.AAS4180

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POST GRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO:

DISEÑO DE UN PLAN DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO PARA COLABORADORES DE ALDEAS INFANTILES

Presentado a la universidad Católica Andrés Bello

Por:

CLEOPATRA SÁNCHEZ CUEVAS

Como requisito parcial para optar obtener el grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la Asesoría del Profesor: William Medina Quero.

Caracas, Octubre 2012.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres: Fina y Pedro

Por apoyarme en todo momento, estar conmigo siempre y por ser el pilar fundamental de mi formación académica, por sus buenos consejos, por sus valores y motivación constante para continuar luchando por lo que deseo, a ambos muchísimas gracias por su amor incondicional.

A mi Abuela: Aura

Por sus palabras de aliento en los momentos que más los necesite y por su apoyo y cariño incondicional que ha perdurado a lo largo del tiempo. Gracias por quererme siempre, esto también te lo debo a ti.

A mis profesores

Profesor William Medina y Ana Teresa Albella por sus asesorías constantes por su tiempo y dedicación para la culminación de nuestro proyecto especial de grado, y a todos los demás profesores que ayudaron a hacer realidad este trabajo, mil gracias por su apoyo y motivación

A mis amigas

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que esta hora seguimos siendo amigas: Joselyn Araque, Vanessa Leal, María Korina de Kanha.

Y a todos aquellos familiares y amigos que no mencione al momento de escribir estas palabras pero que ustedes saben quiénes son.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POST GRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO PARA COLABORADORES DE ALDEAS INFANTILES.

RESUMEN

Autor: Cleopatra Sánchez
Asesor: William Medina Quero

La justificación de realizar este proyecto se basó en la insatisfacción reflejada en un diagnóstico organizacional realizado en la fundación Aldeas Infantiles S.O.S, en donde se evidenció que la percepción del reconocimiento recibido por parte de los colaboradores de esa fundación se encontraba por debajo de lo esperado. En tal sentido, se planteó como objetivo diseñar un plan de reconocimiento destinado a los colaboradores de la fundación, a fin que los mismos percibieran que la labor que realizan dentro de la aldea, es importante, y por tal, sea reconocida, valorada y apreciada por sus respectivos líderes. Para realizar la intervención se recurrió a modelos teóricos de referencia basados en las siguientes teorías motivacionales: Teoría de las Jerarquías de Necesidades de Maslow (1953), teoría del Factor Dual de Herzberg (1959), teoría del Reforzamiento de Skiners (1968), y la teoría del Establecimiento de Metas (1968) de Edwin Locke, realizando un ajuste en cada una de ellas, y de igual manera se hizo referencia al modelo del cambio planificado de Kurt Lewin (1951). El tipo de investigación utilizada fue Investigación Aplicada, es aquella que fundamentada en las investigación científica busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado (Valerino ,2010). Se planteó bajo una modalidad de proyecto factible, el cual es una metodología de investigación que busca generar un producto que le permita a la organización plantarse el cambio, resaltando que el reconocimiento es una herramienta estratégica que trae consigo cambios positivos al interior de la Aldea, mejora el desempeño de los colaboradores, aumenta su autoestima y confianza y los impulsa a ser más participativos. Como resultado se obtuvo unas políticas generales para el manejo del reconocimiento dentro de Aldeas infantiles, así como un plan de acción para implantar las actividades específicas asociadas a cada dimensión establecidas dentro del plan de reconocimiento (Valor y estima, conductas valoradas y cumplimiento de metas).

Descriptores: Reconocimiento, satisfacción, motivación, proyecto factible, desempeño, estrategia.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ..... **ii**
AGRADECIMIENTOS ..... **iii**
INTRODUCCIÓN **8**
CAPITULO I **10**
1. **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN** 10
1.1. Planteamiento del Problema. 10
1.2. Justificación 11
1.3. Objetivos 13
1.3.1. Objetivo General: 13
1.3.2. Objetivos Específicos: 13
CAPITULO II **14**
2. **MARCO ORGANIZACIONAL**. 14
2.1. Historia de la Organización 14
2.2. Misión y Visión. 15
2.3. Valores. 15
2.4. Servicios Ofrecidos en Programa de Fortalecimeitno Infantil (Aldeas). 16
2.5. Servicios ofrecidos en Programa de Fortalecimiento Familiar (Centros Sociales): 17
2.6. Estructura. Organigrama General de la Organización: 18
CAPITULO III **20**
3. **MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.** 20
3.1. Antecedentes de la Investigación 20
3.2. Definiciones Básicas. 26
3.2.1. Desarrollo Organizacional: 26
3.2.2. Diagnostico Organizacional: 26
3.2.3. Motivación: 26
3.2.4. Plan de Reconocimiento: 26
3.2.5. Reconocimiento: 26
3.3. Bases teóricas de referencia. 27

3.3.1. Plan de reconocimiento. 28
3.3.2. La conexión con la motivación. 30
3.3.3. Modelo de Teórico de referencia 31
- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. (1953): 31
- Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) 33
- Teoría del Reforzamiento. (B. F. Skinners, 1968) 34
- Teoría de Fijación de metas de Edwin Locke (1968). 36
- Modelo del cambio Planeado de *Kurt Lewin (1951)* 37
- El modelo de las tres etapas: (*Kurt Lewin. 1951).* 38
CAPITULO IV 44
4. **MARCO METODOLOGICO.** 44
4.1 Tipo de Investigación. 44
4.2 Diseño de Investigación. 45
4.3 Técnica 46
4.4 Población y muestra 47
4.5 Procedimiento a seguir. 47
CAPITULO V 52
5. **PRODUCTOS OBTENIDOS.** 52
5.1. Políticas Generales de Reconocimiento 52
5.2. Políticas específicas. 54
5.3. Estrategia de Divulgación del Programa 63
5.4. Reporte de actividades. 65
CAPITULO VI 69
6. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 69
6.1 Conclusiones 69
6.2 Recomendaciones 71
REFERENCIAS 72
ANEXOS 74

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Organigrama General 18
Cuadro 2 Organigrama de Fortalecimiento Infantil 19
Cuadro 3 Organigrama de Fortalecimiento Familiar 19

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Pirámide de jerarquía de necesidades. Maslow, 1953 32
Gráfico 2 Comportamiento Organizacional Robbins, S. (2004). 40
Gráfico 3 Modelo Teórico de Referencia Adaptado 42
Gráfico 4 Fases de Actividades Realizadas 49
Gráfico 5 Clasificación de Acciones Específicas de Reconocimiento 55

INTRODUCCIÓN

Día a día las personas que trabajan en una Compañía se esfuerzan por alcanzar el logro de sus objetivos individuales y colectivos, quieren que su trabajo sea apreciado y reconocido por sus jefes y sus pares. Se trata de una cuestión de necesidades que todos los seres humanos desean: reconocimiento, aprecio y logro. Pero además, esto fortalece la cultura de alto desempeño que debe ser promovida en aquellas organizaciones que apunten hacia la excelencia: reconocer los logros, reconocer a quienes lo hacen bien, genera una diferenciación que motiva a los colaboradores a seguir haciéndolo bien y mejor, y da una señal a quienes no hacen lo que se valora en la Organización, lo que traerá como consecuencia resultados positivos.

El reconocimiento como práctica de la compañía genera un entorno de trabajo agradable, motivador y energético para lograr excelentes resultados mejorando el clima laboral positivo y productivo, de igual manera crea un círculo virtuoso mediante el cual el empleado se motiva, se enorgullece de que lo premien y le reconozcan y en consecuencia se mejora aún más su desempeño.

La organización debe buscar conocer qué motiva y qué valora su gente, y reforzar los comportamientos que son dignos de reconocer. Tal información se puede obtener revisando resultados de la encuesta de clima laboral, conversando directamente con la gente, realizando focus groups, y de esa manera definir un sistema de reconocimiento acorde a las necesidades de sus colaboradores y alineado a la cultura organizacional.

A pesar de existir muchos estudios en el área de la motivación se piensa que tienen un vacío, ya que en su mayoría no son consideradas las

diferencias individuales, para las empresas contratar personal no le es del todo difícil, ya que hay muchos individuos en búsqueda de empleo, y al encontrarlo están dispuestos a dar lo mejor de sí para consérvalo, entonces el reto es mantener este nivel de motivación que tiene la persona cuando entra a trabajar, lo cual se logrará brindándole unos beneficios acordes con la labor que realiza. La teoría de las expectativas sostiene que "las personas saben lo que desean del trabajo, y solamente eligen actividades después de decidir que satisfacen sus necesidades". (Woodman, 1997.p. 165), es decir el individuo debe estar convencido que su nivel de esfuerzo dependerá de su recompensa, y la empresa debe reconocer cuales son las recompensas que realmente le atraen a los trabajadores.

La presente investigación consta de 5 capítulos distribuidos de la siguiente manera: **Capitulo I:** Se plantea la identificación del problema de estudio, indicando la trascendencia y necesidad del mismo, adicionalmente se contempla la definición de los objetivos generales y específicos. En el **Capítulo II:** Se realiza una descripción general de la Organización en la cual se realizó el estudio. En el **capítulo III:** se identifica el Marco Teórico, bajo el cual se esbozaron y desarrollaron cada una de las teorías que dieron soporte conceptual al tema general de estudio. **Capítulo IV:** Se define la Metodología Utilizada, en el cual se especifican las herramientas y el camino seguido para el logro de la investigación, en tal sentido, se identifica el tipo y diseño de la investigación, y se define el procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo de la misma. **Capítulo V:** En este capítulo se presentan los productos que fueron entregados a la empresa- cliente. **Capítulo VI**: Se muestran las Conclusiones a las que se llegaron una vez finalizada la investigación y las recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.

Aldeas Infantiles considerando necesario conocer en profundidad los aspectos que el equipo pedagógico y las madres y tías S.O.S creían importantes y valiosos para sentirse motivados y reconocidos en el trabajo que realizan a diario, se realizó en abril del 2012 un Diagnóstico Organizacional en las Aldeas y Centros Sociales de: Turmero, la Cañada y Ciudad Ojeda, en el cual las investigadoras se plantearon las siguientes preguntas: ¿qué entienden por reconocimiento?, ¿qué significa para ellos estar motivados?, es decir, es decir, se ahondo en cuáles eran los factores que le generaban satisfacción e insatisfacción laboral al grupo de colaboradores de las Aldeas Infantiles, y de qué manera los mismos podían afectar su dinámica personal y laboral.

En base a ello se midieron y analizaron las dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, ambiente de trabajo, estabilidad laboral, retribuciones y reconocimiento. Luego del análisis se evidenció que la dimensión de **Retribuciones y Reconocimiento** obtuvo la menor puntuación en comparación con el resto de las dimensiones estudiadas.

En tal sentido, se planteó el diseño de un plan de reconocimiento no económico, que incluyera las políticas generales por las cuales se regirían todos los colaboradores de las Aldeas, de igual manera, se establecieron las categorías según los tipos de reconocimiento existentes y se definieron

las acciones específicas de reconocimiento comprendidas en cada categoría.

Tomando en cuenta que la aldea es un sistema que funciona con energía humana, solo se logrará el cumplimiento de la misión en un cien por ciento, actuando sobre los colaboradores, motivándolos para que pongan sus conocimientos, habilidades y destrezas al servicio de los niños niñas y adolescentes. Siendo la herramienta a utilizar el reconocimiento formal e informal por parte de sus supervisores.

Por ello surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos a tomar en cuenta en el diseño de un plan de reconocimiento que aporte un proceso de mejora continua?

1.2. Justificación

Junto al ejercicio del trabajo productivo, el hombre necesita de un complemento compensador que lo motive a continuar su labor. El trabajo y el incentivo son realidades que se influyen recíprocamente.

La falta absoluta de motivaciones e incentivos laborales, provocan dificultades que se manifiestan en el comportamiento y bajo rendimiento de los servidores. En la misma línea es ampliamente conocido que el reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño del empleado.

"El motivador menos utilizado es el reconocimiento" y "como la gente tiende a gerenciar como fueron dirigidos, la mayoría de los gerentes de hoy se enfocan en lo que la gente hace mal", indica T. J. Schier, autor del libro "Send Flowers to the Living!"

Aldeas Infantiles, consciente de la responsabilidad que tiene de velar por la seguridad y bienestar de los Niños, Niñas Adolescentes y Jóvenes que pertenecen a sus respectivos programas, sintió la necesidad de estimular y reconocer la labor de todo el engranaje humano que en forma administrativa y técnica hacen posible que cada niño pertenezca a una familia y crezca con amor, respeto y seguridad.

Si el Recurso Humano no está motivado se sub- utilizará; lo fundamental es lograr en ellos un interés para que sean mucho más provechosos eliminando la apatía y desmotivación de su ambiente laboral (lo cual viene siendo su día a día) y obtener en consecuencia niños y niñas mucho más felices.

En tal sentido, surgió la necesidad de diseñar un Programa de Reconocimiento destinado a los colaboradores de las Aldeas y Centros sociales que tienen contacto directo con los Niños Niñas y Adolescentes, es decir, el equipo pedagógico, a las madres y tías así como al equipo técnico de las aldeas y centros sociales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General:

Diseñar un plan de reconocimiento destinado a los colaboradores de Aldeas Infantiles S.O.S, a fin que los mismos perciban que la labor que realizan dentro de la aldea, es importante, y por tal, sea reconocida, valorada y apreciada por sus respectivos líderes.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las acciones que generan satisfacción en los colaboradores de Aldeas Infantiles.
- Clasificar las acciones de reconocimiento según las dimensiones presentes en el modelo teórico de referencia: Valor y Estima, Conductas Valoradas, y Cumplimiento de Metas.
- Definir cada una de las acciones de reconocimiento presentes en el plan.
- Diseñar las políticas generales de reconocimiento que serán aplicadas a los colaboradores de Aldeas Infantiles.
- Plantear las estrategias de divulgación del plan de reconocimiento

CAPITULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL.

2.1. Historia de la Organización

Aldeas Infantiles SOS nació de la idea de un hombre, un idealista, humanista con amplia visión: Hermann Gmeiner, de origen austriaco y con una experiencia de vida similar a la que pueden vivir algunos niños y niñas de las Aldeas Infantiles SOS, porque perdió a su madre cuando era muy pequeño y fue una de sus hermanas quien con apenas 15 años se ocupó de él y de sus siete hermanos.

Durante la segunda Guerra Mundial, muchos niños y niñas perdieron a sus padres. Ante esta terrible realidad, Gmeiner soñó con la idea de un lugar donde los niños y niñas en situación de riesgo social recibieran todo lo que él una vez recibió de su hermana y sus hermanos; es así como en 1.949, nació en la población de Imst, en Austria, la primera Aldea Infantil SOS, para atender a los niños que sufrieron la consecuencia del conflicto armado.

SOS Kinderdorf Internacional es la federación de todas las Asociaciones de Aldeas Infantiles SOS en el mundo. Su sede se encuentra en Innsbruck, Austria y el cuerpo deliberante más alto es la Asamblea General. Aldeas Infantiles SOS tiene estatus consultivo ante las Naciones Unidas. Ahora mantiene a más de 400 Aldeas Infantiles SOS en 132 países del mundo entero.

Aldeas Infantiles SOS ha sido pionera en definir un enfoque familiar para el cuidado de niños y niñas privados de su medio familiar y gracias a los resultados positivos que ha alcanzado, hoy es considerada la Organización

de Desarrollo Social, en el ámbito de niñez y adolescencia, más grande del mundo.

2.2. Misión y Visión.

Visión: Cada nina y niño pertenece a una famlia y crece con amor, respeto y seguridad.

Misión: Creamos familias para niñas y niños necesitados, los apoyamos a formar su propio futuro y participamos en el desarrollo de sus comunidades.

2.3. Valores.

Audacia:

Hemos desafiado los métodos tradicionales en la atención a niños y niñas en condición de orfandad y continuamos introduciendo innovaciones en los conceptos de atención al niño y niña. Ayudamos a los niños/as que no tienen a quien recurrir. Con sensibilidad y al mismo tiempo con confianza estamos decididos a cuestionar, a aprender y a actuar a favor de los niños y niñas en todo el mundo.

Compromiso:

Estamos dedicados a ayudar a generaciones de niños y niñas a tener una mejor vida. Logramos esto cultivando relaciones duraderas con nuestros donantes, colaboradores y con las comunidades donde estamos presentes. Estamos convencidos de que al realizar un compromiso a largo plazo obtendremos un impacto significativo y sostenible.

Confianza:

Creemos en las habilidades y potencialidades de cada uno. Nos apoyamos y respetamos mutuamente y construimos un entorno donde podemos cumplir

nuestras responsabilidades con confianza, una atmósfera que nos inspire a compartir nuestras experiencias y aprender uno del otro.

Responsabilidad:

Desde 1949 hemos construido una base de confianza con donantes, gobiernos y otros socios que nos apoyan en nuestra misión. Nuestra mayor responsabilidad es garantizar el bienestar de los niños y niñas asegurando altos estándares de atención. Para lograrlo, nos comprometemos a usar todos los fondos y recursos sabiamente, con respeto y responsabilidad.

2.4. Servicios Ofrecidos en Programa de Fortalecimeitno Infantil (Aldeas).

Con base en el desarrollo de la autoconfianza y la autonomía le ofrecemos a los adolescentes y jóvenes de las familias de las Aldeas Infantiles SOS lo siguiente:

Comunidades Juveniles: Aldeas Infantiles ofrece la posibilidad a los jóvenes de vivir en una comunidad juvenil, si su reintegración a la familia biológica no se pudo realizar. En éstas, conviven entre 6 y 9 jóvenes junto a un acompañante, un adulto altamente calificado para orientarlos y acompañarlos en su proceso para independizarse.

Vivienda Asistida con Asesoramiento:Dirigido a los y las jóvenes mayores de 18 años, que han terminado su tecnificación, han obtenido un primer trabajo, disponen de ingresos regulares y desean organizar su propio alojamiento. A través de un contrato de alquiler, Aldeas Infantiles SOS les brinda asistencia financiera por un período máximo de tres años, que tiene como objetivo contribuir a la independencia del joven o la joven.

Apoyo al Inicio: Dirigido a aquellos jóvenes independizados, que tienen el deseo y la habilidad para seguir estudiando, especializarse o que por

escasez de ofertas deben aceptar trabajos de baja remuneración o para aquellos que desean fundar una microempresa. Aldeas Infantiles SOS brinda apoyo financiero para mejorar el nivel formativo y también en situaciones de enfermedad o desempleo.

2.5. Servicios ofrecidos en Programa de Fortalecimiento Familiar (Centros Sociales):

En Aldeas Infantiles SOS reconocemos a las familias y comunidades como los protagonistas principales en la protección y desarrollo de sus niños y niñas, por eso les apoyamos para mejorar sus condiciones de vida y prevenir el abandono infantil.

Trabajo con niños y niñas: Cuidado y protección diurna, salud preventiva y curativa, nutrición y educación.

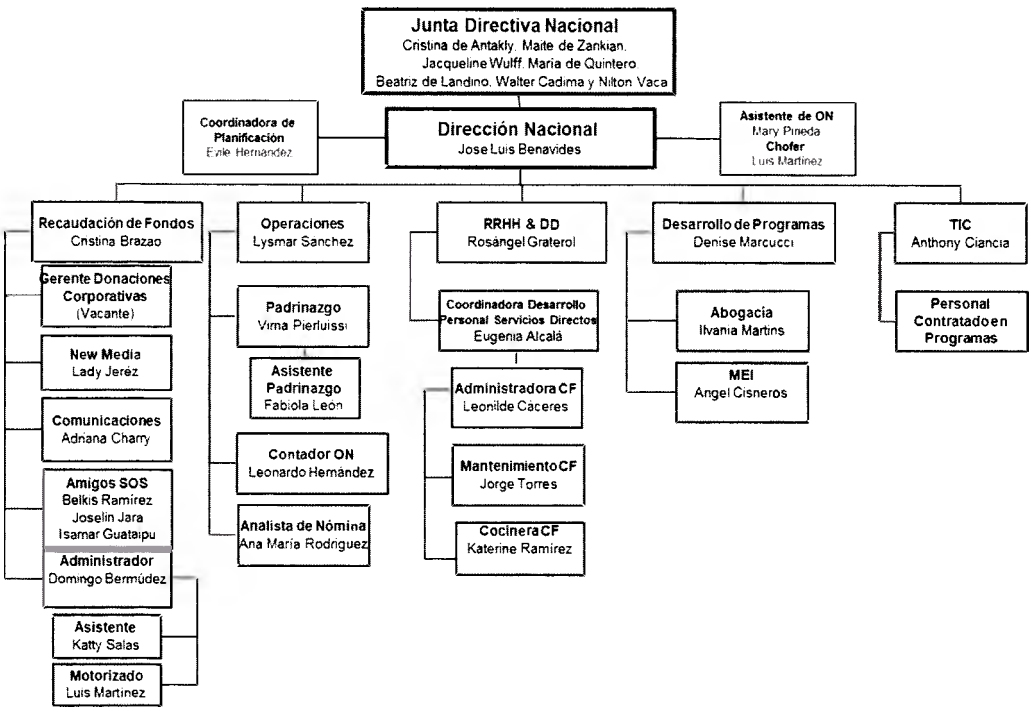
Trabajo con la familia: Escuela para la familia, acompañamiento de la familia en su proceso de desarrollo y defensoría del niño, niña y adolescente.

Trabajo con mujeres y madres: Crecimiento personal y formación en habilidades laborales.

Trabajo con la comunidad: Apoyo a su organización, conformación de comités familiares para la prestación de servicios, empoderamiento de la comunidad para la atención de niños y niñas; y difusión y defensa de los derechos de los niños y niñas, la mujer y la familia.

2.6. Estructura de la Organización:

Cuadro 1 Organigrama General



Para el desarrollo de la investigación se trabajó con las Aldeas Infantiles y Centros Sociales ubicados en: Turmero, la cañada, y Ciudad Ojeda. Según organigrama que se presenta a continuación:

Organigrama: Programa Fortalecimiento Infantil (Aldeas)

Cuadro 2 Organigrama de Fortalecimiento Infantil

Organigrama: Programa Fortalecimiento Familiar (Centros Sociales)

Cuadro 3 Organigrama de Fortalecimiento Familiar

CAPITULO III

3. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.

3.1. Antecedentes de la Investigación

Se realizó una revisión de investigaciones precedentes relacionadas con teorías de motivación y reconocimiento:

Según el estudio realizado por Dorta, C y González I, (2003) para optar al grado de Relacionistas Industriales, en la facultad de Ciencias Sociales de la UCAB, Titulada: **"La motivación según la teoría de las expectativas de Porter y Lawler".** Plantean que existen dos tipos de reconocimiento:

Reconocimiento informal:

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Reconocimiento formal:

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la

empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

Según Dalton, Hoyle y Watts en su libro "Relaciones Humanas" (2006), señalan que "Algunos de los motivadores tradicionales como el dinero y la seguridad de empleo han sido reemplazados por un trabajo interesante que plantee retos, por el reconocimiento y aprecio de un trabajo bien hecho, por el hecho de participar en las decisiones importantes y de disponer de más tiempo libre."

Silverman (2004), reconoce que los esquemas de reconocimiento pueden variar dependiendo de la organización que se trate, las conductas que quiera enfatizar y sobretodo la cultura de esa organización. Sin embargo apunta que ***IDS,*** *una organización que trabaja en relevar y analizar información sobre el mercado laboral en el Reino Unido*, ha recabado información sobre las prácticas o esquemas de reconocimiento más utilizados, estos son:

- **Elogio**: Es la forma más básica de reconocimiento no económico, que puede ser el simple agradecimiento de los jefes a sus empleados que han tenido un buen desempeño. Sin embargo esto debería formar parte no de un sistema de reconocimiento, sino de una buena práctica de gerencia o liderazgo.
- **Certificados o Vales**: Muchas organizaciones están encontrando muy efectivo y popular entre los empleados el esquema basado en certificados. Estos certificados pueden variar dependiendo de la necesidad de los empleados (por ejemplo en tiendas, centros de estética). Consideran que es efectivo porque no es una retribución en moneda, que daría como resultado que el empleado o gaste en sus necesidades básicas. Además se puede ver como una recompensa doble, donde en un primer momento se le

es reconocido públicamente cuando se lo gana y además el reconocimiento que siente el empleado cuando lo utiliza.

- **Nominaciones:** otra forma de reconocimiento es aquel que las organizaciones brindan para darles un momento especial, un trofeo o certificado que denota la contribución de ese empleado. Este tipo de reconocimiento se puede aprovechar para dirigir y premiar los esfuerzos de los empleados (bien sea individuales o equipos) hacia las conductas que considera ideales la organización. Entonces por ejemplo, se puede premiar el trabajo en equipo, el logro de objetivos personales (antigüedad), desempeño del equipo, alineación o trabajo por el objetivo o valores corporativos, entre otros.
- **Gracias:** Las personas responden bien a una buena valoración cordial; describe que la forma mas sencilla y a menudo la más deseada de reconocimiento, es una simple expresión de gratitud.
- **Respeto:** Es un elemento que se suele ignorar, es crucial, sin el los empleados se sienten, en el mejor de los casos reconocidos a medias. Proporcionar un ambiente de trabajo agradable y seguro, permitir las crisis personales tratando de conocer algo acerca de cada persona del equipo, así se puede demostrar respeto.

En relación a la experiencia de empresas que han tenido éxito a nivel mundial, según un estudio realizado por la **cadena CNN,** en su *sección Expansión, en ciudad de México en el año 2009,* señalan que dentro de las empresas con gran trayectoria en el mercado, dentro de su cultura se encuentra presente el reconocimiento como estrategia organizacional. A continuación se muestran la respuesta que ofrecieron los Gerentes de tiendas al realizarles preguntas relacionadas con sus empresas:

1. McDonald's México.

¿Qué la hace una Súper Empresa, en sus propias palabras?

"Somos una empresa que año con año crece su operación en el país, generando más empleos fijos, capacitando y desarrollando mejores individuos con valores y principios más sólidos".

¿Qué estrategias utilizan?

- Involucrar a todo el personal en aportar ideas y soluciones, programa de ahorro de energía y mejoramiento en el uso de recursos enfocado en el "Plan para Ganar" para todas las áreas de la compañía.
- Prácticas y mecanismos que la empresa utiliza para fomentar el trabajo en equipo y los reconocimientos utilizados para premiar los resultados obtenidos por el equipo generando orgullo por los logros. La filosofía de trabajo en equipo de McDonald's entre el personal enfatiza en las buenas relaciones entre gerentes y empleados.
- Estar siempre en constante innovación respecto a la implementación de programas de motivación y reconocimiento. En las actividades de integración como concursos y actividades recreativas se premia a los ganadores y se entregan reconocimientos por desempeño.

2. Coca-Cola de México

¿Qué la hace una Súper Empresa, en sus propias palabras?

"Los resultados del "Employee Insights Survey" (la encuesta de clima organizacional) de 2008, reconocen a Coca-Cola de México en un nivel superior al de las Compañías de alto desempeño en el mundo. Es así como los resultados de responsabilidad social, operar con integridad, orgullo de pertenecer a la Compañía así como el reconocimiento público de nuestro

desempeño, y el entendimiento del "Manifesto for Growth" (documento que establece la Misión, Visión y Valores de la Compañía) nos confirman como una Súper Empresa, un lugar en donde todos quieren trabajar".

¿Qué estrategias utilizan?

- "Coca-Cola de México tiene un **esquema de reconocimiento integral**, el cual tiene 4 componentes: 1) Compensación 2) Beneficios (de corto y largo plazo) 3) Ambiente de trabajo y 4) Desarrollo de gente".
- Se tienen reuniones trimestrales que tiene el Presidente de la Compañía con todos los asociados.
- Hay muchos proyectos donde está involucrada gente de diversas áreas, lo cual es una forma natural de integrar diferentes funciones.
- Se tienen eventos donde se integra a la familia, por ejemplo visitas a Museos donde el asociado puede ir acompañado de su familia, sí como la fiesta de fin de año, donde el asociado puede ir acompañado de su pareja.
- Se utilizan diversos medios de comunicación para que los asociados estén enterados de lo que está ocurriendo en el negocio (reuniones, tableros, Web TV, e-mail, etc.).
- Política de puertas abiertas permite que cualquier asociado pueda ir con los líderes a expresar sus ideas y comentarios.

3. Kraft Foods México.

¿Qué la hace una Súper Empresa, en sus propias palabras?

"Somos una empresa 100% orientada a la gente y al desarrollo del talento. Nuestro programa de compensaciones es competitivo contra

mercado. Contamos con programas internos de desarrollo y retención del talento".

¿Qué estrategias utilizan?

- Un fuerte plan de comunicación a todos los niveles de las estrategias y planes de la organización.
- Objetivos de desempeño 100% alineados con las estrategias del negocio.
- **Un constante reconocimiento con los logros relacionados a dichas estrategias**.
- Juntas frecuentes de comunicación y seguimiento para la alineación e integración.

Con base en lo anterior, se puede evidenciar que el reconocimiento se encuentra presente dentro de las 3 empresas más exitosas de Ciudad México, lo cual señala los efectos positivos que genera el reconocimiento y el beneficio que genera a las empresa de diferentes formas, entre ella la más determinante, el hacer que los trabajadores se sientan motivados e identificados con la organización.

Las gerencias debe entender la importancia de implementar una cultura de reconocimiento dentro de la organización, así como lo establece **Raúl Abad, en su artículo El Poder del Reconocimiento**: "el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común: una cultura de reconocimiento".

3.2. Definiciones Básicas.

3.2.1. Desarrollo Organizacional:

Es un esfuerzo a largo plazo guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando el papel del consultor- facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, por medio del método de investigación-acción (French y Bell, 1996).

3.2.2. Diagnostico Organizacional:

Recopilación continúa de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema, así como otros objetivos de interés (French y Bell, 1996).

3.2.3. Motivación:

Concepto que se utiliza al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta. (Gibson, 1996, P164)

3.2.4. Plan de Reconocimiento:

Es un sistema formalizado que refuerza el proceso de mejora del desempeño a través de las personas. Caso (2003)

3.2.5. Reconocimiento:

Herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Robbins, (2003).

3.3. Bases teóricas de referencia.

Según Michael Silverman (2004), en los últimos cincuenta años de investigación, se ha demostrado que los empleados no sólo se motivan con el dinero. También indica que las recompensas financieras son un mecanismo importante para reclutar y retener a un empleado y como retribución tangible por el esfuerzo que realiza o su contribución a la organización. Sin embargo, comenta que existe una gran variedad de motivadores alternativos que pueden actuar para influenciar en el comportamiento de los empleados, así como mejorar su motivación. Estos elementos financieros y no-financieros con los que se manejan las empresas son las retribuciones y reconocimiento.

Según Silverman (2004), el reconocimiento se requiere para aumentar la motivación intrínseca, que son los que alimentan la necesidad de ser competencia y autodeterminación. Las organizaciones entonces buscan motivar con dinero aspectos que son intrínsecos, lo que produce una disminución de la motivación intrínseca.

Dentro de las alternativas utilizadas por las empresas para motivar a sus empleados, están los programas de reconocimiento. Son programas formales de recompensas que retribuyen a una persona o grupo de personas por aquello que producen. (Gordon, 1997, p. 143). Se pueden definir como pagos realizados por la organización a sus trabajadores (salario, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, elogios y reconocimiento) a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo ya que varía de un individuo a otro. (Chiavenato, 1994. P 82).

Como se indicaba anteriormente, las recompensas se pueden dividir en económicas las cuales son resultados tangibles como la remuneración y las no económicas, que son "las que se otorgan a si mismos y consisten en

intangibles, tales como un sentido de cumplimiento y logros" (Kininicki, 1997, p. 196).

Dentro los incentivos económicos se encuentran: El salario, los bonos, viáticos, planes de seguros. Y Dentro de los incentivos **no económicos:** se encuentran: responsabilidad, supervisión, compañerismo, estatus, reconocimiento entre otros. Siendo este último, el tema focal del presente estudio.

Silverman (2004) indica que los incentivos no económicos no necesariamente dejan de tener un valor económico, indica que se denomina así por no ser en metálico o moneda. Recalca que lo realmente importante es el acto de reconocimiento propiamente dicho, así como la estima que se muestre, es lo que realmente llega a los colaboradores y es el núcleo de estas alternativas de reconocimiento (independientemente de lo que se entregue).

El reconocimiento significa conceder a los colaboradores gratificaciones o méritos, por la labor desempeñada, como por ejemplo, destacar el empleado del mes. Es decir, que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

Robbins (1993), al respecto nos comenta, que cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

3.3.1. Plan de reconocimiento.

Según Caso (2003) el plan de reconcomiendo es un sistema formalizado que refuerza el proceso de mejora del desempeño a través de las personas. Existen tres tipos de planes de reconocimiento y recompensas:

- **Planes de reconocimiento**: Con el objetivo de reforzar el proceso después del hecho.
- **Planes de incentivos de grupos**: Para mejorar el desempeño organizativo, medir y recompensar la unidad estructural.
- **Planes de incentivos de equipos y proyectos:** Para comprometer a los empleados, medir y recompensar los resultados de un proyecto.

Los programas de reconocimiento, vistos como un medio importante del que dispone la organización para mantener, desarrollar y acrecentar el compromiso de sus miembros, tendrán una influencia notable en el logro de su misión, por la vía de un fortalecimiento del trabajo grupal, la participación total y la motivación. En este sentido, resulta relevante señalar que un programa de reconocimiento que se lleve a cabo en forma integral, contiene directrices o esferas de atención desde donde deben partir las acciones de estimulación. Se trata de hacer hincapié en los sujetos, persiguiendo la satisfacción de sus necesidades y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales.

Ozeki y Asaka (1990) también señalan la importancia de contar con un sistema de premios y reconocimiento. Consideran que tener un sistema de premios es un factor importante en el fortalecimiento de las actividades de los círculos de trabajo y asegura su continuidad. Entre los planes de compensación ideados por varias compañías pueden destacarse:

- Evaluar y otorgar premios por cada actividad de los grupos.
- Evaluar el progreso anual o semi-anual de los círculos de trabajo y otorgar premios.
- Patrocinar conferencias de círculos de trabajo, evaluar las exposiciones y otorgar premios.

Según Shoji Shiba (1993), lo ideal es propiciar una participación voluntaria tendiente a desarrollar las capacidades del personal y facilitar la innovación. El trabajo de los grupos debe ser creativo y motivador. En tal sentido, se puede asegurar que sin una importante participación de los empleados en los equipos de trabajo, la organización perderá grandes posibilidades de mejora.

3.3.2. La conexión con la motivación.

Un programa de reconocimiento que intente fortalecer conductas voluntarias, debe entender las diferencias entre *motivación* y *satisfacción*. ¨La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. (Kootz 1999).

No necesariamente existe una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa. Pero, resulta claro que en todos los casos el nivel de satisfacción conlleva a la acción y por ende repercute en el comportamiento y los resultados del equipo.

Según Kootz (199), las motivaciones son reflejo de deseos, en tanto los *motivadores*, son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Las recompensas e incentivos constituyen también motivadores que intensifican el impulso a satisfacer los deseos motivacionales. Los motivadores influyen en la conducta de los sujetos estableciendo una modificación o diferencia en lo que una persona realizará.

Ventrice (2003), menciona que la motivación puede ser intrínseca, extrínseca o una combinación de ambas. La motivación extrínseca es la que procede de afuera del individuo; ejemplo de ello son las promesas de bonificación si se cumplen ciertos criterios, el premio en una competencia o la promesa de mejora de la remuneración si un proyecto termina a tiempo.

La motivación intrínseca proviene del interior de la persona. Los individuos se motivan según sus expectativas y necesidades personales. La motivación intrínseca es distinta según cada persona; cada individuo se motiva por algo ligeramente diferente de lo que motiva a otros.

3.3.3. Modelo de Teórico de referencia

El modelo de referencia que apoyó el plan de reconocimiento estuvo sustentado en las siguientes teorías: Teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow (1953), teoría del factor dual de Herzberg (1959), teoría del Reforzamiento de Burrhus .F. Skinner (1968), y la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke (1969), de igual manera se trabajó con el modelo del cambio planeado de *Kurt Lewin (1951).*

A continuación se explicarán brevemente cada una de estas teorías y se hará referencia a su relación con el reconocimiento.

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. (1953):

Es una teoría propuesta por el psicólogo Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) en 1953.

Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización).

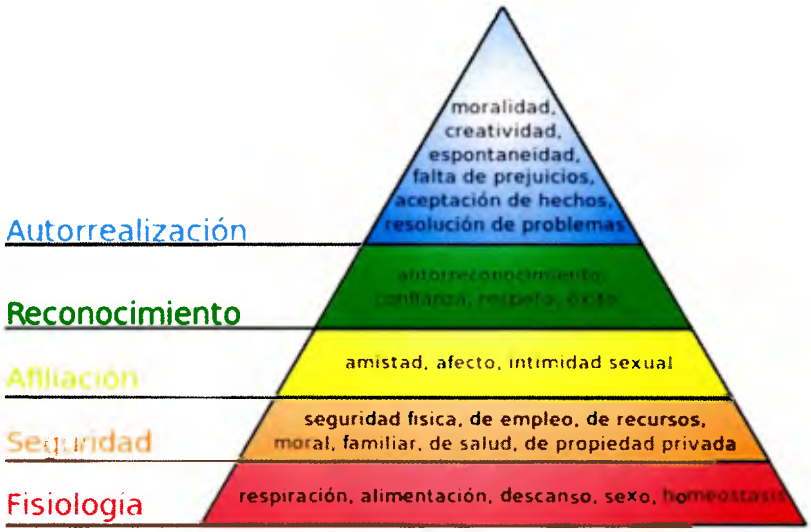


Gráfico 1 Pirámide de jerarquía de necesidades. Maslow, 1953

Así, las necesidades fisiológicas, se inscriben en la base piramidal y son consideradas básicas para el sustento de la vida humana. Los individuos ciertamente necesitan comer, respirar, dormir. En tanto estas necesidades no estén debidamente cumplimentadas, el resto de las necesidades no podrán motivar a los sujetos.

Las necesidades de seguridad se refieren a riesgos físicos, temor a perder el trabajo o la propiedad.

Luego, las necesidades de afiliación y reconocimiento, tienen que ver con la necesidad de pertenencia, la gratificación que implica ser aceptados por los demás, incorporados a un grupo y lograr su respeto y admiración (necesidades de estima). Por último, esto conlleva a la autorrealización como la quinta necesidad: se trata de optimizar el propio potencial y realizar algo valioso.

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que "una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho" (Madsen, 1967, p.163).Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran

gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

De esta teoría se rescatará la **necesidad de reconocimiento o estima**; la cual indica que "la persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo" (Madsen, 1967, p.163). Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.

- **Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzbreg y sus colaboradores investigaron la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidieron a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto. (Jiménez, 2003, p. 59).

Herzberg se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados con la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados con la satisfacción.

Según el autor, debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones

mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona. (Jiménez, 2003, p. 59).

Los factores de higiene se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externas al mismo. Están asociados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar: Las condiciones de trabajo, los sueldos y salarios, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el entorno laboral.

Los factores motivadores se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes: El reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso y el logro.

Herzberg afirma que la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación. (Jiménez, 2003).

Dicho de otra manera, el hecho de que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo.

De esta teoría se resaltan los factores motivadores, dentro de los cuales se encuentra definido el reconocimiento, El cual actúa sin duda como motivador, y como tal induce a alcanzar un alto desempeño en el trabajo.

- **Teoría del Reforzamiento. (B. F. Skinners, 1968)**

Es llevada a cabo por el psicólogo Burrhus .F. Skinner, quien desarrolló su famosa teoría sobre el comportamiento humano y sus reacciones a estímulos externos, por medio de los cuales, una conducta es reforzada con la intención de que se repita o sea exterminada de acuerdo a las consecuencias que el estímulo conlleve.

La teoría de Skinner está basada en la idea de que los eventos relacionados con el aprendizaje cambian o modifican nuestro comportamiento y nuestras maneras de actuar de acuerdo a ciertas circunstancias. Estos cambios son el resultado de la respuesta individual a los estímulos que experimentamos. Nuestra respuesta viene de acuerdo al estímulo que recibimos. Cuando estos estímulos son positivos o negativos nuestro ser tiende a repetirlos o a exterminarlos permanentemente. Muchinsky, P. (2002).

En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse de la siguiente manera:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: "Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida." (Madsen, 1967, p.165).

Skinner propone que los supervisores solo necesitan entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalientes las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.

Tipos de reforzamiento:

- Positivo: Por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar, es decir, todo aquello que ayuda a repetir un comportamiento deseado.
- Negativo o evitación: Establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprensión.

- Extinción: se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta.

Ya que la teoría del reforzamiento confía en el reforzamiento positivo, el modelado y el reconocimiento del impacto que tienen los diferentes programas del reforzamiento sobre el comportamiento humano. Se utilizará esta teoría para resaltar el reforzamiento positivo, el cual se relaciona con el reconocimiento al trabajador, utilizándolo como un medio poderoso para cambiar el comportamiento de los trabajadores así como para mejorar su productividad.

- Teoría de Fijación de metas de Edwin Locke (1968).

Edwin A. Locke, es un Psicólogo Organizacional estadounidense, pionero en la teoría de fijación de objetivos, desarrollo esta teoría con el fin de explicar las acciones humanas en situaciones de trabajo específicas. El supuesto básico de la teoría es que los objetivos e intenciones son cognitivos e intencional, y que sirven como mediadores de las acciones humanas. Muchinsky, P. (2002).

Los dos hallazgos más importantes de esta teoría son que el establecimiento de metas específicas (por ejemplo, quiero ganar 500 más al mes) genera mayores niveles de rendimiento que el establecimiento de objetivos generales (por ejemplo, quiero ganar más dinero), y que las metas que son difíciles de alcanzar son linealmente y positivamente relacionados con el rendimiento

Locke señala que una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985): Centran la

atención y la acción estando más atentos a la tarea, movilizan la energía y el esfuerzo, aumentan la persistencia, ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Como se señaló anteriormente, una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. Es importante resaltar que un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Según Locke y Latham, 1985, mencionan que los beneficios de establecer metas son:

- Un mayor enfoque en la acción.
- Estimulación de la energía.
- Aumento de la persistencia.
- Ayudar a desarrollar la creatividad

En tal sentido, se desea incorporar la teoría del establecimiento de metas, para sustentar el Programa de Reconocimiento ya que al colaborador tener claras las metas que debe cumplir, y las mismas sean alcanzadas, podrá ser reconocido (formal o informalmente) por sus respectivos líderes.

- Modelo del cambio Planeado de *Kurt Lewin (1951)*

Los modelos de cambio planeado, actúan como simplificaciones de la realidad, y le permiten al Desarrollo Organizacional, el establecimiento de variables y de relaciones entre estas. Robbins, S. (2004).

El cambio Planeado es un esfuerzo, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la

intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta (Desarrollo organizacional). Beckhard, R. (1969).

A continuación se describe una de las teorías y modelo del cual se vale el Desarrollo Organizacional para estudiar el cambio planificado en las organizaciones:

- **El modelo de las tres etapas: (*Kurt Lewin. 1951).***

Este modelo define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Debe lograrse un equilibrio entre las fuerzas que ayudan al cambio (impulsoras) vs las que se resisten al cambio (restrictivas) y se proponen tres fases para el logro del cambio planificado.

Según Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. "Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, un equilibrio "cuasi- estacionario". Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

Según Cummigs y Worley (2007), Lewin en sus estudios observó que, para lograr cambios efectivos, los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos:

- *En primer lugar*, no están dispuestos (o no pueden) modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás.
- En segundo lugar, que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para superar estos obstáculos y lograr cambios efectivos, Lewin propuso un modelo secuencial de tres pasos, o fases, que llamó: *descongelamiento, cambio y recongelamiento.* Parafraseando a French y Bell (1996, pp. 223-226):

1. **Descongelamiento:** Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo. Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el "estado actual"; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el "estado deseado" que alcanzarían con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones para introducir el cambio: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

2. **Cambio o movimiento:** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que

deberán desarrollarse. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder "reestructurarla".

3. **Recongelamiento**: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable, y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea. Un factor importante, es el papel del ejemplo, los jefes tienen que constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos.

En base a lo anterior, Lewin propone el esquema de la Raíz Cuadrada, el cual se indica a continuación:

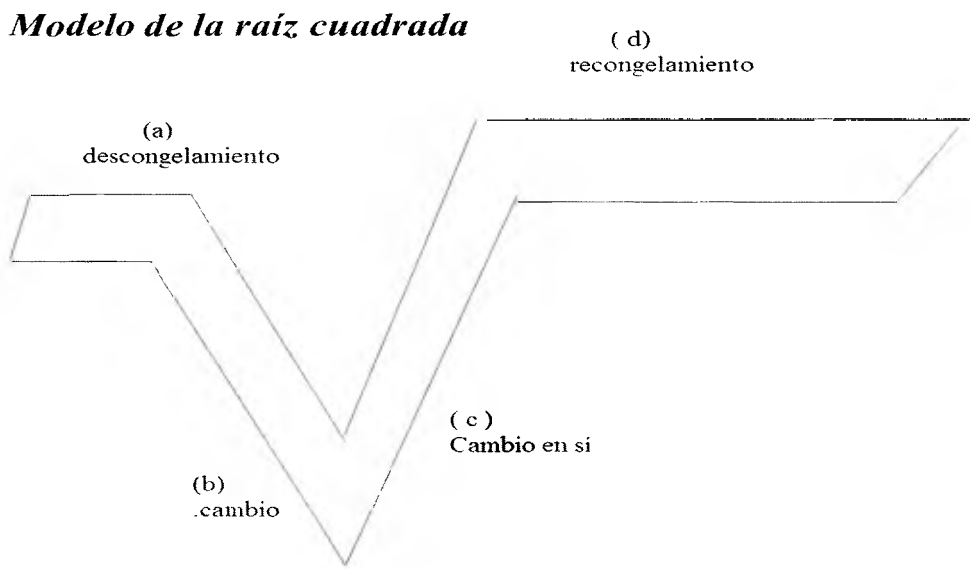


Gráfico 2 Comportamiento Organizacional Robbins, S. (2004).

En el grafico anterior se evidencia que el modelo de la raíz cuadrada de Lewin permite identificar los problemas a los que las organizaciones se deben enfrentar cuando desean hacer un cambio y los momentos principales por los que deben transitar:

a. **Descongela**r implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla. Se puede lograr a través de los siguientes enfoques: incrementando las fuerzas impulsoras, reduciendo las fuerzas limitadas, combinar los dos primeros enfoques. Se denomina *descongelamiento del Statu quo.* ***b.*** **Cambiar** implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. **c.** Cuando los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados, se produce el **cambio en sí**. **d**. **Recongelar** significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo de tal manera que pase a ser la forma nueva.

Este modelo del cambio Planeado de *Kurt Lewin*, evidencia cada una de las etapas que estuvieron presentes en el proceso de consultoría que se le ofreció a Aldeas Infantiles al realizar el Diseño e implementación del Plan de reconocimiento.

Finalmente, en base a las teorías mencionadas, se plantearon las tres dimensiones que sirvieron de referencia al momento de definir las acciones de reconocimiento:

- **Valor y Estima:** Basada en las teorías de Maslow y Herzberg, es la dimensión que atiende la necesidad de estima y respeto, involucra el reconocimiento de colaborar con Aldeas Infantiles.

- **Conductas Valoradas:** Su base está en la teoría de reforzamiento, donde se recompensa por un comportamiento deseado. Para el caso de Aldeas Infantiles, se relaciona con: reconocer el trabajo realizado por las madres con los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes, así como el cumplimiento de los valores de Aldeas Infantiles.
- **Cumplimiento de Metas:** Se alimenta de la Teoría de Establecimiento de Metas, va dirigido a reconocer el trabajo, tanto individual como grupal, con el fin de mejorar el desempeño general. Por ejemplo: reconocer la buena administración del presupuesto asignado, puntualidad y calidad de los reportes solicitados por Oficina Nacional, entre otros.

De acuerdo a las teorías mencionadas, se ilustra el modelo adaptado por la investigadora, el cual sirvió de base y referencia para diseñar el plan de reconocimiento:

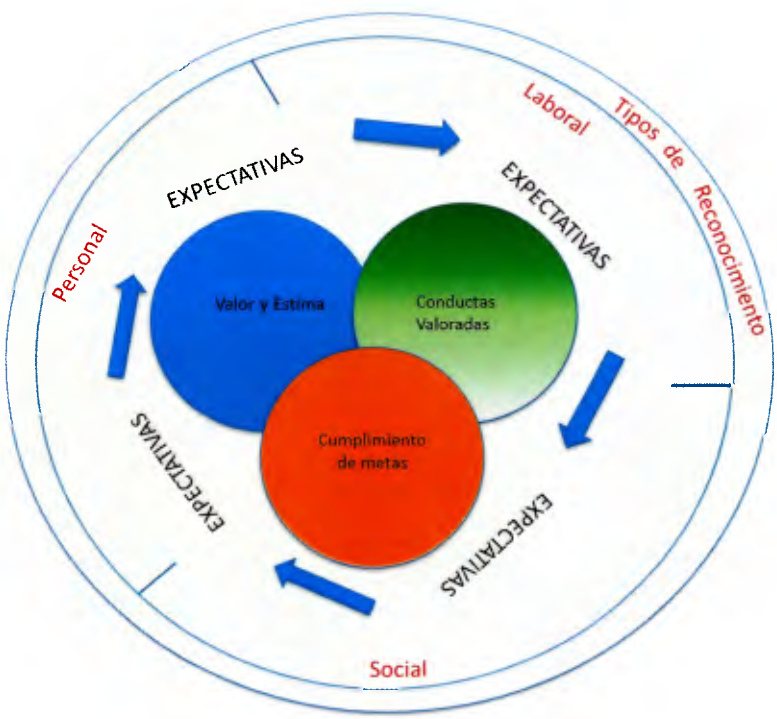


Gráfico 3 Modelo Teórico de Referencia Adaptado

De acuerdo al Modelo presentado, se clasificaron tres tipos de reconocimiento: Laboral, Personal y Social (que también pueden ser vistos como reconocimiento formal o informal), en el centro se encuentran las dimensiones: Valor y estima, conductas valoradas y cumplimiento de metas, todo ello gira en torno a las expectativas que puede presentar cada colaborador (lo que lo motiva a trabajar).

CAPITULO IV.

4. MARCO METODOLOGICO.

4.1 Tipo de Investigación.

De los objetivos establecidos en la investigación, se puede decir que el enfoque metodológico que se empleó fue el de Investigación Aplicada, ya que se realizó una intervención en la organización con la intención de movilizarla hacia una situación deseada. (Valerino ,2010).

Dentro del campo de investigación aplicada, se realizó una investigación Desarrollo,según Moreno (1997), la investigación – Desarrollo tiene como objetivo indagar sobre aquellas necesidades tanto del ambiente interno, como externo presente en la organización, para luego desarrollar un producto que pueda ser aplicado en dicha empresa y lograr que la actividad de esta sea rentable y productiva. Lo anterior se sustenta ya que la intervención se realizó para cambiar a la organización del estado actual a uno mejorado, es decir, se creó un producto que la organización carecía, para resolver un problema operativo, funcional técnico o administrativo.

Como los datos analizados fueron obtenidos de primera mano por el investigador, la investigación fue de tipo primaria, este tipo de investigación es definida como aquella cuyos datos son recolectados en forma directa por el investigador en la realidad, mediante el trabajo concreto de recolección realizado por el mismo. (Vieytes, 2004, p. 115).

Así mismo, la investigación fue de tipo transversal, según Vieytes (2004) es aquella que se realiza en un momento único y no establece una

secuencia de seguimiento, ya que todos los datos conllevan a un resultado único. Para efectos del estudio, la investigación estuvo referida a un determinado momento; con una intrínseca relación del contexto en el cual se realiza, por ello su valor queda íntimamente relacionado con la situación de la organización y la rapidez de su implementación.

4.2 Diseño de Investigación.

De acuerdo a su naturaleza, el estudio se enmarcó dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que estuvo orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad.

Se denomina Proyecto Factible la elaboración de una propuesta viable, destinada a atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. Gómez (2003), plantea:

"Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades". (p.16).

Dentro de la investigación educativa los Proyectos Factibles también son conocidos con el nombre de Investigación y Desarrollo y se definen como la "investigación, eleboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales..." (Barrios,1998, p. 7).

Son modelos operativos viables que permiten guiar la ejecución del proyecto en la organización, para ello debe cumplir con las siguientes etapas: diagnostico, planteamiento y fundamentación teórica, procedimiento

metodológico, actividades y recursos necesarios para la ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y ejecución del proyecto. (Hernandez, A.2003).

4.3 Técnica.

La técnica utilizada fue la aplicación de un Diseño Instruccional, el cual es definido como la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de información, en diferentes niveles de complejidad (Berger y Kam, 1996).

El diseño instruccional como disciplina es definido como la rama del conocimiento relacionada con la investigación y la teoría sobre estrategias instruccionales y el proceso de desarrollar e implementar esas estrategias. (Berger y Kam, 1996).

Esta técnica fue utilizada a fin de ofrecer al cliente una serie de instrucciones para llevar a cabo el plan de Reconocimiento, el cual incluía los objetivos, metas, acciones, estrategia para su divulgación y responsable de cada actividad, así como la evaluación y seguimiento de las mismas. Es decir, se realizó un desarrollo sistemático de los elementos instruccionales a fin de asegurar la calidad de las instrucciones al cliente para la correcta implantación del plan de reconocimiento.

4.4 Población y muestra.

El Programa de Reconocimiento se encuentra dirigido a todos los colaboradores de Aldeas Infantiles (incluyendo a los colaboradores actuales como los futuros ingresos).

4.5 Procedimiento a seguir.

En base a la metodología de investigación-aplicada para la generación del producto del proyecto factible, la intervención comprendió las siguientes fases:

En primer lugar para introducir el proceso de cambio dentro de la fundación, se utilizó como base el modelo teórico del cambio planeado de *Kurt Lewin*, haciendo referencia a las 3 etapas: Descongelamiento, cambio y congelamiento. Las etapas fueron ajustadas a la organización y definidas de la siguiente manera:

- **Descongelamiento:** En esta etapa se buscó crear en el grupo de colaboradores la motivación y una disposición favorable para el cambio, mediante: un diagnóstico inicial (el cual se basó en los resultados de la encuesta de clima aplicada en Aldeas Infantiles en el año 2011) de esa manera se exploraron las percepciones de los

colaboradores de las aldeas infantiles y centros sociales, en relación al reconocimiento recibido por sus líderes.

- **Movimiento (cambio):** En esta etapa se buscó introducir el cambio, realizando los talleres con los colaboradores a fin de conocer sus percepciones en relación al manejo de reconocimiento dentro de Aldeas Infantiles, y en función a estos resultados se establecieron las dimensiones y acciones específicas que conformaron el plan de reconocimiento destinado a los colaboradores, el cual pretende desarrollar nuevos hábitos, conductas y actitudes en el grupo de colaboradores de Aldeas Infantiles.
- **Congelamiento:** Esta fue la fase de la divulgación del plan de reconocimiento a los directivos de Aldeas Infantiles, acá se buscó asegurar el nuevo patrón de conducta, utilizando estrategias de divulgación que incluyeron una fase de sensibilización y sostenimiento del plan de reconocimiento.

Y de esta manera se obtuvo y clasifico la información para su respectivo análisis y finalmente para el diseño del plan de reconocimiento

A continuación se indican las fases y actividades realizadas para el diseño del producto final:

Gráfico 4 Fases de Actividades Realizadas

- **Planificación del Programa.**
  - Se definió junto con los líderes de Aldeas Infantiles el alcance que tendría el programa de reconocimiento.
  - Se diseñó del Modelo Teórico de Referencia el cual serviría de soporte al programa.
  - Se clasificaron las acciones que resultaron importantes para los colaboradores de aldeas infantiles, en términos de sus expectativas.

- **Diseño del Programa de Reconocimiento.**

  - Se establecieron las políticas generales de reconocimiento que van a regir a todos los colaboradores de Aldeas Infantiles, las cuales consta de trece políticas generales.
  - Se definieron las actividades específicas a ejecutar en cada una de las acciones de reconocimiento.

- **Validación del Programa de Reconocimiento**

  Se validó con un comité evaluador, el Programa de Reconocimiento definido, a fin de realizar los ajustes necesarios. Este comité estuvo conformado por:

  - Tutor académico de la cátedra.
  - Director Nacional de Aldeas Infantiles.
  - Un Asesor de RRHH y Desarrollo Organizacional.
  - Un Coordinador de Desarrollo Personal de Servicios Directos.
  - Un Asesor de Investigaciones y Desarrollo.

  Las validaciones se fueron realizando según los avances en el proyecto.

- **Presentación y entrega de Productos:**

  Al culminar la intervención se entregaron los siguientes productos a Aldeas Infantiles:

  - Manual de reconocimiento especificando políticas y acciones de reconocimiento no monetario.
  - Responsables para la ejecución y cumplimiento de las políticas y acciones.
  - Se definieron las estrategias para la divulgación del plan de reconocimiento a los colaboradores involucrados

- Fueron definidas las estrategias que Aldeas Infantiles deberá utilizar para la futura implementación del plan de reconocimiento.

- **Seguimiento del Programa.**

Se estableció que el seguimiento, en términos de los diferentes componentes del programa, será una responsabilidad compartida, entre la Oficina Nacional por parte de los asesores de Recursos Humanos y de cada Aldea por sus Directores.

Una vez aprobadas las políticas, la Oficina Nacional de Aldeas Infantiles divulgará los diferentes planes a todos los colaboradores involucrados en este programa, a fin de despertar el interés y de esta forma estimular el buen desempeño laboral.

CAPITULO V

5. PRODUCTOS OBTENIDOS.

A continuación se presentaran los productos que fueron entregados a la fundación Aldeas Infantiles S.O.S, el primero es la definición y diseño de las políticas generales de reconocimiento; las cuales fueron diseñadas para fungir como guía a los líderes y colaboradores de Aldeas Infantiles, el segundo es la definición de las acciones específicas de reconocimiento; dónde se señalan las categorías del reconocimiento y las actividades asociadas a cada una de esas categorías, en el tercero se presenta la estrategia de divulgación que deberá utilizar Aldeas Infantiles para dar a conocer el plan de reconocimiento a sus colaboradores, en todo caso, será la fundación Aldeas Infantiles la encargada de hacer cumplir estas políticas y plan de reconocimiento, finalmente se señala un instrumento para realizar seguimiento a las actividades de reconocimiento.

5.1. Políticas Generales de Reconocimiento.

Se establecieron como política de Aldeas Infantiles en materia de reconocimiento las siguientes:

1. Para acceder a los beneficios de reconocimiento estipulados en la presente política, los colaboradores de Aldeas Infantiles deben realizar acciones que contribuyan a solucionar un problema o simplificar un proceso, demostrar la puesta en marcha de los valores y

comportamientos de Aldeas Infantiles, agregar valor a su trabajo diario, o representar un buen ejemplo a seguir por la integridad de sus acciones.

2. Será responsabilidad de los asesores de RRHH de Aldeas Infantiles velar por el cumplimiento de la presente política de Reconocimiento No Monetario.

3. Será política de Aldeas Infantiles reconocer en un acto público a los colaboradores más destacados por su dedicación al trabajo, su buen desempeño, su compañerismo y demás valores de Aldeas Infantiles.

4. Al final de cada año, se reconocerá públicamente con un acto simbólico, a los colaboradores que lleven laborado de manera ininterrumpida en la aldea por un tiempo de cinco (5), diez (10), quince (15), veinte (20) y más de veinticinco (25) años.

5. Aldeas infantiles otorgará un día libre a sus colaboradores el día que cumplan años de vida, el cual deberá ser disfrutado dentro de los tres días siguientes a la fecha de cumpleaños, en caso de no disfrutarlo en este período no podrá hacerlo luego, no es acumulable para vacaciones.

6. Serán utilizadas diferentes estrategias recreativas y de esparcimiento que brinden apoyo a los colaboradores a fin de disminuir el estrés laboral, y le permita llevar un ritmo de vida más saludable.

7. Cada Programa de Aldeas Infantiles contará con un líder facultado con capacidad de decisión, que ejecute los lineamientos de la Oficina Nacional relacionados con las Políticas de Reconocimiento y que promueva la retroalimenten del programa.

8. El director de cada programa participará en la creación de comités (equipos de trabajo) de manera temporal o permanente, para el apoyo

logístico de las actividades implicadas en cada acción de reconocimiento.

9. El desempeño de cada programa se medirá en función de reportes e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período vigente.

10. Es política de Aldeas Infantiles mantener informados a sus colaboradores sobre los reglamentos, normativas o modificaciones que se generen en el Plan de Reconocimiento, de manera que todos los colaboradores tengan plenamente identificado cuál es su rol dentro de tal programa.

11. Una vez aprobadas las políticas por el Director Nacional, deberán ser entregados a los asesores de RRHH y Desarrollo Organizacional para la custodia de los originales y su publicación respectiva en la Intranet, el proceso de sensibilización, comunicación y seguimiento.

12. RRHH y Desarrollo Organizacional serán responsables por la divulgación de esta política, así como la sensibilización en la importancia y cumplimiento a los líderes de Aldeas Infantiles.

13. Toda modificación en las acciones de reconocimiento deberá ser aprobada por el Directorio Nacional de Aldeas Infantiles, así como por los Asesores de RRHH y deberán ser notificados dichos cambios a las partes involucradas.

5.2. Políticas específicas.

Se definieron y establecieron las siguientes acciones específicas de reconocimiento según cada dimensión estudiada en el modelo teórico de referencia, organizándose de la siguiente manera: Cada dimensión es

referida con el color: Valor y estima (Fucsia), cumplimiento de metas (azul) y conductas valoradas (verde).

Gráfico 5 Clasificación de Acciones Específicas de Reconocimiento

A continuación se presentara el diseño de plan de reconocimiento el cual incluye la dimensión según el modelo teórico utilizado con su respectiva definición, la categoría inmersa dentro de esa definición y las acciones específicas de reconocimiento correspondiente a cada categoría, de igual manera, se señalan los responsables de hacer cumplir esas acciones y la manera cómo se van a evaluar.

VALOR Y ESTIMA	
Esta dimensión atiende la necesidad de estima y respeto. Involucra el reconocimiento de colaborar con Aldeas infaltiles.	
DÍAS ESPECIALES	
La celebración de días especiales, tiene por objeto incentivar y reconocer el aporte que realizan los colaboradores que forman parte de la organización a través de actos conmemorativos o agasajos, que destaquen y muestren la particularidad de las funciones que cada uno de ellos desempeñan.	• 08/03. Día de la Mujer. • 01/05: día del trabajador. • Segundo domingo del mes de Mayo: Día de las Madres • Segundo domingo del mes de Junio. Día del Padre. • 23/06 Día de Aldeas Infantiles • Logros personales: Boda, Nacimiento, Graduaciones o logros académicos, Mudanza, Logros deportivos, etc. •
Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas	
• Día de la mujer, Día de las madres y día del padre: se realizará un almuerzo con el grupo de personas que aplique (según sea el caso) y les será entregado algún detalle institucional. De no ser posible realizar este reconocimiento el mismo día que se conmemora, el mismo no debe pasar de una semana para realizar el acto de conmemoración. • Para el día del trabajador, se realizará un acto en el cual el director de cada aldea le dirigirán unas palabras de reconocimiento a todos los colaboradores de aldeas infantiles y se dará cierre a la actividad con un almuerzo • Para el día de Aldeas Infantiles cada Programa realizará una actividad de compartir fuera de las instalaciones del programa, orientando la actividad dentro del espíritu de orgullo y compromiso con la labor de la organización. • Para los casos de mudanza, boda, logros académicos, el programa a través del Comité de Celebraciones podrá organizar una merienda y la entrega de algún detalle con motivo alusivo a la celebración.	
Responsables	**Evaluación y Seguimiento**
• Director de la Aldea. • Las actividades a realizar para conmemorar cada fecha, serán organizadas por el equipo pedagógico de la aldea, incluyendo algunas madres y tías para que apoyen en la logística.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

CUMPLEAÑOS	
Consiste en realizar una felicitación al colaborador de Aldeas Infantiles al momento de cumplir años de nacido.	
Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas	
• Colocar en la cartelera informativa el listado actualizado con los cumpleañeros de cada mes (Incluye equipo pedagógico, Madres y Tías) • El día que cumpla años la persona, le será enviada desde la Oficina Nacional, una tarjeta personalizada con un mensaje de felicitación, de igual manera se le hará llegar algún detalle institucional que sea de utilidad para ellos (por parte del programa). En todo caso, los detalles a entregar deben ser todos iguales. • Los cumpleaños de los colaboradores, serán celebrados el día correspondiente. Para esta actividad asistirán los cumpleañeros, y el resto de los colaboradores de A.I y C.S de la localidad. • La organización otorgará un día libre con motivo del cumpleaños del colaborador, el cual deberá ser disfrutado dentro de los tres días siguientes a la fecha de cumpleaños, en caso de no disfrutarlo en este período no podrá hacerlo luego, no es acumulable para vacaciones. • Se conformará un comité de Celebraciones en cada programa que tenga como funciones la organización de la celebración de cumpleaños: decoración de puestos, compra de obsequio, elaboración de tarjeta con dedicatorias de los miembros del equipo, etc. • La ON deberá tener actualizado el listado de cumpleaños de los colaboradores y se encargará de enviar un mensaje de felicitaciones al colaborador correspondiente.	
Responsables	**Evaluación y Seguimiento**
• Director de la Aldea. • Persona designada del equipo pedagógico. • Administrador de la Aldea. • Equipo de RRHH de la Oficina Nacional.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

ATENCIÓN Y CALIDAD DE VIDA.

Busca brindarles apoyo a los colaboradores de Aldeas infantiles para disminuir el estrés a los que se ven sometidos diariamente. Se utilizarán diferentes estrategias recreativas y de esparcimiento que les permitan llevar un ritmo de vida más saludable.

Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas

- Masajes express. estas personas asistirán a cada una de las casas dentro de las aldeas y suministraran a las madres y tías un masaje de 30 minutos, en la comodidad de su hogar cada seis meses.
- Organizar talleres de manejo del estrés, utilizando facilitadores internos (puede ser personal del equipo pedagógico) o se puede contactar a entidades que se encarguen de realizar estas actividades, por medio de ejercicios prácticos que le permitan disminuir las tensiones del trabajo. Estas actividades se deben realizar por lo menos 3 veces al año (se conformarán diferentes grupos hasta abarcar toda la población del programa). Los grupos estarán conformados por personal del CS y AI de la localidad.
- Obsequiar boletos para asistir a una función de cine, (valido para 2 personas). Es importante, notificar con antelación el día y la hora en que la persona asistirá a la función, a fin que organice sus tareas diarias. Este obsequio se otorgará por sorteo de manera mensual y los colaboradores que vayan siendo beneficiados no participarán en el siguiente mes.
- Ofrecer un día de Spa, que incluya: Manicure, masaje o peluquería (este beneficio se debe realizar al final de cada año, como reconocimiento de todo el esfuerzo realizando durante el mismo.) Este reconocimiento puede realizarse para las Madres y Tías en el marco del Encuentro Nacional de Madres (se realiza anualmente).
- Organizar paseos fuera del programa, por ejemplo a destinos como: Playa, montaña. Para fomentar el trabajo en equipo y la integración entre el grupo de madres y tías con el equipo pedagógico tanto de Fortalecimiento Familiar como Acogimiento Familiar.

Responsables	Evaluación y Seguimiento
• Director de la Aldea. • Persona designada del equipo pedagógico. • Administrador de la Aldea.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

BENEFICIOS DE SALUD.

Realizar convenios con instituciones médicas para apoyar a los colaboradores de aldeas infantiles con exámenes de chequeo, que les permitan mantenerse saludables.

Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas

- Chequeo ginecológico: Citología, mamografía, placa de Tórax para madres, tías y colaboradoras.
- Exámenes preventivos: Perfil 20, Osteoporosis, despistaje de diabetes, examen de la vista.
- Convenios con farmacias para suministrar medicinas a un menor costo (por tratamientos como diabetes, hipertensión, asma).

Responsables	Evaluación y Seguimiento
• Director de la Aldea. • Persona designada del equipo pedagógico. • Administrador de la Aldea. • Gerente de Donaciones Corporativas y Directora de RRFF.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

AÑOS DE SERVICIO	
Se incentivará a los colaboradores que tengan a partir de 5 años de antigüedad en Aldeas Infantiles.	
Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas	
• 5 años: Se le entregará un botón de plata con el logo de la aldea, junto a un obsequio. • 10 años: Se le hará entrega de una botón dorado (con el logo de la organización) indicando los años de servicio que cumple, junto a un obsequio. • 15 años: Se le entregará una placa de reconocimiento homenajeándolo por la antigüedad en la Aldea, y un homenaje especial, junto a un obsequio. • 20 años: Los trabajadores que cumplan más de 20 años de servicio, cada 5 años, le será entregada una placa de reconocimiento, un homenaje especial y serán invitados vitalicios para cada acto de reconocimiento que se realice, junto a un obsequio. • La entrega se realizará en Asamblea Nacional u otro evento de carácter nacional enla ultima Junta Directiva del año), por parte del Director Nacional/ Junta Directiva	
Responsables	**Evaluación y Seguimiento**
• Director de la Aldea • Director Nacional • Administrador del programa. • Equipo de RRHH de la Oficina Nacional.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

CUMPLIMIENTO DE METAS
Esta acción va dirigida a reconocer el trabajo, tanto individual como grupal, con el fin de mejorar el desempeño general. Reconoce la buena administración del presupuesto asignado, puntualidad y calidad de los reportes solicitados por Oficina Nacional, entre otros.
DESEMPEÑO EXCEPCIONAL
Se premiará a los colaboradores que durante el año se hayan destacado en el cumplimiento consistente de sus funciones, que reflejen un buen clima en su Programa o área de responsabilidad.
Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas
• Se entregará de Obsequio un Certificado o Vale para el disfrute bien sea Spa, Estética, entre otros. • Reconocimiento en equipo por parte del líder al o los colaboradores con desempeño excepcional o por su participación exitosa en equipos de proyectos especiales, dónde se indique el valor del aporte al logro de las metas del programa y/o la organización.(*se realizará en la actividad de cierre de año)

Responsables	Evaluación y Seguimiento
• Director de Programa • Persona designada del equipo pedagógico. • Administrador de la Aldea. • Equipo de RRHH de la Oficina Nacional.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

ALDEA Y CENTRO SOCIAL DEL AÑO

Premiación por parte de la Oficina Nacional a la Aldea y Centro Social que haya cumplido con sus metas. Considerar un 90% de cumplimiento, en adelante.

Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas

- Elección del programa que cumpla con los objetivos planteados en un año.
- La Oficina Nacional en Comité Nacional de Dirección, decidirá el programa ganador y la Acción de Reconocimiento a Otorgarle (último CND del año).
- Para estas acciones de reconocimiento se premiará con una placa alusiva a la acción realizada. Podrá involucrar certificados de compras de productos o servicios, viaje de fin de semana.

Responsables	Evaluación y Seguimiento
• Comité Designado por la Dirección Nacional.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

PLENARIA NACIONAL

* Reunión/ fiesta con todos los colaboradores de Aldeas Infantiles con motivo del cierre de año.

Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas

- Deberá ser coordinado por los Directores de Programa con la guía de RRHH y la Dirección Nacional.
- Considerar fiestas por Zonas Geográficas (AF y FF Juntos).
- Deberá asistir el Comité de Reconocimiento.

Responsables	Evaluación y Seguimiento
• Comité Designado por la Dirección Nacional. • Directores de Programa	Reporte de Actividades de Reconocimiento

CONDUCTAS VALORADAS	
Consiste en realizar una recompensa, por un comportamiento deseado. Por ejemplo, reconocer el trabajo de las madres realizado con los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes, bien sea por casos especiales, comportamiento de los mismos, rendimiento académicos. Adicionalmente, busca recompensar el trabajo en equipo, comunicación, y el resto de los valores de Aldeas Infantiles.	
VALORES DE ALDEAS INFANTILES	
Serán reconocidos los colaboradores que en su labor diaria y en las evaluaciones de desempeño sean modelo de los valores de la organización.	
Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas	
• Reconocimiento formal y público en la Intranet de la Organización. Placa de reconocimiento por ser modelo de los valores. • Se podrá realizar por medio de Nominaciones donde los propios compañeros y desde la Oficina Nacional votarán por el colaborador que consideren. • RRHH contabilizará los votos, los resultados se harán públicos en un acto en cada Programa y en la Intranet. • Se otorgará un certificado para su disfrute, bien sea recreación, estética u otros. • La ON enviará un mensaje personalizado de correo electrónico, independiente al reconocimiento formal, para los colaboradores que resulten ganadores.	
Responsables	**Evaluación y Seguimiento**
• Director de Aldea • Comité Designado • Coordinadora de Desarrollo de PSD	Reporte de Actividades de Reconocimiento
LÍDER Y EQUIPOS DE PROYECTOS	
Se premiará al grupo de colaboradores que se destaque por su labor trabajando en equipo, el efectivo desempeño de comité de Aldeas y realización exitosa de proyectos especiales.	
Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas	
• Actividad recreacional, debe ser fuera del sitio de trabajo, a una zona turística. Los sitios dependerán del presupuesto asignado. • Para estas acciones de reconocimiento se entregarán una carta de reconocimiento y reconocimiento público a nivel nacional mediante el canal que corresponda.	
Responsables	**Evaluación y Seguimiento**
• Comité Designado por la Dirección Nacional.	Reporte de Actividades de Reconocimiento

DÍA DE CADA ALDEA Y/O CENTRO SOCIAL	
Se celebrará el día en que cada programa cumpla un año más de fundada, a fin de crear una cultura de identidad de los colaboradores con la organización.	
Acción de Reconocimiento/ Políticas Específicas	
• El director de cada Programa debe identificar y difundir a todos los colaboradores el día de Fundación de la Aldea y/o Centro Social, a través de cartelera informativa. • El director de cada Programa realizará una reunión con todos los colaboradores, en la cual deberá hacer referencia a la historia de fundación del programa, sus fundadores, y aquellas personas internas o externas que ayudaron a su construcción, reflexionando sobre cómo han ido avanzando desde sus inicios y sobrevivir en el tiempo. • En caso de existir colaboradores que gocen de gran antigüedad dentro del programa serán invitados a ofrecer unas palabras a sus compañeros en relación con su experiencia y vivencia dentro de la misma. • Desde la Oficina Nacional, el mismo día de conmemoración del programa, se realizará un reconocimiento a través de correo electrónico, e Intranet. Y posteriormente, en esos mismos medios de comunicación (incluyendo la revista) colocarán las fotos de la reunión que se realice en conmemoración a cada programa, resaltando las palabras y testimonios de los presentes.	
Responsables	**Evaluación y Seguimiento**
• Directores de Aldeas • Comité Designado	Reporte de Actividades de Reconocimiento

Comunicación y Publicación de la Política

Los fundamentos de la presente política serán comunicados a cada una de las áreas y equipos que conforman Aldeas Infantiles y publicados en su Intranet de la AN. Será responsabilidad de RRHH y el Director Nacional la comunicación y cumplimiento de la Política. Así mismo se incluirá este Plan dentro de las estrategias de comunicación interna que emprenderá la organización, en el Proyecto de Marca: Comunicaciones Internas.

La entrega de medallas, botones, placas, certificados y otros productos considerados en esta política (se excluye cumpleaños y días especiales), se realizará en Plenaria o con la presencia del Director Nacional y Asesor de RRHH.

Convenios/ Patrocinios

Oficina Nacional delegará en el director de cada Aldea y la Dirección de RRFF, según sea el caso, la responsabilidad de ubicar instituciones para realizar convenios que faciliten la obtención de recursos y contribuyan al cumplimiento de este plan.

5.3. Estrategia de Divulgación del Programa.

Con el objetivo de dar a conocer de forma total en qué consiste el programa de reconocimientos no económicos, los asesores de RRHH informaran a los colaboradores de Aldeas Infantiles, sobre el contenido del mismo y cada una de las actividades que en él se realizan, así como los diferentes involucrados que participan en el proceso. Para ello se considerará lo siguiente:

- La campaña de divulgación constará de 2 fases, una primera etapa que se llamará de **lanzamiento** en ésta se informa sobre el Programa, sus características y ventajas, busca crear una *sensibilización*, creando una actitud favorable en torno al programa. Y una segunda etapa denominada de **sostenimiento** tiene un carácter educativo y busca dar pautas de comportamiento para que las personas que hacen parte del público objetivo actúen de acuerdo a las directrices del programa y las incorporen de manera comprometida a su vida diaria, es decir se busca hacer partícipe del Programa a los colaboradores de Aldeas Infantiles a través de la *concientización.*
- El **tiempo** asignado en cada una de la etapas es el siguiente: para el **lanzamiento** se estima un mínimo de **dos meses**, ya

que así se logra propiciar un buen nivel de conocimiento del Programa de reconocimiento que en el futuro será la base para la participación de los involucrados, para el **sostenimiento** se estima un mínimo de **6 meses**, ya que así se procura la participación de todos los individuos, hay que tener en cuenta que luego de la concientización hay que cambiar la conducta y este tipo de meta es más difícil de generar.

- El **estilo de comunicación** se basará en la utilización de un lenguaje totalmente cotidiano, haciendo uso de palabras técnica sólo cuando el caso lo exija. Las palabras a utilizar deben representar el universo en el que se encuentra la población, se debe evitar caer en frases de un estilo muy informal que resten la importancia al contenido de los mensajes que se desean transmitir.

- **El público** al que estará dirigido el mensaje se clasificará de la siguiente manera: El equipo pedagógico (Director, administrador, trabajadora social, asesor de jóvenes) ya que cada uno de ellos debe conocer la políticas y formar parte activa de las mismas, y las madres y tías y madres comunitarias quienes por su nivel requieren una explicación mucho más detallada de las políticas (acciones contentivas en cada uno de ellas). Sin embargo, cabe resaltar que el mensaje a emitir hacia cualquiera de ellos, debe ser alineado para toda la población, ya que entre cada uno de los componentes de este público objetivo hay interacción y relación de los unos con los otros y así no sean en determinado caso quienes tomen la decisión en cuanto implementar o no una política de reconocimiento,

pueden convertirse en un elemento de presión para que eso ocurra.

- Para lograr un alcance total de la población a la que estará dirigida, se utilizaran **medios de comunicación** alternativos (revistas, publicidad exterior e interior, correo directo, impresos, afiches, plegables, página web etc), lo cual permitirá abarcar todos los niveles de la población.

- Se propone el desarrollo de un boletín mensual dónde se refuerce de forma más detallada cada una de las acciones de reconocimiento, en las cuales se permita ser más explícito en relación a las bondades que ofrece cada acción de reconocimiento.

5.4. Reporte de actividades.

De igual manera, se diseñó un instrumento que servirá a los líderes de las aldeas para llevar el control de las actividades que se han cumplido, así como herramienta para el cumplimiento de las metas asignadas, de igual manera les permitirá a los asesores de RRHH realizar el respectivo seguimiento al programa de reconocimiento.

A continuación se presenta el diseño del reporte y se explican las respectivas instrucciones para su llenado.

ALDEAS INFANTILES SOS

Número de informe:

Reporte Actividades de Reconocimiento

Información del Aldea

Aldea

Director

Elaborado Por

Periodo

Mes

Fecha	Reconocimiento	Descripción	Colaboradores	Obsequio	Transporte	Comidas	Alquiler	Misceláneos	Varios	TOTAL	Presupuesto	Saldo
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
										-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-			
									TOTAL	-	-	-

Aprobado por	Notas

- **Instrucciones para llenar el reporte de actividades.**

Instrucciones: la planilla debe ser enviada a RRHH los primeros 10 días de cada mes, en dicha planilla se debe reflejar las acciones de Reconocimiento ejecutadas en el mes inmediatamente anterior.

A continuación se presenta la explicación de cada columna:

- **Fecha**: colocar en formato día/mes/año la fecha en la que se ejecutó la acción de reconocimiento.
- **Reconocimiento:** Acción específica que se ejecutó. Ejemplo: Cumpleaños del Mes.
- **Colaboradores:** nombre y apellido de los colaboradores que disfrutaron del reconocimiento.
- **Obsequio**: especificar el regalo otorgado por dicho reconocimiento. Ej.: Medalla, día de Spa, entre otros.
- **Transporte**: colocar el gasto generado en este rubro en caso de que el obsequio ameritara traslado a otros lugares (viaje, excursión).
- **Comidas**: gasto que aplica para aquellos eventos realizados tanto dentro como fuera de las aldeas (cumpleaños, Cenas especiales, etc.)
- **Alquiler**: colocar el gasto generado en este rubro en caso de que el obsequio ameritara hospedajes, alquileres de salones y otros (viaje, excursión).
- **Misceláneos:** colocar el gasto ocasionado en otros rubros que no se reflejaron anteriormente.
- **Varios:** colocar el gasto ocasionado en otros rubros que no se reflejaron anteriormente.
- **Total**: sumatoria de gastos.

- **Presupuesto**: monto destinado a la partida de Reconocimiento definido al inicio del año fiscal.

Cronograma.

A continuación se presenta el cronograma de actividades a que se realizó para la investigación:

PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE TRABAJO.
Aldeas Infantiles S.O. S

	Septiembre					Octubre					Noviembre				
Actividades / Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fase 1:Planificación del programa															
1. Definir el alcance del programa															
2. Diseño de Modelo Teórico de Referencia															
3. Clasificación de acciones de reconocimiento en términos de las expectativas de los colaboradores.															
Fase 2: Diseño															
1, Establecer las políticas generales de reconocimiento															
2. Definir las actividades a ejecutar en cada acción de reconocimiento															
Fase 3: Validación															
1. Validar con el comité evaluador															
2. Realizar cambios requeridos, en caso de ser necesario. Y presentar nuevamente la propuesta.															
Fase 4: Entrega de Productos															
1. Entrega del Manual de reconocimiento especificando políticas y acciones.															
2. Definición de responsables para el cumplimiento de cada política															
3. Definición de estrategias de divulgación y comunicación del Programa de reconocimiento.															

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

Luego de realizar el análisis se puede decir que lo simple puede ser efectivo. Es decir, lo que necesitan empezar a hacer las organizaciones es mucho más simple de lo que se pueda pensar y no consiste en estrategias muy elaboradas, sino en acciones de sentido común que pueden corregir desviaciones que estén causando problemas. Se evidenció que las personas necesitan una dosis diaria de reconocimiento sincero, que actúa como energizante y que proporciona motivación y dan sentido al trabajo que realizan.

Cualquiera fuere el plan de motivación e incentivos no monetarios que una organización decida implementar, deberá tener en cuenta que por detrás de las teorías existen personas con la diversidad propia del género humano. En tal sentido, las decisiones que tome la organización, no pueden derivar en la creación de una situación de discrepancia, es decir, no deben estar alejadas de la cultura predominante de la organización y a su vez deben estar alineadas con los valores que se encuentran arraigados a los individuos.

Es preciso, para los responsables de administrar el programa de incentivos no monetarios, tener presente que éstos son motivadores para quienes los reciben, pero los mismos deben ser proporcionados acorde al desempeño o valor que la persona agrega en la organización.

Asimismo el valor que el beneficiario (sujeto) le asigna a los incentivos, dependerá tanto de los valores culturales predominantes en su cultura como de los que son propios de su organización, de ello dependerá el correcto ajuste del plan de incentivos.

Si se logra alinear las políticas y prácticas de incentivos no monetarios con una administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales y a las expectativas y necesidades de los colaboradores, se estará muy cercano al logro del objetivo: que el personal se sienta reconocido y valorado. De lo contrario la organización perderá su valor más preciado que es: la credibilidad de su personal.

Se demostró que sólo se requieren pequeños detalles para que una persona se sienta valorada y reconocida en la empresa. Sería sorpréndete el saber cuánto puede valorar una persona el hecho de pasar a su lado, saludarla y preguntarle cómo va todo. Interesarnos por ella, por sus necesidades, inquietudes, hacerla sentir que es escuchada y que sus opiniones e ideas realmente importan.

Un reconocimiento positivo, que motiva es considerado como un beneficio por el individuo, y conlleva en distintas interpretaciones que pueden ser morales, materiales, tangibles o intangibles, pero que sea cual sea, su recepción generan una situación de bienestar.

Como resultado del éxito del programa, se puede decir que uno de los valores más relevantes que genera es una visión compartida, *¨la construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo¨*. Y es sobre la base de este compromiso, (definido por la solidez de un clima de motivación y reconocimiento), desde donde puede comenzar a pensarse en el impacto positivo de los índices de eficiencia y efectividad para la organización. Sin duda, un camino contrario, no podría llevarse a cabo con demasiada perspectiva de éxito.

El ambiente que se genera a partir de la aplicación del reconocimiento, propicia actitudes tendientes a fortalecer el compromiso, la motivación, la innovación y el trabajo en equipo. Contribuye a conformar lo que Peter Senge (2003) llamó organizaciones inteligentes *¨organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende en conjunto¨.*

6.2 Recomendaciones

Implementar y extender el sistema de reconocimiento en toda la fundación de Aldeas Infantiles, de esa manera para que los colaboradores sean productivos se sientan satisfechos y motivados, el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado.

Los líderes de las aldeas y centros sociales debe tener como principio que trabajan con personas, y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar de sembrar en estas es el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos.

De igual manera se recomienda a los Asesores de Recursos Humanos desde la Oficina Nacional monitorear el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los líderes de cada Aldea y Centros Sociales, y así garantizar que se gestione el cambio para mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores.

REFERENCIAS

Beckhard, Richard (1969): **Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos.** México: Fondo Educativo Interamericano.1973.

Caso, N Alfredo (2003). **Sistema de incentivos en la producción**. España: Fundación cofemetal.

Cummings Thomas G, Worley Cristopher. **Desarrollo Organizacional y Cambio**. 8va edición. Thomson Mexico. 2007.

Chiavenato, Idalberto. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. 2 da. Edición. Mc. Graw Hil. Bogota.

French, W.L. y Bell. C.H. jr (1996). **Desarrollo Organizacional**. Mexico: Pretice Hall.

Gómez, C., (2000). **Proyectos Factibles**. Editorial Predios. Valencia.

Hernández S, Fernández C y Baptista, L. (2003). **Metodología de la investigación**. Mexico: Mc Graw-Hill.

Jimenez, Daniel P. (2003). **Manual de Recursos Humanos**. Editorial Graficas Deon. España.

Gordon, Judith (1997), **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Madsen K. B. (1967) **Teorías de la motivación: un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación**. Buenos Aires. Paidós.

Mora, Carlos (2007). **Debilidades y fortalezas del reconocimiento en las empresas venezolanas**. Consultado el 25 de noviembre del 2008 en http//:www.Gestiopolis.com/canales8/rrhh/debilidades-fortalezas-reconocimiento laboral.

Muchinsky, P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo: Una Introducción a la psicología organizacional.** (6ta.ed). México. Thomson.

Robbins, Stephen (1996). **Comportamiento Organizacional**. 7ma edición. México.

Vieytes, Rut. **Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas**. 3ra edición. Buenos aires. (2004) Editorial las ciencias.

Ventrice, Cindy (2003).**La remuneración no lo es todo**. Barcelona - España. Ediciones Urano.

Tesis de grado escuela de Ciencias Sociales. Relaciones Industriales. UCAB (2003), **"La motivación según la teoría de las expectativas de Porter y Lawler".** Autoras: Dorta carmelina, Gonzalez Isabel.

ANEXOS

UCAB
Universidad Católica
ANDRÉS BELLO
PLAN DE RECONOCIMIENTO DESTINADO A
LOS COLABORADORES DE ALDEAS INFANTILES
Consultoras:
Cleopatra Sánchez
María Korina De Canha

UCAB
Universidad Católica
ANDRÉS BELLO
OBJETIVO GENERAL
Disponer de un plan de reconocimiento destinado a los colaboradores de Aldeas Infantiles, a través del cual perciban que la labor que realizan dentro de la aldea, es importante y debe ser reconocida valorada y apreciada por sus líderes.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Garantizar el cumplimiento oportuno de las políticas de reconocimiento establecidas.
2. Ejecutar las acciones de reconocimiento establecidas en la política.
3. Divulgar el plan de reconocimiento a los colaboradores de Aldeas Infantiles y Centros Sociales.

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

ALCANCE

El plan de reconocimiento está destinado a los colaboradores de las Aldeas Infantiles y Centros Sociales ubicados en Turmero La Cañada y Ciudad Ojeda

Específicamente a

- Las Madres y Tías
- Los Integrantes del Equipo Pedagógico.
- Madres comunitarias

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

MODELO TEÓRICO

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Catolica ANDRES BELLO

METODOLOGÍA

Validación del programa
- Validar con el comite evaluador

Divulgación
- Involucrar y concientizar a todos los colaboradores involucrados

Implementación
- Divulgación de las políticas de reconocimiento
- Garantizar el cumplimiento oportuno de las acciones de reconocimiento

Evaluación y Seguimiento
- Realizado por la Oficina Nacional y Directores de Aldeas.
- Utilizar formato de Seguimiento

Retroalimentación

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Catolica ANDRES BELLO

ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN

Responsables Asesores de RRHH

Campaña de divulgación.

1. Fases

1. Lanzamiento

Se informa sobre el programa, sus características y ventajas busca crear una sensibilización.
Tiempo: 2 meses. Para lograr conocimiento profundo del programa

2. Sostenimiento

Busca dar las pautas de comportamiento para que las personas que hacen parte del público objetivo actuen de acuerdo a las directrices del programa y las incorporen de manera comprometida a su vida diaria busca la concientización.
Tiempo: 6 meses. Para lograr participación de todos y cambio de conducta.

2. Estilo de comunicación

Basado en un lenguaje cotidiano sin caer en un estilo informal

3. Selección del Público

Clasificar el mensaje según el público:
1. Involucrar primero a Directores y equipo Pedagogico (enfoque especifico)
2. Madres y Tias y madres comunitarias (Enfoque más didactico)

ANEXOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

PLAN DE RECONOCIMIENTO DESTINADO A LOS COLABORADORES DE ALDEAS INFANTILES

Consultoras:
Cleopatra Sánchez
María Korina De Canha

SER MADRE

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

OBJETIVO GENERAL

Disponer de un plan de reconocimiento destinado a los colaboradores de Aldeas Infantiles, a traves del cual perciban que la labor que realizan dentro de la aldea, es importante y debe ser reconocida valorada y apreciada por sus líderes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Garantizar el cumplimiento oportuno de las políticas de reconocimiento establecidas.
2. Ejecutar las acciones de reconocimiento establecidas en la política.
3. Divulgar el plan de reconocimiento a los colaboradores de Aldeas Infantiles y Centros Sociales.

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

ALCANCE

El plan de reconocimiento está destinado a los colaboradores de las Aldeas Infantiles y Centros Sociales ubicados en Turmero, La Cañada y Ciudad Ojeda

Específicamente a

- Las Madres y Tías
- Los Integrantes del Equipo Pedagógico
- Madres comunitarias

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

MODELO TEORICO

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

METODOLOGÍA

Validación del programa

- Validar con el comité evaluador

Divulgación

- Involucrar y concientizar a todos los colaboradores involucrados

Implementación

- Divulgación de las políticas de reconocimiento.
- Garantizar el cumplimiento operativo de las acciones de reconocimiento

Retroalimentación

Evaluación y Seguimiento

- Realizado por la Oficina Nacional y Directores de Aldeas.
- Utilizar formato de seguimiento

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN

Responsables Asesores de RRHH

Campaña de divulgación.

1. Fases

1. Lanzamiento

Se informa sobre el Programa, sus características y ventajas busca crear una sensibilización

Tiempo: 2 meses. Para lograr conocimiento profundo del programa

2. Sostenimiento

Busca dar las pautas de comportamiento para que las personas que hacen parte del público objetivo actúen de acuerdo a las directrices del programa y las incorporen de manera comprometida a su vida diaria, busca la concientización.

Tiempo: 6 meses. Para lograr participación de todos y cambio de conducta.

2. Estilo de comunicación

Basado en un lenguaje cotidiano, sin caer en un estilo informal

3. Selección del Público

Clasificar el mensaje según el público:

1. Involucrar primero a Directores y equipo Pedagógico (enfoque específico)
2. Madres y Tías y madres comunitarias (Enfoque más didáctico)

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

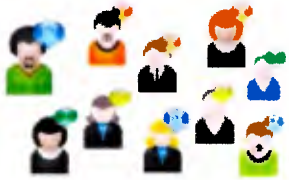
ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN

4. Medios de comunicación

Se utilizaran: revistas, publicidad exterior e interior, correo directo, impresos, afiches, plegables, intranet, etc.| lo cual permitira abarcar todos los niveles de la población

5. Reforzamiento

Se propone emitir un boletin mensual donde se refuerce de forma más detallada cada una de las acciones de reconocimiento, y asi ser más explicito en relacion a las bondades que ofrece cada acción de reconocimiento.



ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

PLAN DE RECONOCIMIENTO

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

POLÍTICAS GENERALES DE RECONOCIMIENTO

1. Para acceder a los beneficios de reconocimiento estipulados en la presente política, los colaboradores de Aldeas Infantiles deben realizar acciones que contribuyan a solucionar un problema o simplificar un proceso demostrar la puesta en marcha de los valores y comportamientos de Aldeas Infantiles, agregar valor a su trabajo diario, o representar un buen ejemplo a seguir por la integridad de sus acciones.
2. Sera responsabilidad de los asesores de RRHH de Aldeas Infantiles velar por el cumplimiento de la presente politica de Reconocimiento No Monetario.
3. Sera política de Aldeas Infantiles reconocer en un acto público a los colaboradores mas destacados por su dedicación al trabajo, su buen desempeño, su compañerismo y demás valores de Aldeas Infantiles.

ALDEAS INFANTILES SOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

POLÍTICAS GENERALES DE RECONOCIMIENTO

4. Al final de cada año, se reconocerá públicamente con un acto simbolico, a los colaboradores que lleven laborado de manera ininterrumpida en la aldea por un tiempo de cinco (5) diez (10), quince (15) veinte (20) y más de veinticinco (25) años.
5. Aldeas infantiles otorgará un dia libre a sus colaboradores el dia que cumplan años de vida, el cual debera ser disfrutado dentro de los tres dias siguientes a la fecha de cumpleaños, en caso de no disfrutarlo en este período no podrá hacerlo luego, no es acumulable para vacaciones
6. Serán utilizadas diferentes estrategias recreativas y de esparcimiento que brinden apoyo a los colaboradores a fin de disminuir el estres laboral y le permita llevar un ritmo de vida más saludable