reducing absenteeism, and improving talent retention.

It is important to involve all members of the organization in the program's development, ensuring that everyone is informed and practices it in their daily work.

Keywords: Work recognitions. Job satisfaction. Emotional salary.

Introducción

A lo largo de la consultoría encontrará la ejecución de cuatro fases que conlleva la identificación de una necesidad del entorno laboral y la propuesta de satisfactores para que, desde el área de estudio – Talento humano, se ejecuten estrategias de motivación en el marco de la mejora continua de la gestión efectiva y sostenible de la organización. Se encontrará la descripción de las fases: Inicio o formulación del problema, planeación, implementación y monitoreo de estrategias, cierre y conclusiones.

El desarrollo de la consultoría se lleva a cabo a través de dos postulados investigativos: Por una parte, se abordan las necesidades humanas para un desarrollo a escala humana (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986), identificando que el reconocimiento es un satisfacer de necesidades humanas fundamentales. Adicionalmente, se tiene en cuenta el estudio presentando los mecanismos de reconocimiento, enfocando esfuerzo desde un primer plano por el mejoramiento de las condiciones de autonomía de los colaboradores y desplazando la redistribución económica a un segundo plano (Honneth, 2007, p. 4) y (Honneth, 1997).

El Programa de Reconocimiento Laboral es una herramienta clave para fomentar un ambiente laboral positivo y motivador dentro de una organización. El reconocimiento formal e informal juegan un papel fundamental en la satisfacción de las necesidades de los empleados, así como en su desempeño y compromiso con la empresa.

El reconocimiento formal se refiere a los mecanismos establecidos por la organización para reconocer y premiar el trabajo bien hecho. Estos mecanismos pueden incluir programas de incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, así como programas de reconocimiento no monetarios, como certificados o premios. El reconocimiento formal tiene

como objetivo principal reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros de los empleados, lo que a su vez contribuye a fortalecer su motivación y compromiso con la organización.

Por otro lado, el reconocimiento informal se refiere a las acciones cotidianas que se llevan a cabo dentro de la organización para reconocer y valorar el trabajo de los empleados. Estas acciones pueden incluir desde un simple agradecimiento o felicitación verbal, hasta la asignación de tareas más interesantes o responsabilidades adicionales. El reconocimiento informal es una forma efectiva de satisfacer las necesidades de los empleados, ya que les brinda un sentido de pertenencia y valoración dentro del equipo de trabajo.

El Programa de Reconocimiento Laboral no solo tiene beneficios para los empleados, sino también para la organización en su conjunto. Al reconocer y premiar el desempeño sobresaliente de los empleados, se fomenta una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la valoración mutua. Esto contribuye a crear un ambiente laboral positivo y motivador.

Fase formulación del problema

Se marca el inicio del proyecto de consultoría con la identificación de las necesidades de profundización para detectar las causas directas, indirectas y sus efectos en el marco de la problemática central de la organización.

Contexto Empresarial

ASA Agencia de Seguros es una empresa colombiana que nace en el 2016 con el objetivo de prestar asesoría integral en seguros a las empresas pymes, fondos de empleados y personas naturales en el territorio nacional, buscando la satisfacción de las expectativas de protección de riesgos a través de la contratación de los seguros, evaluación de riesgos.

La Agencia de Seguros surge de una alianza estratégica con AON Colombia Corredores de Seguros, autorizada para la comercialización de todos los ramos de seguros y tipos de pólizas, cuenta además con convenios con todas las aseguradoras del país.

ASA tiene presencia en Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla, en el 2022 mantuvo un promedio de 94 colaboradores al mes, los resultados de su operación han sido óptimos, cumpliendo el presupuesto y posicionándose en el mercado como una agencia de seguros en crecimiento y gran potencial.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

Debido a las restricciones de la pandemia COVID-19, ASA Agencia de Seguros, al igual que diferentes organizaciones a nivel mundial, tuvieron que cambiar de la modalidad de trabajo presencial a la de trabajo remoto, lo que sirvió para confirmar la viabilidad teletrabajo. A raíz de ello, en ASA se toma la decisión de implementar esta modalidad y mejorar sustancialmente varios aspectos que de manera anticipada se detectaron como oportunidades de

mejora en la encuesta de clima laboral.

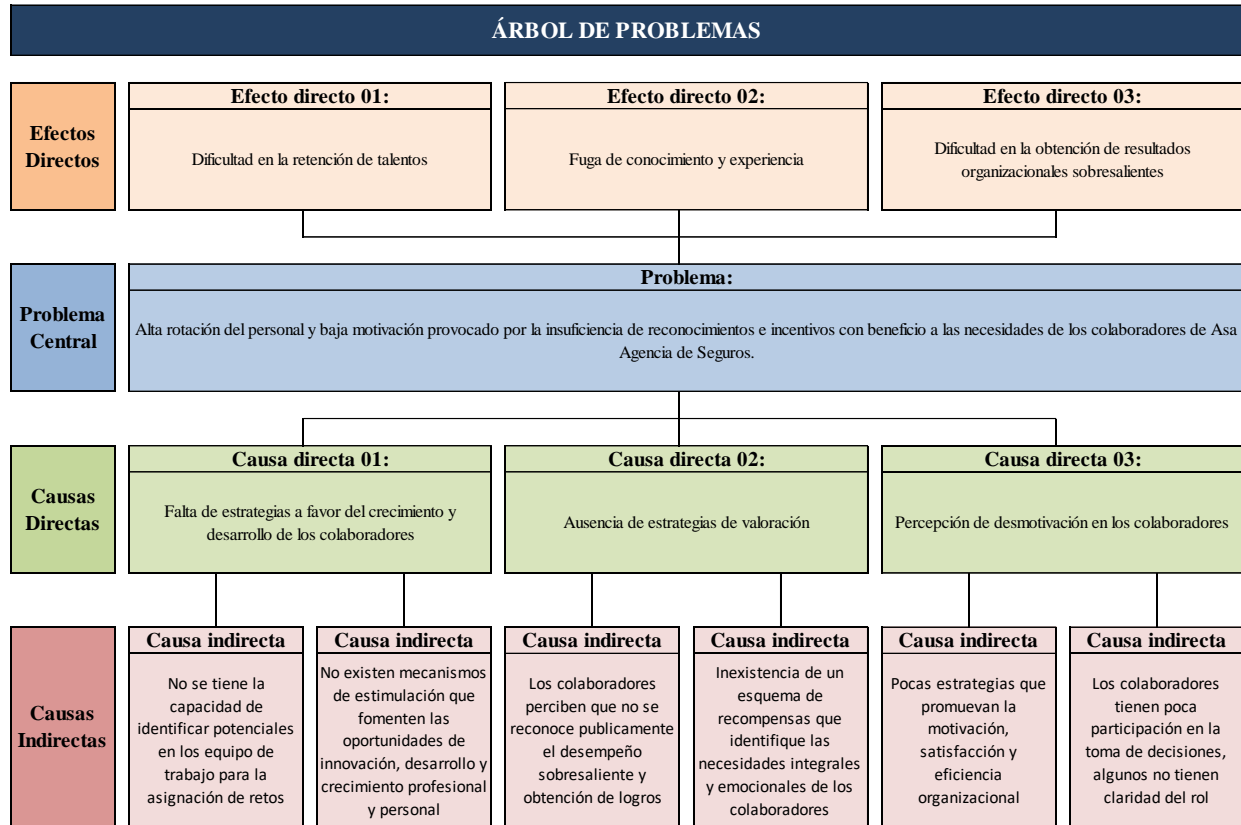
Derivado de los buenos resultados del periodo anterior, para el 2023 la organización ha tomado la decisión de solidificar su talento humano y gestión para empezar a incursionar en el mercado internacional con proyección de mantener relaciones a largo plazo con sus clientes. Analizando esta expansión, se estima que la tasa de trabajadores vinculados se incremente y los retiros disminuyan, esperando que al final del periodo la fuerza laboral esté cerca de las 115 personas.

Fundamentados en los resultados de los diagnósticos adelantados por la empresa en materia de clima laboral y riesgo psicosocial, la dirección de talento humano decide consolidar sus macroprocesos y detecta la necesidad de robustecer la estrategia de motivación e identidad, que permita además conocer la totalidad del equipo de trabajo nacional y reconocer que el aporte individual forja un eslabón de la gestión y obtención de resultados favorables y de crecimiento personal, profesional y organizacional a través de la productividad y satisfacción de expectativas de los clientes.

Identificación del Problema

Identificadas las oportunidades de intervención en la Agencia de Seguros, se establece la problemática central a intervenir por medio de la consultoría, para lo cual se define el árbol de problemas (Tabla 1). Este modelo consiste en la identificación de relaciones causales y extracta las principales variables que intervienen en la situación problemática, sus causas y efectos. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016).

Figura 1. Árbol de problemas



Nota: Elaboración propia, 2023.

Fase planeación

Identificado el problema, se precisa la justificación en torno a la solución de la problemática, se establecen los objetivos y se delimita el alcance del proyecto, construyendo el plan de acción orientado al cumplimiento del objeto de la consultoría. A continuación, se presentan las acciones que guiarán la ejecución a la obtención de resultados eficientes y contribuir al éxito del programa y de la organización. Por ello, se definen:

Justificación

Se desarrolla la presente consultoría con el propósito de aportar a la gestión del talento humano de la Agencia de Seguros y al equipo integral de colaboradores, en referencia a generar

un programa de estrategias de reconocimiento de buen desempeño y obtención de resultados sobresalientes, que promueva la motivación en los colaboradores e impacte positivamente su desempeño laboral. Se presenta una propuesta para la gestión planificada, profesional y organizacional para la adquisición de competencias, conocimiento y habilidades en el equipo de trabajo que responde a los hallazgos encontrados en el diagnóstico de riesgo psicosocial y el diagnóstico de clima organizacional aplicados por la empresa.

La propuesta de esta consultoría pretende contribuir a la motivación y retención de los mejores talentos, con el fin de impactar positivamente en la cultura organizacional y la productividad de la organización, pretende fomentar el bienestar en los colaboradores mediante el reconocimiento de sus esfuerzos e incentivar la satisfacción en el trabajo, el sentido de pertenencia organizacional, la disminución de la tasa de rotación de personal y generar las condiciones para fortalecer el talento y contribuir con el logro efectivo de la misión y objetivos que direccionan la gestión estratégica de la organización.

Los impactos de la investigación se verán reflejados en el aumento de los niveles de desempeño de los colaboradores, sentido de pertenencia, apropiación y empoderamiento de la labor, mejorará la efectividad en la toma de decisiones, aportará a la gestión del cambio y adaptación a la nueva realidad, fortalecería las habilidades, conocimientos y experiencia de los colaboradores, con aportes positivos en la cultura organizacional, en el clima y relaciones laborales, lo cual serían aspectos que contribuyen al logro de los resultados institucionales.

De no ser atendidas estas oportunidades de mejora, la empresa seguirá enfrentando baja motivación de sus colaboradores para alcanzar las metas propuestas y altas tasas de rotación de personal, que conlleva la fuga de talentos, pérdida de información y de continuidad en los procesos empresariales.

Objetivos

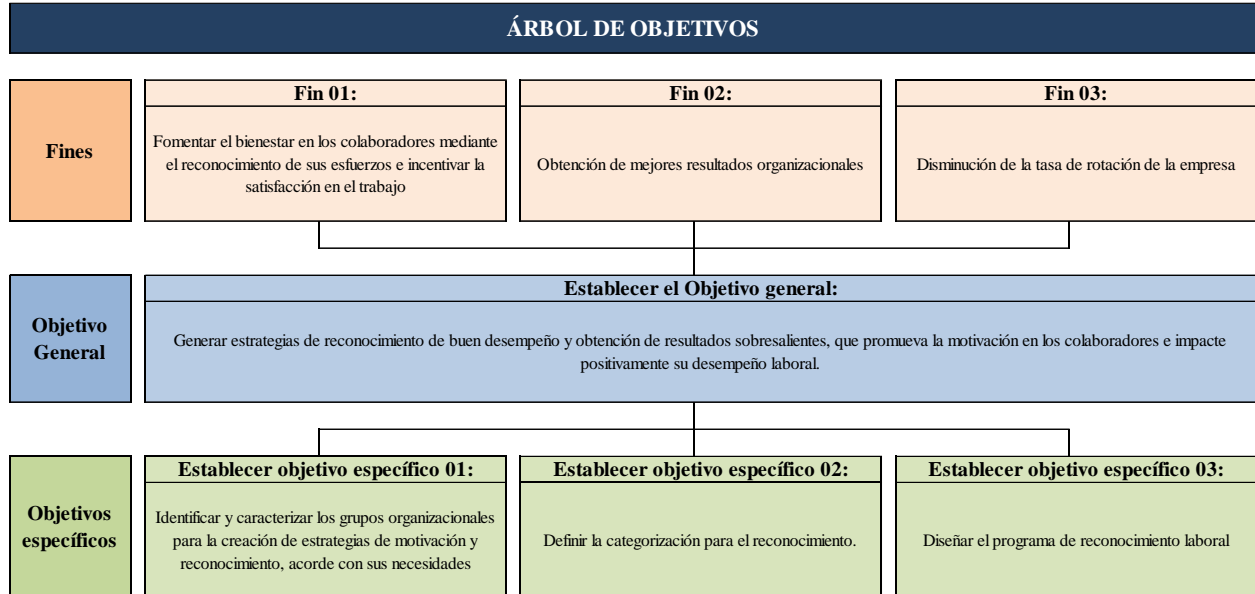
A partir del diagnóstico y teniendo en cuenta la situación actual y la identificación de los problemas, se establece el propósito integral del proyecto de consultoría a través del diseño y elaboración del árbol de objetivos:

Objetivo general.

Generar estrategias de reconocimiento de buen desempeño y obtención de resultados sobresalientes, que promueva la motivación en los colaboradores e impacte positivamente su desempeño laboral.

Objetivos Específicos.

- Identificar y caracterizar los grupos organizacionales para la creación de estrategias de motivación y reconocimiento, acorde con sus necesidades.
- Definir la categorización para el reconocimiento.
- Diseñar el programa de reconocimiento laboral.

Figura 2.Árbol de objetivos

Nota: Elaboración propia, 2023.

Alcance del Proyecto

Todos los colaboradores que contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización, independientemente de su forma de contratación, forman parte del alcance de este proyecto. De la misma manera, el alcance está determinado por el objetivo general de la consultoría, que direcciona el programa de reconocimiento para la Agencia de Seguros en su dimensión nacional.

En lo concerniente a las actividades y los resultados esperados por el desarrollo del proyecto de consultoría; a continuación, se presentan los compromisos a desarrollar, relacionados con productos entregables como evidencia de la ejecución.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
N	Actividad / Compromiso	I D.	Producto / Entregable
1	Caracterizar los grupos organizacionales	A	Encuesta para la identificación de necesidades de motivación y reconocimiento.
		B	Informe de resultados de la encuesta que incluye la caracterización de la población y satisfactores.
2	Plantear un programa de reconocimiento laboral	C	Manual de reconocimiento para los colaboradores.
3	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	D	Memorias de la sesión de divulgación
		E	Listado de asistencia de la sesión de divulgación.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Marco de Referencia

Para la comprensión de la problemática y los puntos de intervención del proyecto de consultoría, se presentan los modelos de referencia en los cuales se fundamenta la propuesta de intervención, además las variables y conceptos principales que forman los productos de innovación para la Agencia de Seguros y el nuevo programa de reconocimiento laboral.

Marco Teórico.

La calidad de vida de los colaboradores trasciende desde el entorno personal hasta el entorno laboral, constituyéndose como un pilar en la gestión del talento humano que se enfoca en la motivación y el bienestar laboral que promueve la satisfacción de expectativas personales y contribuye de manera exitosa y eficiente al logro de los objetivos organizacionales marcados por la productividad, sostenibilidad y compromiso del equipo de trabajo.

Todos los seres humanos tienen necesidades, Dalton, Hoyle y Watts (2007) afirma que “la conducta humana tiene por objeto satisfacer necesidades” y una de las formas de ayuda a las personas y las organizaciones consiste en identificar la motivación en su forma íntegra de conocimiento de motivos y necesidades. Lo cierto es que mientras las necesidades existenciales - básicas – primarias o fisiológicas no se satisfagan, el resto carecerá de importancia. (Dalton, Hoyle y Watts, 2007)

En este sentido, resulta atrayente para las organizaciones, considerar lo afirmado por el Foro Económico Mundial-FEM (2017) en su artículo “*la inteligencia emocional como base del éxito laboral en el futuro*”; donde toma fuerza todo aquello que genere motivación y felicidad, que mejora la calidad de vida de los colaboradores y optimiza el clima laboral mediante la incorporación de valores y autonomía a la cultura organizacional. Este impacto emocional orienta el trabajo en equipo a los buenos resultados organizacionales, y trae un sin número de beneficios tanto para las organizaciones como para los colaboradores, entre los sobresalientes, están: (Foro Económico Mundial [FEM], 2017)

Chiavenato (2009) en el libro *Comportamiento Organizacional* relaciona los beneficios para las organizaciones: Disminuye la rotación, mejora los resultados y el servicio al cliente, además genera mayor compromiso en trabajo. (Chiavenato, 2009)

Fischman (2014) en su texto *Motivación 360°* menciona algunos beneficios para los colaboradores: Aporta a las relaciones interpersonales, incrementa la satisfacción y la felicidad, aporta a la conservación de la salud y genera gusto por la labor. (Fischman, 2014)

La motivación laboral es definida por los autores Robbins & Judge (2009) como la sensación positiva sobre el trabajo propio que surge a partir de la evaluación de sus características. Sostienen además que, las personas prefieren mejoras en muchas oportunidades

más allá de la compensación salarial, por mencionar algunas: las condiciones intrínsecas de su trabajo y puesto de trabajo, retos y desafíos que estimulen el crecimiento profesional, en lugar de una labor rutinaria y predecible. Estos autores en el libro “*Comportamiento organizacional*” afirman de igual manera que la creación de una fuerza laboral satisfecha no es garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero todo lo que se haga para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización. (Robbins & Judge, 2009)

Entre las más conocidas e implementadas referencias, se encuentra la jerarquía de necesidades propuestas por Maslow (2004) que, vista como una escala de jerarquía para la satisfacción humana, resulta inviable en este proyecto, pues imposibilita concebir el dinamismo de las necesidades, las capacidades y formas de satisfacción, además condiciona la satisfacción de manera secuencial, por lo que se decide continuar con la investigación y profundización teórica enmarcada por teorías de motivación. (Maslow, 2004)

Max-Neef, Elizalde & Hopenhayn (1986) presentan un planteamiento conceptual consecuente con el objetivo de la consultoría, en donde se reconoce las dimensiones de la persona con una mirada hacia la satisfacción de las necesidades humanas básicas dividiéndolas en: (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986)

Existenciales: Formas de ser, tener, hacer y estar.

Axiológicas: Subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, creación, ocio, identidad y libertad.

De igual forma, Max-Neef, Elizalde & Hopenhayn (1986) en su planteamiento vislumbran las necesidades humanas como potencial desarrollo a escala humana, presenta los

determinantes de calidad de vida desde dos perspectivas: las necesidades y los satisfactores. Enmarca a las necesidades en el desarrollo de las personas, delimitándolas y afirmando que son finitas, pocas y clasificables, además son universales, se interrelacionan e interactúan entre sí. Por su parte, los satisfactores están dados a través del entorno social, del medio ambiente y del individuo. (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986)

En efecto, y fundamentado en la teoría de (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986) desde la perspectiva axiológica y sistémica, se presenta el programa de reconocimiento laboral como un mecanismo de atención a las necesidades humanas de estima y afecto en el entorno laboral, de identificación de los intereses y motivaciones desde la perspectiva organizacional y personal. Visto lo anterior como un garante de un buen clima laboral, altos niveles de productividad y una estrategia de salud mental e inteligencia emocional.

Centrando en la intención del proyecto de consultoría en el contexto empresarial para la gestión del talento humano, se refiere el reconocimiento como satisfactor de necesidades humanas, siendo una expresión de afecto y estima que agradece y demuestra el valor de las actividades y comportamientos de una persona. Es un gesto de alto valor emocional, que ayuda a fomentar la conexión con los objetivos organizacionales y personales, como mecanismo de motivación, ayuda a mantener y mejorar los resultados, inspirando a su entorno a ser más competitivos y dar un poco más para ser reconocidos.

Se toma como pilar teórico la propuesta de Honneth (2007), quien señala “*Una postura de reconocimiento es expresión de la valoración del significado cualitativo que poseen otras personas o cosas para la ejecución de nuestra existencia*” (Honneth, 2007, p. 4). Se elige además el fundamento de Honneth (1997) porque presenta el reconocimiento como una estrategia recíproca con la postulación de tres elementos: (Honneth, 1997)

Amor: propio de las relaciones íntimas y de la familia, los sujetos son y esperan ser reconocidos como seres singulares con sus necesidades y afectos particulares.

Derecho: sujetos racionales, con responsabilidad moral, autonomía y partícipes de una comunidad de iguales con acceso a los mismos derechos ciudadanos.

Estima social–Solidaridad: En función de sus cualidades individuales y capacidades distintivas para colaborar recreando una forma de vida o un valor social y aportando al desarrollo y objetivos de una determinada comunidad.

De forma complementaria, existen aportes importantes en referencia al programa de reconocimiento, tales como: Gostick & Elton (2007) “Las compañías que reconocen de manera efectiva la excelencia, tienen un retorno tres veces mayor que aquellas que no usan ningún tipo de programa de reconocimiento” (Gostick & Elton, 2007, p. 12). De esta teoría se destaca la visión del reconocimiento como un catalizador de la motivación utilizado por la alta gerencia para promover sentido de pertenencia y empoderamiento del colaborador, consecuente de las competencias de liderazgo efectivo: Claridad en objetivos, comunicación abierta, confianza y coherencia.

En lo referente a la tipología, Robbins & Judge (2009) menciona dos tipos de reconocimientos: Informal, siendo una forma sencilla, de bajo costo e inmediato, no requiere de programación. Por otro lado, el reconocimiento formal es aquel que fundamentado en la construcción de una cultura de agradecimiento y requiere de una planificación. Aunque ambos son importantes, el reconocimiento formal conlleva la retención de los colaboradores y maximización de la productividad, objetivo a largo plazo de esta consultoría. (Robbins & Judge, 2009)

En el establecimiento de parámetros y contemplando la dinámica organizacional, se definen como modalidades de reconocimiento: vertical, que comprende las dinámicas de apreciación y admiración que emanan de la jerarquía organizacional. Horizontal, derivada de la cooperación entre equipos de trabajo y las comunidades afectivas que se construyen en este contexto. De la misma manera, y contemplando la singularidad del proceso, es posible el reconocimiento en las escalas de:

Personas – Sus actitudes y aptitudes, validando al colaborador en su dimensión humana y como parte relevante del equipo de trabajo.

Proceso – Definido por el aporte del colaborador (es) para alcanzar las metas u objetivos organizacionales, además reconociendo las buenas prácticas en la forma de trabajar, mejoramiento de métodos, innovación y teniendo en cuenta además su comportamiento y creatividad.

Producto – Consistente en el resultado, calidad del trabajo y el cumplimiento de metas.

Ahora bien, se ha orientado la consultoría del programa de reconocimiento laboral como una estrategia para la satisfacción de necesidades, en la búsqueda de motivadores de calidad de vida y felicidad, cuyo impacto emocional se refleja en el clima organizacional, en los valores corporativos y personales, además en los buenos resultados organizacionales. Este programa entra a complementar el conjunto de *“prestaciones y elementos no vinculados al salario económico que nos habilitan para realizar nuestro trabajo de manera productiva y con bienestar”* (Leal, 2022), concepto que define el Salario Emocional.

Definiciones.

Incentivo: Un elemento que se añade a la remuneración de un trabajador con el objetivo

de motivarle a alcanzar determinados objetivos y/o mejorar su rendimiento (Rodríguez Escudero, 2006). Los incentivos deben ser diseñados cuidadosamente para ser efectivos y no tener efectos negativos no deseados, como la disminución de la motivación o actuaciones poco éticas entre los empleados. (Deci, Koestner, & Ryan, 2001)

Salario emocional: Beneficios no monetarios que las empresas ofrecen voluntariamente a sus empleados con el fin de elevar su satisfacción laboral y compromiso con la organización. (Echevarría, 2010)

Evaluación de desempeño: Proceso formal y estructurado que busca analizar y valorar el trabajo de un colaborador, con el fin de identificar áreas de mejora y así lograr aumentar la eficiencia, calidad del trabajo y la satisfacción del empleado en su trabajo. (Cascio, 1991)

Reconocimiento organizacional: Práctica de las empresas de reconocer y premiar públicamente los logros y comportamientos positivos de los empleados. Tiene como beneficio el aumento de la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, así como la retención de los empleados talentosos y la reducción de la rotación de personal en la organización (Robbins & Judge, 2009)

Gestión del cambio: Proceso de planificar, implementar y controlar los cambios en una organización con el objetivo de mejorar el desempeño y la eficacia. (Cummings & Worley, 2014)

Marco Normativo.

En la actualidad, la legislación colombiana no contempla en sus requisitos el programa de reconocimiento laboral; sin embargo, se acerca al programa de gestión de riesgo psicosocial en la evaluación de los factores intralaborales que lo regula:

Resolución 2646 del 2008 del Ministerio de la Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. (Ministerio de la Protección Social, Resolución 2646, 2008)

Resolución 2764 de 2022 del Ministerio de trabajo. Por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Trabajo, Resolución 2764, 2022)

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se lleva a cabo mediante la adaptación de dos metodologías: Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se adapta el PMBOK para la estructura general del proyecto, tomando tres elementos de Marco lógico para su desarrollo, siendo estos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

El manual Project Management Body of Knowledge [PMBOK], traducido al español como Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos, es un documento creado por el Project Management Institute [PMI], que contiene procesos, buenas prácticas recomendadas, lineamientos, terminología y directrices para la gestión eficiente y exitosa. (Project Management Institute [PMI], 2021). Esta guía orienta la gestión desde el principio hasta el cierre de los proyectos, además por cada proceso que lo compone, estandariza las actividades de gestión y trata de optimizar y mitigar los riesgos. A partir de este manual, se divide la

consultoría en las siguientes fases: Inicio (Gestión administrativa, contractual y formulación del problema) – Planificación – Ejecución y Evaluación – Cierre.

La Metodología de Marco Lógico [MML], es una herramienta metodológica centrada en la orientación por objetivos y hacia los grupos beneficiarios, que facilita la participación y la comunicación entre las partes interesada (CEPAL, 2005). Se hace importante en el proyecto de consultoría porque suministra información de los diferentes procesos (planeación, ejecución, monitoreo y evaluación), proporcionando una estructura de análisis creativo con la información relevante del proyecto. De esta metodología se toma: La identificación del problema y alternativas de solución, propuesta desde la construcción del árbol de problemas y árbol de objetivos. Se toma además la Matriz de (planificación) marco lógico que articula los problemas detectados, los objetivos y además los relaciona con el fin del proyecto, el propósito, los componentes y las actividades para producir los resultados.

Población.

La población por intervenir mediante el proyecto de consultoría está dada a todos los colaboradores de la Agencia de Seguros, independiente de su forma de contratación, dando alcance a trabajadores directos e indirectos, ubicados a lo largo del territorio nacional. Se espera ser un proyecto inclusivo y sin barreras de participación, por lo que no será necesario definir un límite de antigüedad.

Para su ejecución se estima conveniente la participación de los diferentes comités (COPASST y COCOLA), además con el apoyo de la alta dirección, la dirección de talento humano y líderes de procesos se espera contar con una participación superior al 85% de

trabajadores activos, siendo una experiencia sea gratificante, meritoria y persistente en el tiempo.

La Agencia de Seguros Ltda., cuenta con una estructura jerárquica bajo la dirección de la gerencia general a cargo de su representante legal. Estratégicamente, se identifican los líderes tácticos quienes se encargan de la ejecución y direccionamiento de los esfuerzos mediante unos planes de acción concertados y fundamentados, que orientan la gestión empresarial hacia las necesidades de aseguramiento de sus clientes: pequeñas y medianas empresas, Pymes, fondos de empleados y personas naturales. Con esta identificación, la estructura organizacional vigente, está dada así:

Figura 3. Estructura Organizacional



Nota: Tomado de ASA (2022). Seguros. <https://www.ASAcolombia.com/conoce-m%C3%A1s-de-ASA>

La estructura general cuenta con tres tipos de roles: En la gestión estratégica se encuentra la gerencia general. Bajo los roles tácticos se presentan siete procesos o equipos de trabajo: Regional norte, Regional sur, Dirección técnica, Dirección operativa, Dirección administrativa y de gestión humana, Riesgos laborales y Líneas individuales. Apoyados de los roles operativos, cada equipo de trabajo desarrolla la ruta de gestión de riesgos en su rol de agentes y expertos en seguros que acompañan a sus clientes con el programa de seguros y asesoría frente a la materialización u ocurrencia de un evento.

En el desarrollo del proyecto, se trabajará mancomunadamente con el área de talento humano y posiblemente los colaboradores de los comités: COCOLA (Comité de convivencia laboral) y Comité paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST). En su efecto, la población a intervenir y/o impactar comprende la totalidad de colaboradores de la Agencia de Seguros con el objetivo de lograr la participación voluntaria de todos los colaboradores y mínimo el 85% de la población trabajadora desde sus diferentes modalidades de trabajo y sedes a nivel nacional.

Stakeholders.

La identificación y gestión de los stakeholders o partes interesadas, se convierte en un mecanismo de claridad de roles y responsabilidades que en conjunto con el equipo consultor propenden por el éxito del proyecto. Para lo cual se utiliza la Guía PMBOK (2008) desarrollando la metodología de caracterización RACI correspondiente al acrónimo en inglés de: Responsible, Accountable, Consulted, and Informed. A través de la matriz RACI de los Stakeholders se recopila, clasifica, analiza y jerarquiza la información, de manera sistemática, referente a todas aquellas personas involucradas o interesadas en el proyecto. Con esta herramienta se caracterizan a los Stakeholders en referencia al rol por ejercer en el proyecto, se

detallan las tareas y cada participante tendrá claridad de sus responsabilidades, permitiendo estructurar y lograr la cohesión entre las etapas del proyecto y propender por su compromiso.

Tabla 2. Matriz RACI del proyecto.

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Analizar la información de resultados del diagnóstico psicosocial	Generalista de Gestión Humana	Directora de Gestión humana	Psicólogo externo SST	
Solicitar y analizar el informe del diagnóstico de clima organizacional	Directora GH	Directora GH		
Realizar entrevista con la dirección de talento humano y comités, para identificar las expectativas y necesidades de reconocimiento desde la alta dirección	Equipo consultor	Directora GH		
Firma de contrato e inicio de relación contractual en el marco de un convenio interinstitucional	Directora GH	Gerencia general	Abogado	
Identificación de necesidades de reconocimiento en virtud de los valores organizacionales y resultados sobresalientes	Equipo consultor	Directora GH	Politécnico Grancolombiano	
Diseño de encuesta de reconocimiento y aplicación a la población trabajadora	Equipo consultor	Directora GH		
Análisis y socialización de resultados de la encuesta aplicada	Equipo consultor	Directora GH		

Encuentro con grupos focales por ciudades para la identificación de necesidades de motivación y reconocimiento	Equipo consultor		
Generación de propuesta de reconocimiento laboral para Asa Agencia de Seguros	Equipo consultor	Directora GH	
Presentación de propuesta y definición de tipos y categorías de reconocimiento	Equipo consultor	Directora GH	
Elaboración del Manual para colaboradores	Equipo consultor	Directora GH	
Diseño de logo e íconos según categoría	Comunicaciones	Directora GH	
Socialización y divulgación de propuesta de consultoría	Equipo consultor	Directora GH	Colaboradores
Capacitación y orientación al desarrollo			

Responsables: Quien realizan el trabajo para completar una tarea. Es el dueño operativo de un proceso, quien lo lleva a cabo y debe responder por la entrega de la tarea.

Autoridad: Responsable por la finalización adecuada de una tarea, es decir, es quién delega las tareas que deben ser ejecutadas y tiene la autoridad sobre la toma de decisiones en el nivel inmediato.

Consultar: Aquellos que brindan opiniones de valor, generalmente son expertos en el tema con quienes hay comunicación en ambas direcciones. Son buscados por los involucrados en el proyecto para comprender mejor un tema determinado.

Informar: Son actualizados sobre el progreso del proyecto, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

Nota: Elaboración propia.

Plan de Trabajo.

La optimización de la ejecución del proyecto estará bajo un plan de trabajo que de manera secuencial presenta el cronograma de actividades a realizar durante la consultoría, de principio a fin. Este permitirá mantener al equipo concentrado en las tareas y responsabilidades, además permite dimensionar y conocer el estado de avance del proyecto y así unificar esfuerzos para la obtención de los objetivos propuestos en el tiempo establecido.

Figura 4. Plan de trabajo primer semestre

PLAN DE TRABAJO		Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																	
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■														
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato			■	■												
0.3	Generación del contrato					■	■										
0.4	Firma del acta de inicio							■	■								
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica									■	■						
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																	
1.1.	Idea del proyecto.	■	■	■	■												
1.2	Árbol de problemas.			■	■												
2. PLANEACIÓN																	
2.1	Objetivo General.					■	■										
2.2	Justificación.							■	■								
2.3	Alcance.									■	■						
2.4	Población.											■	■				
2.5	Marco de referencia.													■	■		
2.6	Plan de trabajo.																■

Nota: Elaboración propia.

Figura 5. Plan de trabajo segundo semestre

PLAN DE TRABAJO		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3. IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN)																									
3.1	Entrevista con la dirección de talento humano para identificar las expectativas y necesidades de reconocimiento desde la alta dirección																								
3.2	Identificación de necesidades de reconocimiento en virtud de los valores organizacionales y resultados sobresalientes																								
3.3	Diseño de encuesta de reconocimiento																								
3.3.1	Aplicación de encuesta																								
3.4	Análisis y socialización de resultados de la encuesta aplicada																								
3.5	Encuentro con grupos focales para la identificación de necesidades de motivación y reconocimiento																								
3.6	Generación de propuesta del esquema de reconocimiento (tipos, frecuencia y categorías)																								
3.6.1	Presentación del esquema de reconocimiento y definición por categorías																								
3.7	Aplicación de sondeo para definir el nombre del programa																								
3.8	Elaboración del manual para colaboradores																								
3.8.1	Diseño de logo e íconos según categoría																								
3.9	Socialización y divulgación de propuesta de consultoría																								
4. CIERRE																									
4.1	Informe de cierre y entregables.																								
4.2	Lecciones aprendidas.																								
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																								

Nota: Elaboración propia.

Fase implementación y monitoreo de las estrategias

En esta fase se define el conjunto de procesos a realizar y se coordinan los recursos necesarios para que el objeto se cumpla a cabalidad y la entrega de los productos de innovación para la organización estén acorde con los compromisos adquiridos. Por lo tanto, se determinan:

Desarrollo del Plan de Trabajo

A continuación, se presentan las actividades llevadas a cabo durante la implementación del cronograma del proyecto de consultoría empresarial. La participación efectuada respalda la incorporación de prácticas innovadoras en la administración empresarial adoptada y cumple con los requisitos establecidos en el proyecto.

La primera actividad realizada fue identificar los grupos organizacionales, por medio de la aplicación de una encuesta de caracterización dirigida a todos los colaboradores de la Agencia de Seguros y el desarrollo de tres grupos focales con empleados de diferentes áreas de la empresa. El análisis de la información recogida en las acciones anteriores permitió establecer las necesidades de reconocimiento y los satisfactores de los miembros de la organización. (ver Anexo A y Anexo B)

La siguiente actividad ejecutada fue diseñar el programa de reconocimiento, consignado en un documento que pretende convertirse en un Manual de Reconocimiento para los Colaboradores, en el que los miembros de la Agencia de Seguros encontrarán todos los insumos para el fortalecimiento de una cultura basada en el reconocimiento, elementos sencillos de utilizar que estarán disponible cuando lo requieran y que se constituyen como una fuente de motivación y retribución emocional. (ver Anexo C).

Finalmente, se divulgó el programa de reconocimiento con los colaboradores, a través

de una sesión en la cual participaron personas de diferentes niveles jerárquicos y dependencias de la empresa. De esta actividad quedan las memorias de la sesión, y la lista de los asistentes.

Seguimiento Gerencial

En el transcurso de la ejecución del proyecto, se llevan a cabo dos reuniones de supervisión por parte de la directora de Gestión Humana en calidad de director o supervisor del proyecto designado por la empresa. Esta actividad queda registrada en las actas de seguimiento, que forman parte importante de la documentación correspondiente a la consultoría.

Se llevaron a cabo dos mesas de trabajo los días 19 de abril y, 8 de agosto de 2023, entre el equipo de consultoría del proyecto y dos representantes de la Agencia de Seguros, en calidad de Directora y Generalista de Gestión Humana (supervisoras del proyecto), para presentar los avances alcanzados por el proyecto, en cumplimiento de los compromisos estipulados. En la sesión de cierre con la organización se adjuntan las evidencias del desarrollo de las actividades, la documentación relacionada y los productos/entregables de la consultoría para cada periodo.

Por medio del seguimiento del 23 de agosto de 2023 se realizan ajustes a la caracterización de la población inicialmente propuesta por grupos generacionales, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta y los grupos focales se decide profundizar en la persona (en el ser), razón por la cual se establecen las categorías por comportamientos observables.

Para cerrar el proyecto, se realizó el último seguimiento gerencial en donde se presentó el informe final que contiene la descripción de la gestión del proyecto de consultoría, junto con los documentos anexos, siendo estos los productos de la consultoría. La empresa recibe a

conformidad los entregables, confirmando la implementación de la innovación en la Agencia de Seguros, propendiendo por la mejora en la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación es un proceso que se realiza durante la ejecución del proyecto y tiene como objetivo supervisar y regular su progreso y desempeño. Durante este proceso, se examinan y ajustan las acciones realizadas en comparación con las tareas planificadas en el programa de trabajo, lo cual es fundamental en cada fase de la consultoría.

Para organizar esta información de manera sistemática, se utiliza una matriz que sintetice los aspectos clave del proyecto. Este esquema se puede estructurar utilizando un enfoque vertical, donde se detallan la actividad, el resultado, el propósito y el fin. Además, se puede utilizar un enfoque horizontal para incluir un resumen narrativo, indicadores, verificación y supuesto relacionados con la ejecución del proyecto.

Es importante destacar que en esta matriz se deben identificar los indicadores que reflejen los resultados obtenidos con la implementación del proyecto. Estos indicadores son fundamentales para evaluar el impacto y la efectividad de las acciones realizadas.

Tabla 3. Matriz Marco Lógico.

Nota: Tomado de Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2005).

Fase cierre y conclusiones

En esta fase, se concluye de manera oficial el proyecto al entregar los productos finales junto con el informe que documenta la administración de los cambios implementados, respaldando la innovación en la gestión empresarial.

Productos Finales

La tabla siguiente presenta de forma concisa los detalles de los productos que surgen de la intervención. Estos productos se encuentran adjuntos en forma de anexos y son parte esencial de la documentación del proyecto, siguiendo la descripción en sus nombres.

Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría.

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Identificar los grupos organizacionales	A	Documento con resultados de la encuesta aplicada.	Anexo_A-Encuesta
		B	Documento con el Informe de resultados de encuesta, incluye la caracterización	Anexo_B-Informe de resultados de encuesta
2	Diseñar el programa de reconocimiento	C	Manual para el colaborador	Anexo_C-Documento del programa de reconocimiento laboral

Nota: Elaboración propia.

Lecciones Aprendidas

A continuación, se presenta la relación de las mejores prácticas y las oportunidades de aprendizaje que se han identificado durante la ejecución del proyecto.

El ejercicio de consultoría desarrollado con la Agencia de Seguros se llevó a cabo en medio de un ambiente guiado por principios, objetivos y procedimientos claros y consensuados, con el fin de crear un programa de reconocimiento capaz de permear la cultura organizacional y ser llevado al actuar cotidiano de la empresa.

Por lo anterior, fue determinante involucrar a todos los miembros de la organización, partiendo por la alta gerencia, a la que se le compartió los avances y logros del proyecto, de

forma que el programa cuenta desde su inicio con el respaldo de los directivos para que sea puesto en práctica de forma alineada con los objetivos de la organización. Adicionalmente, integrar e involucrar de forma participativa todos los empleados de la Agencia de Seguros en la definición de nombre del programa y los tipos de reconocimiento que les gustaría recibir y valorar, generó una expectativa y un sentimiento de pertenencia hacia el plan propuesto.

Ahora bien, durante la ejecución del proyecto, se ha notado que establecer hitos y objetivos establecidos permitió evaluar y hacer ajustes según los resultados obtenidos para conseguir el objetivo establecido, al igual que establecer criterios claros y transparentes para el reconocimiento basados en logros y contribuciones específicas.

De la misma forma, contar con el apoyo de las supervisoras del programa y mantener desde el inicio una comunicación abierta y constante con las consultoras permitió realizar un diagnóstico acertado y a través del desarrollo del proyecto conseguir los beneficios y logros esperados.

Sin embargo, las oportunidades de aprendizaje mostraron que el principal reto de crear un programa de reconocimiento es crear una propuesta de un lado estructurada y del otro lado flexible que lleve a la práctica de la organización una cultura de reconocimiento a la excelencia y no una competencia por ser más popular. Finalmente, lograr permear las ideas preconcebidas de la gerencia en una consultoría puede ser un desafío, pero es fundamental para implementar cambios efectivos en una organización, por ello mostrar disposición para adaptarse y ajustar las estrategias según el feedback de la gerencia mostraron disposición para trabajar de forma colaborativa para lograr los objetivos planteados.

Recomendaciones para la Gerencia

Con el objetivo de promover el fortalecimiento de la capacidad institucional y asegurar la sostenibilidad de las innovaciones implementadas a través del proyecto de consultoría en el mediano y largo plazo, se presenta a la gerencia las siguientes recomendaciones:

Establecer un equipo multidisciplinario con miembros de diferentes áreas de la organización que tenga la responsabilidad de acompañar la implementación constante del programa.

Incluir información del programa de reconocimiento en las jornadas de inducción, formación y capacitación para los empleados. Esto permitirá que los colaboradores se mantengan actualizados y adaptados a los cambios.

Fomentar una cultura organizacional que promueva el reconocimiento a las buenas prácticas como un valor fundamental. Esto implica incentivar la generación de nuevas ideas, la colaboración entre departamentos y la aceptación del cambio como parte integral de la dinámica organizacional.

Referencias

- ASA (2022). Seguros. <https://www.ASAcolombia.com/conoce-m%C3%A1s-de-ASA>
- Cascio, W. (1991). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations. PWS-Kent Publishing Company.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). Organization development and change. Cengage Learning.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). Relaciones humanas. Obtenido de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. . Review of Educational Research.
- Departamento Nacional de Planeación -DNP (2016). Atención y servicio a la ciudadanía.
- Echevarría, R. (2010). La empresa emocionalmente inteligente: cómo generar un entorno de trabajo productivo y humano. Granica.
- Fischman, D. (2014). Motivación 360°. Como incrementarla en la vida y en la empresa. Perú: Editorial Planeta.
- Foro Económico Mundial - FEM. (2017). La inteligencia emocional como base del éxito laboral en el futuro. <https://es.weforum.org/agenda/2017/09/la-inteligencia-emocional-sera-la->

base-del-exito-laboral-en-el-futuro?utm_content=buffer73d89&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer.

Gostick, A., & Elton, C. (2007). El principio de la zanahoria.

Honneth, A. (1997). La lucha por el reconocimiento. Barcelona: Crítica.

Honneth, A. (2007). Reificación: un estudio en la teoría del reconocimiento. (Vol. 3012). Katz Editores.

Leal, J. (2022). Salario Emocional [VIDEO]. YouTube. TEDx Program.

https://www.youtube.com/watch?v=gZBRfVkJNs1Q&ab_channel=TEDxTalks

Maslow, A. (2004). Jerarquía de necesidades. México: Quetzal.

Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1986). Desarrollo a escala humana una opción para el futuro. Development dialogue.

Organización Internacion del Trabajo - OIT. (28 de abril de 2011). www.ilo.org.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf

PMI- Project Management Institute. (2021). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Rodríguez-Escudero, A. (2006). Evaluación del desempeño: instrumentos y técnicas. Ediciones Díaz de Santos.

Anexo A. Encuesta.

Sección	Item	Preguntas
Autorización de uso de datos	1	Al continuar diligenciando esta encuesta, declaras que entiendes el propósito de la investigación y aceptas la participación en el proyecto.
Caracterización de participantes	2	Nombre completo
	3	Número de documento de identidad
	4	Edad
	5	Género
	6	Nivel de escolaridad
	7	Nivel de cargo
	8	Tipo de vinculación
	9	Proceso al que pertenece
	10	Tiempo laborado en Asa Agencia de Seguros Ltda:
	Reconocimiento laboral	11
12		¿Qué tipo de reconocimiento existen en ASA Seguros?. Puedes seleccionar una o más opciones.
13		Si en la pregunta anterior tu respuesta incluye "Otro", por favor indícanos qué tipo de reconocimiento existe en la actualidad en Asa Seguros.
14		En ASA Seguros ¿con qué frecuencia se reconoce a los colaboradores?
15		¿Qué tipos de reconocimiento consideras más significativos y motivadores?. Puedes seleccionar una o más opciones.
16		Si en la pregunta anterior tu respuesta incluye "Otro", por favor indícanos qué tipos de reconocimiento consideras más significativos y motivadores?
17		¿De quién te gustaría recibir reconocimiento?. Puedes seleccionar una o más opciones.
18		¿Cómo te gustaría ser reconocido?. Puedes seleccionar hasta dos opciones.
19		¿Con qué frecuencia te gustaría recibir reconocimiento por tus logros o contribuciones en el trabajo?
20		¿Cuándo fue la última vez que recibiste un reconocimiento por la labor desempeñada en ASA Seguros y quién te lo dio?
21		¿Qué nombre le darías a este programa de reconocimiento laboral?
22		¿De quién (o quienes) recibes reconocimiento de manera permanente?
23		Selecciona las redes sociales que utilizas:
24		¿Qué te gustaría reconocer en los demás?
25		Si en la pregunta anterior tu respuesta incluye "Otro", por favor indícanos qué te gustaría reconocer en los demás.
26		¿Con qué frecuencia reconoces a los demás?
27		¿Qué otras formas de recibir reconocimientos, diferentes a las valoradas en esta encuesta, consideras importante para tener en cuenta?
28		Si tienes algún comentario, sugerencia y/o recomendación, este espacio está disponible para ello:

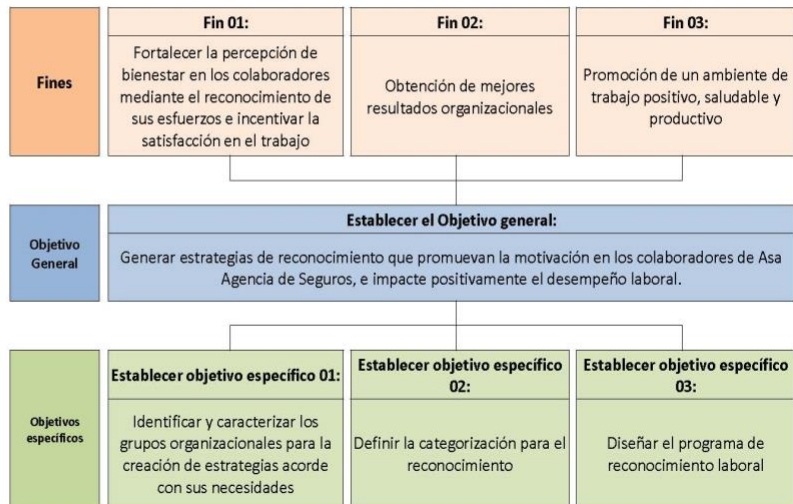
Anexo B. Informe de resultados de encuesta.



OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA



ÁRBOL DE OBJETIVOS





ALCANCE DEL PROYECTO



N.	Actividad / Compromiso	ID	Producto / Entregable
1	Identificar los grupos organizacionales	A	Encuesta.
		B	Informe de resultados de encuesta que incluye la caracterización de la población y satisfactores.
2	Diseñar el programa de reconocimiento	C	Documento del programa de reconocimiento laboral.
		D	Memorias de la sesión de divulgación.
3	Socializar el programa de reconocimiento con los colaboradores	E	Listado de participantes a la sesión de divulgación.

POLI.EDU.CO



OBJETIVO ESPECÍFICO N°2:



Definir la categorización para el reconocimiento.



POLI.EDU.CO



GRUPOS FOCALES:

Entrevistas grupales de interacción, para obtener información.

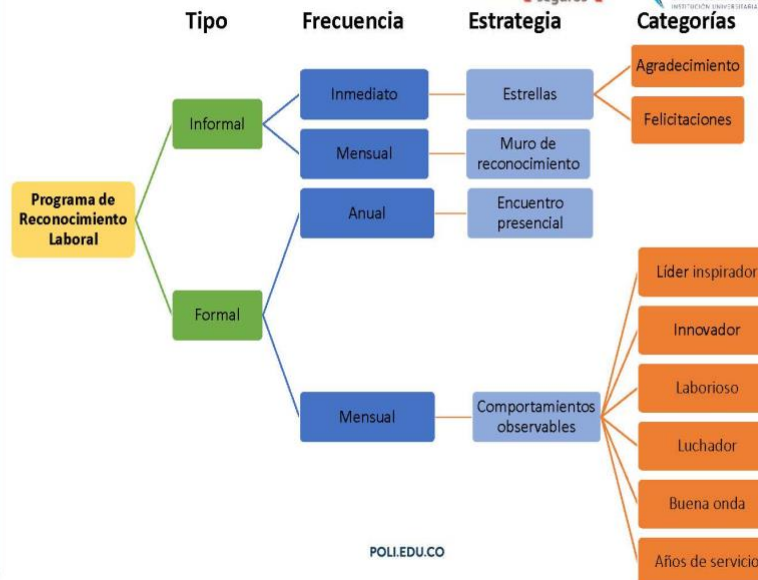


	CALI	COMITÉ	BOGOTÁ
	Participaron: 8 personas	Participaron: 6 personas	Participaron: 7 personas
1	Colaborativo / Compañerismo	Buena onda, trabajo en equipo, sonriendo, buena actitud, dispuesta ayudar.	Mejor trato y servicio al cliente
2	Líderes y orientación de equipos de trabajo	Cambio relevante en procesos con impacto o desarrollo de la actividad: Innovación	Años de antigüedad en la empresa
3	Años de servicio	Mejores prácticas hacia la productividad.	Cumplimiento de metas comerciales
4		Antigüedad	Toca la campana
5		Liderazgo	Buena onda
6		Trabajo en equipo	Servicio y trato a clientes
7		Convenciones / reuniones presenciales: Mes de la mujer, hombre, etc.	
8		Participación a actividades organizadas por la empresa.	
9		Mejor empleado del mes.	

POLLEDU.CO



ESQUEMA DE CATEGORIZACIÓN



POLLEDU.CO



PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS:



Kit de Herramientas:



RECONOCIMIENTO INFORMAL



Características:





RECONOCIMIENTO INFORMAL



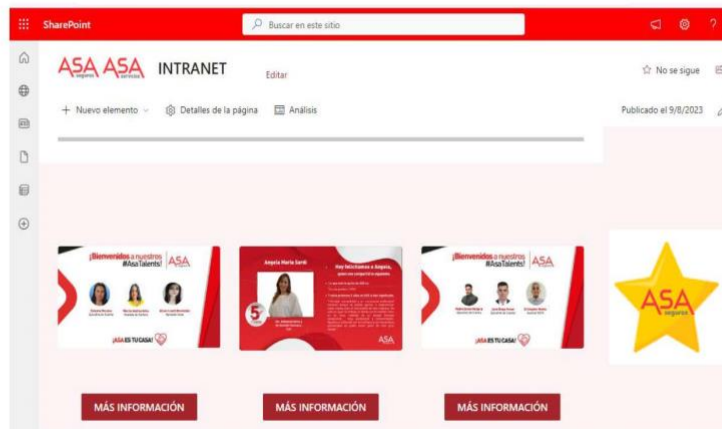
POLI.EDU.CO



RECONOCIMIENTO INFORMAL



Muro de Reconocimientos:



POLI.EDU.CO



RECONOCIMIENTO FORMAL



Características:



POLI.EDU.CO



RECONOCIMIENTO FORMAL



Categorías:





RECONOCIMIENTO FORMAL



Categorías - Comportamientos observables:



LÍDER INSPIRADOR

- * **Consigue resultados sobresalientes:** Tiene una visión inspiradora y compartida del futuro, logrando que su equipo se una.
- * **Comunicación efectiva:** Se comunica de manera clara y apasionada, transmitiendo su visión y valores de manera que motive y entusiasme a los demás.
- * **Reconocimiento y aprecio:** Reconoce y celebra los logros y contribuciones de los demás, mostrando gratitud y reforzando su sentido de propósito.
- * **Desarrollo personal:** Incentiva y apoya el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, brindándoles oportunidades para crecer y alcanzar su máximo potencial.



INNOVADOR

- * **Generación de ideas:** Propone regularmente nuevas ideas, soluciones creativas y enfoques originales para abordar desafíos y mejorar procesos.
- * **Pensamiento fuera de la caja:** Aborda los problemas desde perspectivas no convencionales y busca enfoques innovadores que puedan marcar la diferencia.
- * **Experimentación:** Está dispuesta a probar nuevas ideas y enfoques, incluso si implican riesgos calculados, y aprende de los resultados, ya sean éxitos o fracasos.
- * **Búsqueda de oportunidades:** Identifica oportunidades de mejora, tanto en procesos internos como en servicios para los clientes, y busca formas de capitalizarlas.



RECONOCIMIENTO FORMAL



Categorías - Comportamientos observables:



LUCHADOR

- * **Cumplimiento de metas:** Establecen metas claras y desafiantes, tanto a nivel personal como profesional.
- * **Determinación:** Trabajan con tenacidad y no se rinden ante obstáculos o adversidades.
- * **Autodisciplina:** Mantienen una alta autodisciplina para cumplir plazos y mantenerse en el camino hacia los resultados.
- * **Eficiencia:** Utilizan su tiempo y recursos de manera efectiva para maximizar la productividad.



LABORIOSO

- * **Precisión en el Trabajo:** Realiza tareas con alta precisión, cuidando cada detalle y evitando cometer errores.
- * **Identificación de Problemas:** Detecta irregularidades o problemas en datos, procesos o productos, y trabaja para resolverlos.
- * **Enfoque en Datos:** Utiliza datos y cifras para respaldar decisiones y argumentos, prefiriendo información con respaldo concreto.
- * **Cumplimiento de Normas e instrucciones:** Sigue regulaciones, políticas y procedimientos rigurosamente para garantizar el cumplimiento.



RECONOCIMIENTO FORMAL

Categorías - Comportamientos observables:



BUENA ONDA

- * Mantiene el buen ánimo de sus compañeros
- * Promueve un clima laboral agradable
- * Se preocupa por el bienestar de su entorno
- * Respetuoso y amable
- * Le gusta servir a quienes lo rodean.



AÑOS DE SERVICIO

- * Reconocimiento al Esfuerzo, compromiso y entrega en el transcurso del tiempo de servicio.
- * Felicitación por cada año cumplido en tiempo de servicio como colaborador de ASA.
- * Reconocimiento público del aporte al crecimiento de ASA durante 5,10,15 y más años de trabajo cumplidos.



RECONOCIMIENTO FORMAL

Anual

Sistema de Evaluación

Postulados por categorías

Votaciones

Escrutinio

Publicación



Encuentro Presencial Anual



Anexo C. Documento del programa de reconocimiento laboral



PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO LABORAL



MANUAL PARA COLABORADORES

CONTENIDO

Manual de reconocimiento	2
Importancia del manual	3
¿Qué es ASA RECONOCE?	4
Reconocimiento informal	5
Reconocimiento formal	7



MANUAL DE RECONOCIMIENTO

En ASA agencia de seguros, estamos convencidos que nuestro éxito depende de lo bien que estén todas las personas que hacemos parte de la compañía. Entendemos que el reconocimiento hace parte de ese bienestar y deseamos que permanezca en nuestro día a día, alcanzando a generar emociones positivas en las personas e impactando productivamente nuestra compañía, es por ello que nace nuestro programa ASA RECONOCE, fundamentado en el ser para reconocer todos aquellos comportamientos, aptitudes y esfuerzos que conllevan a experiencias exitosas y grandes aprendizajes.

¿POR QUÉ NACE ASA RECONOCE?

Los estudios de medición de clima organizacional evidenciaron una oportunidad de mejora en los aspectos de reconocimiento al interior de la organización, gracias a ello se inicia un proceso de profundización que empezó con un ciclo diagnóstico a través de reuniones, aplicación de encuesta y grupos focales con el objetivo de identificar el sentir de los colaboradores, sus necesidades, sus deseos y cómo les gustaría que fuera el reconocimiento al interior de la compañía.

Es así como nace ASA RECONOCE, desde la iniciativa de mejora sugerida por los colaboradores, los aportes e ideas para la construcción de un programa deseado y la alineación a la estrategia de la organización; se gestó el programa de reconocimiento que acompañará a ASA, por los próximos años fortaleciendo la cultura y los valores corporativos.





IMPORTANCIA DEL MANUAL

El manual tiene como objetivo estandarizar toda la información referente al programa **ASA RECONOCE**, de esta manera todos estaremos alineados con la información.

Servirá de referente ante cualquier duda que pueda surgir en la implementación del programa.

PROPÓSITO DE ASA RECONOCE?

Generar un entorno de trabajo agradable, motivador y alineado con la estrategia corporativa, que impacte positivamente en el bienestar de las personas y los resultados.



¿QUÉ ES ASA RECONOCE?

Es un programa institucional compuesto por un conjunto de actividades planteadas para reconocer y felicitar en público y en privado a nuestros compañeros de trabajo, por comportamientos y conductas positivas que se encuentran incluidas en lo que la compañía espera de todos los colaboradores.

Día a día las personas que trabajan en nuestra organización se esfuerzan por alcanzar sus objetivos individuales y colectivos, contamos con personas que prestan un gran servicio, que son grandes compañeros de trabajo, que irradian felicidad, en fin, en el día a día se evidencian muchas cosas por las cuales uno podría felicitar a alguien. El programa **ASA RECONOCE** ayudará a que ese elogio sea efectivo, divertido y memorable.

ASA RECONOCE tiene dos tipos de reconocimiento:

Formal: Aquel que, a través de unos comportamientos observables definidos, da la oportunidad de postular al compañero que sobresale.

Informal: Es espontáneo y del día a día, permite estrechar abrazos virtuales a través de mensajes espontáneos que puedes construir y enviar a tus compañeros. Se pueden dar por agradecimiento o por felicitaciones.

ESQUEMA DEL PROGRAMA ASA RECONOCE



Corresponde a los grupos en los que se pueden incluir o clasificar una serie de comportamientos, el programa **ASA RECONOCE** cuenta con siete (7) categorías, de las cuales dos (2) están dadas de tipo formal y cinco (5) de tipo informal, de estas últimas están orientadas para reconocer los años de servicio y en el momento que se observe la práctica de algún comportamiento meritorio, se proceda a reconocerlo.



COMITÉ ASA RECONOCE

Se definirá el comité con las personas al interior de la compañía que, gracias a su liderazgo, don de servir y trabajo en equipo liderarán la ejecución y mantenimiento de todo el programa.

El comité tendrá un representante así:

- Generalista de GH: Persona que analizará la información recibida y consolidará los resultados para definir los ganadores.
- Jurado: Grupo de personas que definirán quienes son los ganadores, basados en el lineamiento del programa observe la práctica de algún comportamiento meritorio, se proceda a reconocerlo.

RECONOCIMIENTO INFORMAL

Se caracteriza por ser inmediato, espontáneo, no requiere de planificación, permite enaltecer y conmemorar el día a día mediante el envío de una insignia virtual que le llega al colaborador reconocido.

PRINCIPIO DE RECONOCIMIENTO INFORMAL:

Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria para lograr algo. En este caso, los principios del programa informal buscan lograr que el acto de reconocer sea muy poderoso y memorable. El programa informal tendrá cuatro principios (los cuales nacen después de revisar lo que los colaboradores de ASA valoran al momento de ser reconocidos). Estos principios son las reglas a tener en cuenta al momento de reconocer:

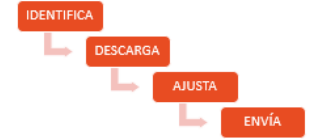
1. Reconozca a las personas basándose en las definiciones de las categorías (Felicitaciones y agradecimiento), aunque tenga en cuenta que no son una camisa de fuerza al momento de reconocer.
2. Haga el reconocimiento público, procure que mínimo 3 personas se den cuenta del reconocimiento que usted le hará a alguien. Recuerde: Entre más personas estén enteradas, mejor.
3. Esfuércese para que la persona entienda porque la están reconociendo, explique lo que usted observó.
4. Sea oportuno, haga el reconocimiento en el momento en que usted evidencie lo que desea resaltar.

MURO DE RECONOCIMIENTO

A través de la Intranet, se dispone de un espacio a relacionar los méritos de reconocimiento, constantemente se actualizará para estar enterados de las acciones, actitudes y comportamientos que lo ameritan.



¿CÓMO FUNCIONA EL RECONOCIMIENTO INFORMAL



1. Identifica el motivo de reconocimiento sea por agradecimiento o felicitaciones.
2. Dirígete a la Intranet, al módulo de "Insumos de Comunicaciones" y descarga el kit de herramientas.
3. Ajusta la plantilla: Nombre y mensaje.
4. Envía por correo electrónico a la persona que quieres reconocer. Recuerda: Al enviar el mensaje a 3 compañeros más.

KIT DE HERRAMIENTAS

Son todos los insumos para el fortalecimiento de una cultura basada en el reconocimiento, son elementos sencillos de utilizar que estarán disponible cuando lo requieras y que se constituyen como una fuente de motivación y retribución emocional para mejorar, crecer, superar desafíos y ser más felices.

Está disponible para descarga a través de la intranet y encontrarás: Plantillas para reconocimiento por email, Post, diplomas y mensajes prediseñados.

CATEGORÍAS DE RECONOCIMIENTO INFORMAL

AGRADECIMIENTO	FELICITACIONES
Busca compensar o devolver una muestra de afecto por un beneficio recibido.	Manifiesta la satisfacción propia hacia algún suceso afortunado ocurrido en algún compañero.

CAMPAÑA "ES MOMENTO DE RECONOCER"

Consiste en enviar el día quinto (5) día hábil de cada mes, un recordatorio tipo infografía a todos los colaboradores, con la finalidad de convertir el reconocimiento como un mecanismo de retroalimentación continua.

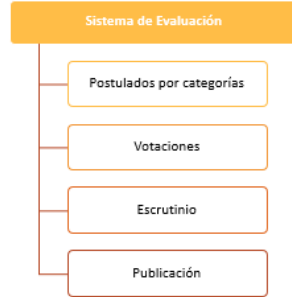
Se espera para este día, la mayor participación del mes, procurando crear el hábito y fomentar la cultura de reconocimiento en el marco de los comportamientos observables y/o categorías definidas.

RECONOCIMIENTO FORMAL

Es un reconocimiento planificado y estructurado, con una frecuencia definida y está fundamentado en unos comportamientos observables específicos que marcan las categorías.

Los participantes de estas categorías serán postulados y elegidos mediante votación pública a través del sistema de evaluación anual, serán galardonados públicamente en la ceremonia anual de premiación.

SISTEMA DE EVALUACIÓN ANUAL



CATEGORÍAS DE RECONOCIMIENTO FORMAL:

De acuerdo con los estudios preliminares realizados al interior de la organización, se establecieron en el programa ASA RECONOCE, unas categorías que guían el reconocimiento a los compañeros; sin embargo, no son una camina de fuerza y en el momento que se detecta la necesidad de reconocer y sienta que no encaja en alguna categoría, lo puede hacer sin problema.

Las categorías, son:



Líder inspirador: Persona que dirige o conduce un equipo de trabajo con una visión inspiradora y optimista, genera confianza y compromiso en los colaboradores, fomenta el trabajo colaborativo logrando alcanzar los resultados esperados.

Es aquel líder empático y amable, que orienta con firmeza y anima a sus colaboradores para el mejoramiento de sus capacidades individuales.



Innovador: Es quien propone regularmente nuevas ideas, soluciones creativas y enfoques originales para abordar desafíos, identifica oportunidades de mejora, tanto en procesos internos como en servicios para los clientes, y busca formas de capitalizarlas.



Buena onda: Persona positiva que fomenta el buen ánimo entre sus compañeros, es feliz y promueve un clima laboral agradable; se preocupa por el bienestar de su entorno siendo a la vez respetuoso, amable y con la disposición de servir a quienes le rodean.

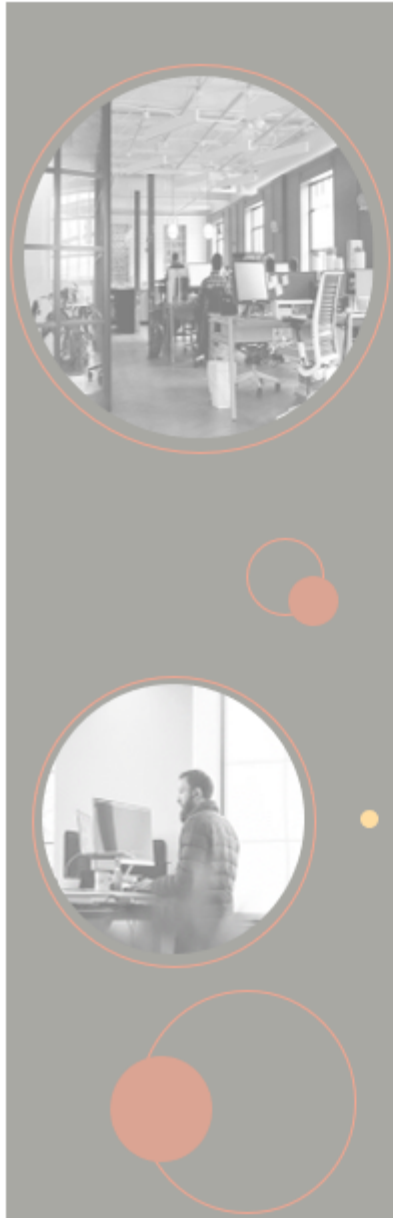


Luchador: Es aquel que trabaja con tenacidad y no se rinden ante los obstáculos, es persistente, disciplinado y utiliza el tiempo y los recursos de manera eficiente para maximizar la productividad. Se propone metas claras y desafiantes, tanto a nivel personal como profesional, para el logro de los objetivos.



Años de servicio: Reconocimiento al esfuerzo, compromiso y entrega en el transcurso del tiempo de servicio.

Agradecimiento público por el aporte al crecimiento de ASA durante 5, 10, 15 y más años de trabajo cumplidos.



PREGUNTAS FRECUENTES

¿Puede una persona autoreconocerse o autonominarse?

Fundamentado en el principio de retroalimentación continua y fortalecimiento de la cultura de reconocimiento, se invita a interactuar y exaltar las fortalezas del ser de sus compañeros. Por lo que no podrá una persona autoreconocerse o autonominarse.

¿A cuántas categorías puedo nominar a alguien?

Cada persona podrá nominar hasta 3 compañeros diferentes por categoría.

No hay límites de nominación por persona, se puede nominar a la misma persona en todas las categorías.

¿Puedo generar cambios, una vez haya realizado la nominación?

Una vez usted haya nominado a alguien, no se podrá modificar.

¿Una persona puede nominar al mismo compañero varias veces en la misma categoría?

No, una persona solo podrá nominar una sola vez a esa persona por categoría.

Anexo D. Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Claudia Marcela Amaya Saavedra
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002137171
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0000-7226-9031
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&hl=es&user=4VOaBogAAAAJ
Nombre Estudiante 2	Lili Johjana Vargas Bermúdez
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002137596
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0002-0330-0765
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=RecTlbYAAAAJ
Director:	Diana Carolina Hernández-Gualdrón
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001717484
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0006-3996-2129
Enlace Google Académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=FjJrsXAAAAAJ
Codirector:	Diego Leonardo Cruz Serrano
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001662276
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2896-4111
Enlace Google Académico	https://scholar.google.es/citations?user=sOceeQAAAAJ&hl=es