

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE MEJORA EN LOS SISTEMAS DE RECOMPENSA DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR PESQUERO PERUANO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Neil Elliot Van Hemelrijck Noya

Código 19991448

Asesor

Doris Adriana Zaldívar Peña

Lima - Perú

Octubre de 2021



**IMPROVEMENT OF THE EMPLOYEE
PERFORMANCE REWARD SYSTEMS AT A
PERUVIAN FISHING COMPANY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	1
1.1 Descripción de la empresa	1
1.2 Oportunidades de mejora a través de la gestión de personas en el sector industrial ..	2
1.3 Descripción de la problemática general de los sistemas de recompensa.....	6
1.4 Descripción de la problemática específica del trabajo.....	9
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	13
2.1 Objetivo general.....	13
2.2 Objetivos específicos	13
CAPÍTULO III: ALCANCES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	14
CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
4.1 Justificación técnica.....	15
4.2 Justificación económica.....	15
4.3 Justificación social	16
CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS.....	17
5.1 Ideación de la solución	20
5.2 Medición de la percepción de valor y equidad de los reconocimientos	31
5.3 Determinación de los principales conceptos para uniformizar un reconocimiento ..	33
5.4 Mapeo de los reconocimientos	36
5.5 Determinación de los conceptos para el ranking de los reconocimientos	40
5.6 Medición del impacto del proyecto	45
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS.....	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS.....	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Importancia del compromiso laboral por regiones 2016	6
Tabla 1.2 Importancia de las recompensas por regiones 2018	7
Tabla 5.1 Ranking de soluciones para el bajo nivel de uniformidad e integración en los procesos de reconocimiento.....	22
Tabla 5.2 Puntaje total de las propuestas de solución.....	27
Tabla 5.3 Cronograma del proyecto de uniformización de reconocimientos (2014)	28
Tabla 5.4 Resultados asociados al reconocimiento GPTW 2014	31
Tabla 5.5 Distribución de encuestas de satisfacción y equidad 2014.....	33
Tabla 5.6 Matriz de enfrentamiento para determinar los criterios de uniformidad	34
Tabla 5.7 Conceptos de uniformidad.....	35
Tabla 5.8 Lista de reconocimientos mapeados en el 2014	37
Tabla 5.9 Distribución de reconocimientos por gerencia	40
Tabla 5.10 Matriz de enfrentamiento para la valoración de reconocimientos.....	41
Tabla 5.11 Puntuación de programas de reconocimiento	43
Tabla 5.12 Resultados de encuesta para el canje de premios	44
Tabla 5.13 Resultados de encuesta GPTW en las preguntas referidas al reconocimiento 2014 vs 2015.....	45



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Productividad y rentabilidad en función a una buena relación laboral (compromiso).....	4
Figura 1.2 Modelo de compensación o retribución total	5
Figura 1.3 Porcentaje de empresas que deciden invertir en propuestas de valor para sus empleados	7
Figura 1.4 Porcentaje de empleados que se siente comprometido con la organización en la que trabajan.....	8
Figura 1.5 Esquema de la problemática general en los sistemas de retribución.....	9
Figura 1.6 Mapa estratégico empresa pesquera 2014.....	10
Figura 1.7 Diagrama Ishikawa de la problemática general en los sistemas de retribución de la empresa	11
Figura 1.8 Diagrama Ishikawa de la problemática específica de la baja uniformidad en los procesos de reconocimiento al personal.....	12
Figura 5.1 Esquema general de las etapas y ejecución del proyecto de mejora	18
Figura 5.2 Flujograma de procesos del desarrollo del proyecto	19
Figura 5.3 Resultados GPTW 2014 y meta propuesta para el 2015	31
Figura 5.4 Resultados de las encuestas de satisfacción y equidad en los reconocimientos 2014	32
Figura 5.5 Distribución acumulada para determinar criterios de uniformidad.....	35
Figura 5.6 Porcentaje de reconocimientos uniformes al iniciar el proyecto.....	36
Figura 5.7 Pareto de distribución de reconocimientos por gerencias	40
Figura 5.8 Pareto de criterios de valoración y jerarquización de reconocimientos	41
Figura 5.9 Resultados de preferencias entre el canje de puntos flexibles y la entrega clásica de reconocimientos	45

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de preferencias para tipos de premiación	52
Anexo 2: Principales retos por región (Deloitte 2016)	53
Anexo 3: Principales tendencias por región (Deloitte 2018).....	54
Anexo 4: Bosquejo inicial utilizado para aterrizar la idea de mejora.....	55
Anexo 5: Resultados ESR de la empresa del 2012 al 2014	56
Anexo 6: Resultados ERS de la empresa vs las industrias en general.....	57
Anexo 7: Resultados generales ESR 2013 – 2014.....	58
Anexo 8: Ejemplo de formato de comunicación oficial	59
Anexo 9: Cadena de valor.....	60
Anexo 10: Principales elementos de atracción y retención en América Latina.....	61
Anexo 11: Evolución salarial en América Latina.....	62
Anexo 12: Productividad y variación salarial en América Latina	63
Anexo 13: Algunos aspectos de mejora para el Perú (WEF - 2017)	64
Anexo 14: Comparación de factores de eficiencia en el Perú (IMD 2018).....	65
Anexo 15: Ejemplo de modelo de compensación total (Astron Solutions).....	66
Anexo 16: Ejemplo de modelo de compensación total (Hay Group).....	67

RESUMEN

El presente trabajo tuvo lugar en una empresa industrial del sector pesquero peruano en el año 2014, en donde se desarrolló un proyecto de uniformización de procesos de reconocimiento por la consecución de objetivos, logros y alineamiento de conductas para todos los colaboradores de la organización que a su vez fue considerado un plan operativo organizacional por estar alineado a la estrategia de la organización.

A través de este trabajo se logró determinar las principales causas de la baja uniformidad e integración que tenían los reconocimientos existentes, el desarrollo de un único y propio concepto de uniformidad, la determinación de los criterios clave para poder jerarquizar reconocimientos por su impacto y relevancia para asegurar premiaciones equitativas y transversales, y el establecimiento de un único sistema de premiación a través del otorgamiento de puntos para canjes de premios flexibles.

Al finalizar el proyecto se mapearon 25 tipos de reconocimientos, se pasó de un 4% a un 100% de uniformidad en un año, se logró optimizar el presupuesto de las premiaciones ya que los gastos se provisionaron en función a los premios elegidos por los participantes en lugar de un presupuesto anual impreciso y se contribuyó con la mejora del clima organizacional dado que los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con la percepción de los reconocimientos de los colaboradores pasó de 68 puntos a 80 puntos en promedio de acuerdo con la encuesta del Great Place to Work (GPTW) del 2014 vs la del 2015.

Palabras clave: equidad, personas, compensaciones, reconocimiento, innovación.

ABSTRACT

This work refers a experience that took place in 2014, in a peruvian industrial fishing company, where was developed a project to standardize the recognition processes for the objectives, goals and behaviors alignment achievements for all the employees in the organization, which in turn was considered an organizational operating plan because it was aligned to the organization's strategy.

It was possible to determine the main causes of the low uniformity and integration that the existing recognitions had, to develop a unique and proper concept of uniformity, the determination of the key criteria to being able to prioritize the recognitions based on their impact and relevance in order to ensure a fair and transversal award and the definition of a single award system through granting points for the exchanges of various flexible prizes.

At the end of the project, 25 types of employee recognitions were mapped, it was possible to go from 4% to 100% of uniformity in one year, it was possible to optimize the award budget since expenses were provisioned after based on the awards chosen by the participants therefore giving a better follow-up and a fairly precise control instead of an annual budget and finally also it contributed to the improvement of the organizational climate since the results obtained in the questions related to the perception of the recognition and benefits went from 68 points on average to 80 points average according to the Great Place to Work (GPTW) survey of 2014 vs. 2015.

Key words: equity, people, compensations, recognition, innovation.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Descripción de la empresa

La empresa en la que se desarrolló el presente trabajo, pertenece al sector industrial pesquero peruano y cuenta con una trayectoria de más de 15 años en el mercado, en el cual destaca por la producción de harina y aceite de pescado, ingredientes para alimentos, alimentos marinos y omega 3 (aceite refinado).

La empresa cuenta con alrededor de 2 500 colaboradores y a su vez pertenece a un conglomerado de empresas peruanas que opera en armonía con la comunidad y el medio ambiente.

Respecto a sus procesos industriales y negocio, la empresa maneja 4 líneas de negocio:

A) Harina de pescado: es un producto industrial hidrobiológico proveniente de la anchoveta peruana, contiene una alta cantidad de aminoácidos y ácidos grasos esenciales. Se utiliza como ingrediente en las recetas de alimentos balanceados para peces, camarones, cerdos y aves de corral.

B) Aceite refinado y concentrado de pescado: el aceite crudo que es producido en las diversas plantas ubicadas en la costa, luego de ser procesado, es refinado y concentrado en la planta de Pucusana en función a las especificaciones de cada cliente. El producto se caracteriza por ser destilado molecularmente con la certificación IFOS.

El aceite refinado y concentrado de pescado se emplea en la industria alimentaria, nutracéutica y farmacéutica.

C) Pescado fresco y congelado: este se produce y almacena en la planta de congelado (Callao), la cual tiene una capacidad de producción de 620 TM diarias y una capacidad de almacenamiento de 14 500 TM. Entre las variedades de pescado congelado

se puede encontrar principalmente jurel y caballa, ambas especies ricas en Omega 3 (EPA y DHA).

D) Astillero: se ubica en Chimbote, su función principal es el diseño, construcción, modificación, mantenimiento y reparación naval de hasta 400 DWT (Deadweight Tonnage). Recibe embarcaciones de hasta 41 m. de eslora, 12,7 m. de manga y 3,8 m. de calado. Tiene 8 parqueaderos en un área total de 5 210 m² y talleres externos equipados y homologados.

Con respecto a la comercialización, la empresa vende sus productos en todos los continentes, principalmente en Asia y siempre se ha mantenido a la vanguardia de la tecnología y la investigación.

Sus valores corporativos y cultura organizacional se han mantenido alineados a lo que requiere para alcanzar sus metas y mantener el liderazgo en la industria. Sus valores actualmente son: seguridad y sostenibilidad, enfoque en las personas, resultados extraordinarios, operación excelente y trabajo en equipo.

1.2 Oportunidades de mejora a través de la gestión de personas en el sector industrial

El desarrollo industrial producido a mediados del siglo XX, junto con diversos factores económicos y sociales, trajeron consigo una serie de mejoras continuas en relación a los procesos de atracción y retención del talento humano, como lo muestran los Anexos 10, 11 y 12, con el objetivo de resolver o dar respuesta a la problemática y complejidad de la nueva gestión productiva, la creación de nuevos negocios, el avance de la tecnología y la creciente competitividad e innovación, imposibles de resolver sin la creatividad humana, en la lucha por subsistir en un mercado capitalista o capitalista tardío (como es el caso del Perú) lo que implica, según notables investigadores, “el sometimiento de la singularidad al imperativo al goce del mercado” (Ubilluz Raygada, 2006).

Por lo antes mencionado, la gestión asertiva y adecuada de los diversos procesos y sistemas para la gestión de personas, consolidan un rol protagónico en la mejora

sistémica de la gestión industrial y organizacional que buscan hacer eficientes y efectivos los procesos productivos.

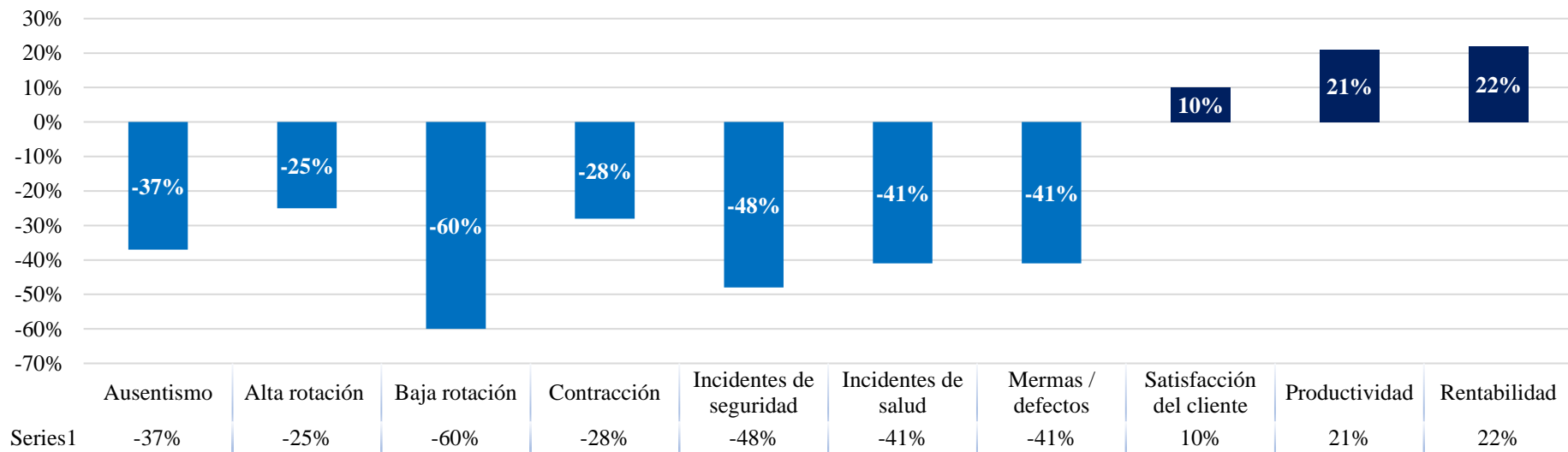
Con respecto al Perú, parte significativa de las oportunidades de mejora en los procesos que incentivan y promocionan el desarrollo industrial, económico, productivo, entre otros, que aún no logran ser sostenibles, se relacionan con la cultura organizacional y/o estilo de gerenciamiento de personas que se expande desde el Estado hacia la sociedad, las empresas y viceversa, el cual aún hoy en día se caracteriza por ser mercantilista, corporativista, cleptocrático, oligárquico, entre otros aspectos, como se puede apreciar en los Anexos 13 y 14; donde el origen de varias de estas malas prácticas que interfieren en el desarrollo industrial y económico tiene un significativo arraigo en el sentimiento oligárquico – criollo, caracterizado por ser individualista y por gozar de la gratificación inmediata, el corto plazo, la improvisación, entre otros; que en paráfrasis se podría definir como: “súbdito criollo que asciende socialmente, patrón que concede” (Ubilluz Raygada, 2006), en adición a la despreocupación y la actitud desentendida de los empresarios peruanos sobre el futuro del país, la escasa identidad nacional y la poca preocupación ciudadana. (Portocarrero Maish, 2005).

Sin embargo, frente a estos obstáculos, existen procesos efectivos, como el desarrollo estratégico de diversas ofertas de recompensas acompañadas de una eficiente gestión de personas enfocada en buscar profesionalismo, respeto, empatía, compromiso (ganar - ganar), productividad y liderazgo, mediante las cuales se pueden lograr relaciones virtuosas y compromisos que logran afectar positivamente hasta en un 22% la rentabilidad de una organización y hasta 21% su productividad, sobrellevando todo tipo de obstáculos, como lo demuestra la consultora Gallup (2008 - 2012) en un metanálisis longitudinal conformado por 263 estudios, 192 empresas, 49 industrias, 34 países y alrededor de 1,4 millones de empleados, entre otros estudios que comprueban lo mismo, como se puede apreciar en la figura 1.1.

Cabe aclarar que el concepto *employee engagement*, no tiene una traducción tan simple como la de compromiso del empleado, sino que se refiere a las dinámicas y procesos de alineamiento que se propician y/o inician como resultado de brindar u ofrecer condiciones básicas, necesarias y dignas por parte de la empresa o empleador, a sus colaboradores o subordinados, buscando así su mayor productividad.

Figura 1.1

Productividad y rentabilidad en función a una buena relación laboral (compromiso)

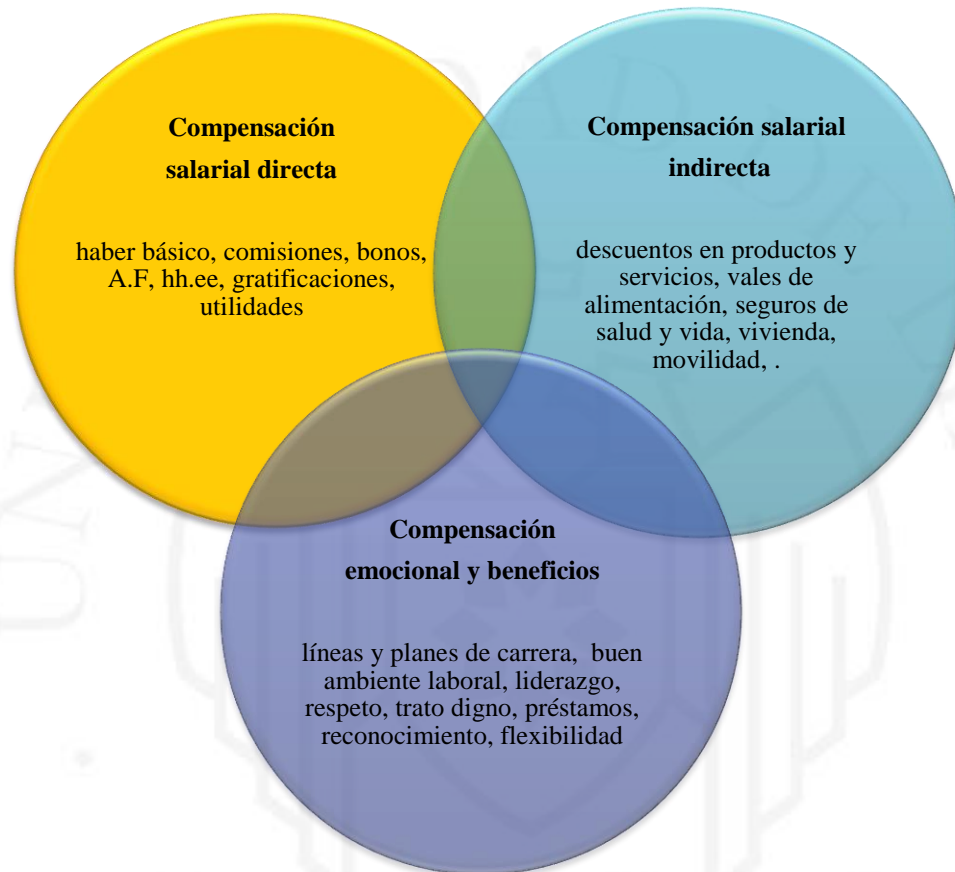


Nota: Adaptado de *How employee engagement drives growth: employee engagement affects key business outcomes* por Sorenson, S. (2013). Gallup Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>. Las organizaciones en el cuartil superior de compromiso y retención de talentos, se desempeñan: 10% mejor en relación a su servicio al cliente que las organizaciones del cuartil inferior, 21% mejor en relación a la productividad, 22% mejor en relación a la rentabilidad. A su vez tienen unas menores tasas de ausentismo (37%), renuncias de alto índice (25%), contracción (28%), defectos (41%), entre otros beneficios.

Para comprender con mayor profundidad cómo opera un sistema de compensación o recompensa que es dentro del cual se desarrolla el presente proyecto, en la figura 1.2 se presenta el esquema o modelo de compensación total.

Figura 1.2

Modelo de compensación o retribución total



La solución planteada en este trabajo se enfoca u orienta en la compensación salarial indirecta y en la emocional, básicamente, ya que son los aspectos clave en los que se basan los reconocimientos a los colaboradores que no comprenden una retribución remunerativa, es decir que no buscan un compromiso extrínseco, sino un compromiso intrínseco con la organización, por consiguiente una relación duradera o a largo plazo; algunos otros modelos o esquemas similares, en los que se basó este modelo, se pueden encontrar en los Anexos 15 y 16.

1.3 Descripción de la problemática general de los sistemas de recompensa

Las aproximaciones y mejoras en los sistemas de compensaciones, retribución o recompensa son un punto clave en la optimización de la gestión productiva y además hasta hoy en día en el Perú y en casi en todo el mundo, constituyen en los primeros lugares, uno de los principales elementos de atracción, productividad y retención para las personas que desean trabajar en una organización.

La mayoría de gerentes de empresas en América del Sur (Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Perú, entre otros) son conscientes por diferentes fuentes de información, que el compromiso de los colaboradores o empleados y el desarrollo de sistemas de retribución son temas urgentes, relevantes e importantes para obtener mayor productividad y ganancia, entre otros aspectos que en adición se muestran en el Anexo 2, como lo muestra Deloitte en el 2016, donde el 85% y el 85,3% respectivamente opina que el compromiso (tabla 1.1) y las nuevas recompensas (tabla 1.2) son claves para el desarrollo organizacional y productivo.

Tabla 1.1

Importancia del compromiso laboral por regiones 2016

Región	América del Norte	América del Sur	Países Nórdicos	Europa central y del este
Diseño Organizacional	90%	92%	87%	88%
Liderazgo	87%	89%	89%	89%
Cultura	87%	86%	87%	86%
Compromiso	86%	85%	79%	84%

Nota: Adaptado de *Global Human Capital Trends. The new organizations: Different by design* por Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., Walsh, B. (2016). Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>.

Lo cual se vuelve a corroborar por Deloitte en el 2018, donde entre otros aspectos que se pueden revisar con más detalle en el Anexo 3, se puede apreciar que en la categoría nuevas recompensas de la tabla 1.2, como se mencionó en el párrafo anterior, el 85,3% de los gerentes considera que las nuevas recompensas son un aspecto de dirección general o estrategia a seguir para poder optimizar sus recursos.

Tabla 1.2

Importancia de las recompensas por regiones 2018

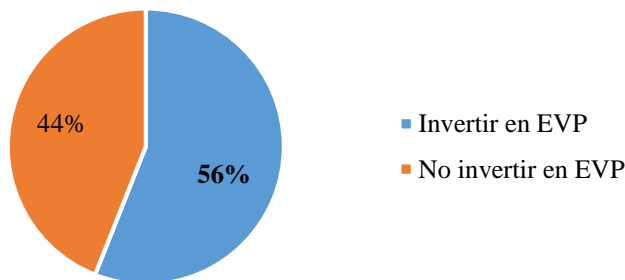
Región	América del Norte	América del Sur	Países Nórdicos	Europa central y del este
Datos de personas	85%	88,2%	84,7%	81,4%
Bienestar	78,9%	88,2%	83,3%	75,1%
Lugar de trabajo hiper conectado	84,6%	85,5%	84,3%	72,8%
Nuevas Recompensas	71,1%	85,3%	58,8%	74,8%

Nota: Adaptado de *Introduction: The rise of the social Enterprise. Global Human Capital Trends* por Lahiri, G., Volini, E., Schwartz, J. (2018). Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>.

Además, más de la mitad de las empresas en Latinoamérica planifica invertir en programas o propuestas de compensación / retribución para sus colaboradores, también llamadas EVP (Employee Value Proposition) de acuerdo con la figura 1.3.

Figura 1.3

Porcentaje de empresas que deciden invertir en propuestas de valor para sus empleados



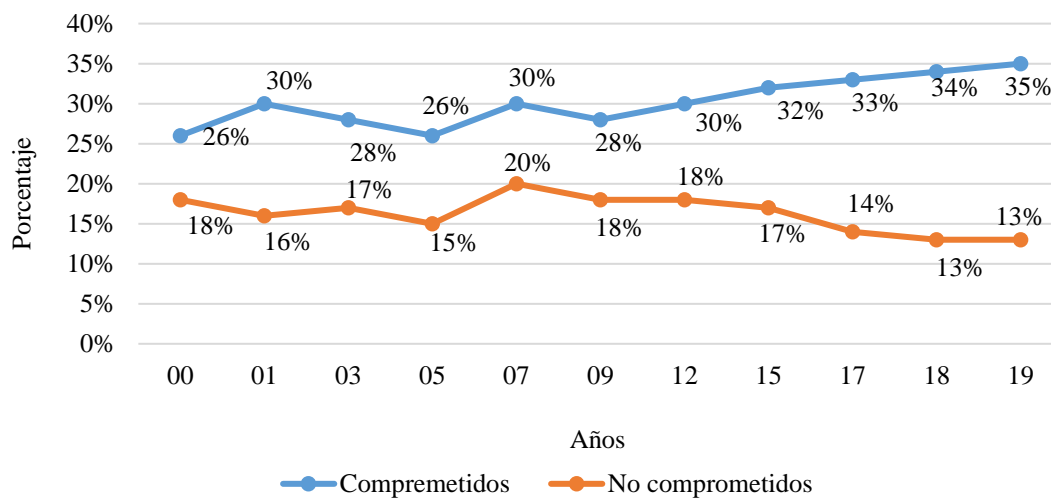
Nota: Adaptado de *Benchmark de métricas de capital humano para América Latina* (2016). Corporative Executive Board (CEB). 97 Empresas de América Latina de diversos tamaños y segmentos de un total de 8 países.

Sin embargo, en la figura 1.4 la consultora Gallup señala que el 65% de los empleados en el 2019 no se sienten comprometidos en el lugar que trabajan, dentro de los cuales el 13% está completamente descomprometido, sin mencionar que el 2019 se ha logrado el punto positivo más alto de este indicador. Cabe mencionar que si bien es cierto, algunas consultoras plantean que para el caso de América del Sur, en promedio el compromiso laboral es más alto que el de U.S y Europa (entre el 2015 y el 2016) y que,

solo un 30% de los colaboradores se sienten descomprometidos (que en muchos casos dichos estudios no incluyen al Perú), para este trabajo se seguirán las tendencias globales que guardan una mejor relación e indicadores similares al de U.S y Europa dado que estas investigaciones son más confiables, más estudiadas y guardan un registro histórico y académico más amplio y congruente.

Figura 1.4

Porcentaje de empleados que se siente comprometido con la organización en la que trabajan



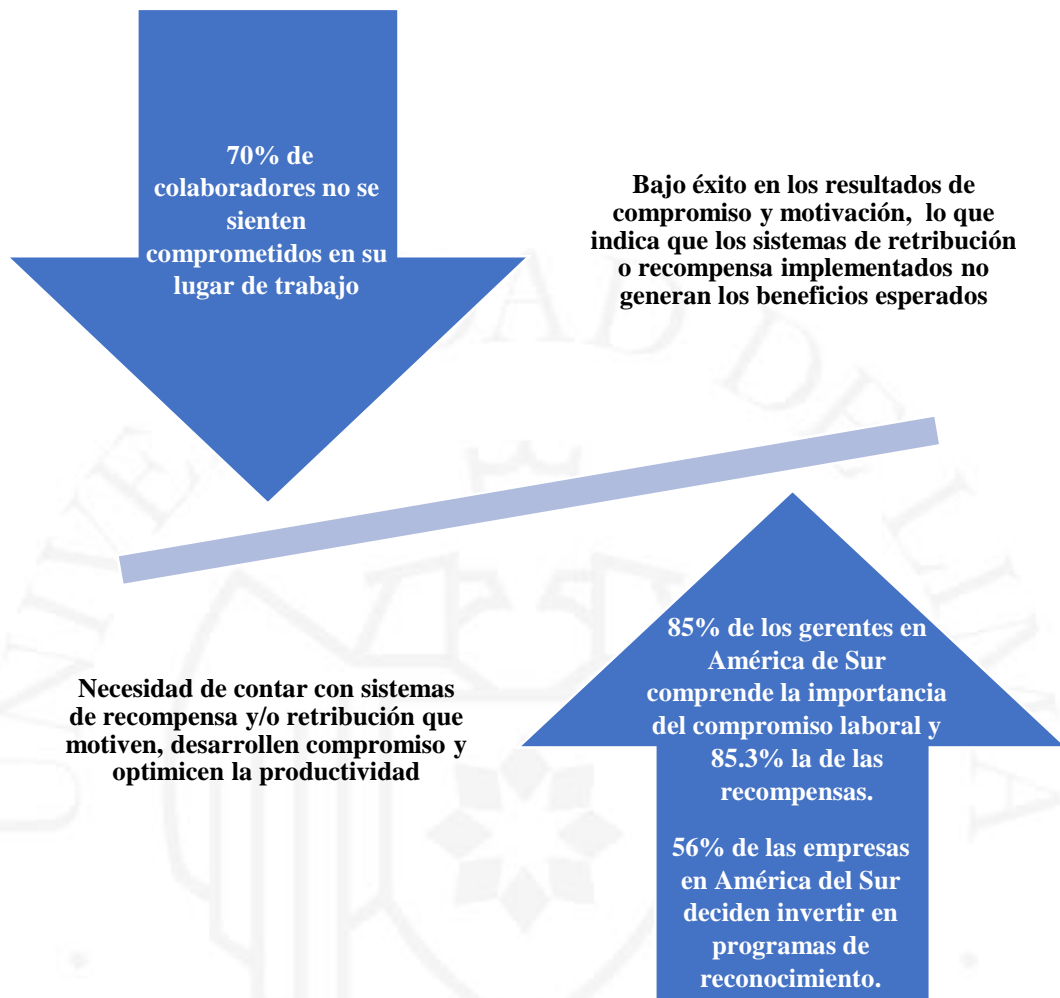
Nota: Adaptado de *Employee engagement on the rise in the U.S.* por Harter, J. (2018). U.S employee engagement trend. Gallup News <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>.

Esta incongruencia y paradoja entre “buscar” mejorar las condiciones laborales o ambiente laboral para lograr una mejor productividad y rentabilidad por parte de los dueños, directores o gerentes y el alto porcentaje de personas que no se siente parte de la organización, expone en gran medida las deficiencias en los diseños de los procesos y procedimientos para lograrlo, el bajo impacto en la gestión y las oportunidades de mejora que existen para llegar al óptimo sistémico.

Para poder tener una visión esquemática de todo lo descrito en este subcapítulo, es decir básicamente poder visualizar la problemática, las contradicciones asociadas y las oportunidades de mejora encontradas en el los sistemas de retribución, aquí se presenta la figura 1.5.

Figura 1.5

Esquema de la problemática general en los sistemas de retribución



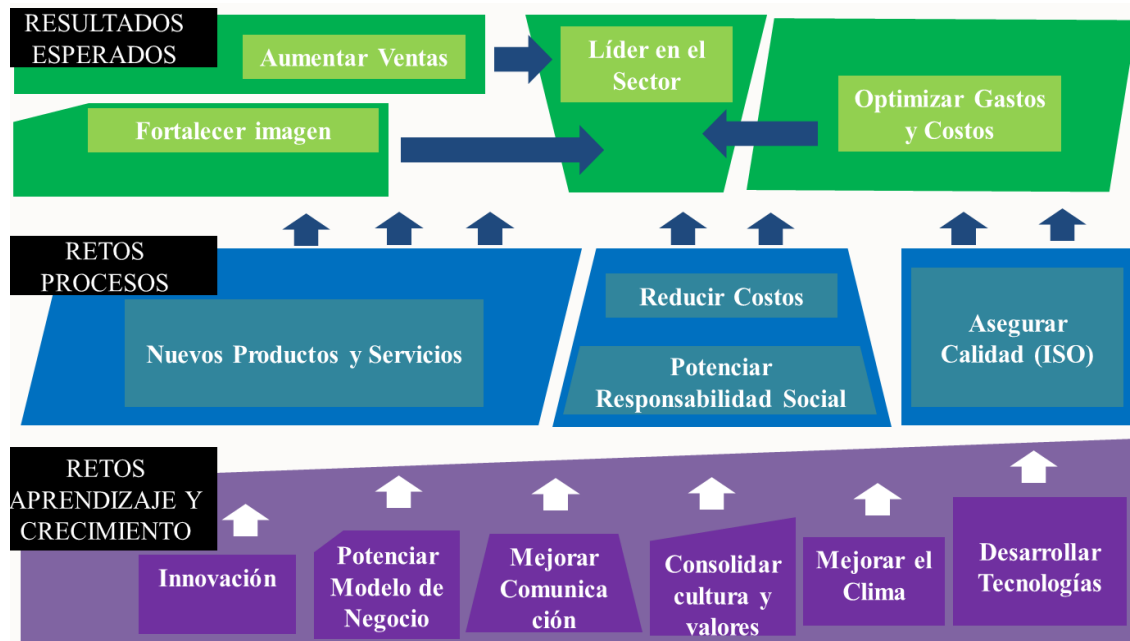
1.4 Descripción de la problemática específica del trabajo

La mejora implementada en este trabajo buscó dar respuesta a un problema específico en el ámbito del clima organizacional, los procesos, la sistematización, la comunicación, la innovación y los valores organizacionales contemplados en el mapa estratégico de la compañía donde se desarrolló.

Esta mejora fue aplicada o llevada a la práctica como plan operativo transversal para toda la organización, con el objetivo de contribuir al mantenimiento del liderazgo del mercado. En la figura 1.6 se muestra el mapa estratégico de la empresa pesquera.

Figura 1.6

Mapa estratégico empresa pesquera 2014



En detalle este trabajo consistió en diseñar y gestionar un proceso que lograra impactar en los retos de aprendizaje y crecimiento, en la mejora del clima organizacional y el desarrollo de propuestas de innovación, para lo cual el problema a solucionar encontrado - en base a diversos procesos de levantamiento de información como encuestas, estadística, entrevistas, entre otros - fue la existencia de una significativa percepción de disparidad o inequidad y baja aceptación (por parte de los colaboradores) sobre los procesos de reconocimiento por logros y/o metas que recibían, provenientes de las diversas áreas y unidades de negocio. Se descubrió también que varios de estos reconocimientos eran informales, es decir no estaban claramente definidos, no tenían una certeza del impacto que generaban, no contaban con un indicador de medición y no eran de conocimiento de toda la organización. En la figura 1.7 se explica la problemática general encontrada en los procesos de retribución de la organización basados inicialmente en los resultados de empresa socialmente responsable (ESR) del 2012 al 2014, los cuales se pueden apreciar con mayor detalle en los Anexos 5, 6 y 7; y en la figura 1.8 se muestra la problemática específica a resolver en este trabajo.

Figura 1.7

Diagrama Ishikawa de la problemática general en los sistemas de retribución de la empresa

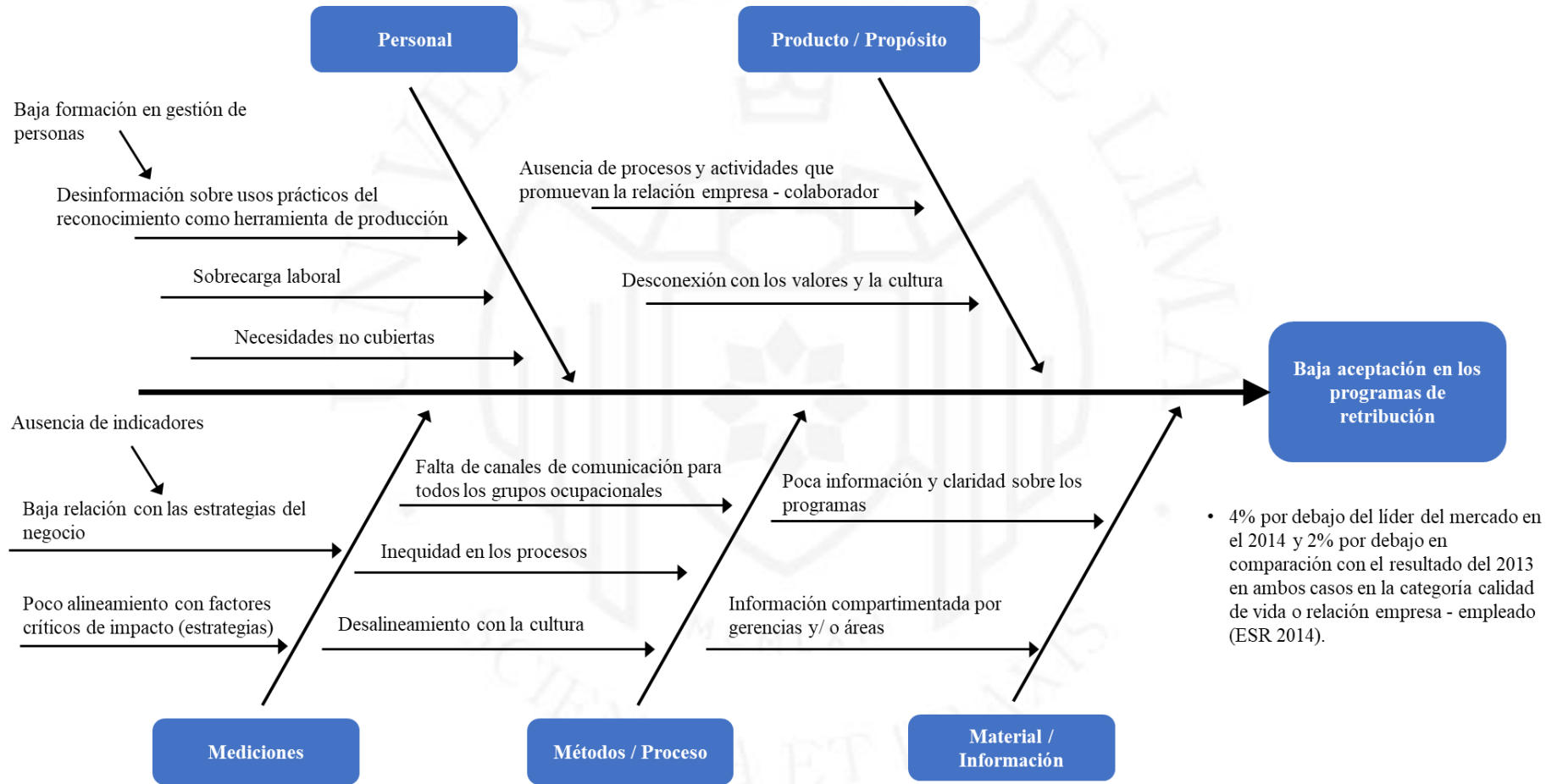
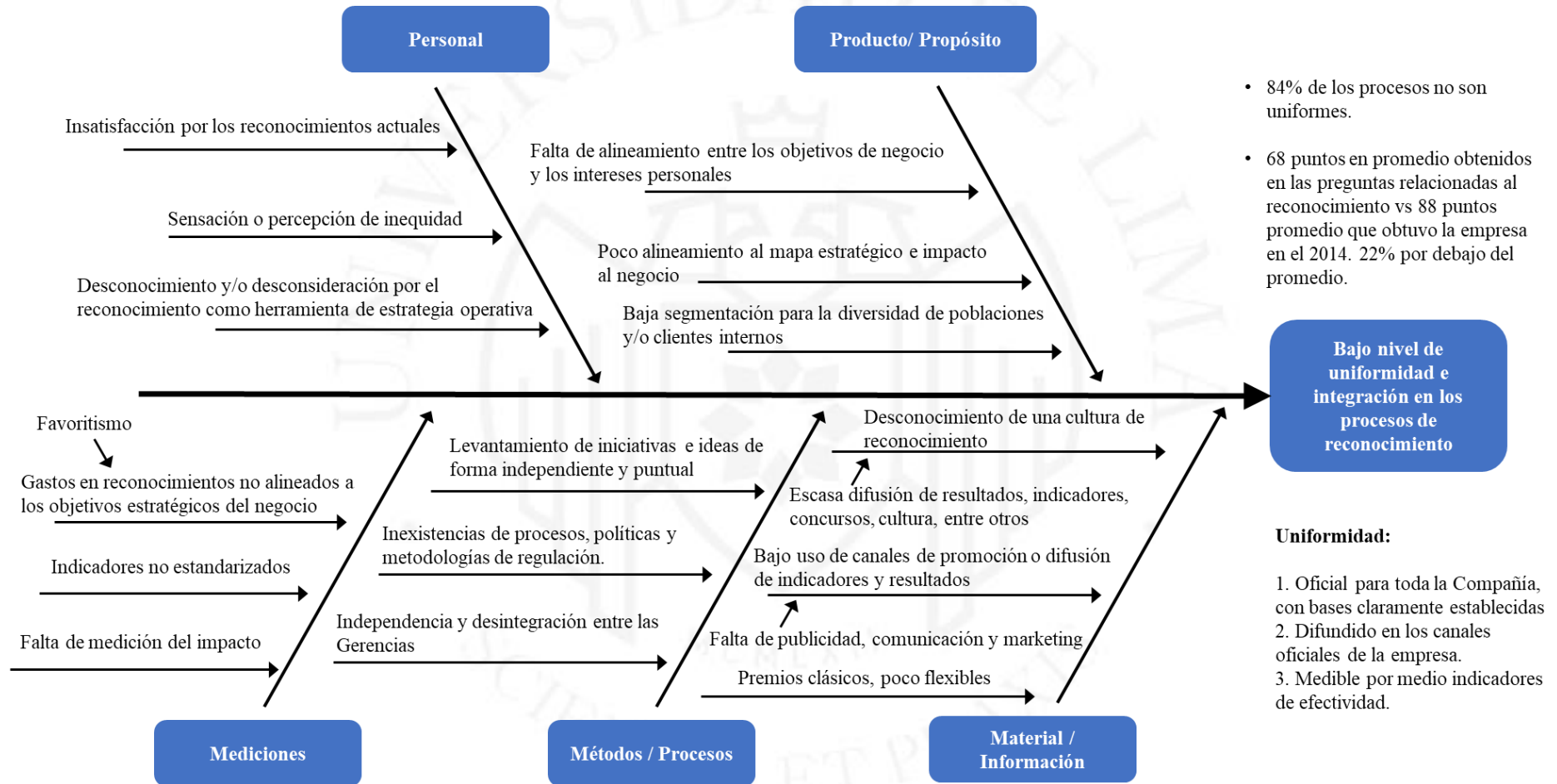


Figura 1.8

Diagrama Ishikawa de la problemática específica de la baja uniformidad en los procesos de reconocimiento al personal



- 84% de los procesos no son uniformes.
- 68 puntos en promedio obtenidos en las preguntas relacionadas al reconocimiento vs 88 puntos promedio que obtuvo la empresa en el 2014. 22% por debajo del promedio.

CAPÍTULO II: OBJETIVOS DEL TRABAJO

2.1 Objetivo general

Realizar un estudio de mejora en los sistemas de recompensa del desempeño de empleados, acorde con los objetivos estratégicos de la organización, para lograr elevar los indicadores del clima organizacional.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar las principales causas del bajo nivel de uniformidad e integración en los procesos de reconocimiento.
- Clasificar, medir y jerarquizar los reconocimientos.
- Unificar el proceso de reconocimiento a través de una única metodología de premiación.
- Medir el grado de mejora obtenido en función al clima organizacional (GPTW).

CAPÍTULO III: ALCANCES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO

El presente trabajo se llevó a cabo como respuesta a los objetivos estratégicos del negocio planteados en el 2014, cuya meta fue mantenerse como la empresa líder del sector pesquero peruano y top 10 del sector industrial; puesto en evidencia a través de diversos indicadores a nivel sector industrial pesca y a nivel sector industria general en el Perú.

El alcance del proyecto de unificación y homologación de reconocimientos abarcó a todas las gerencias y todos los colaboradores de la empresa, lo que quiere decir que se incluyó a todas las unidades de negocio y a todos los grupos ocupacionales en su totalidad.

El diseño del proyecto se llevó a cabo a través de la metodología de proyectos de ingeniería establecida por la organización en el 2014, dado que este proyecto de mejora fue presentado a las unidades de negocio de pesca y producción (clientes directos), además del corporativo (administración central), por dicha razón este proyecto desarrolló una serie de procedimientos de planificación, medición, control y proyección.

Para este trabajo la única limitación relevante que se tuvo fue la disponibilidad de indicadores generales o indicadores macro, externos a la empresa y objetivos que hayan sido específicamente diseñados para poder medir el impacto de la gestión de mejora de programas de reconocimientos a nivel empresa y producción, dado que solo se contó para este fin el resultado con algunas preguntas de la encuesta GPTW relacionadas a temas de reconocimientos y beneficios.

El proyecto incluyó un equipo de 4 personas, liderados por quien presentó la idea que este caso es quien elabora este trabajo de suficiencia profesional.

CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Justificación técnica

Para la implementación de este proyecto se contó con una guía de los principales fundamentos y principios para la elaboración de proyectos, el conocimiento requerido en diversos temas relacionados a la compensación o recompensa para colaboradores, personal calificado en diversas áreas de gestión y producción, un programa piloto previo al lanzamiento y comunicación, permanente comunicación e intercambio de ideas y opiniones con los miembros del equipo del proyecto, la infraestructura y equipos necesarios para esta gestión, asesorías externas en la etapa logística para la gestión de asignación de puntos y distribución de premios, una herramienta o plataforma web para la gestión de asignación de puntos y selección de premios principalmente a través de un tercero (que fue el mismo que dio la asesoría logística).

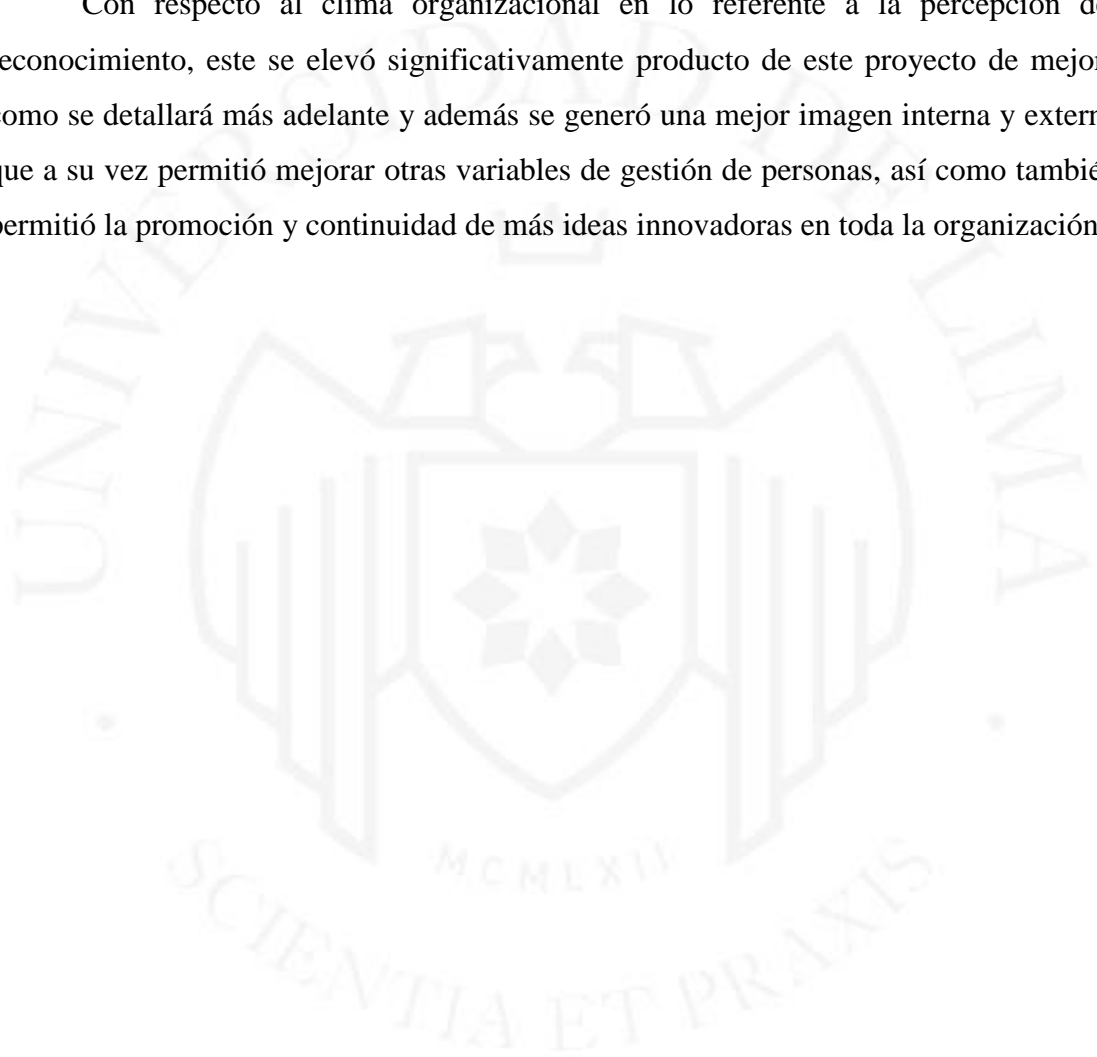
4.2 Justificación económica

Este proyecto de mejora e innovación no implicó ningún tipo de gasto o presupuesto adicional; lo que se buscó y logró fue reformular el gasto ya existente diversificándolo en los diversos tipos de reconocimientos existentes para que los gastos se pudieran distribuir de forma equitativa, jerárquica y eficientemente desde los reconocimientos de mayor impacto hasta los de menor impacto; además, este proyecto sirvió para generar optimizaciones en los gastos, dado que en lugar de generar un gasto mensual por premiaciones, estas premiaciones pasaron a canjearse por puntos a solicitud del participante, por lo cual los gastos de aquí en adelante pasaron a ser programados y/o planificados por el mismo proceso o sistema a través de las solicitudes de canjes de los puntos, que a su vez también incluyeron beneficios sin costos directos como por ejemplo el canje de puntos por tiempo libre.

4.3 Justificación social

El desarrollo de este proyecto benefició a dos elementos clave de la gestión productiva y de la estrategia empresarial, que fueron el clima organizacional y el desarrollo de proyectos innovadores que generaron impactos positivos en el negocio y la productividad.

Con respecto al clima organizacional en lo referente a la percepción del reconocimiento, este se elevó significativamente producto de este proyecto de mejora como se detallará más adelante y además se generó una mejor imagen interna y externa que a su vez permitió mejorar otras variables de gestión de personas, así como también permitió la promoción y continuidad de más ideas innovadoras en toda la organización.



CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS

La solución propuesta en adición a ser desarrollada como una iniciativa que dio respuesta a las bases estratégicas de la organización, se originó (en parte) gracias a las sugerencias y opiniones provenientes de varios colaboradores de diversos frentes, áreas y grupos ocupacionales.

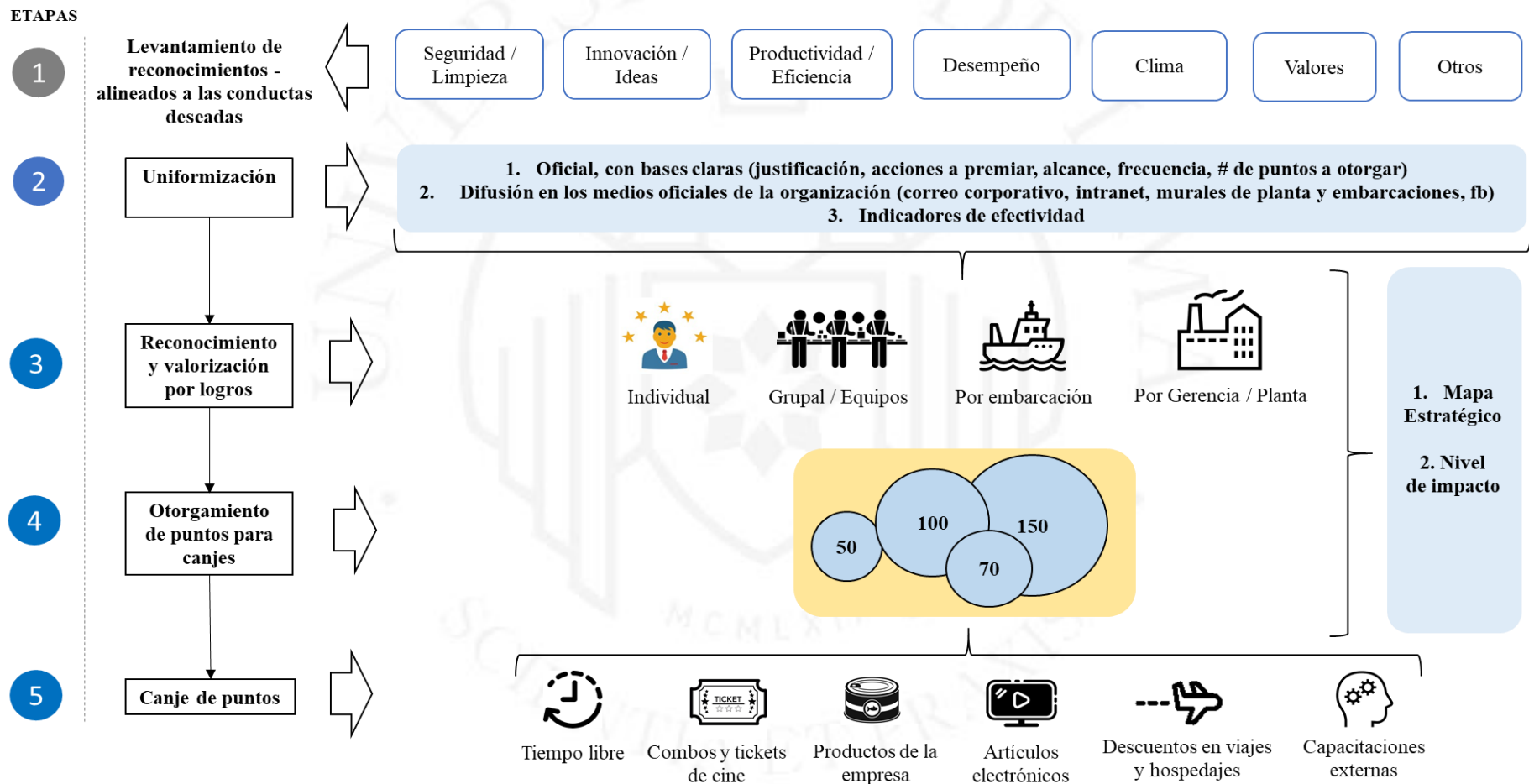
La propuesta de mejora consistió en el diseño y la producción de un mecanismo innovador que lograra unificar y estandarizar bajo un mismo proceso y metodología a todos los reconocimientos al personal que se venían efectuando descentralizadamente, que a su vez permitiera ranquear o jerarquizar los mismos, de tal forma que se mantuviera congruencia y equidad entre el premio o recompensa otorgada, la cual se transformaría en un formato de adquisición de puntos, y el impacto, importancia o relevancia de la acción a reconocer o recompensar para la organización, con el objetivo que todos los reconocimientos tuvieran un mismo filtro y sistema de revisión, medición y premiación.

La metodología y el procedimiento para este proyecto fueron desarrollados ad hoc o a medida y a su vez se desarrolló para fijar el estándar de los futuros reconocimientos que se desearan crear, modificar y/o difundir en toda la organización.

En la figura 5.1 se puede apreciar el esquema general del proyecto de mejora, donde figuran las etapas del proyecto, los clústeres iniciales bajo los cuales se agruparon los reconocimientos de forma general, el detalle de los conceptos clave que permitieron definir y establecer el criterio de uniformización y los que permitieron definir su valorización o jerarquización para la posterior asignación de puntos y finalmente el clúster inicial de premios y servicios que se plantearon ofrecer a todos los colaboradores para los canjes con la asesoría de un tercero y la opinión de los mismos colaboradores de la organización; todo esto para obtener una mejor comprensión del proyecto. Así como también el flujograma completo del proyecto por áreas responsables cuyos procesos mostrados van desde la ideación del proyecto hasta su comunicación como se puede observar en la figura 5.2.

Figura 5.1

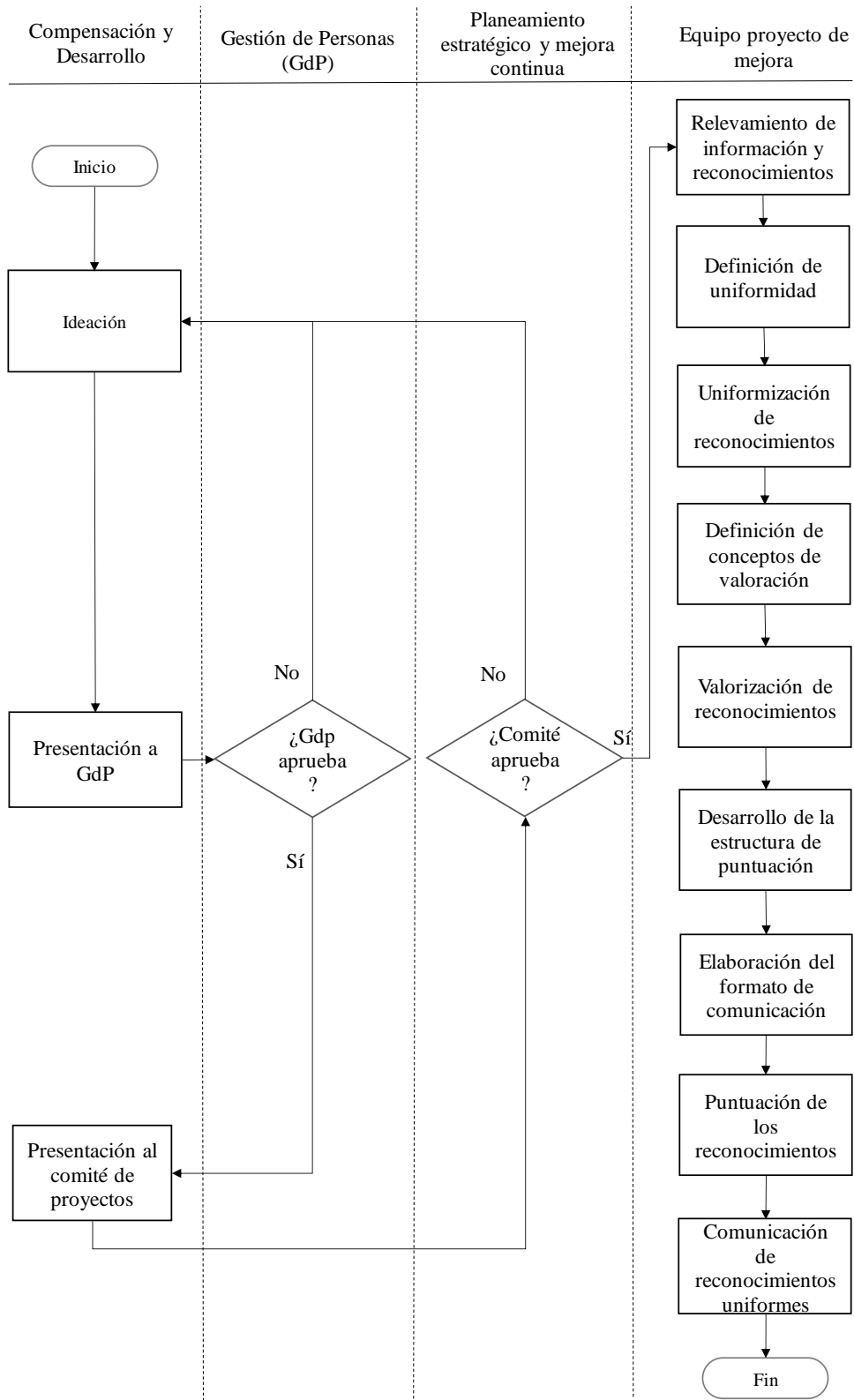
Esquema general de las etapas y ejecución del proyecto de mejora



En la figura 5.2 se detalla el flujograma de procesos para el desarrollo de este proyecto.

Figura 5.2

Flujograma de procesos del desarrollo del proyecto



Del flujo general anterior se desprenden los procesos clave de este proyecto, los cuales a su vez se describirán en detalle junto con algunas otras actividades relevantes que son:

- Ideación de la solución.
- Medición de la percepción del grado de equidad percibido por los reconocimientos.
- Determinación de los principales conceptos y ranking de los mismos para poder uniformizar un reconocimiento.
- Mapeo de todos los reconocimientos.
- Valorización de los reconocimientos.
- Medición del impacto del proyecto.

5.1 Ideación de la solución

La idea de mejora nació, un año antes de este proyecto, producto de diversos esfuerzos previos por implementar mecanismos y procesos que permitieran percolar o insertar de forma estructurada, unificada y estandarizada en toda la organización, las conductas y desempeño que se desea en todos sus colaboradores o al menos la mayoría de ellos para potenciar y asegurar el logro de los objetivos estratégicos en adición a la información que ya se manejaba, en ese momento, donde se señalaba que existían oportunidades de mejora en ese aspecto, una muestra de estos primeros esfuerzos es el esquema que se puede apreciar en el Anexo 4. Una vez presentada la idea de unificación de los procesos de reconocimiento a través de un único sistema estandarizado de premiación, al área de planeamiento y mejora continua (un año después de ser esbozada) esta propuesta fue seleccionada; y para su implementación se asignó un grupo de personas al que les gustó la idea y un espónsor que votó por ella. Con este equipo fue con quien se intercambié todo tipo de nuevas ideas, procesos, conceptos, posibilidades y realidades para poder determinar cómo desarrollar la idea de mejora en la práctica y como se podría mejorar aún más para lograr transformar y potenciar el sistema actual de reconocimiento de conductas que finalmente no generase gastos adicionales, cumpliendo así con las premisas de una recompensa o reconocimiento que son motivar a los colaboradores al logro de metas y objetivos que requiere la compañía, sin que, para este caso se involucrara

la retribución salarial directa, puesto que en ese entonces la banda salarial ya era bastante competitiva en casi todas sus categorías o grupos ocupacionales y además porque se tenía claro que buscar un logro solo por recibir dinero no incrementa las habilidades ni capacidades de las personas, sin embargo a través del reconocimiento intrínseco, por la labor, se mantendría un mejor desempeño, una sana competencia y un efecto positivo sostenible.

Los cuatro participantes fueron: un coordinador de comunicación interna, un jefe de mantenimiento, un subgerente de proyectos de mejora continua y quien describe este proyecto – un supervisor de compensaciones y desarrollo. Como espónsor se asignó al gerente de gestión de personas.

Después de algunas reuniones e investigaciones por cuenta propia de cada miembro del equipo, se descubrió que ya existían algunos mecanismos y programas de premiación o reconocimiento que no se conocían y que además era coincidente recibir comentarios de varios colaboradores que sostenían que los programas actuales de reconocimiento también causaban efectos negativos.

Para determinar la solución más acorde a la problemática específica mostrada en la figura 1.7, en primer lugar, se esbozaron y puntuaron varias soluciones previas que se detallan en la tabla 5.1, como parte final del proceso de ideación de la solución en función a las diversas causas que generaron un bajo nivel de uniformidad e integración en los procesos de reconocimiento del desempeño de los colaboradores.

Adicionalmente en la tabla 5.1 se detalla la calificación que se le asignó, en equipo, a las causas del problema específico (bajo nivel de uniformidad e integración en los procesos de reconocimiento) en función al impacto y/o relación que tenían con el problema, y el puntaje asignado a las soluciones propuestas en función a su impacto o relevancia por cada propuesta de mejora y en su factibilidad o posibilidad de efectuarse en el corto y mediano plazo, cuyo producto por cada causa principal y su posterior suma total como se muestra en la tabla 5.2, daría como resultado la calificación final por solución.

Tabla 5.1*Ranking de soluciones para el bajo nivel de uniformidad e integración en los procesos de reconocimiento*

CATEGORÍAS	PRINCIPALES CAUSAS	CALIFICACIÓN CAUSAS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	IMPACTO SOLUCIÓN	FACTIBILIDAD	CALIFICACIÓN PROPUESTA
Información	Escaso uso de canales de promoción o difusión de indicadores y resultados	MEDIA	Comunicar y promover el uso y la importancia de los programas y canales de reconocimiento, a través de la intranet, correo, boletines, banners, entre otros, en todas las plantas, embarcaciones y adm. central.	9	9	81
Información	Desconocimiento de una cultura de reconocimiento	ALTA	Realizar comunicaciones periódicas sobre el programa integral de reconocimiento: participantes, ganadores, puntos, premios, novedades, entre otros.	9	9	81
Mediciones	Indicadores no estandarizados, insumos no medibles	MEDIA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	9	9	81
Mediciones	No se mide el impacto del reconocimiento en los colaboradores ni a nivel de la Organización	MEDIA	En base a los indicadores generales del programa, realizar una revisión periódica de los gastos y resultados obtenidos para poder definir su impacto y coherencia con la estrategia de la empresa.	9	9	81
Mediciones	Gastos en reconocimientos no alineados a los objetivos estratégicos del negocio	MEDIA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	9	9	81

(continúa)

(continuación)

CATEGORÍAS	PRINCIPALES CAUSAS	CALIFICACIÓN CAUSAS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	IMPACTO SOLUCIÓN	FACTIBILIDAD	CALIFICACIÓN PROPUESTA
Personal	Desconocimiento y/o desconsideración por el reconocimiento como herramienta de estrategia operativa	MEDIA	Comunicar y promover el uso y la importancia de los programas y canales de reconocimiento, a través de la intranet, correo, boletines, banners, entre otros, en todas las plantas, embarcaciones y adm. central.	9	9	81
Personal	Sensación o percepción de inequidad por parte de los colaboradores	ALTA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	9	9	81
Personal	Insatisfacción por los reconocimientos actuales	MEDIA	Generar un programa de reconocimientos a través de la asignación de puntos canjeables, para lograr una auto segmentación de los beneficios a recibir, de acuerdo con las categorías de recompensas establecidas y los gustos y preferencias de cada colaborador.	9	9	81
Procesos	Independencia y desintegración entre las Gerencias	MEDIA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	9	9	81

(continúa)

(continuación)

CATEGORÍAS	PRINCIPALES CAUSAS	CALIFICACIÓN CAUSAS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	IMPACTO SOLUCIÓN	FACTIBILIDAD	CALIFICACIÓN PROPUESTA
Procesos	Inexistencia de procesos, políticas y metodologías de regulación en los reconocimientos	ALTA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	9	9	81
Producto	Baja segmentación para la diversidad de poblaciones y/o clientes internos	MEDIA	Generar un programa de reconocimientos a través de la asignación de puntos canjeables, para lograr una auto segmentación de los beneficios a recibir, de acuerdo con las categorías de recompensas establecidas y los gustos y preferencias de cada colaborador.	9	9	81
Producto	Falta de alineamiento entre los objetivos estratégicos del negocio y los intereses personales de los colaboradores	ALTA	En base a los indicadores generales del programa, realizar una revisión periódica de los gastos y resultados obtenidos para poder definir su impacto y coherencia con la Estrategia de la Empresa.	9	9	81
Información	Premios clásicos, poco flexibles.	MEDIA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	9	9	81

(continúa)

(continuación)

CATEGORÍAS	PRINCIPALES CAUSAS	CALIFICACIÓN CAUSAS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	IMPACTO SOLUCIÓN	FACTIBILIDAD	CALIFICACIÓN FINAL PROPUESTA
Procesos	Levantamiento de iniciativas e ideas de forma independiente y puntual.	ALTA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	9	9	81
Información	Falta de publicidad, comunicación y marketing de la cultura de reconocimiento	MEDIA	Comunicar y promover el uso y la importancia de los programas y canales de reconocimiento, a través de la intranet, correo, boletines, banners, entre otros, en todas las plantas, embarcaciones y adm. central.	3	9	27
Información	Bajo uso de canales promoción o difusión de indicadores y resultados	MEDIA	Comunicar y promover el uso y la importancia de los programas y canales de reconocimiento, a través de la intranet, correo, boletines, banners, entre otros, en todas las plantas, embarcaciones y adm. central.	3	9	27
Información	Escasa difusión de resultados, indicadores, concursos, cultura, entre otros	MEDIA	Realizar comunicaciones periódicas sobre el programa integral de reconocimiento: participantes, ganadores, puntos, premios, novedades, entre otros.	9	3	27

(continúa)

(continuación)

CATEGORÍAS	PRINCIPALES CAUSAS	CALIFICACIÓN CAUSAS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	IMPACTO SOLUCIÓN	FACTIBILIDAD	CALIFICACIÓN FINAL PROPUESTA
Mediciones	Favoritismos en el momento del reconocimiento	BAJA	Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	3	3	9

Obteniendo como resultado que la solución más relevante, de mayor impacto y mejor calificada fue: la uniformización de los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través un mismo proceso basado en la asignación de puntos, de acuerdo con la tabla 5.2.

Tabla 5.2

Puntaje total de las propuestas de solución

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	TOTAL IMPACTO SOLUCIÓN	TOTAL FACTIBILIDAD	CALIFICACIÓN TOTAL
Uniformizar los criterios y lineamientos de los programas de reconocimiento, a través de una misma política y proceso de reconocimiento, basado en la asignación de puntos canjeables para lograr saber: que, como y cuando reconocer y que recompensas ofrecer a cambio.	66	66	576
Comunicar y promover el uso y la importancia de los programas y canales de reconocimiento, a través de la intranet, correo, boletines, banners, entre otros, en todas las plantas, embarcaciones y adm. central.	24	36	216
En base a los indicadores generales del programa, realizar una revisión periódica de los gastos y resultados obtenidos para poder definir su impacto y coherencia con la Estrategia de la Empresa.	18	18	162
Generar un programa de reconocimientos a través de la asignación de puntos canjeables, para lograr una auto segmentación de los beneficios a recibir, de acuerdo con las categorías de recompensas establecidas y los gustos y preferencias de cada colaborador.	18	18	162
Realizar comunicaciones periódicas sobre el programa integral de reconocimiento: participantes, ganadores, puntos, premios, novedades, entre otros.	18	12	108

Adicionalmente se desarrolló un cronograma con el que se llevó el registro de los avances y logros para poder tener un mapeo adecuado de las principales actividades, la trazabilidad de las mismas, una relación de necesidades y tiempos adecuados que permitieran cumplir con el proyecto que se desarrollaba en paralelo y en adición a las actividades del día a día de cada miembro del equipo, de acuerdo con lo que se muestra en la tabla 5.3.

Tabla 5.3

Cronograma del proyecto de uniformización de reconocimientos (2014)

#	ACTIVIDAD / ENTREGABLE	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	RESP.	AVAN-CE	% CUMP.
UNIFORMIZAR E INTEGRAR LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO											
1	Identificar todos los procesos (programas) de reconocimiento de la compañía y categorizarlos de acuerdo el concepto de uniformidad propuesto.	■	■						NVH	100%	100%
2	Determinar los conceptos o criterios de impacto de los programas de reconocimiento y validar los resultados de su percepción.		■	■					NVH	100%	100%
3	Realizar un benchmarking para conocer cómo funcionan los sistemas o programas de reconocimiento en otras compañías y realizar encuestas internas de validación del proyecto.	■	■						NVH	100%	100%
4	Definir el horizonte de premiación y el presupuesto que esté alineado con el impacto del programa.			■	■	■	■	■	NVH	100%	100%
5	Establecer la política de reconocimiento para la empresa (cultura de reconocimiento).			■	■	■			Equipo	100%	100%
6	Realizar un taller o focus group para promover nuevas formas de reconocimiento.		■	■					NVH	100%	100%
7	Estandarizar los elementos a comunicar y el mensaje que deben llevar los diversos programas de reconocimiento.					■	■	■	Equipo	100%	100%
8	Elaborar y publicar fichas estándares de cada reconocimiento que contengan información precisa para una fácil y rápida comprensión del programa: objetivo, indicador, alcance, metodología, impacto, entre otros.							■	Equipo	100%	100%

(continúa)

(continuación)

#	ACTIVIDAD / ENTREGABLE	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	ENE 15	FEB 15	RESP.	AVAN- CE	% CUMP.	
UNIFORMIZAR E INTEGRAR LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO												
9	Elaborar una matriz de asignación de puntos de acuerdo a los factores de impacto, público objetivo y frecuencia.	■	■							NVH	100% 100%	100%
10	Presupuestar los puntos por programa.		■	■						NVH	100% 100%	100%
11	Definir la identidad del sistema de reconocimiento general: creación del logo.			■	■					Equipo	100% 100%	100%
12	Establecer nuevo diseño y nuevas funcionalidades en intranet para el apartado de Puntos: logos, mensajes, colores, imágenes, entre otros.			■	■	■				Equipo	100% 100%	100%
13	Elaborar un video promocional del sistema de puntos.				■	■	■			Equipo	100% 100%	100%
14	Lanzamiento de los 5 programas iniciales de reconocimiento por puntos definidos para el 2014.					■	■	■	■	NVH	100% 100%	100%
15	Comunicar oficialmente el concepto reconocimiento y el sistema de reconocimiento de puntos a toda la compañía.					■	■	■		Equipo	100% 100%	100%
16	Consolidar la información de los reconocimientos al cierre del 2014 y publicar los ganadores al cierre del 2014.						■	■	■	Equipo	100% 100%	100%

(continúa)

(continuación)

#	ACTIVIDAD / ENTREGABLE	AGO	SEP	OCT	NOV	ENE 15	FEB 15	MAR 15	RESP.	AVANCE	% CUMP.
UNIFORMIZAR E INTEGRAR LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO											
17	Planificar la ampliación del alcance del Sistema de Reconocimiento por Puntos a todos los programas de la compañía junto con las nuevas propuestas de reconocimiento.								NVH	100% 0%	100%
% CUMPLIMIENTO PROYECTO:											100%

5.2 Medición de la percepción de valor y equidad de los reconocimientos

Para este punto se consideraron dos insumos principales, el primero consistió en el análisis de los resultados de la encuesta del 2013 que se realizó a inicios del 2014, eligiendo las preguntas que guardaron más relación con el reconocimiento, como lo muestra la tabla 5.4, y el segundo consistió en encuestas hechas internamente para validar la satisfacción y equidad percibida de los procesos de reconocimiento (previos a la mejora que aquí se describe) al personal como se observa más adelante en la figura 5.4.

Tabla 5.4

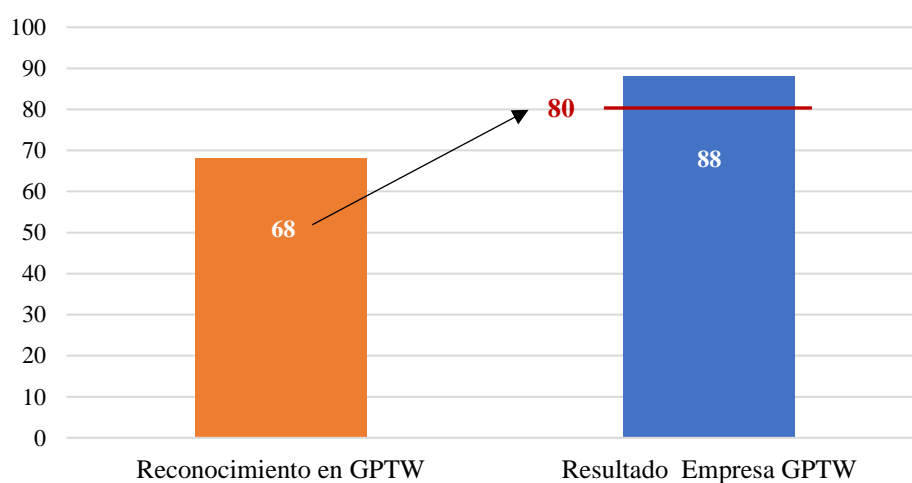
Resultados asociados al reconocimiento GPTW 2014

Categoría	Pregunta GPTW 2014	2014
Apoyo Profesional	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	70
Interés como persona	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos)	70
Equidad en recompensas	Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial	65

Que dan en total un promedio = 68 puntos, y luego este puntaje se comparó con el resultado promedio de la encuesta GPTW del 2014 de toda la Organización, como se muestra en la figura 5.3.

Figura 5.3

Resultados GPTW 2014 y meta propuesta para el 2015



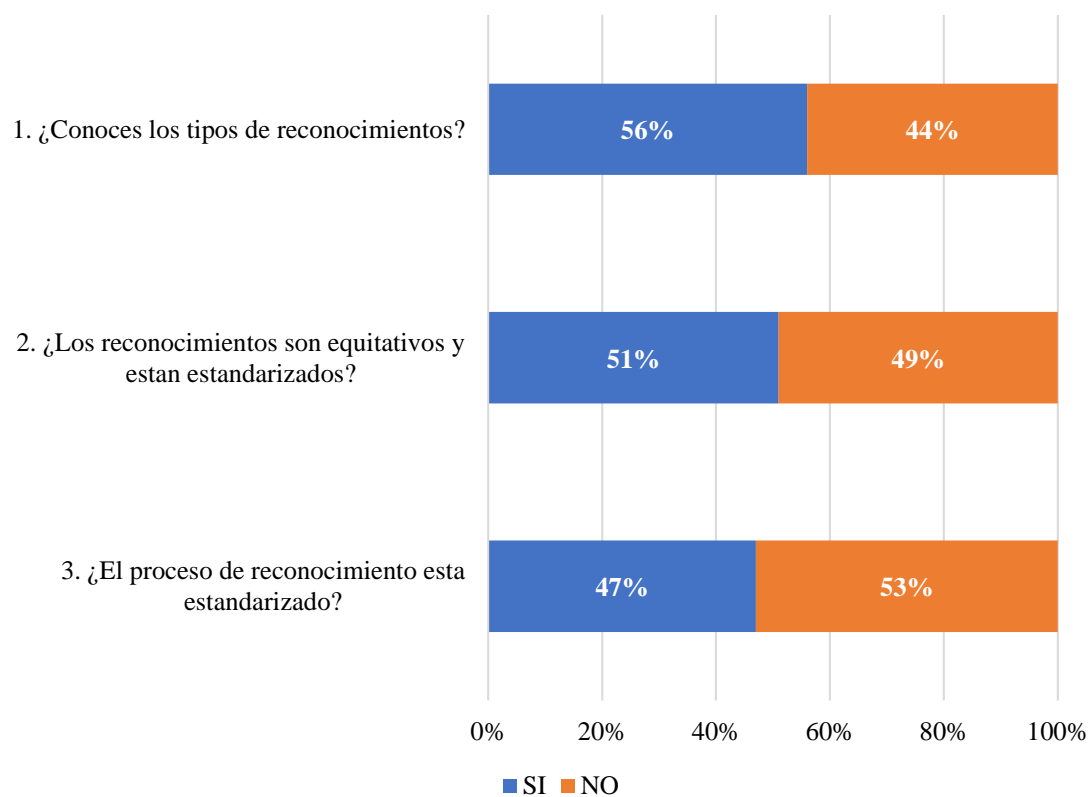
Se puede notar en la comparativa de la figura 5.3 que existió una diferencia negativa de 20 puntos para las preguntas relacionadas al reconocimiento en comparación con el promedio de todas las demás preguntas de la encuesta del GPTW, lo cual también sustentó e impulsó de forma categórica la mejora buscaba.

Para la meta inicial se planteó llegar a alcanzar 80 puntos promedio en las mismas tres preguntas ya evaluadas, cuyo número se fijó en base a una serie de referencias dadas por el mismo GPTW sobre metas alcanzables y relevantes, y a su vez por estimaciones realizadas en conjunto con el equipo de mejora continua.

Adicionalmente para terminar de cerrar este análisis, se realizaron 437 encuestas (casi un quinto de toda la organización) con una muestra totalmente distribuida, cuyos resultados se muestran en la figura 5.4.

Figura 5.4

Resultados de las encuestas de satisfacción y equidad en los reconocimientos 2014



La distribución geográfica de las encuestas se muestra en la tabla 5.5.

Tabla 5.5*Distribución de encuestas de satisfacción y equidad 2014*

División	# Personas
AOC	14
Astillero	22
Atico	73
Callao	74
Chimbote	79
Ilo	69
Pesca	36
Supé	70
Total	437

5.3 Determinación de los principales conceptos para uniformizar un reconocimiento

Para el proceso de mapeo los reconocimientos se realizaron reuniones con cada socio o gestor de negocio de gestión humana de las diferentes unidades de negocio para hacerlos parte del proyecto y así obtener sus opiniones, retroalimentación (feedback, feedforward) y la gestión de coordinación de reuniones adicionales con los demás representantes de todas las áreas, para poder registrar todos los reconocimientos existentes en la organización a través de las personas idóneas.

Para poder realizar el proceso de uniformización de los reconocimientos se desarrolló una matriz de enfrentamiento incorporando todos los conceptos, criterios y elementos que inicialmente se utilizaron para poder discutir, debatir y consensuar cuales serían los criterios ad hoc que finalmente se considerarían como se puede apreciar en la tabla 5.6.

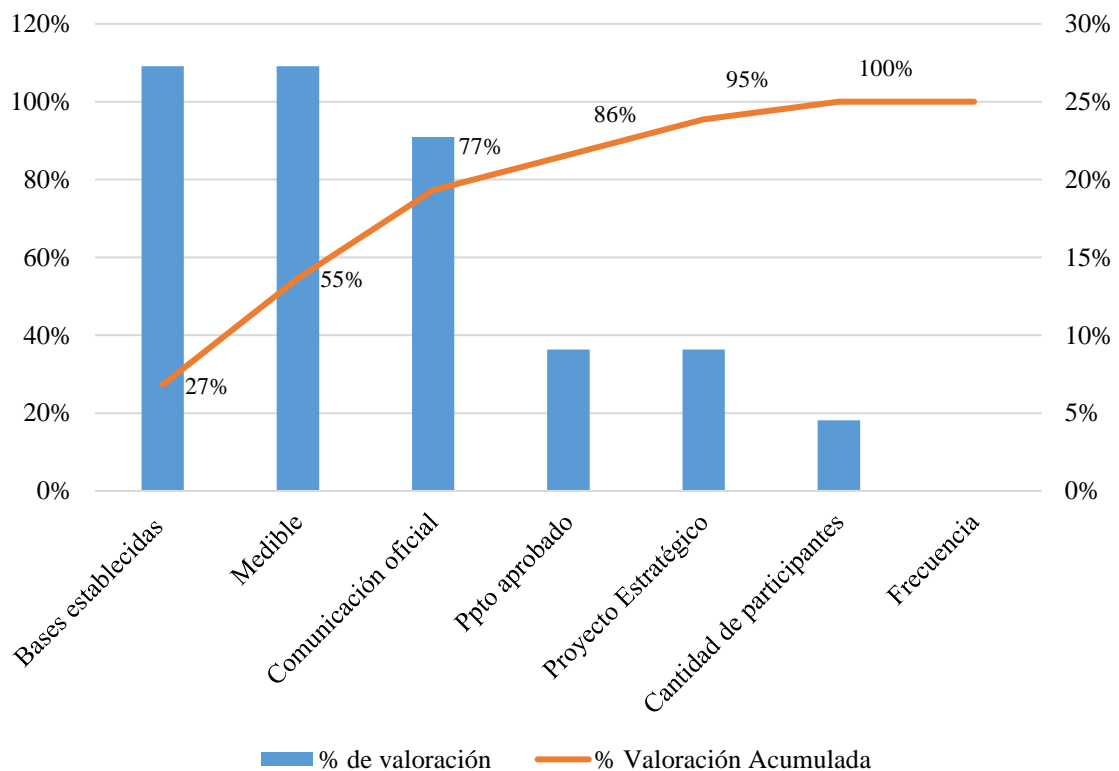
En base a los resultados de la tabla 5.6, se procedió a jerarquizar los criterios en función su distribución acumulada (Pareto), de acuerdo con la figura 5.5, que se muestra de forma subsiguiente a la tabla 5.6, donde se muestran finalmente los criterios con los cuales se determinó y en el futuro se determinaría lo que se llamaría un reconocimiento uniforme.

Tabla 5.6*Matriz de enfrentamiento para determinar los criterios de uniformidad*

	Bases establecidas	Ppto. aprobado	Medible	Proyecto Estratégico	Frecuencia	Cantidad de participantes	Comunicación oficial	Puntaje	% de valoración
Bases establecidas		1	1	1	1	1	1	6	27%
Ppto. aprobado	0		0	1	1	0	0	2	9%
Medible	1	1		1	1	1	1	6	27%
Proyecto Estratégico	0	0	0		1	1	0	2	9%
Frecuencia	0	0	0	0		0	0	0	0%
Cantidad de participantes	0	0	0	0	1		0	1	5%
Comunicación oficial	1	1	0	1	1	1		5	23%
Total								22	100%

Figura 5.5

Distribución acumulada para determinar criterios de uniformidad



Como se puede notar los principales factores ponderados fueron: las bases establecidas de forma clara, los indicadores o medición y la comunicación oficial; en estos tres factores, definidos como los factores fundamentales, se basó el criterio de uniformidad desarrollado exclusivamente para este proyecto, como se detalla en la tabla 5.7.

Tabla 5.7

Conceptos de uniformidad

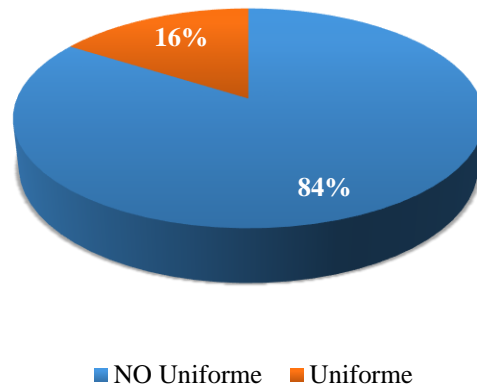
#	Conceptos para determinar la uniformidad
1	Oficial para toda la compañía, con bases claramente establecidas
2	Difundido en los canales oficiales de la empresa
3	Medibles a través de indicadores de efectividad

En paralelo a la definición de uniformidad, se inició el proceso de relevamiento de todos los tipos de reconocimiento (formales o informales) que existían en la compañía.

Al final de este proceso se obtuvo un total de 25 reconocimientos mapeados, de los cuales se obtuvieron 21 no uniformes y solo 4 uniformes, cuyo porcentaje de forma general se muestra la figura 5.6.

Figura 5.6

Porcentaje de reconocimientos uniformes al iniciar el proyecto



5.4 Mapeo de los reconocimientos

En la tabla 5.8 se muestra la lista de reconocimientos mapeados por gerencia, los cuales a su vez cuentan con un objetivo definido y en función a los tres criterios determinados en la tabla 5.7, se validó que el reconocimiento cumpliera con cada uno de esos criterios para que en la columna final se lograra establecer si el reconocimiento finalmente era uniforme o no.

Cabe mencionar que a todos los reconocimientos se les asignaron indicadores operativo o estratégico, los cuales a su vez estaban orientados a las estrategias del área, gerencia y/o la organización. Estos indicadores también podían cambiar o ajustarse de la misma manera que también podría ocurrir con el reconocimiento, en función a las necesidades de la organización o en su defecto también se podría anular el reconocimiento y cambiarlo por uno nuevo, siguiendo el proceso establecido para ello.

A su vez se determinaron las áreas o gerencias donde estos tenían una mayor incidencia como se detalle en la tabla 5.9.

Tabla 5.8*Lista de reconocimientos mapeados en el 2014*

#	GERENCIA	NOMBRE DEL RECONOCIMIENTO	OBJETIVO	OFICIAL (BASES)	DIFUSIÓN	INDICADOR	UNIFORMIDAD
1	Central de Pesca	Embarcación con mejor calidad de pesca CHD	Incentivar a las EP que tienen mejor calidad de pesca para consumo humano directo.	NO	NO	SI	NO
2	Central de Pesca	Embarcación más segura.	Fortalecer la cultura de seguridad en el trabajo a bordo.	NO	NO	SI	NO
3	Central de Pesca	Embarcación con consumo eficiente de combustible.	Optimizar el consumo del combustible en las EP.	NO	NO	SI	NO
4	Central de Pesca	Embarcación con mejor equipo de gestión, mantenimiento y confiabilidad.	Fomentar la competitividad en las EP en relación al cumplimiento de objetivos.	NO	NO	SI	NO
5	Central de Pesca	PATA Seguro	Reconocer el buen desempeño en relación a la cultura organizacional y la seguridad.	SI	NO	NO	NO
6	Central de Pesca	Chovi	Reconocer el buen desempeño en relación a las buenas prácticas y seguridad.	NO	SI	SI	NO
7	Central de Pesca	Embarcación por realizar acciones distinguidas en el cumplimiento de sus labores.	Reforzar el liderazgo y las buenas actitudes como hacer más de lo esperado en las embarcaciones.	NO	NO	SI	NO
8	Central de Pesca	Embarcación con mejor orden, limpieza y conservación de instalaciones.	Promover buenas prácticas de habitabilidad a bordo.	NO	NO	SI	NO
9	Central de Pesca	Embarcación con mayores datos de bitácoras de pesca registradas.	Lograr que las EP registren sus bitácoras de pesca y así contribuir al cuidado del ecosistema marino.	NO	NO	SI	NO
10	Central de Pesca	Tripulante con Mejores hábitos de Seguridad.	Reforzar comportamientos y conductas positivas de los tripulantes en relación a la seguridad.	NO	NO	SI	NO
11	Central de Pesca	Ganadores del concurso de cocineros.	Dar a conocer los talentos de los cocineros de las EP, reconocer su trabajo.	NO	NO	SI	NO

(continúa)

(continuación)

#	GERENCIA	NOMBRE DEL RECONOCIMIENTO	OBJETIVO	OFICIAL (BASES)	DIFUSIÓN	INDICADOR	UNIFORMIDAD
12	Central de Pesca	Primeros puestos de las capacitaciones.	Reconocer el esfuerzo y el desarrollo integral de los trabajadores.	NO	NO	SI	NO
13	Gerencia Central de Operaciones	Inocuidad	Brindar reconocimiento al buen desempeño de las plantas valorando objetivamente la gestión de sus procesos de inocuidad	NO	NO	SI	NO
14	Gerencia Central de Operaciones	Limpieza	Brindar reconocimiento al buen desempeño de las plantas valorando objetivamente la gestión de sus procesos de limpieza	NO	NO	SI	NO
15	Gerencia Central de Operaciones	Calidad	Brindar reconocimiento al buen desempeño de las plantas valorando objetivamente la gestión de sus procesos de calidad	NO	NO	SI	NO
16	Gerencia Central de Operaciones	Productividad	Brindar reconocimiento al buen desempeño de las plantas valorando objetivamente la gestión de sus procesos de productividad	NO	NO	SI	NO
17	Gerencia Central de Operaciones	Prensado	Brindar reconocimiento al buen desempeño de las plantas valorando objetivamente la gestión de sus procesos de prensado	NO	NO	SI	NO
18	Gerencia de Administración y Finanzas	Tu Idea	Premiar las mejores ideas innovadoras y efectivas en las plantas	SI	SI	SI	SI
19	Gerencia de Administración y Finanzas	Planta con mejores prácticas en RS	Mejorar la reputación con nuestros GI.	NO	NO	SI	NO
20	Gerencia de Administración y Finanzas	Desafío Efecto	Sensibilizar y generar conciencia acerca de la importancia de incorporar el criterio ambiental en el desarrollo de sus actividades personales y laborales.	NO	NO	SI	NO
21	Gestión Humana	EDE	Premiar a los colaboradores con mejores resultados de desempeño	SI	SI	SI	SI

(continúa)

(continuación)

#	GERENCIA	NOMBRE DEL RECONOCIMIENTO	OBJETIVO	OFICIAL (BASES)	DIFUSIÓN	INDICADOR	UNIFORMIDAD
22	Gestión Humana	Clima Laboral	Mejorar el clima Laboral	SI	SI	SI	SI
23	Gestión Humana	Aniversario (Quinquenios, Decenios)	Premiar la permanencia en la Empresa	NO	NO	SI	NO
24	Gestión Humana	Conductas	Premiar las conductas y valores de la organización	SI	NO	SI	NO
25	Gestión Humana	Referidos	Convocar al mayor número de candidatos externos por medio de nuestros colaboradores, los cuales conocen la cultura	SI	SI	SI	SI

Para poder subdividir los diversos reconocimientos, estos se agruparon o clasificaron por gerencia de acuerdo con la tabla 5.9.

Tabla 5.9

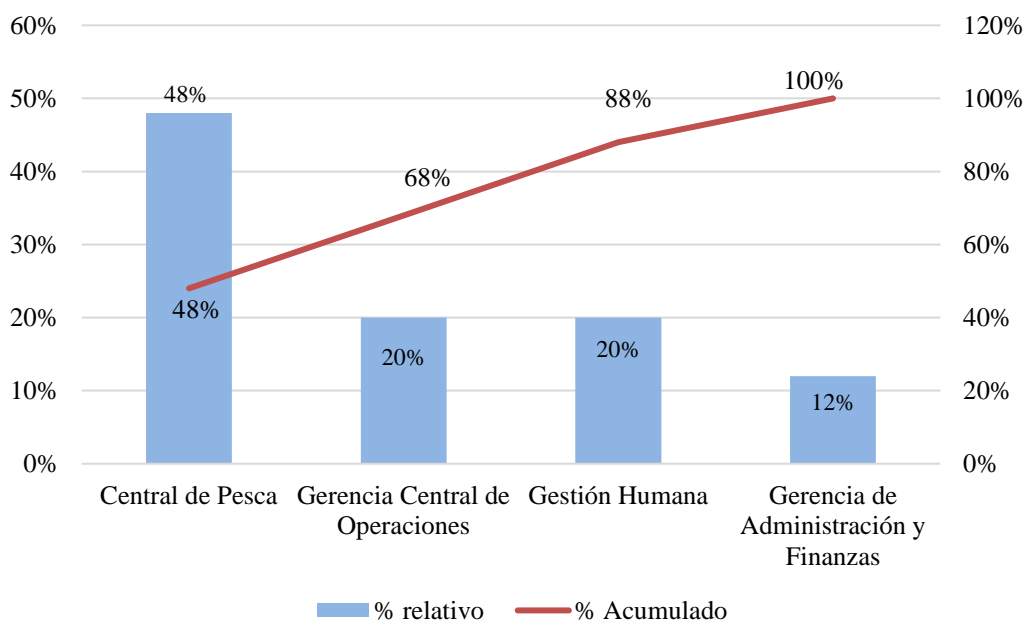
Distribución de reconocimientos por gerencia

Gerencia	# de reconocimientos	%
Central de Pesca	12	48%
Gerencia Central de Operaciones	5	20%
Gerencia de Administración y Finanzas	3	12%
Gestión Humana	5	20%
Total General	25	100%

En este punto se puede notar que tres gerencias fueron las que agruparon casi el 90% de todos los 25 reconocimientos mapeados, cuya subdivisión determinó que estas gerencias fueron Pesca, Gestión Humana y Operaciones de acuerdo con la figura 5.7.

Figura 5.7

Pareto de distribución de reconocimientos por gerencias



5.5 Determinación de los conceptos para el ranking de los reconocimientos

En esta etapa del proyecto se definieron cuáles serían los criterios base para poder puntuar y jerarquizar los programas de reconocimiento y de esa manera poder asignar un determinado número de puntos de forma equitativa y transversal, independientemente del

tipo de programa, ya sea para los ya existentes o para cualquier programa nuevo que se deseara incorporar.

Para determinar los criterios base para la asignación de puntos se procedió con una matriz de enfrentamiento de criterios que luego de varias discusiones se fueron definiendo y afinando, como se muestra en la tabla 5.10.

Tabla 5.10

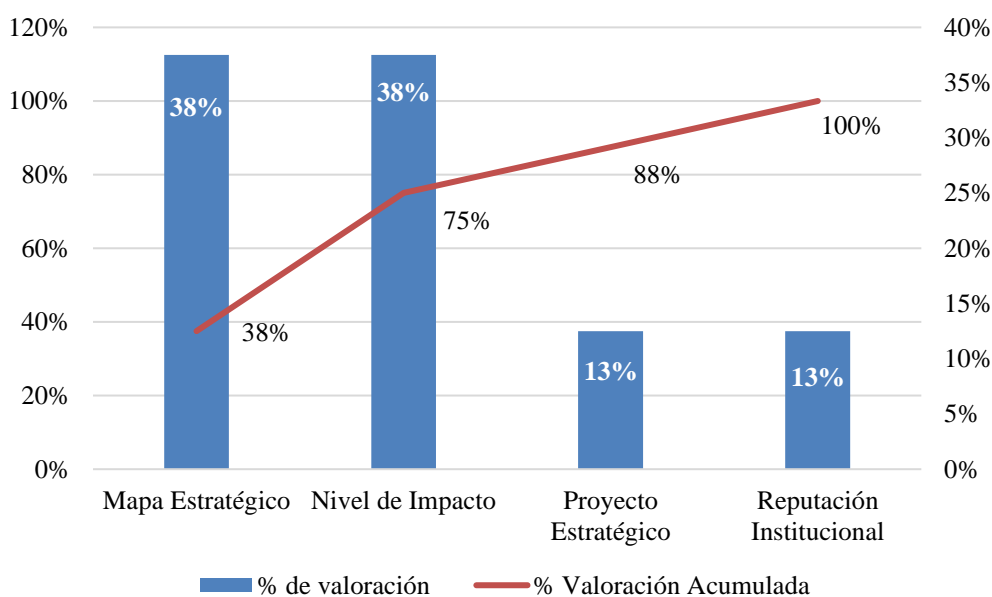
Matriz de enfrentamiento para la valoración de reconocimientos

	Mapa Estratégico	Proyecto Estratégico	Nivel de Impacto	Reputación Institucional	Puntaje	% de valoración
Mapa Estratégico		1	1	1	3	38%
Proyecto Estratégico	0		0	1	1	13%
Nivel de Impacto	1	1		1	3	38%
Reputación Institucional	0	1	0		1	13%
Total General					8	100%

En la figura 5.8, se muestra la jerarquización hecha para determinar los factores finales de valoración para los programas de reconocimiento.

Figura 5.8

Pareto de criterios de valoración y jerarquización de reconocimientos



Como se puede apreciar los factores de valoración o jerarquización de los reconocimientos fueron: el impacto en el mapa estratégico, considerando sus tres niveles:

1. etapa de aprendizaje y crecimiento.
2. etapa operacional.
3. etapa de resultados.

El nivel de impacto a su vez se subdividió tres niveles los cuales fueron:

1. impacto a nivel de área.
2. impacto a nivel de gerencia.
3. impacto a nivel toda la organización o todas las gerencias.

El proceso y el sistema de canje de puntos se llevó a cabo a través de una página web conectada a la intranet de la empresa por intermedio de un tercero (proveedor), cuya función fue la de almacenar, visualizar catálogos de productos y servicios, y permitir el canje de los premios, los cuales se podrían obtener a través del canje de los puntos obtenidos por el desarrollo de determinadas conductas y logros a través de los diversos programas de premiación.

Sobre la web de soporte se detalla un poco mejor su aplicación y funcionamiento por actividades primarias y de soporte en el Anexo 9 (cadena de valor). Para esta última etapa, en función a los factores de puntuación determinados se procedió a elaborar una estructura matricial de evaluación, siguiendo algunos parámetros y estructuras similares a las que se utilizan en las valoraciones de cargos, como se detalla en la tabla 5.11. Es importante mencionar que la asignación de puntos fue el tercer objetivo clave de la homologación, dado que fue el mecanismo que dio solución definitiva y final a la homologación.

Tabla 5.11*Puntuación de programas de reconocimiento*

Población	Mapa Estratégico			Nivel Impacto			Mapa + Impacto		
	Base	Intermedio	Estrategia	Área	Gerencia	Organización	1	2	3
Por persona	50	75	150	75	94	131	125	169	281
De 2 a 4 personas	125	188	375	188	234	328	313	422	703
De 5 a 9 personas	250	375	750	375	469	656	625	844	1 406
Por área (de 10 a 20 personas)	500	750	1 500	750	938	1 313	1 250	1 688	2 813
Por embarcación (de 20 a 35 personas)	1 000	1 500	3 000	1 500	1 875	2 625	2 500	3 375	5 625
Por gerencia / planta (de 35 a 90 personas)	3 000	4 500	9 000	4 125	5 156	7 219	7 125	9 656	16 219

Para poder terminar de tomar la decisión de asignar puntos flexibles que sirvieran para canjear diversos artículos, servicios o beneficios se hizo una encuesta que determinó ciertamente las sospechas y/o especulaciones sobre esta preferencia. El detalle de la encuesta se muestra el Anexo 1. Los resultados permitieron determinar que existió una significativa inclinación por modernizar el estilo de premiación a puntos canjeables y flexibles, como se muestra en la tabla 5.12.

Tabla 5.12

Resultados de encuesta para el canje de premios

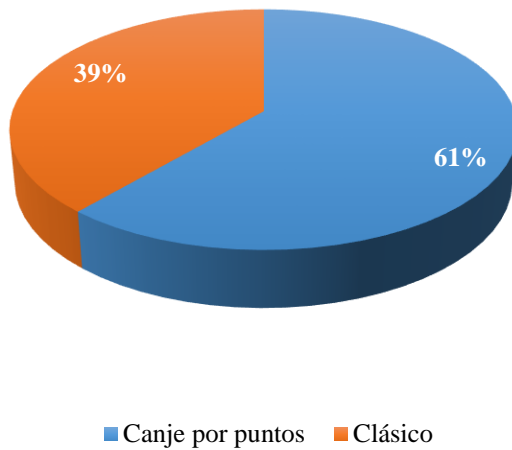
División	P1 Si	P1 No	P2 Si	P2 No	Canje	Clásico
Adm central	6	8	6	8	9	5
Astillero	11	11	8	14	12	9
Atico	67	6	60	13	30	41
Callao	39	35	37	37	47	26
Chimbote	36	43	32	47	53	25
Ilo	30	39	25	44	43	26
Pesca	16	20	8	28	22	14
Supé	41	29	28	42	49	21
Total general	246	191	204	233	265	167

Del cuadro anterior se nota que la predilección para poder contar con puntos canjeables fue significativa, más del 60% de las personas encuestadas estaba de acuerdo con que el sistema de retribución sea a través de puntos canjeables a elección personal de acuerdo con la figura 5.9.

Adicionalmente cabe mencionar que fue significativamente relevante o importante que las bases y contenido de estos reconocimientos hayan sido comunicados de forma transparente, transversal y clara, para el conocimiento y disponibilidad de todos los miembros de la organización, cuya primera versión de formato de comunicación general se muestra de forma detallada en el Anexo 8.

Figura 5.9

Resultados de preferencias entre el canje de puntos flexibles y la entrega clásica de reconocimientos



5.6 Medición del impacto del proyecto

Con respecto a los resultados finales del proyecto de mejora, se concluye que el proyecto logró el éxito deseado dado que al realizar la encuesta del GTPW 2014, efectuada en el 2015, en las preguntas relacionadas a los reconocimientos y los beneficios, las mejoras fueron notables como se muestra en la tabla 5.13.

Tabla 5.13

Resultados de encuesta GPTW en las preguntas referidas al reconocimiento 2014 vs 2015

Categorías	Preguntas	2014	2015
Apoyo Profesional	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	70	75
Interés como persona	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos)	70	82
Equidad en recompensas	Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial	65	83

Como se puede observar en la tabla 5.13, los resultados fueron significativamente positivos, dado que el promedio obtenido en las tres preguntas de la encuesta GPTW que se relacionan con los reconocimientos, luego de la implementación del proyecto, subieron a un promedio de 80 puntos, esto quiere decir que en promedio la percepción mejoró en 12 puntos con respecto a los resultados del 2014 y que la meta planteada al inicio que fue de 80 puntos para el 2015, meta empírica que a su vez fue bastante ambiciosa, se logró.



CONCLUSIONES

- Las principales causas del bajo impacto y equidad percibida en los programas de reconocimiento fueron generadas principalmente por la poca información y difusión de los mismos, su sobre todo la falta de alineamiento a los intereses individuales, su baja procedimentación y normatividad y la percepción de inequidad que inicialmente generaban; lo que adicionalmente generó cierta informalidad, escasa medición y poco alineamiento con los objetivos, estrategia y misión del negocio.
- A través de los procesos que permitieron el desarrollo y consenso de los criterios de uniformidad y jerarquización, elaborados a medida para la organización, se consolidó un proceso de valoración y jerarquización sistémico de los reconocimientos, que permitió una adecuada puntuación de forma transparente y equitativa, que a su vez permitió que sea comunicado a toda la organización.
- El establecimiento del sistema de premiación por puntos para la unificación de los reconocimientos mostró ser un mecanismo y proceso eficiente, versátil y flexible, ya que adicionalmente al más del 60% de aceptación que obtuvo; alineó el presupuesto con el gasto mensual de los reconocimientos de forma sistemática. Los premios fueron elegidos a gusto de cada persona y adicionalmente cada persona podía estructurar los mismos, es decir se podían acumular puntos para obtener “mejores” premios y estos incluso podían ser transferidos a familiares y/o amigos.
- Este proyecto resulto ser clave para generar una mejor comprensión y percepción sobre la importancia, impacto y ventajas que generan los diversos sistemas de retribución o recompensa, ad hoc, haciendo uso adecuado de los mismos en los procesos productivos; gracias a ello se elevó significativamente la percepción de equidad y aprecio del colaborador hacia la organización en 12 puntos promedio, en las preguntas relacionadas al reconocimiento de la encuesta GPTW 2015.

RECOMENDACIONES

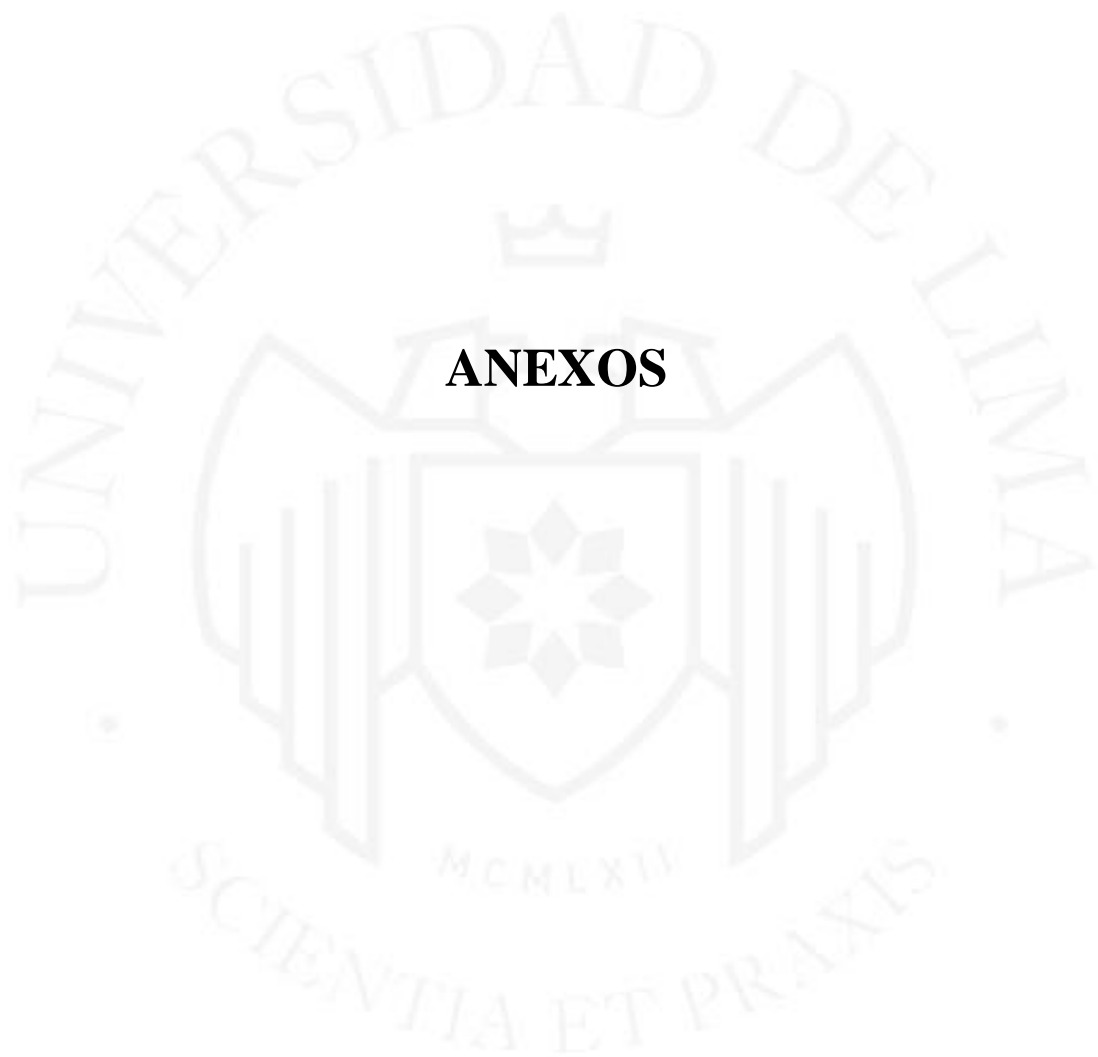
- Explorar y llevar a cabo diversas investigaciones y estudios, de preferencia en empresas peruanas, que permitan generar una mayor conciencia sobre la importancia estratégica e impacto que se obtiene del proceso de mantener un recurso humano genuinamente alineado, motivado y comprometido, en lo referente a procesos productivos y modelo de negocio, para poder medir el grado de efectividad real en los mismos a través de indicadores estratégicos, dado que según diversos estudios este proceso puede generar una mejora de hasta 21% en la productividad y 22% en la rentabilidad.
- Medir el efecto o impacto que genera el carácter de los líderes sobre la rentabilidad de los procesos productivos. Estudios realizados demuestran que un carácter “virtuoso” (confiable, respetuoso, colaborador, íntegro, transparente, entre otros aspectos) puede llegar a afectar la rentabilidad de los procesos, área o la empresa hasta cinco veces más que los que son dirigidos por líderes que carecen de cualidades o carácter básico para dirigir equipos de trabajo o en su defecto solo disimulan estas conductas “astutamente”.
- Buscar herramientas de retribución o recompensa alineadas a la cultura organizacional, orientadas a incentivar constantemente la participación consciente de todos los miembros de la organización para llevar a cabo diversos proyectos, procesos, aportes o ideas de mejora continua, llevadas a la práctica por ellos mismos o por el empoderamiento hacia ellos mismos; este proceso ha probado ser bastante enriquecedor y constructivo para las mejoras sistemáticas y sostenibles en una organización y para el desarrollo personal y profesional de los participantes.

REFERENCIAS

- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., Walsh, B. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new organizations: Different by design*. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>.
- Corporate Executive Board (2016). *Benchmark de métricas de capital humano para América Latina*. CEB.
- Harter, J. (2018, August 26). *Employee engagement on the rise in the U.S.* Gallup News. <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>.
- Lahiri, G., Volini, E., Schwartz, J. (2018, March 28). *Introduction: The rise of the social Enterprise. 2018 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>.
- Portocarrero, G. y Saenz, M. (2005). *La mentalidad de los empresarios peruanos: Una aproximación a su estudio* (1era edición), Universidad del Pacífico.
- Sorenson, S. (2013, June 20). *How employee engagement drives growth: employee engagement affects key business outcome*. Gallup Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
- Ubilluz, J.C. (2006). *Nuevos Súbditos: cinismo y perversión en la sociedad contemporánea* (1era edición), IEP.

BIBLIOGRAFÍA

- Buckingham, M. & Coffman, C. (2003). *Primero rompa todas las reglas: Que diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás* (1er ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Kiel, F. (2015). *Return on character: The real reason leaders and their companies win* (1st ed.). Harvard Business Review Press.
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente: Como construir valor a través de valores* (1era ed.). Grito Sagrado.
- Nayar, V. (2011). *Primero, los empleados los clientes después: Como transformar de arriba abajo la gestión empresarial convencional* (1er ed.). Profit Editorial.
- Segura, S. y Segura, J.L. (2009). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy: Enfoque sistémico y guía paso a paso* (1era edición). Consultores Segura SAC.
- Willinks, J. & Babin, L. (2017). *Extreme Ownership: How U.S. navy seals lead and win* (1st ed.). St. Martin's Press.



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de preferencias para tipos de premiación

ENCUESTA: RECONOCIMIENTO EN [REDACTED]

Estimado colaborador:

Esta encuesta le brinda la oportunidad de expresar su opinión en relación al procedimiento y modalidad de reconocimiento otorgado actualmente en [REDACTED]. Todas las respuestas son válidas; no hay respuestas correctas ni incorrectas. Por favor, no escriba su nombre, la encuesta es completamente anónima.

A continuación encontrará una serie de enunciados con los cuales deberá marcar con un aspa (X) la opción que más le parezca.

1. ¿Sabe usted que tipos de reconocimiento hay en [REDACTED]

SI	NO
---------------	----

2. ¿Considera usted que el proceso de reconocimiento está estandarizado en [REDACTED]

SI	NO
---------------	----

Para el enunciado 3 escoger la opción que más le agrada

3. ¿Qué tipo de reconocimiento preferiría?

Puntos acumulables canjeables <input checked="" type="checkbox"/>	Premios clásicos <input type="checkbox"/>
---	---

Leyenda:
Puntos acumulables canjeables: El colaborador decide que adquirir dependiendo de los puntos que haya acumulado.
Premios clásicos: Definidos por la empresa.

**Gracias por su participación
¡Tú opinión es importante!**

Gestión Humana

Anexo 2: Principales retos por región (Deloitte 2016)

Figure 4. Importance of challenges in different regions

Region	AMERICAS		EUROPE, MIDDLE EAST, & AFRICA					ASIA PACIFIC		
	North America	Latin & South America	Nordic countries	Western Europe	Central and Eastern Europe	Middle East	Africa	Asia	Oceania	Southeast Asia
Organizational design	90	92	87	92	88	93	95	95	88	91
Leadership	87	89	89	87	89	87	90	90	93	97
Culture	87	86	87	84	86	90	87	89	93	90
Engagement	86	85	79	85	84	80	86	86	91	92
Learning	79	87	75	81	83	89	87	88	80	91
Design thinking	70	80	71	75	78	83	85	85	81	84
Changing skills of the HR organization	73	78	67	76	81	73	86	80	78	87
People analytics	78	77	76	72	78	76	80	81	83	85
Digital HR	69	71	74	73	74	74	79	74	77	83
Workforce management	67	74	63	65	74	67	73	72	81	80

Higher percentages  Lower percentages

Note: Figures represent the percentage of respondents who rated each issue "important" or "very important."

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Anexo 3: Principales tendencias por región (Deloitte 2018)

Table 1. Trend importance by region

	Global	Americas		Europe, Middle East & Africa				Asia Pacific		
		Latin & South America	North America	Africa	Central & Eastern Europe	Middle East	Nordic countries	Western Europe	Asia	Oceania
The symphonic C-suite	85.0%	91.7%	84.8%	88.8%	81.5%	83.4%	80.1%	76.9%	90.6%	88.3%
People data	84.8%	88.2%	85.0%	89.3%	81.4%	86.4%	84.7%	77.2%	90.1%	85.6%
From careers to experiences	84.1%	87.2%	80.6%	84.7%	80.3%	81.3%	81.4%	79.8%	91.6%	87.3%
Well-being	84.0%	88.2%	78.9%	88.0%	75.1%	84.8%	83.3%	80.1%	91.6%	86.6%
The hyper-connected workplace	82.1%	85.5%	84.6%	85.0%	72.8%	79.9%	84.3%	78.9%	83.6%	89.0%
New rewards	77.4%	85.3%	71.1%	85.6%	74.8%	85.0%	58.8%	69.8%	87.5%	65.6%
Citizenship and social impact	76.7%	81.0%	76.1%	86.8%	63.6%	76.6%	67.8%	72.0%	83.0%	82.8%
AI, robotics, and automation	72.4%	70.4%	64.5%	70.7%	67.0%	74.5%	83.0%	69.2%	84.1%	73.2%
The longevity dividend	69.1%	74.8%	59.7%	73.2%	58.1%	70.5%	63.8%	69.2%	76.5%	66.7%
The workforce ecosystem	65.4%	72.4%	53.8%	71.2%	61.0%	70.3%	58.0%	60.1%	76.5%	61.5%

n = 11,070

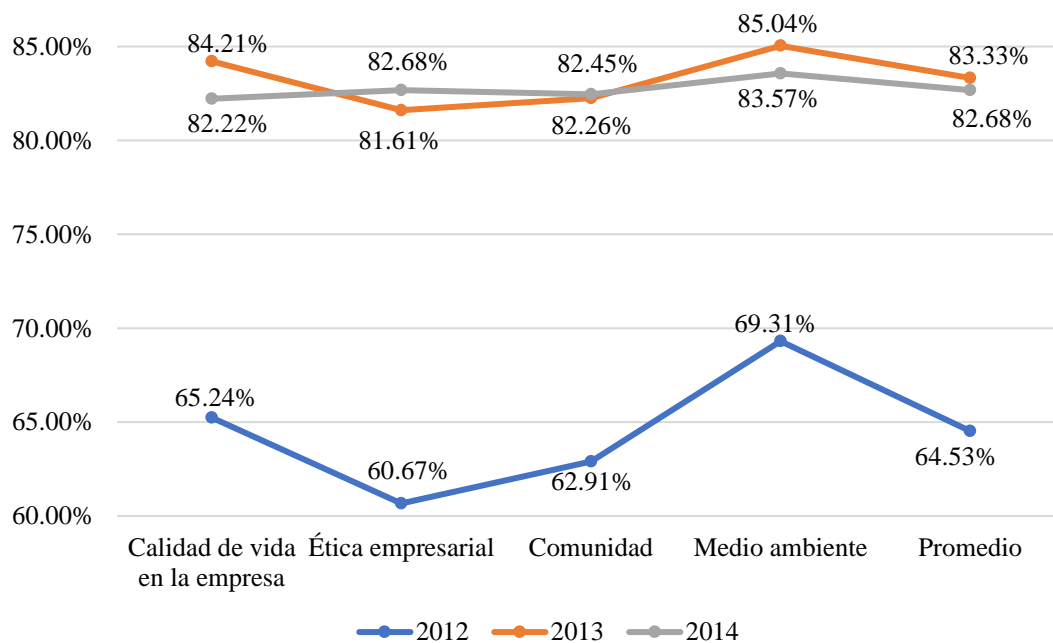
Note: Figures represent the percentage of respondents rating each trend "important" or "very important."

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

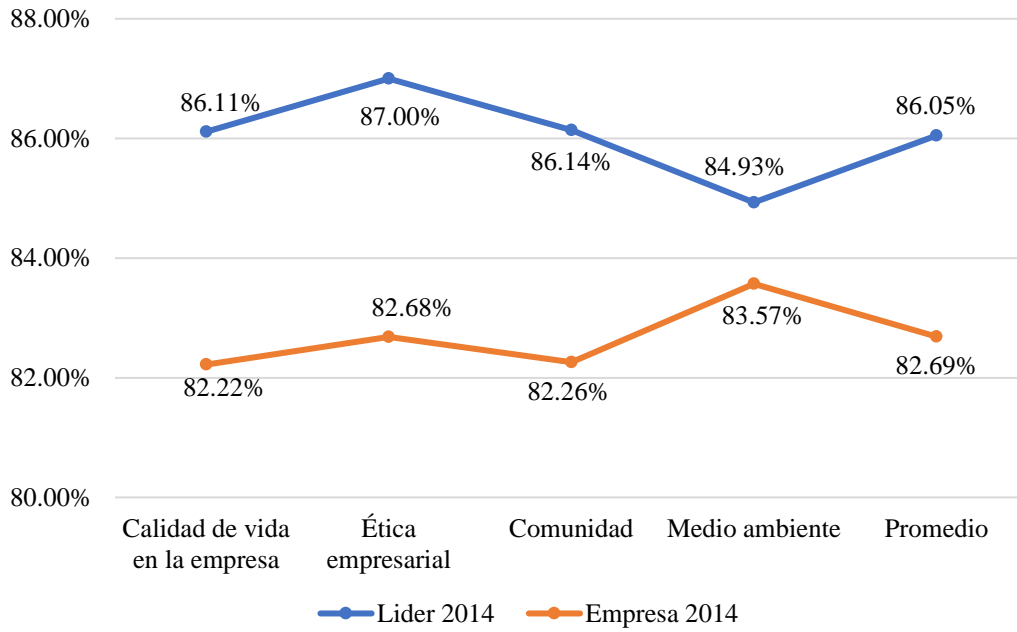
Anexo 4: Bosquejo inicial utilizado para aterrizar la idea de mejora



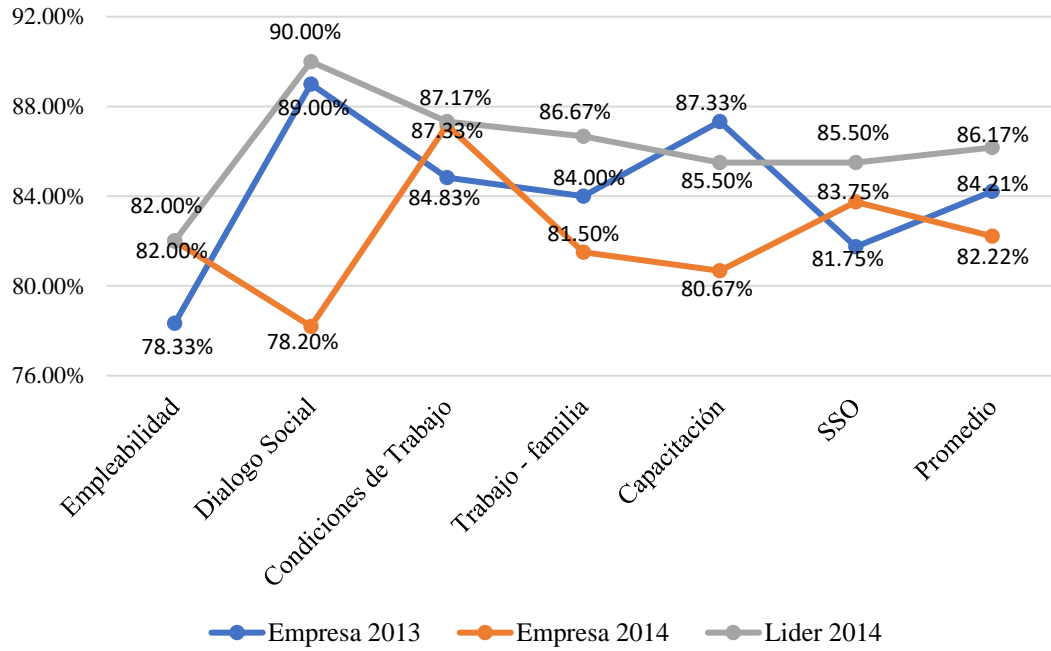
Anexo 5: Resultados ESR de la empresa del 2012 al 2014



Anexo 6: Resultados ERS de la empresa vs las industrias en general



Anexo 7: Resultados generales ESR 2013 – 2014

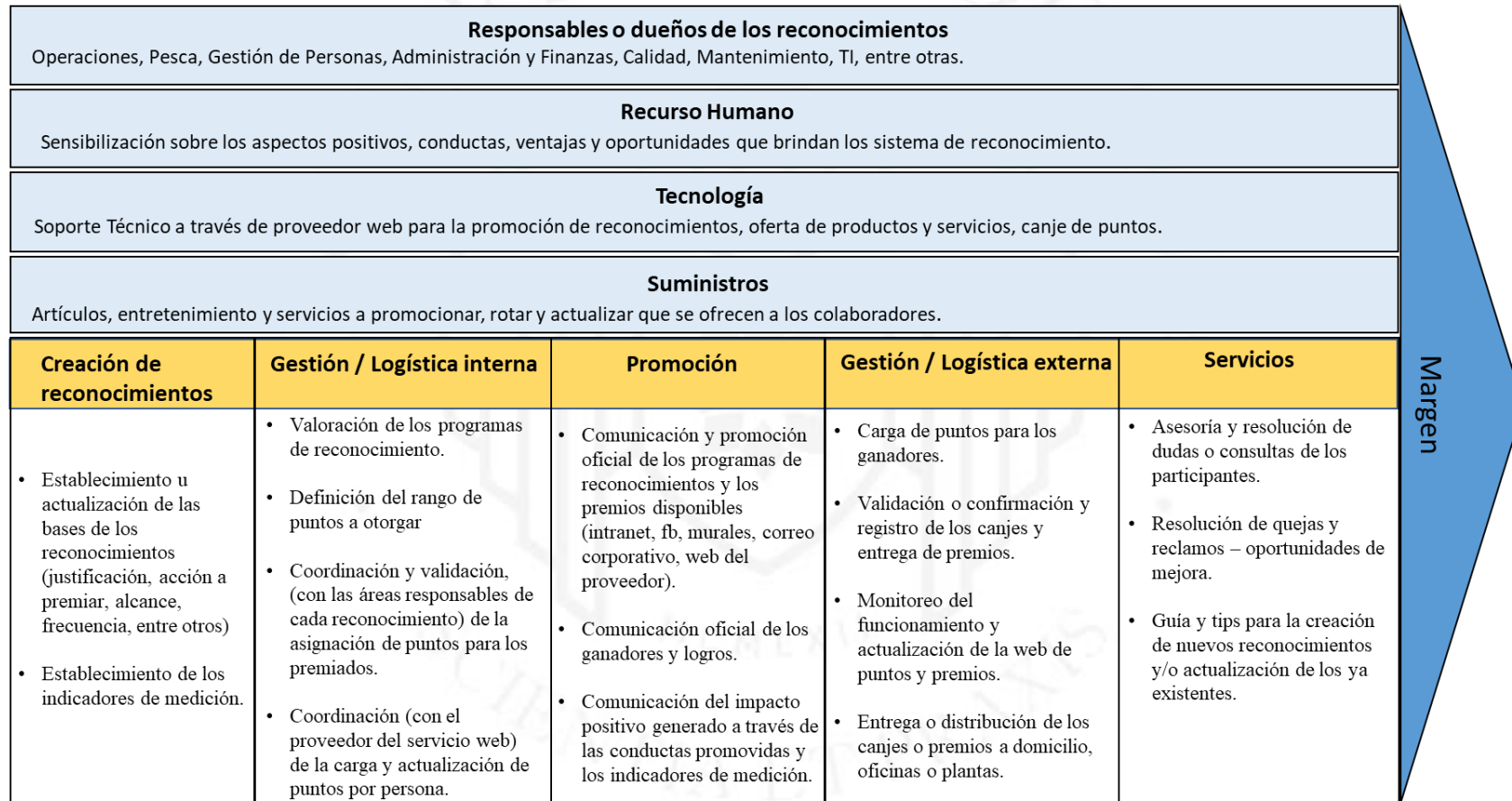


Anexo 8: Ejemplo de formato de comunicación oficial

PROGRAMA DE REFERIDOS x PUNTOS	
NOMBRE DEL RECONOCIMIENTO:	REFERIDOS
JUSTIFICACIÓN: <i>razones sobre la importancia del reconocimiento</i>	Captar a nuevos colaboradores (que no pertenecen a la Empresa) a través de referidos de los Colaboradores de la Empresa.
ACCION A PREMIAR	Colgar en la intranet el c.v de un referido que cumple con el perfil de la posición a cubrir y que luego de culminar satisfactoriamente el proceso de selección ingresa a la Empresa
ALCANCE:	Todos los colaboradores de la Empresa
FRECUENCIA DEL RECONOCIMIENTO <i>Mensual, Trimestral, Semestral, Anual</i>	Mensual, se premiará durante la 1era semana en la que Ingresa a la Compañía el candidato referido
TIPO DE RECONOCIMIENTO <i>Colocar si es: Individual, por grupos (<=4 o <=9), por Planta, por embarcación o por Gerencia</i>	Individual
CANTIDAD DE PUNTOS OTORGADOS x PERSONA	150 puntos + Pisco mosto verde (stock limitado: 20 und) por cada candidato referido que ingrese a la Empresa



Anexo 9: Cadena de valor

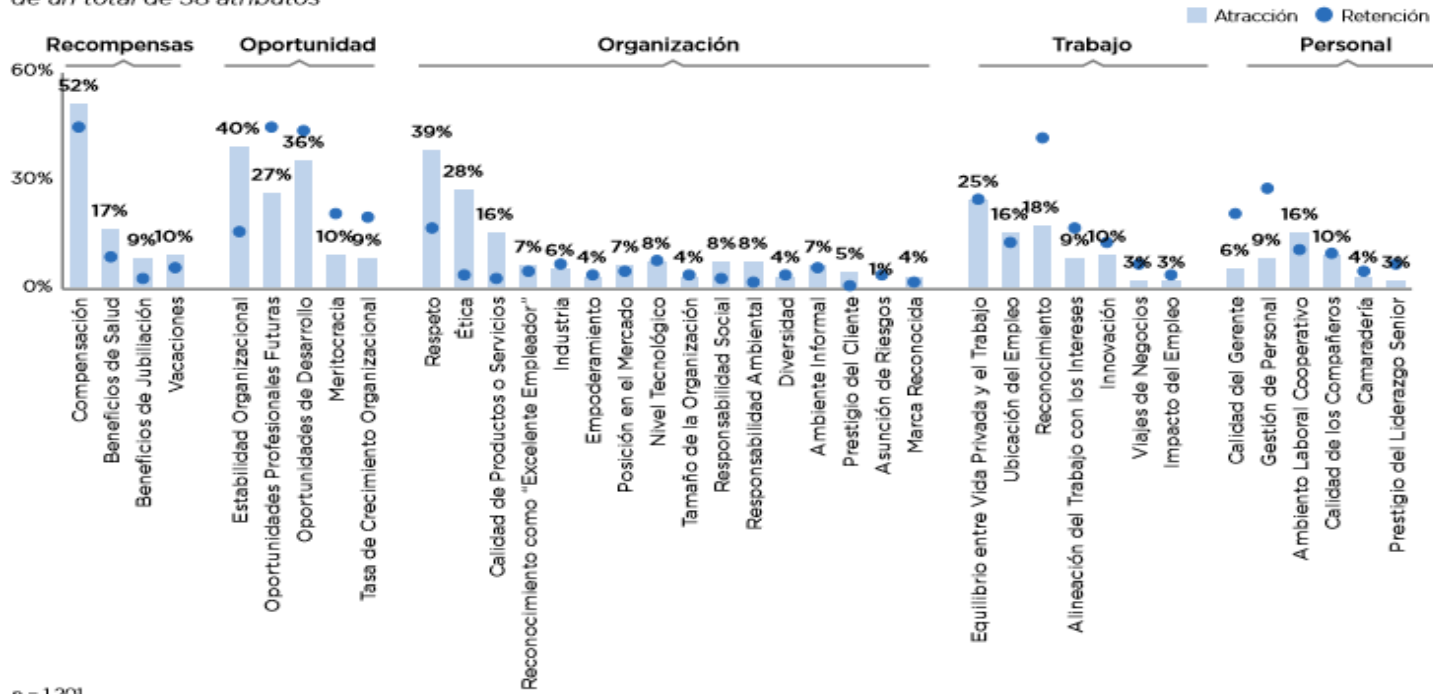


Anexo 10: Principales elementos de atracción y retención en América Latina

LOS EMPLEADOS SON ATRAÍDOS POR LA COMPENSACIÓN Y LA ESTABILIDAD, PERO DEJAN LAS COMPAÑÍAS POR LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y CARRERA

Principales Atributos de Atracción y Retención de los Candidatos y Empleados en América Latina

Las columnas representan el porcentaje de empleados que seleccionaron este atributo entre sus cinco más importantes de un total de 38 atributos



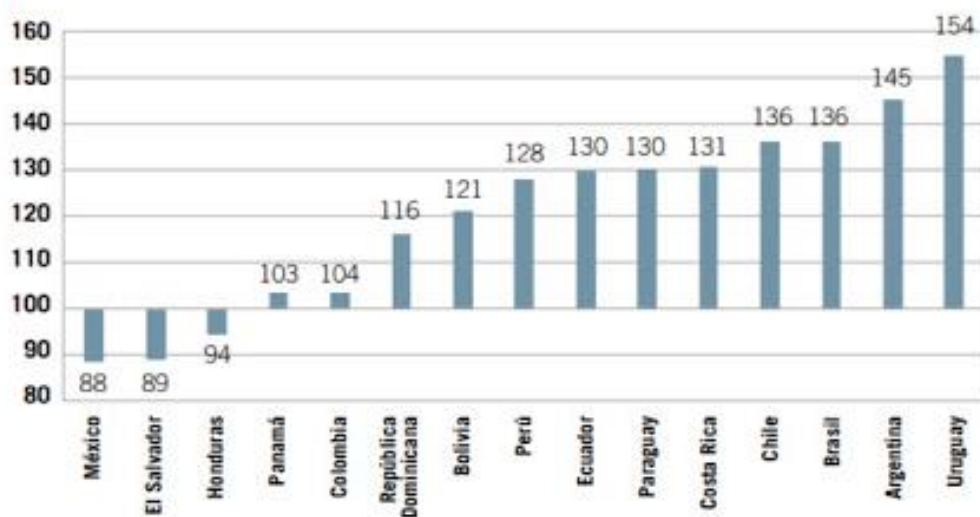
n = 1,201.

Fuente: CEB Q2 2016 Global Labor Market Survey; CEB 2015 Departure View Survey.

© 2016 CEB. All rights reserved. CLO6879162376

Anexo 11: Evolución salarial en América Latina

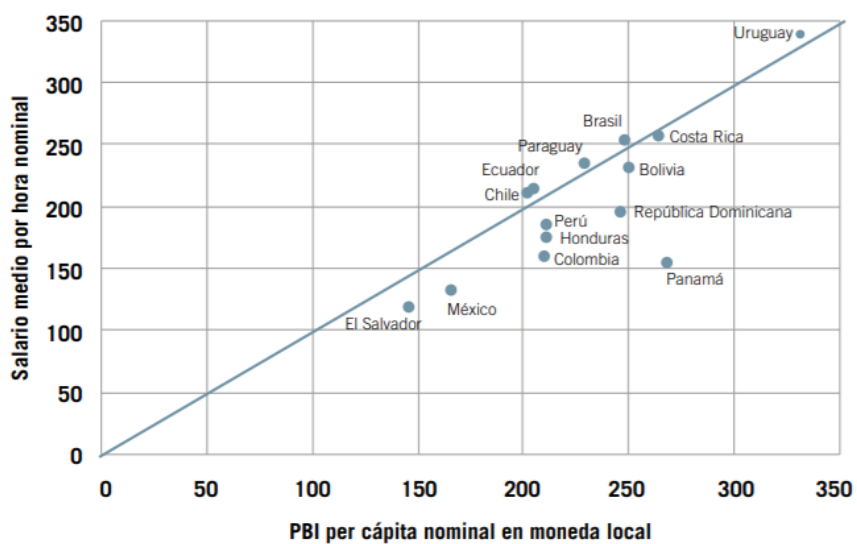
GRÁFICO 5. América Latina: evolución del índice de los salarios promedio reales por mes, por país. 2005-2015 (Año 2005=100)



Fuente: OIT sobre la base de información oficial de las encuestas de hogares de los países.

Anexo 12: Productividad y variación salarial en América Latina

GRÁFICO 10. América Latina: evolución del Producto Interno Bruto per cápita nominal y el salario por hora nominal. 2005-2015 (Año 2005=100)

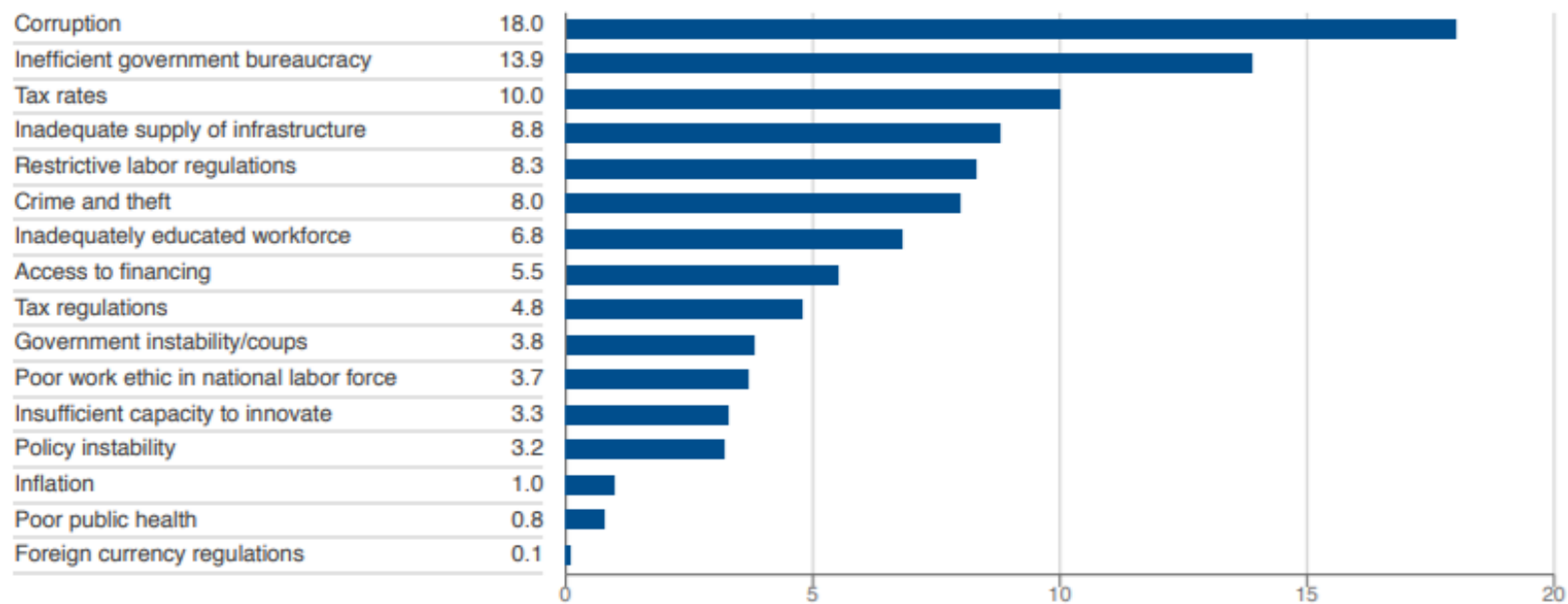


Fuente: OIT sobre la base de información oficial de las encuestas de hogares de los países y base de datos de CEPAL (CEPALSTAT).

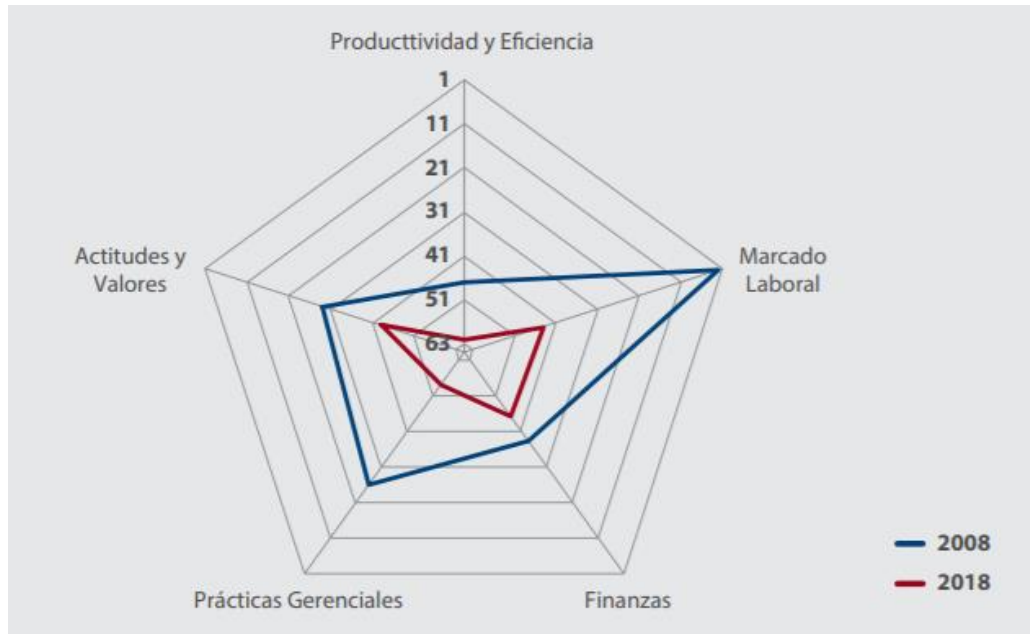
Anexo 13: Algunos aspectos de mejora para el Perú (WEF - 2017)

Most problematic factors for doing business

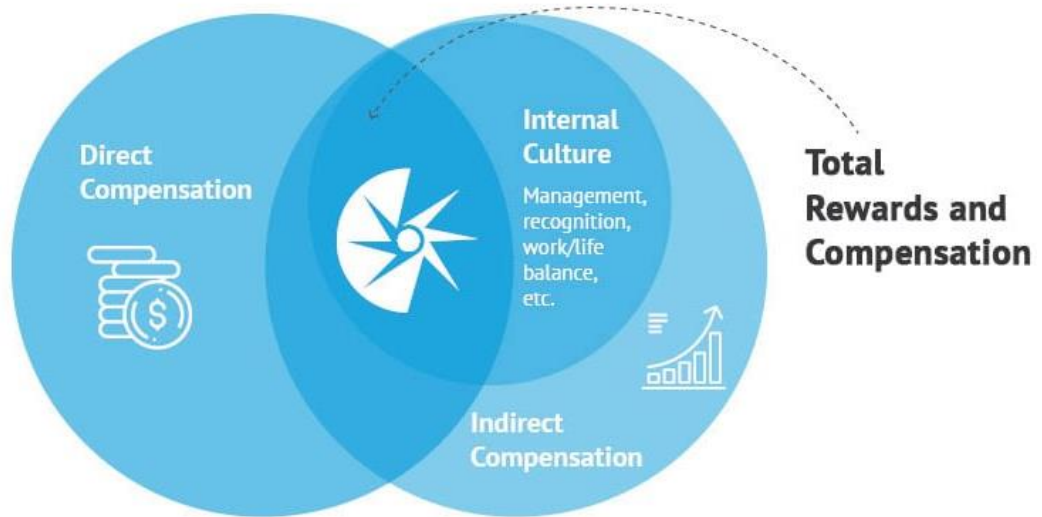
Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017



Anexo 14: Comparación de factores de eficiencia en el Perú (IMD 2018)



Anexo 15: Ejemplo de modelo de compensación total (Astron Solutions)



Anexo 16: Ejemplo de modelo de compensación total (Hay Group)

