

Sosa, Luciana Alicia

**Rediseño de la política de
reconocimiento grupo
Telecom: transformando el
panorama**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Director: Spontón, Carlos

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**REDISEÑO DE LA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO GRUPO TELECOM
TRANSFORMANDO EL PANORAMA**

AUTORA: LUCIANA ALICIA SOSA

DIRECTOR: CARLOS SPONTÓN

CÓRDOBA 2025

Dedico este proyecto a mi abuela, que nos dejó este año y cuya inspiración sigue guiando cada uno de mis pasos. Fue una mujer adelantada a su tiempo, profundamente deconstruida, ejemplo de fuerza, independencia y autenticidad. Su pasión por la vida y su manera de enfrentar los desafíos me enseñaron lecciones que llevo conmigo en cada momento. Siempre la admiré profundamente y la recuerdo como una guía silenciosa, cuyo espíritu acompaña este proyecto y cada logro alcanzado. Este trabajo es un homenaje a su memoria, a todo lo que me transmitió y a la huella imborrable que dejó en mi vida.

ABSTRACT

El presente trabajo analiza el papel estratégico del reconocimiento en la cultura organizacional de TELECOM Argentina, a partir de un enfoque teórico-práctico que integra marcos psicológicos, organizacionales y culturales. Mediante una metodología mixta que combina revisión bibliográfica, análisis de encuestas internas y evidencia cualitativa obtenida a través de entrevistas y grupos focales, se examina el impacto del reconocimiento en variables clave como el compromiso, el liderazgo, el clima laboral y la productividad.

Los resultados evidencian que el reconocimiento no puede concebirse como una práctica aislada ni como un gesto simbólico, sino como un componente estructural del sistema organizacional. Su aplicación efectiva influye directamente en la motivación, la confianza y el sentido de pertenencia, mientras que su ausencia o inconsistencia produce desmovilización, inequidad percibida y debilitamiento del clima laboral. En el caso de TELECOM, se identificó una brecha significativa entre la intención institucional y la percepción de los colaboradores, caracterizada por falta de claridad conceptual, escasa diferenciación de públicos, baja visibilidad comunicacional y prácticas de liderazgo heterogéneas.

A partir de este diagnóstico, se propone un rediseño integral del programa de reconocimiento sustentado en ocho ejes estratégicos: claridad conceptual, segmentación de audiencias, liderazgo apreciativo, comunicación estratégica, integración tecnológica, transparencia, participación activa de los colaboradores y mejora continua. Este enfoque busca desarrollar un sistema coherente, equitativo y sostenible, capaz de potenciar tanto las prácticas formales como la cultura informal de reconocimiento, alineando los comportamientos apreciados con los valores corporativos y con la estrategia de la organización.

La propuesta apunta a fortalecer la experiencia cotidiana del reconocimiento, haciéndola más auténtica, visible y emocionalmente significativa, al tiempo que incorpora analítica de datos, mecanismos participativos y herramientas digitales para ampliar su alcance e impacto. En síntesis, el estudio demuestra que una

política de reconocimiento robusta constituye una decisión estratégica clave para potenciar el compromiso, la innovación, la retención de talento y la productividad, especialmente en contextos de transformación organizacional acelerada como el que atraviesa TELECOM.

Palabras clave: reconocimiento organizacional, cultura, compromiso, liderazgo, clima laboral, TELECOM Argentina, capital humano, motivación, diversidad e inclusión, innovación, desempeño organizacional, política de reconocimiento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS	8
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
DESARROLLO	15
I. DIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO EN TELECOM	16
1.1 Reconocimiento como componente estratégico en Telecom	17
1.2 Estructura de la política de reconocimiento: Las cuatro avenidas.....	17
La Milla Extra	18
Vamos por Más.....	18
Full Actitud	19
Logros que Conectan.....	19
1.3 Valores culturales que sustentan el reconocimiento	20
1.4 Brechas y oportunidades de mejora.....	20
1.5 Síntesis y relevancia estratégica.....	21
II. CAPÍTULO DE RESULTADOS: PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DEL RECONOCIMIENTO LABORAL EN TELECOM.	22
2.1 Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2023.....	23
2.2 Pulso 2024: Percepciones sobre el reconocimiento laboral	27
2.3 Evolución metodológica: Encuesta de Compromiso 2025	35
2.4 Entrevistas a referentes estratégicos de la organización	39
III. CONCEPTO Y FUNDAMENTACIÓN DEL RECONOCIMIENTO DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.	43
3.1 Fundamentos teóricos y psicológicos del reconocimiento en las organizaciones.....	43
3.2 Dimensiones del reconocimiento	45
3.3 Reconocer el resultado y el proceso: equilibrio entre desempeño y sentido	46
3.4 Alineación entre reconocimiento y valores culturales.....	47
3.5 Reconocimiento material y simbólico: una integración necesaria	47
3.6 Criterios para un reconocimiento efectivo en las organizaciones.....	48
IV. RECONOCIMIENTO, ENPS Y LIDERAZGO: VÍNCULOS ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN DEL COMPROMISO.	53
4.1 El reconocimiento como configurador del clima laboral y la justicia organizacional.....	54

4.2 El vínculo entre reconocimiento y eNPS: midiendo la voz del compromiso .	56
4.3 Compromiso y liderazgo transformacional: integración estratégica con el reconocimiento.....	58
4.4 La brecha entre intención y experiencia en el reconocimiento: una mirada desde la coherencia organizacional y la experiencia del colaborador.....	60
V. BENCHMARK DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	63
5.1 Google — Tecnología e innovación EE. UU.....	63
5.2 Amazon — Comercio digital y logística EE. UU.	64
5.3 Vodafone — Telecomunicaciones Reino Unido y global.....	66
5.4 Síntesis y hallazgos estratégicos	67
5.5 Fuentes y procedimiento de recolección	70
VI. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO EN TELECOM.....	71
6.1 Claridad conceptual: Definir qué se reconoce y qué no	72
6.2 Segmentación del reconocimiento: Atender la diversidad de públicos y necesidades.....	72
6.3 Liderazgo apreciativo: Formar líderes que reconozcan con coherencia y propósito	73
6.4 Comunicación estratégica.....	74
6.5 Integración tecnológica y analítica de datos	75
6.6 Transparencia: Garantizar claridad, justicia y confianza	76
6.7 Participación: Construir una cultura colaborativa del reconocimiento	77
6.8 Mejora continua: Monitoreo, aprendizaje e innovación	78
CONCLUSIONES	80
Alcances y limitaciones	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	89
I ENCUESTA DE COMPROMISO 2025	89
KPIs	89
Drivers.....	91
Drivers + Apertura.....	92
II ENCUESTA DE CLIMA 2023	93
III ENTREVISTA A ALEJANDRA LUCÍA IMAZ - GERENTE DE CULTURA, CHANGE Y CLIMA EN TELECOM.....	95

IV ENTREVISTA A GUSTAVO BUEZAS - DIRECTOR DE DOMINIO CULTURAL EN TELECOM.....	100
V AUTORIZACIÓN TELECOM.....	104
VI AUTORIZACIÓN GUSTAVO BUEZAS	105
VII AUTORIZACIÓN ALEJANDRA IMAZ.....	106

INTRODUCCIÓN

En el escenario actual, marcado por cambios constantes en la forma de trabajar y en las expectativas de las personas, el reconocimiento ocupa un lugar cada vez más central dentro de la gestión organizacional. Reconocer de manera oportuna y genuina no solo influye en la motivación individual, sino que también fortalece el sentido de pertenencia, la claridad respecto del aporte propio y la confianza en las decisiones de la organización. Cuando estas prácticas se integran en políticas sólidas y coherentes, pueden transformar la experiencia laboral, mejorar la convivencia cotidiana y generar entornos donde las personas se sienten valoradas y capaces de desplegar su potencial. En este sentido, estudiar el reconocimiento permite comprender cómo las organizaciones pueden impulsar un clima más saludable y orientar comportamientos colectivos que favorezcan la consecución de sus objetivos institucionales. A continuación, se desarrollan la fundamentación y los objetivos que guían este trabajo, con el fin de situarlo dentro de un marco conceptual y metodológico claro.

FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS

El reconocimiento se ha convertido en un componente central dentro de la gestión contemporánea del talento, especialmente en un contexto donde las transformaciones tecnológicas, culturales y estructurales redefinen las expectativas de las personas respecto de su experiencia laboral. La creciente atención al bienestar, la motivación y el compromiso ha demostrado que las prácticas de reconocimiento no solo tienen efectos emocionales, sino que también influyen de manera directa en la productividad, la retención y la calidad del clima organizacional. Reconocer el esfuerzo y el logro de manera clara, consistente y significativa se

configura como una necesidad estratégica para fortalecer vínculos, promover comportamientos alineados y consolidar culturas organizacionales con propósito.

A pesar de esta relevancia, muchas organizaciones enfrentan desafíos al momento de diseñar o implementar políticas de reconocimiento que resulten coherentes y efectivas. La falta de criterios claros, la desactualización de los programas, la escasa comunicación o la desconexión entre las prácticas formales y la experiencia cotidiana generan brechas que impactan en la percepción de justicia, en el compromiso y en el sentido de pertenencia. Estas tensiones ponen en evidencia la necesidad de analizar el reconocimiento desde una perspectiva integral, que permita comprender tanto sus dimensiones simbólicas y culturales como sus efectos concretos en el desempeño.

En este escenario general, resulta especialmente pertinente examinar cómo estas dinámicas se expresan en organizaciones complejas y de gran escala, donde la diversidad de roles, la rapidez de los procesos y las demandas del negocio intensifican la necesidad de contar con políticas de reconocimiento claras y consistentes. Es en este punto donde el estudio de casos reales adquiere valor analítico, ya que permite observar de qué manera las intenciones estratégicas se traducen, o no, en experiencias cotidianas significativas para las personas. En este sentido, la situación de TELECOM constituye un ejemplo relevante para explorar estas problemáticas, dado que la empresa atraviesa procesos de transformación cultural y despliega iniciativas que buscan fortalecer la experiencia del colaborador, incluyendo el reconocimiento como uno de sus ejes centrales.

En consecuencia, el presente trabajo se justifica por la necesidad de comprender cómo una política de reconocimiento puede rediseñarse para responder a las demandas actuales del mundo del trabajo y contribuir a la construcción de entornos laborales más motivadores, claros y equitativos. El análisis propuesto articula marcos conceptuales con evidencia empírica, y se orienta a identificar aquellos elementos que hacen que el reconocimiento sea percibido como auténtico, oportuno y alineado con los valores organizacionales.

El caso de TELECOM se presenta así como un escenario pertinente para profundizar este análisis, dado que la organización ha desarrollado diversas

iniciativas de reconocimiento que, sin embargo, continúan mostrando brechas entre la propuesta institucional y la percepción de los colaboradores.

Previo al desarrollo analítico, se introduce una descripción general de la organización que constituye el caso de estudio.

En el ámbito de las telecomunicaciones en Argentina, TELECOM se destaca como una de las compañías líderes, con un compromiso estratégico hacia el bienestar y la experiencia de sus colaboradores. La gestión del talento humano y la construcción de un entorno laboral positivo se han convertido en factores clave para garantizar la competitividad, la innovación y la sostenibilidad de la organización. En este contexto, el reconocimiento laboral surge como un componente esencial de la cultura organizacional, capaz de influir en la motivación, la productividad y el compromiso de los empleados, constituyéndose no solo como un acto simbólico, sino como un elemento estructural que articula valores, comportamientos y prácticas organizacionales.

A partir de 2025, TELECOM implementa la Encuesta de Compromiso, un instrumento de medición de carácter anual que tiene como objetivo brindar una visión integral sobre la relación de los colaboradores con la empresa. La primera edición se llevó a cabo entre el 19 de mayo y el 6 de junio de 2025 y permitió identificar áreas críticas, fortalezas y oportunidades de mejora en diversos aspectos del clima laboral, con especial atención al reconocimiento de los logros individuales y colectivos. Una de las principales innovaciones metodológicas de esta encuesta es la incorporación de la Puntuación Neta de Promotores Internos (employee Net Promoter Score, en adelante eNPS), adaptación del indicador utilizado en experiencia de clientes conocido como Puntuación Neta de Promotores (Net Promoter Score, NPS). Este indicador se emplea como métrica central para evaluar el compromiso y la satisfacción laboral. El eNPS permite medir la disposición de los empleados a recomendar a TELECOM como un lugar de trabajo, convirtiéndose en un indicador sintético del nivel de motivación y orgullo organizacional. Si bien las ediciones anteriores de la encuesta contemplaban mediciones de este tipo, la presente edición pone un mayor énfasis en su alcance y profundidad.

Los resultados de la Encuesta de Compromiso 2025 evidencian que, si bien existen áreas de fortaleza, como la percepción de habilidades de liderazgo, la confianza en los equipos y la colaboración, persisten brechas importantes entre la política de reconocimiento de la empresa y la percepción de los colaboradores. La favorabilidad general respecto al reconocimiento alcanza solo un 57%, con un 26% de respuestas neutras y un 18% de percepciones negativas. Esta brecha evidencia que la política institucional, a pesar de los programas vigentes como “Un Aplauso para Vos” y otras iniciativas de visibilización de logros, no logra ser percibida de manera consistente y significativa por todos los empleados. En este sentido, el reconocimiento se posiciona como un factor crítico que impacta directamente en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

La literatura académica respalda esta relación entre reconocimiento y desempeño organizacional. Luthans (2002) destaca que el reconocimiento social tiene un impacto directo sobre el compromiso y la productividad de los empleados, mientras que Seligman (2011), desde la perspectiva de la psicología positiva, subraya la importancia del reconocimiento para fomentar un entorno laboral saludable y emocionalmente enriquecedor. Además, estudios de Brun y Dugas (2008) y Bakker y Demerouti (2017) muestran que la efectividad del reconocimiento no se limita a incentivos económicos, sino que incluye dimensiones simbólicas, relacionales y culturales, como la retroalimentación positiva, la visibilización de logros, el apoyo de los líderes y la creación de espacios que celebren el esfuerzo individual y colectivo.

Los antecedentes de investigaciones previas aportan un marco conceptual y metodológico valioso para este trabajo. Diversos estudios destacan la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral, la correlación positiva entre reconocimiento y motivación, y el rol del liderazgo en la gestión del talento. Investigaciones en distintos sectores, educativo, hotelero, industrial y público, muestran que el reconocimiento efectivo contribuye a mejorar la productividad, fortalecer el sentido de pertenencia y alinear los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, se han identificado buenas prácticas en gestión de reconocimiento que incluyen diagnósticos participativos,

establecimiento de competencias e indicadores de desempeño, y estrategias de comunicación interna para reforzar la cultura del reconocimiento.

Los antecedentes de investigación subrayan la relevancia del reconocimiento como un componente estratégico de la cultura organizacional. Por ejemplo: Chiang, Salazar y Núñez (2007) evidencian la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral, mostrando que un entorno positivo contribuye a fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados. Estudios en empresas mexicanas (2022) muestran una correlación positiva entre motivación y reconocimiento, indicando que las prácticas de valoración efectiva impulsan la motivación intrínseca de los trabajadores. Transformaciones culturales en la empresa Toba (2022) resaltan la importancia de alinear las prácticas de reconocimiento con la estrategia de cambio organizacional y el desarrollo del liderazgo. Herramientas de evaluación de desempeño en Gamisol y Cía. S.A. (2021) y modelos de gestión de motivación bajo crisis (2020) demuestran cómo el reconocimiento influye en el desempeño, la resiliencia y la cohesión de los equipos. Encuestas de clima laboral en el Ministerio de Desarrollo Social de Córdoba (2020) evidencian que la implementación de políticas de reconocimiento diferenciadas según generaciones favorece la motivación y la relación intergeneracional en entornos organizacionales diversos.

Estos antecedentes proporcionan una base conceptual y empírica sólida, permitiendo situar el reconocimiento no solo como una herramienta de gestión de personas, sino como un componente estratégico que impacta directamente en el compromiso, la productividad y el desempeño organizacional.

La justificación de esta investigación se centra en la identificación de brechas entre la política formal de reconocimiento de TELECOM y la percepción real de los empleados, tal como lo revelan las encuestas de clima (2023) y compromiso (2025). La existencia de estas discrepancias indica que, si bien la empresa ha desarrollado herramientas y programas orientados al reconocimiento, estos no siempre logran generar un impacto significativo y uniforme. La comprensión de estas brechas permitirá realizar un diagnóstico integral de la situación actual, identificar oportunidades de mejora y aportar evidencia que pueda fundamentar decisiones estratégicas para fortalecer la cultura de reconocimiento en la organización.

El presente trabajo se propone analizar de manera detallada la política de reconocimiento vigente en TELECOM, considerando tanto la información cuantitativa derivada de encuestas como la información cualitativa obtenida a partir de entrevistas y grupos focales. Además, se explorarán prácticas de reconocimiento implementadas en otras organizaciones con el fin de identificar estrategias efectivas que puedan adaptarse al contexto corporativo de TELECOM. Esta aproximación permitirá comprender el reconocimiento como un factor estratégico que contribuye a la motivación, el compromiso, la productividad y el desarrollo de capital humano dentro de la organización.

A continuación, se introducen el objetivo general y los objetivos específicos que orientan este trabajo. En términos amplios, la investigación tiene como propósito analizar y describir el proceso de rediseño de la política de reconocimiento en TELECOM, con el fin de comprender su alcance, relevancia y oportunidades de mejora. Este enfoque permite construir una propuesta fundamentada que aporte al fortalecimiento de la cultura del reconocimiento dentro de la organización estudiada.

Objetivo General

- Describir el rediseño de la política de reconocimiento en TELECOM.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la política de reconocimiento en TELECOM
- Recopilar opiniones y percepciones de los empleados sobre la política de reconocimiento
- Definir el concepto de reconocimiento y establecer criterios claros para su aplicación
- Explorar la correlación entre reconocimiento, eNPS, productividad y liderazgo
- Investigar mejores prácticas de reconocimiento en otras empresas
- Desarrollar recomendaciones para la mejora continua de la política de reconocimiento

En conclusión, la presente introducción establece un marco sólido para comprender la relevancia estratégica del reconocimiento dentro de TELECOM, la necesidad de abordar las brechas entre las políticas formales y la percepción de los colaboradores, y la oportunidad de generar intervenciones fundamentadas en evidencia. Esta fundamentación teórica y empírica sienta las bases para los capítulos posteriores, donde se presentarán la metodología de investigación, los resultados obtenidos, el análisis de la información y las recomendaciones derivadas del estudio. De esta manera, se busca ofrecer una visión integral del reconocimiento como herramienta de compromiso, motivación y productividad, contribuyendo a fortalecer la cultura organizacional y a optimizar la experiencia de los colaboradores en TELECOM.

DESARROLLO

A lo largo de esta sección se examinan los distintos aspectos centrales de la tesis, orientados a comprender y evaluar la política de reconocimiento en Telecom desde una perspectiva estratégica, cultural y organizacional. Durante el desarrollo se integran diversos niveles de análisis, institucional, empírico y teórico, con el propósito de construir una visión integral del reconocimiento como práctica clave en la gestión del talento y en el fortalecimiento del compromiso laboral.

En una primera instancia, se aborda un diagnóstico de la política vigente, describiendo sus principales componentes, las iniciativas que la conforman y los valores culturales que las sustentan. Este análisis permite situar el reconocimiento dentro del marco general de la gestión de personas en Telecom, identificando fortalezas, brechas y oportunidades de mejora.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos a partir de fuentes empíricas, entre ellas las encuestas de clima y compromiso y las entrevistas a referentes internos. Estos datos permiten explorar cómo el reconocimiento es percibido y experimentado por los colaboradores, aportando una mirada tanto cuantitativa como cualitativa sobre su efectividad y su impacto en la experiencia laboral.

Se incorpora también un marco conceptual desde la psicología organizacional, que aporta fundamentos teóricos para comprender el papel del reconocimiento en la motivación, el bienestar y el compromiso. Esta base conceptual brinda sustento a los hallazgos empíricos y orienta los criterios para el rediseño de la política.

A continuación, se profundiza en los vínculos entre reconocimiento, liderazgo y compromiso, analizando su relación con indicadores como el clima laboral, el eNPS y la percepción de justicia organizacional. Este enfoque busca evidenciar cómo el reconocimiento, sostenido por un liderazgo auténtico y transformacional, actúa como motor del compromiso colectivo y de la cultura organizacional.

Finalmente, se presenta un análisis comparativo (benchmark) con empresas de referencia internacional, a fin de identificar buenas prácticas y aprendizajes que contribuyan a enriquecer el modelo de Telecom, alineándolo con las tendencias globales en gestión del talento y reconocimiento laboral.

En su conjunto, este apartado integra diagnóstico, evidencia empírica, fundamentos teóricos y análisis comparativo, conformando una base sólida para la propuesta de mejora de la política de reconocimiento organizacional que se desarrolla en los apartados siguientes.

I. DIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO EN TELECOM

El presente apartado tiene por finalidad desarrollar un diagnóstico exhaustivo de la política de reconocimiento implementada en Telecom, con el propósito de comprender su alcance, estructura y contribución al fortalecimiento de la cultura organizacional. El reconocimiento se aborda aquí como un componente estratégico de la gestión de personas, en tanto constituye una herramienta clave para promover la motivación, la pertenencia y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que refuerza los valores y comportamientos que la organización busca consolidar.

El análisis se inicia con una revisión del lugar que el reconocimiento ocupa dentro de la estrategia corporativa, para luego describir en detalle la arquitectura de la política vigente, estructurada en torno a cuatro avenidas principales: *La Milla Extra*, *Vamos por Más*, *Full Actitud* y *Logros que Conectan*. Cada una de ellas representa una vía complementaria a través de la cual la empresa materializa el reconocimiento y visibiliza los logros individuales y colectivos.

Posteriormente, se examinan los valores culturales que otorgan sustento a dichas prácticas, así como las brechas y oportunidades de mejora identificadas a partir del análisis documental y de la evidencia interna disponible. Este recorrido permite no sólo delinear el funcionamiento actual de la política, sino también valorar su grado de alineación con los objetivos estratégicos de Telecom y su potencial de

impacto en el clima y el compromiso organizacional. Finalmente, el capítulo culmina con una síntesis integradora que destaca la relevancia del reconocimiento como herramienta de gestión cultural y como base para los análisis empíricos que se desarrollan en los apartados siguientes.

1.1 Reconocimiento como componente estratégico en Telecom

En Telecom, el reconocimiento no es un acto aislado, sino un componente central de su estrategia cultural y organizacional. Se concibe como una práctica estratégica que impulsa el compromiso, fomenta la motivación, fortalece el orgullo de pertenencia y alinea los comportamientos individuales con los objetivos del negocio. Para que esta práctica tenga impacto real, la compañía ha desarrollado un ecosistema de programas, ceremonias, plataformas digitales y canales de comunicación que buscan visibilizar los logros individuales y colectivos, garantizando que cada contribución sea percibida y valorada. Entre los instrumentos más utilizados se encuentran los sistemas de nominación interna, que permiten que líderes y colegas postulen a colaboradores destacados; eventos presenciales y virtuales que celebran los logros de equipos y regiones; plataformas de comunicación interna para difundir historias de éxito, reconocimientos simbólicos y resultados relevantes; y encuestas y mediciones periódicas que monitorean la percepción de los colaboradores sobre el reconocimiento recibido. La efectividad de estas herramientas depende, en gran medida, de la participación activa de los líderes y de la consistencia en la comunicación, lo que asegura que la política de reconocimiento cumpla su rol estratégico.

1.2 Estructura de la política de reconocimiento: Las cuatro avenidas

La política de reconocimiento 2025 de Telecom se sustenta en un esquema compuesto por cuatro avenidas que, sin ser iniciativas aisladas, funcionan como engranajes interdependientes de una maquinaria cultural diseñada para afianzar los valores organizacionales.

La Milla Extra

La primera avenida, denominada La Milla Extra, se centra en quienes van más allá de lo esperado. No se trata únicamente de cumplir con las responsabilidades asignadas, sino de marcar la diferencia mediante el compromiso, la dedicación y el esfuerzo adicional. Para visibilizar estas acciones, Telecom implementa mecanismos como las Postulaciones La Milla Extra, donde líderes o equipos pueden nominar a colaboradores que se destacan por su desempeño sobresaliente. Esta instancia incluye recompensas simbólicas y económicas, además de ofrecer visibilidad dentro de la organización, transformando a estos colaboradores en modelos inspiradores. Complementariamente, TECO Historias permite difundir estas experiencias mediante cápsulas internas que narran el impacto del trabajo de manera cercana y humana, mientras que KM 24, una serie de eventos presenciales que recorren distintas regiones del país otorga un valor federal al reconocimiento y celebra a quienes, desde diferentes lugares, contribuyen de manera significativa a los resultados.

Vamos por Más

La segunda avenida, Vamos por Más, pone el foco en la evolución, el aprendizaje y el crecimiento personal. Su objetivo es reconocer a aquellos que toman la iniciativa en su desarrollo profesional y generan oportunidades de crecimiento en lugar de esperar que estas lleguen. Entre las acciones más relevantes se incluyen Transiciones On Demand, destinadas a sensibilizar a los nuevos líderes sobre la práctica del reconocimiento como herramienta de gestión, incorporándola desde el inicio de sus trayectorias de liderazgo. TECOnecto reconoce a quienes construyen comunidad y fortalecen redes internas, mientras que la iniciativa Leaderland, desarrollada en colaboración con Clap, brinda un espacio para que líderes analicen los desafíos del reconocimiento en contextos complejos y adquieran herramientas concretas para aplicarlo en momentos críticos. Adicionalmente, el reconocimiento se integra a los procesos de Búsquedas Internas,

visibilizando a quienes avanzan en su desarrollo profesional, y se complementa con las Encuestas de Líderes, que permiten medir la percepción de los equipos sobre el reconocimiento y generar indicadores valiosos que retroalimentan la política.

Full Actitud

La tercera avenida, Full Actitud, destaca la importancia de la actitud con la que las personas enfrentan su día a día. En Telecom, se reconoce a quienes no solo cumplen con sus responsabilidades, sino que lo hacen con una disposición positiva, colaborativa y superadora, contagiando entusiasmo, facilitando procesos y promoviendo un entorno de trabajo más humano y productivo. Durante la Semana de Nuestros Principios, se comparten testimonios de colaboradores que han sido reconocidos por vivir los valores culturales de la organización, transformando la actitud en acción y reforzando la cultura organizacional. Además, Full Actitud Teco distingue a quienes han recibido el mayor número de insignias culturales a lo largo del año, consolidándolos como referentes naturales del espíritu Teco y mostrando cómo los pequeños gestos de actitud generan impactos significativos en la experiencia colectiva.

Logros que Conectan

La cuarta avenida, Logros que Conectan, celebra los hitos que impulsan a la organización, reconociendo tanto a individuos como a equipos que alcanzan resultados clave o resuelven desafíos estratégicos. Esto se realiza mediante iniciativas como la participación en Legión TECO, donde colaboradores mejoran la experiencia del cliente mediante su involucramiento directo; las Celebraciones por Dominio, que son espacios híbridos de intercambio con sponsors donde se ponen en valor ideas, logros y aprendizajes; y el reconocimiento a iniciativas regionales, como los casos de Bahía Blanca y Zárate, donde se premió el compromiso del equipo local al resolver problemáticas críticas. Asimismo, TECO HUB facilita el diálogo entre perfiles juniors y seniors, fomentando el reconocimiento horizontal,

mientras que los equipos de Fulfillment y B2C son destacados por sus resultados en NPS y resolución de problemas, recibiendo reconocimientos simbólicos y económicos que ponen en valor el impacto concreto sobre la experiencia del cliente.

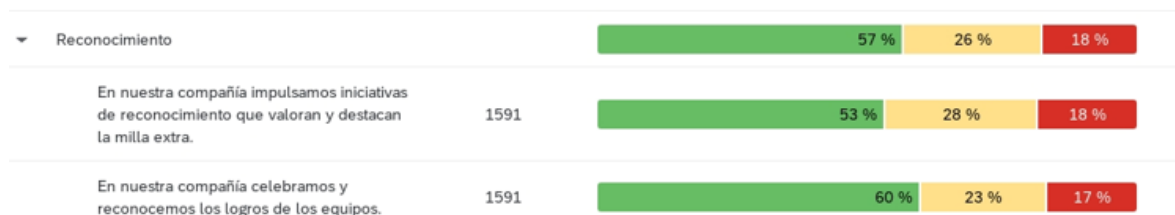
1.3 Valores culturales que sustentan el reconocimiento

Todas estas avenidas están fundamentadas en los valores culturales de Telecom, que guían el comportamiento esperado y refuerzan la identidad organizacional. Entre ellos se destacan: Nos Divertimos, promoviendo un clima de disfrute y entusiasmo; Confiamos y Creemos en Vos, que impulsa la autonomía y el potencial de cada persona; Somos Clientes, centrando la atención en generar valor desde la perspectiva del receptor del servicio; Hacemos, Arriesgamos y lo Seguimos Intentando, que fomenta la acción con coraje y perseverancia; Damos Todo, reflejando pasión y compromiso; La Hacemos Fácil, priorizando eficiencia sin perder humanidad; y Actuamos en Equipo y Conectados, que reconoce que los grandes logros son siempre colectivos. Estos valores no solo orientan las acciones de reconocimiento, sino que también consolidan la cultura, alinean comportamientos y fortalecen la conexión entre las personas y la organización.

1.4 Brechas y oportunidades de mejora

Si bien TELECOM ha desarrollado un ecosistema de reconocimiento integral y estratégico, los resultados de la Encuesta de Compromiso 2025 evidencian brechas entre la intención de los programas y la percepción de los colaboradores (ver Tabla 1). Por ejemplo, un 53% de los colaboradores considera que la empresa impulsa iniciativas de reconocimiento que valoran y destacan la “milla extra”; sin embargo, un 18% percibe que el reconocimiento es insuficiente, mientras que un 28% mantiene una postura neutral al respecto. De manera similar, respecto de la celebración de los logros de equipo, el 60% de los colaboradores percibe una valoración positiva, mientras que un 17% considera que los logros no se celebran ni se reconocen adecuadamente.

Tabla 1. Percepción de los colaboradores sobre el reconocimiento en TELECOM – Fuente: Encuesta de Compromiso 2025 Telecom.



Al mismo tiempo, la percepción sobre escucha y comunicación refleja una situación similar: un 66% de favorabilidad, un 25% de neutralidad y un 9% de detractores. Esto evidencia que, si bien la comunicación y la escucha son apreciadas por la mayoría, todavía existe un segmento de colaboradores que percibe oportunidades de mejora. Estos hallazgos permiten identificar áreas críticas y visibilizar el desafío de alinear las iniciativas de reconocimiento con las expectativas reales de los equipos, asegurando que cada acción tenga un impacto tangible en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia.

En este contexto, los hallazgos de la Encuesta de Compromiso 2025 permiten dimensionar tanto los avances como las oportunidades de mejora en el ecosistema de reconocimiento de TELECOM. Identificar las brechas entre la intención de los programas y la percepción de los colaboradores, así como comprender cómo se perciben la comunicación y la escucha, resulta fundamental para orientar las decisiones estratégicas. Esta información sienta las bases para la síntesis del diagnóstico y permite vincular los hallazgos con la relevancia estratégica del reconocimiento, estableciendo un marco claro para definir cómo estas iniciativas pueden contribuir de manera tangible al compromiso, la motivación y la cultura organizacional.

1.5 Síntesis y relevancia estratégica

La política de reconocimiento de Telecom constituye un pilar estratégico que combina infraestructura, programas, herramientas y cultura para generar impacto

real en la motivación y el compromiso de los colaboradores. Cada avenida, acción, ceremonia y plataforma se integra en un ecosistema diseñado para reforzar valores, alinear comportamientos, celebrar logros y construir sentido. El análisis de percepción actual permite identificar oportunidades de mejora, estableciendo una base sólida para que el reconocimiento continúe evolucionando, fortaleciendo la cultura organizacional y potenciando la conexión entre las personas y los objetivos estratégicos de la empresa.

El análisis realizado permite comprender que la política de reconocimiento de Telecom constituye un sistema en evolución, sustentado en una estructura formal robusta y alineada con los valores culturales de la organización. No obstante, la identificación de ciertas brechas y oportunidades de mejora revela la necesidad de continuar profundizando en su efectividad y alcance.

Más allá de su diseño institucional, el reconocimiento adquiere significado en la práctica cotidiana, en la interacción entre líderes y colaboradores, y en la forma en que las personas perciben su contribución al propósito común. Este hallazgo señala la importancia de explorar la dimensión vivencial del reconocimiento dentro del entramado organizacional, lo que servirá de punto de partida para el análisis empírico desarrollado en el siguiente capítulo.

II. CAPÍTULO DE RESULTADOS: PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DEL RECONOCIMIENTO LABORAL EN TELECOM.

Este capítulo presenta los principales resultados obtenidos a partir del relevamiento cuantitativo y cualitativo realizado en TELECOM, con el objetivo de comprender cómo los colaboradores perciben y experimentan las prácticas de reconocimiento laboral. A partir del análisis de las encuestas institucionales, complementado con entrevistas y grupos focales, se identifican patrones, tensiones y oportunidades de mejora vinculadas tanto a la claridad conceptual del reconocimiento como a su implementación cotidiana por parte de líderes y equipos.

Los hallazgos permiten mapear brechas entre la intención de los programas existentes y la vivencia real de los empleados, aportando evidencia clave para orientar el rediseño de la política de reconocimiento a nivel organizacional.

2.1 Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2023

En la edición 2023 de la Encuesta de Clima Organizacional de Telecom participaron 19.128 colaboradores, alcanzando una favorabilidad general del 72%.

Para la interpretación de los resultados, se establecen cuatro niveles de favorabilidad. Se consideran resultados fuertes aquellos que alcanzan un 75% o más de respuestas favorables. Se clasifican como resultados favorables los que se encuentran en un rango de 65% a 74%. Los valores comprendidos entre 56% y 64% se identifican como oportunidades, dado que señalan aspectos susceptibles de mejora. Finalmente, se definen como áreas de preocupación todos aquellos resultados que presentan 55% o menos de favorabilidad.

Este resultado refleja una percepción predominantemente positiva del entorno laboral, aunque también evidencia oportunidades de mejora en dimensiones específicas vinculadas al reconocimiento y al desarrollo profesional.

Al analizar los resultados desagregados por dimensión, se observa un desempeño heterogéneo entre los distintos ejes evaluados. Las dimensiones con mayores niveles de favorabilidad fueron Diversidad e Inclusión (84%), Liderazgo (82%), Enfoque Estratégico (81%) y Foco en el Cliente (81%), todas con valores que superan el 80% de respuestas favorables. Estos resultados reflejan una percepción positiva respecto de la inclusión, la claridad estratégica y la orientación al cliente, consolidándose como fortalezas del clima organizacional.

En un nivel intermedio, se ubican dimensiones como Liderazgo Estratégico (73%), Cambio y Transformación (73%), Marca Empleadora (72%), Compromiso (72%), Gestión del Talento (71%), Eficiencia Operativa (71%), Cultura (71%) y Sustentabilidad (71%). Estas variables muestran una evaluación favorable mayoritaria, aunque con espacios de mejora vinculados principalmente a la consistencia en los procesos y la experiencia en la gestión cotidiana.

Si bien la dimensión Cultura presenta un desempeño globalmente favorable (71% de favorabilidad, 19% de neutralidad y solo 10% de desfavorabilidad), los resultados desagregados evidencian una heterogeneidad interna que resulta significativa para este estudio. En la mayoría de los indicadores culturales —como la puesta en acción de los Principios Culturales (76%), los valores de la compañía (86%) o la colaboración en los equipos (87%)— predomina una percepción claramente positiva. No obstante, el ítem relacionado específicamente con el reconocimiento de logros dentro de la compañía muestra un desempeño notablemente inferior, con un 52% de favorabilidad, 25% de neutralidad y 23% de desfavorabilidad. Este contraste revela que, aun en un contexto donde la cultura organizacional es valorada y los equipos se perciben alineados con los principios corporativos, las prácticas de reconocimiento no alcanzan el mismo nivel de aceptación. La brecha evidencia una necesidad concreta de revisión, dado que el reconocimiento constituye un componente esencial para la motivación, la cohesión y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Tabla 2. Análisis de resultados por subdimensión (Cultura) – Fuente: Encuesta de Clima 2023 Telecom

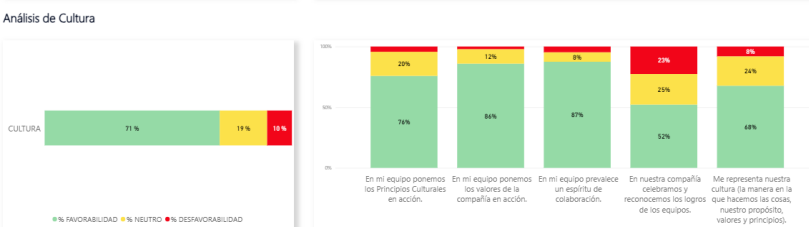
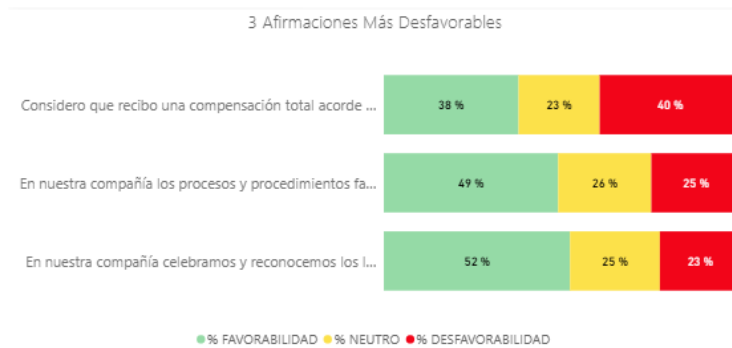


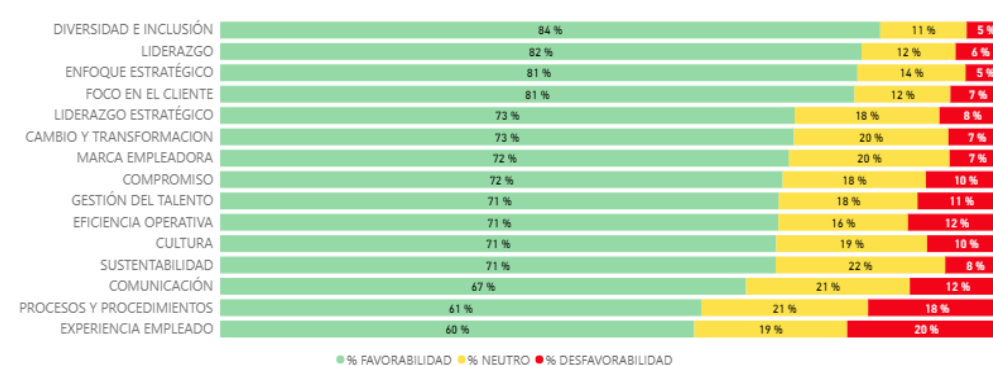
Tabla 3. Análisis de las Tres Afirmaciones Más Desfavorables – Fuente: Encuesta de Clima 2023 Telecom



Otras dimensiones presentan mayores oportunidades. Comunicación (67% de favorabilidad, 21% de neutralidad y 12% de desfavorabilidad) se posiciona con una valoración moderada, indicando avances, pero también desafíos en torno a la claridad, frecuencia y efectividad de los mensajes internos.

Finalmente, las dimensiones con menor favorabilidad fueron Procesos y Procedimientos (61%, con 21% de respuestas neutras y 18% desfavorables) y Experiencia del Empleado (61% favorables, 19% neutras y 20% desfavorables). Estos resultados evidencian puntos críticos relacionados con la percepción sobre la eficiencia operativa, la fluidez de los procesos y la vivencia cotidiana del empleado dentro de la organización. La presencia de porcentajes relativamente altos de neutralidad y desfavorabilidad señala la necesidad de intervenciones específicas para mejorar la usabilidad, la claridad y la experiencia general del trabajo diario.

Tabla 4. Análisis de resultados por dimensión – Fuente: Encuesta de Clima 2023 Telecom.



En síntesis, los resultados de la encuesta de clima 2023 reflejan un escenario general favorable, con varias dimensiones que superan el 70% de favorabilidad, pero también con áreas que requieren una intervención prioritaria. Si bien dimensiones como Diversidad e Inclusión (84%), Liderazgo Estratégico (73%) y Compromiso (72%) muestran desempeños sólidos, otras presentan niveles intermedios o bajos, entre ellas Comunicación (67%), Procesos y Procedimientos (61%) y, especialmente, Experiencia del Empleado (61%, con 20% de desfavorabilidad). Estas dimensiones —directamente vinculadas con la vivencia cotidiana del colaborador— inciden de manera significativa en la construcción del clima organizacional.

Dentro de este patrón de resultados, el reconocimiento adquiere un rol especialmente relevante. Si bien no aparece como una dimensión aislada en el gráfico general, sus indicadores específicos dentro de Cultura muestran un desempeño notablemente inferior al resto: mientras que la mayoría de los componentes culturales supera ampliamente el 70% de favorabilidad, el ítem “En nuestra compañía celebramos y reconocemos los logros de los equipos” alcanza solo 52% de favorabilidad, con 23% de respuestas desfavorables. Esta brecha evidencia que, aun en un entorno cultural con bases sólidas y valores compartidos, las prácticas de reconocimiento no logran ser percibidas como consistentes, visibles ni suficientemente integradas en la gestión cotidiana.

El análisis por dimensión confirma esta tendencia: las dimensiones más vinculadas al día a día de los colaboradores —comunicación, experiencia del empleado, procesos internos— se encuentran entre las más bajas, y todas ellas guardan una relación directa con cómo se vive (o no) el reconocimiento en la operación. En otras palabras, los datos sugieren que el reconocimiento no es solo un área puntual a reforzar, sino un factor transversal que impacta en la motivación, el sentido de valoración y la coherencia entre los valores declarados y las prácticas efectivas.

Estos hallazgos constituyen un insumo central para orientar la revisión y el rediseño de la política de reconocimiento, abordada en los capítulos posteriores. Profundizar en esta dimensión permitirá avanzar hacia una cultura más apreciativa,

equitativa y alineada con los valores de Telecom, fortaleciendo a su vez el clima y el compromiso organizacional.

2.2 Pulso 2024: Percepciones sobre el reconocimiento laboral

Con el objetivo de comprender la percepción de los colaboradores respecto al reconocimiento dentro de la organización, en 2024 Telecom implementó el Pulso de Reconocimiento, una encuesta breve y focalizada que permitió relevar percepciones, experiencias y oportunidades de mejora vinculadas a las prácticas de reconocimiento y su impacto en el compromiso y la cultura organizacional.

La muestra estuvo compuesta por 2.000 colaboradores, de los cuales 324 completaron la encuesta, lo que representa una tasa de respuesta del 15,8%. El estudio se realizó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de $\pm 5,4\%$.

El instrumento incluyó preguntas cerradas y abiertas, estructuradas en torno a tres ejes principales:

- Definición y significado del reconocimiento, explorando cómo los colaboradores conceptualizan esta práctica y qué elementos consideran esenciales para sentirse reconocidos.
- Evaluación de las prácticas vigentes, mediante afirmaciones que midieron el grado de acuerdo con distintos aspectos de la cultura de reconocimiento en Telecom.
- Experiencia personal de reconocimiento, tanto dentro del programa formal Un Aplauso para Vos como a través de otras instancias informales o espontáneas.

Entre las preguntas abiertas, se solicitó a los participantes definir el reconocimiento en sus propias palabras y sugerir comportamientos o actitudes que, a su juicio, deberían ser más visibilizados y celebrados dentro de la organización. Esta información cualitativa complementó la mirada cuantitativa, aportando riqueza interpretativa sobre el sentido simbólico del reconocimiento.

Las afirmaciones cerradas se respondieron en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representaba “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Los ítems evaluaron percepciones como:

- La influencia del reconocimiento en el compromiso y el sentido de pertenencia.
- La claridad cultural sobre qué comportamientos son reconocidos.
- La diversidad y efectividad de las formas de reconocimiento.
- La coherencia entre la cultura declarada y las prácticas de los líderes.
- La frecuencia y visibilidad del reconocimiento a nivel individual y grupal.

Asimismo, se indagó el grado de conocimiento y participación en el programa Un Aplauso para Vos, principal iniciativa formal de reconocimiento de la compañía, y se consultó si los colaboradores habían recibido otros tipos de reconocimiento fuera de dicho marco, especificando su naturaleza.

En términos de diseño metodológico, el cuestionario también permitió realizar análisis segmentados por variables sociodemográficas y organizacionales, tales como:

- Posición Digital (identificando si el colaborador ocupa un rol en áreas digitales o de transformación).
- Dominio (unidad de negocio o función).
- Región Gestional y Subregión, para observar diferencias geográficas.
- Género.
- Representación Gremial.
- Generación (Baby Boomers, Generación X, Millennials, Centennials).
- Grupo de Personal (Employee Class), diferenciando entre personal fuera y dentro de convenio.

Esta segmentación permitió obtener una visión integral y comparativa de la percepción del reconocimiento en distintos niveles de la organización, identificando brechas, patrones de respuesta y oportunidades de intervención focalizada.

De esta forma, el Pulso de Reconocimiento 2024 se configuró como una herramienta estratégica para evaluar la efectividad del ecosistema de reconocimiento, detectar percepciones diferenciales entre grupos, y fortalecer la alineación entre cultura, liderazgo y experiencia del colaborador.

Uno de los primeros hallazgos relevantes es que el 67,6% de los encuestados manifestó conocer el programa institucional “Un Aplauso para Vos”, y más de la mitad (51,6%) indicó haber recibido algún tipo de reconocimiento en ese marco durante el último año. Además, un 39,5% señaló haber sido reconocido por fuera del programa, principalmente mediante reconocimiento verbal por parte de sus líderes, insignias digitales o incentivos económicos.

Los datos muestran una fuerte asociación entre el reconocimiento y el compromiso organizacional. El 86% de los participantes expresó que ser reconocido influye positivamente en su sentido de pertenencia, mientras que el 83% afirmó que observar el reconocimiento hacia otros les permite comprender qué comportamientos son valorados por la organización. Estos resultados sugieren que el reconocimiento no solo tiene un efecto individual, sino también un impacto cultural y colectivo.

A pesar de los esfuerzos institucionales, los niveles de favorabilidad respecto a la cultura de reconocimiento presentan márgenes de mejora. Solo el 31% se manifestó conforme con las formas actuales de reconocimiento, el 46% considera que el reconocimiento forma parte de la cultura organizacional, el 43% percibe que los líderes reconocen a sus equipos y apenas el 37% cree que se celebran los logros colectivos. Estos datos revelan una brecha entre las prácticas formales y la percepción subjetiva de los colaboradores, especialmente en lo que respecta al rol de los líderes y la visibilidad de los logros.

Las preferencias expresadas por los colaboradores abarcan tanto dimensiones tangibles como simbólicas. Entre las formas de reconocimiento más valoradas se destacan los incentivos materiales (32,1%), las acciones orientadas al

desarrollo profesional (19,4%), las felicitaciones verbales (17,6%), las oportunidades de crecimiento (14,8%), los gestos personalizados como francos o desayunos (8,7%) y el reconocimiento económico directo (7,5%). Este abanico de respuestas evidencia la necesidad de un enfoque integral y personalizado en las políticas de reconocimiento.

Las respuestas abiertas revelan una comprensión amplia del reconocimiento como una práctica que va más allá de la retribución económica. Se lo concibe como una forma de valorar el esfuerzo, el compromiso y la actitud positiva en el trabajo cotidiano. Muchos colaboradores lo describen como un acto de gratitud, una validación emocional y una herramienta de motivación. Frases como “Reconocer es decir ‘te veo, te valoro, te agradezco’” o “Es poner en consideración el esfuerzo realizado día a día” reflejan esta dimensión simbólica y emocional del reconocimiento.

Los colaboradores identificaron una amplia gama de actitudes y comportamientos que consideran valiosos y dignos de reconocimiento: compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, colaboración, proactividad, innovación, empatía, actitud positiva, resiliencia, cumplimiento de objetivos y superación de expectativas. En palabras de los propios participantes: “Hay que reconocer a quienes hacen que las cosas pasen, incluso fuera de su rol” y “El compañerismo y la actitud positiva son claves para el clima laboral”.

Las respuestas también incluyeron propuestas concretas y reflexiones críticas. Se mencionó la necesidad de mayor equidad y transparencia en los procesos de reconocimiento, de valorar también la trayectoria y el esfuerzo silencioso, de evitar que el reconocimiento se perciba como elitista o limitado a ciertos sectores, y de incluir a los líderes en el proceso de reconocimiento y formación. Asimismo, se sugirió diversificar las formas de reconocimiento para adaptarse a distintas motivaciones. Algunas frases representativas fueron: “El reconocimiento no siempre tiene que ser monetario, pero sí debe ser significativo” y “Hay personas que hacen mucho y no se las ve. Eso también debería reconocerse”.

En este marco, se realizó un análisis comparativo entre los verbatim provistos por colaboradores dentro y fuera de convenio, considerando las particularidades de cada grupo. Se diferencia entre colaboradores “dentro de convenio” y “fuera de convenio”, con el propósito de precisar los alcances y características de la política de reconocimiento en Telecom. Los colaboradores dentro de convenio son aquellos cuya relación laboral se encuentra regulada por convenios colectivos, que determinan formalmente derechos, obligaciones y condiciones de empleo, incluyendo remuneración, jornada laboral, licencias y beneficios sociales. Dentro de Telecom, los dos convenios más representativos son el Convenio Telefónicos y el Convenio SATSAID (Sindicato Argentino de Televisión, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos). En contraste, los colaboradores fuera de convenio desarrollan su relación laboral bajo contratos individuales, definidos directamente por la empresa y sin cobertura de un convenio colectivo. Esta diferencia tiene implicancias relevantes para el análisis de la política de reconocimiento, ya que las prácticas de valorización, estímulo y reconocimiento pueden variar según el tipo de relación laboral, afectando tanto la percepción de equidad como la efectividad de las acciones implementadas.

De las 324 respuestas completas, 139 correspondieron a colaboradores dentro de convenio y 176 a colaboradores fuera de convenio. Esta segmentación permitió explorar diferencias en las percepciones, expectativas y valoraciones del reconocimiento según el encuadre laboral.

Una de las primeras diferencias observadas entre ambos grupos radica en el tono general de las respuestas. Los colaboradores dentro de convenio tienden a expresarse de manera más directa y pragmática, con un enfoque centrado en la estabilidad, la equidad y el reconocimiento por la trayectoria. En cambio, quienes están fuera de convenio adoptan un tono más reflexivo y estratégico, vinculando el reconocimiento con el desarrollo profesional, la innovación y la cultura organizacional.

Las definiciones ofrecidas por ambos grupos revelan matices importantes. Mientras que dentro de convenio el reconocimiento se asocia con la visibilidad del esfuerzo cotidiano, la antigüedad y la responsabilidad operativa —por ejemplo, “que

reconozcan la antigüedad en la empresa, la experiencia y la resolución de problemas”—, fuera de convenio se lo concibe como una herramienta de motivación, crecimiento y validación del aporte individual, como se expresa en frases como “reconocer es motivar a seguir incorporando conocimientos” o “es hacer público o dar notoriedad a un esfuerzo o logro”.

Ambos grupos coinciden en valorar el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo, aunque las prioridades varían. Dentro de convenio se destaca la importancia de reconocer la trayectoria, la permanencia y el cumplimiento de tareas, mientras que fuera de convenio se enfatiza la proactividad, la colaboración interáreas, el aprendizaje continuo y el liderazgo informal. En este sentido, se mencionan actitudes como la disposición para aprender, la adaptabilidad, la innovación y la generación de valor más allá del rol formal.

Las sugerencias y observaciones también reflejan diferencias en las expectativas. Desde el grupo dentro de convenio se solicita mayor frecuencia en los reconocimientos, se reclama por recategorizaciones y se señala una falta de equidad en la distribución de reconocimientos. En cambio, desde el grupo fuera de convenio se cuestiona la efectividad de los programas actuales, se propone diversificar las formas de reconocimiento y se enfatiza la necesidad de valorar tanto el impacto como el aporte humano. Frases como “los incentivos económicos dentro del programa son insignificantes” o “hay personas que hacen mucho y no se las ve” reflejan esta mirada crítica y constructiva.

Este análisis comparativo evidencia que, si bien el reconocimiento es valorado por todos los colaboradores, las expectativas y prioridades varían significativamente según el encuadre laboral. Mientras que el grupo dentro de convenio pone el foco en la estabilidad, la equidad y la visibilidad del esfuerzo sostenido, el grupo fuera de convenio enfatiza el desarrollo, la innovación y el impacto estratégico del reconocimiento. Estas diferencias sugieren la necesidad de diseñar políticas de reconocimiento diferenciadas, que contemplen las particularidades de cada grupo y promuevan una cultura organizacional más inclusiva, motivadora y equitativa.

Los resultados del relevamiento interno realizado permitieron obtener una visión integral sobre el grado de conocimiento, participación e impacto del reconocimiento dentro de la organización. Uno de los hallazgos más relevantes fue que el 67,6% de los encuestados manifestó conocer el programa institucional “Un Aplauso para Vos”, mientras que más de la mitad (51,6%) indicó haber recibido algún tipo de reconocimiento en ese marco durante el último año. A su vez, un 39,5% señaló haber sido reconocido por fuera del programa formal, principalmente mediante reconocimiento verbal por parte de sus líderes, la entrega de insignias digitales o incentivos económicos. Estos datos evidencian que el reconocimiento circula tanto a través de los canales institucionalizados como mediante prácticas informales que complementan las acciones planificadas.

Los resultados también muestran una fuerte asociación entre el reconocimiento y el compromiso organizacional. El 86% de los participantes expresó que ser reconocido influye positivamente en su sentido de pertenencia, mientras que el 83% afirmó que observar el reconocimiento hacia otros le permite comprender qué comportamientos son valorados por la organización. Este hallazgo confirma que el reconocimiento no solo tiene un efecto individual, sino también un impacto cultural y colectivo, al contribuir a la transmisión de valores y comportamientos esperados.

A pesar de los esfuerzos institucionales, los niveles de favorabilidad respecto a la cultura de reconocimiento presentan márgenes de mejora. Solo el 31% de los encuestados se manifestó conforme con las formas actuales de reconocimiento, el 46% considera que el reconocimiento forma parte de la cultura organizacional, el 43% percibe que los líderes reconocen a sus equipos y el 37% cree que se celebran los logros colectivos. Estos resultados reflejan la existencia de una brecha entre las prácticas formales y la percepción subjetiva de los colaboradores, especialmente en lo relativo al rol de los líderes y a la visibilidad de los logros dentro de los equipos.

En cuanto a las formas de reconocimiento más valoradas, las preferencias expresadas por los colaboradores abarcan tanto dimensiones tangibles como simbólicas. El 32,1% destacó los incentivos materiales (bonos, premios, vouchers), el 19,4% valoró las acciones orientadas al desarrollo profesional, el 17,6% las

felicitaciones verbales, el 14,8% las oportunidades de crecimiento, el 8,7% otros gestos personalizados (como días libres o agradecimientos públicos) y el 7,5% el reconocimiento económico directo. Este abanico de respuestas evidencia la necesidad de adoptar un enfoque integral y personalizado en las políticas de reconocimiento, capaz de adaptarse a distintas motivaciones y perfiles.

Las respuestas abiertas del relevamiento permitieron profundizar en las percepciones cualitativas de los colaboradores. De manera consistente, los participantes concibieron el reconocimiento como una práctica que trasciende la retribución económica, al entenderlo como una forma de valorar el esfuerzo, el compromiso y la actitud positiva en el trabajo cotidiano. En palabras de los propios empleados, “reconocer es decir ‘te veo, te valoro, te agradezco’” o “es poner en consideración el esfuerzo realizado día a día”. Estas expresiones reflejan una concepción del reconocimiento como validación emocional, fuente de motivación y refuerzo de la identidad profesional.

En relación con los comportamientos que los colaboradores consideran dignos de reconocimiento, se destacaron el compromiso, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la colaboración, la proactividad, la innovación, la empatía, la actitud positiva, la resiliencia y el cumplimiento de objetivos. Las respuestas subrayan la importancia de reconocer no solo los logros visibles, sino también el trabajo silencioso y sostenido que resulta esencial para el funcionamiento de los equipos.

Asimismo, los colaboradores expresaron diversas sugerencias orientadas a fortalecer la equidad, la transparencia y la diversidad de las prácticas de reconocimiento. Entre las principales propuestas se mencionaron la necesidad de asegurar procesos claros y justos, reconocer la trayectoria y la constancia además de los resultados, evitar que el reconocimiento se perciba como elitista o limitado a ciertos sectores, incluir a los líderes en el proceso formativo y diversificar los formatos para contemplar distintas motivaciones.

El análisis integrado de los datos cuantitativos y cualitativos permite concluir que el reconocimiento constituye un componente central en la experiencia laboral de los colaboradores de TELECOM. Más que una práctica instrumental, se

configura como una herramienta simbólica y cultural que fortalece vínculos, promueve el bienestar y genera sentido compartido. En este sentido, una política de reconocimiento sólida y coherente con los valores organizacionales no solo impacta positivamente en la motivación y el compromiso, sino que también se traduce en una ventaja competitiva sostenible para la organización.

2.3 Evolución metodológica: Encuesta de Compromiso 2025

A partir de 2025, la Encuesta de Compromiso se consolida como el principal instrumento interno de Telecom Argentina para evaluar de manera integral el nivel de compromiso, satisfacción y orgullo de pertenencia de sus colaboradores. Este nuevo enfoque reemplaza la Encuesta de Clima, aplicada anteriormente cada dos años por Mercer Sirota, incorporando una frecuencia anual que permite un seguimiento más continuo y oportuno de la percepción de los empleados.

El objetivo central de esta evolución es alinear la medición del compromiso (engagement) con el ciclo de vida del colaborador, conectando los distintos momentos de escucha y posibilitando un análisis holístico de la experiencia. De esta manera, la organización busca comprender en profundidad cómo los colaboradores viven su trayectoria dentro de la empresa, identificando oportunidades de mejora y reforzando los aspectos positivos que contribuyen a una cultura organizacional sólida y sostenible.

El punto de partida implica un cambio de metodología y de herramienta. En términos metodológicos, se incorporan Indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPI) y se analizan los factores impulsores (drivers) para medir de manera más precisa la experiencia del empleado. En términos de herramienta, se utiliza la plataforma Qualtrics, que permite un análisis detallado de la experiencia del empleado y la conexión gradual con los momentos clave del viaje del colaborador (employee journey), en coordinación con los equipos de Analítica de Personas (People Analytics, PA), Experiencia del Cliente (Customer Experience, CX) y Experiencia de Usuario (User Experience, UX). Telecom Argentina utiliza la plataforma Qualtrics como herramienta principal para el análisis preciso de la

experiencia del empleado. Esta solución permite recolectar y procesar datos de manera avanzada, ofreciendo hallazgos (insights) que facilitan la toma de decisiones estratégicas.

Dentro de este modelo, los Indicadores clave de desempeño (KPIs - Key Performance Indicators) representan los indicadores clave que miden la experiencia de los colaboradores y reflejan el nivel de efectividad de la organización en la gestión de dicha experiencia. Por otro lado, los Drivers o impulsores actúan como factores determinantes que influyen directamente en los KPIs, permitiendo identificar las áreas donde focalizar esfuerzos para generar un mayor impacto.

La combinación de KPIs y Drivers proporciona una visión integral que ayuda a comprender qué acciones específicas pueden mejorar la experiencia del colaborador y, en consecuencia, potenciar los resultados organizacionales. Este enfoque orientado a datos se convierte en un pilar fundamental para fortalecer el compromiso y la propuesta de valor interna.

Además, incorpora no solo las dimensiones tradicionales de clima y cultura, sino también el eNPS y drivers organizacionales adicionales, lo que la transforma en una herramienta más completa para comprender la experiencia del colaborador y orientar decisiones estratégicas de desarrollo, reconocimiento y liderazgo. Su aplicación anual permite relevar la percepción interna sobre distintos aspectos vinculados al clima organizacional, la cultura, el reconocimiento, la diversidad e inclusión, el liderazgo y la experiencia general del empleado, brindando una visión integral sobre la vivencia laboral en la organización. El alcance del relevamiento abarcó empleados de Argentina, Uruguay y Paraguay, garantizando una cobertura regional y una mirada completa de la experiencia del colaborador. Para preservar la confidencialidad y la validez de los resultados, los datos se presentan únicamente en aquellos grupos con tres o más respondientes, asegurando anonimato y representatividad. Además, la encuesta contempla benchmarks comparativos con empresas de alta performance, lo que permite identificar brechas y oportunidades de aprendizaje respecto a organizaciones líderes del mercado.

La estructura metodológica de la encuesta comprende cinco KPIs, 19 drivers y un total de 46 afirmaciones, evaluando factores clave como autonomía,

comunicación, confianza, reconocimiento, gestión del cambio, cultura, balance vida-trabajo, diversidad e inclusión, entre otros. La escala de medición utilizada es de cinco puntos, que va desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Para efectos de análisis, las respuestas se agrupan en tres categorías: Desfavorable (opciones 1 y 2), Neutro (opción 3) y Favorable (opciones 4 y 5). Según el porcentaje de favorabilidad, los resultados se interpretan en tres rangos: áreas de mejora (0–49%), áreas a reforzar (50–69%) y fortalezas (70% o más).

En la edición 2025, la encuesta alcanzó una tasa de participación del 90%, con 17.164 respondientes sobre un total de 19.321 colaboradores convocados, evidenciando un alto nivel de involucramiento y compromiso con la instancia de escucha. El promedio general de favorabilidad se ubicó en 77%, situando a la compañía en el rango de fortalezas según la escala establecida. Entre las dimensiones evaluadas, los resultados más destacados corresponden a Orgullo, con un 77% de favorabilidad, Experiencia versus Expectativa, con un 78%, y Diversidad e Inclusión, con un 84%.

En la dimensión Orgullo, que mide la satisfacción general de los colaboradores y su conexión emocional con el propósito organizacional, se observan indicadores positivos: el 85% de los participantes manifestó sentirse satisfecho de formar parte de Telecom, el 78% expresó orgullo por pertenecer a la compañía, el 74% indicó tener la motivación necesaria para “dar la milla extra” y el 72% afirmó que su trabajo le genera sensación de logro personal. Estos resultados reflejan un alto nivel de identificación y compromiso, aunque el valor de logro personal sugiere oportunidades para fortalecer la relación entre el reconocimiento recibido y la percepción de realización individual.

La dimensión Experiencia versus Expectativa, que evalúa el grado en que la experiencia laboral de los colaboradores cumple o supera sus expectativas iniciales, alcanzó una favorabilidad del 78%. La mayoría de los encuestados percibe que su experiencia profesional se encuentra en línea o por encima de lo esperado, mientras que un 22% considera que su experiencia se encuentra por debajo de sus expectativas. Esto indica la necesidad de reforzar la comunicación sobre oportunidades de desarrollo de carrera, visibilización de logros y planificación de

itinerarios de aprendizaje, especialmente en un contexto de transformación organizacional.

La dimensión Diversidad e Inclusión se consolida como una de las principales fortalezas de la compañía, con un 84% de favorabilidad, comparable con los niveles de empresas de alta performance del mercado. El 87% de los colaboradores percibe que trabaja en un ambiente libre de discriminación, el 85% se siente capaz de mostrarse tal como es en su lugar de trabajo y el 82% considera que las oportunidades de desarrollo profesional no se ven condicionadas por diferencias personales. Estos indicadores reflejan un entorno inclusivo y respetuoso, base fundamental para una cultura de reconocimiento auténtica y una valoración de la singularidad de cada colaborador.

El análisis por drivers organizacionales evidencia altos niveles de consistencia entre las dimensiones culturales evaluadas. Los drivers con mayor favorabilidad incluyen Autonomía (80%), Colaboración (81%), Confianza (83%), Balance vida-trabajo (84%) y Experimentación (84%), reflejando coherencia con los valores culturales de la organización. Por otro lado, los drivers con menor favorabilidad —aunque sin constituir áreas críticas— son Reconocimiento (57%), Propuesta de valor (63%), Gestión del cambio (64%) y Procesos (64%), lo que evidencia oportunidades de mejora vinculadas con el fortalecimiento de prácticas de reconocimiento, la simplificación de procesos y la comunicación efectiva del propósito organizacional.

En este contexto, el eNPS se incorpora como un indicador clave del nivel de compromiso y lealtad emocional de los colaboradores hacia Telecom Argentina. El eNPS se calcula a partir de la pregunta “¿Qué tan probable es que recomiendes a Telecom como un gran lugar para trabajar?”, en una escala de 0 a 10, clasificando a los colaboradores como Promotores (9 y 10), Neutros (7 y 8) o Detractores (0 a 6). La fórmula utilizada es: $eNPS = \%Promotores - \%Detractores$. En 2025, el eNPS alcanzó 32 puntos, resultado que surge de un 48% de Promotores, 37% de Neutros y 16% de Detractores. Este valor refleja un nivel de favorabilidad positivo y saludable, situando a la compañía en un rango competitivo dentro del mercado, aunque todavía por debajo del objetivo corporativo de 45 puntos. Los factores que

más inciden en la recomendación positiva están vinculados con el orgullo de pertenecer, la cultura de colaboración y la percepción de estabilidad, mientras que las respuestas neutrales o detractoras se relacionan principalmente con oportunidades de desarrollo profesional, claridad en los procesos internos y consistencia del reconocimiento.

El análisis integral de la Encuesta de Compromiso y del eNPS evidencia un clima organizacional favorable y consolidado, sustentado en valores compartidos y una fuerte identificación con la compañía. La convergencia de ambos instrumentos confirma la existencia de oportunidades de mejora en torno al reconocimiento y la percepción de logro personal, factores que impactan directamente en la motivación y el compromiso sostenido a largo plazo. En este sentido, fortalecer las prácticas de reconocimiento —tanto simbólicas, mediante visibilidad, feedback y valoración cotidiana, como estructurales, a través de programas, políticas y coherencia en la aplicación— resulta crítico para alinear el esfuerzo individual con la valoración percibida por los colaboradores.

2.4 Entrevistas a referentes estratégicos de la organización

Para profundizar en la comprensión de la percepción del reconocimiento en TELECOM, se realizaron entrevistas con dos referentes estratégicos de la organización: Alejandra Lucía Imaz, Gerente de Cultura, Change y Clima, y Gustavo Buezas, Director de Dominio Cultural. Ambas entrevistas aportan perspectivas complementarias, integrando la visión de quienes diseñan y gestionan las políticas de cultura y reconocimiento, y la de quienes lideran equipos y observan la aplicación de estas políticas en la práctica cotidiana.

Alejandra Imaz ocupa un rol clave en TELECOM, liderando áreas que articulan la cultura organizacional, el cambio y la gestión del clima laboral. Su experiencia permite interpretar los resultados de encuestas internas y vincularlos con la estrategia global de la compañía. Durante la entrevista, Imaz señaló que los indicadores relacionados con el reconocimiento de logros han mostrado históricamente posiciones bajas en las encuestas de clima, ubicándose

sistemáticamente entre los tres aspectos con menor puntaje. Este patrón, explicó, se relaciona con factores contextuales, como la reciente fusión de la empresa, que generó tensiones y ajustes en los procesos y la percepción de los colaboradores. Para profundizar en los datos, Imaz destacó el uso de herramientas analíticas, como nubes de palabras aplicadas a los comentarios abiertos de las encuestas, y la colaboración con Mercer para correlacionar los resultados de percepción con indicadores de compromiso y disposición a realizar “la milla extra”.

Un hallazgo relevante que mencionó es que un porcentaje significativo de los empleados, entre el 60% y el 80%, asocia el reconocimiento principalmente con beneficios económicos, evidenciando una brecha entre la concepción institucional del reconocimiento y las expectativas de los colaboradores. Mientras la empresa promueve programas como “Un aplauso para vos”, que entrega insignias virtuales y visibiliza logros a través de eventos simbólicos, muchos empleados esperan que el reconocimiento vaya acompañado de una compensación tangible, como bonos o aumentos salariales. Imaz enfatizó que la estrategia de TELECOM busca ir más allá del reconocimiento económico, incorporando alternativas simbólicas, públicas y de desarrollo profesional, para generar sentido y fortalecer la cultura.

Asimismo, la gerente resaltó la complejidad de implementar estas políticas en una organización de gran tamaño, con dispersión geográfica y participación de distintos gremios. Según su relato, una misma acción puede percibirse de manera distinta según el sector o la ubicación del equipo, lo que obliga a diversificar las estrategias y adaptarlas a los distintos contextos laborales. Imaz también explicó que, si bien los programas puntuales de reconocimiento generan resultados positivos inmediatos, las encuestas de clima reflejan la percepción global del reconocimiento y están influenciadas por factores más amplios, como la relación con el líder, la compensación y el balance entre la vida personal y laboral. En este sentido, enfatizó que la coherencia cultural es clave: los programas de reconocimiento solo serán efectivos si se alinean con los valores y la estrategia cultural de la empresa.

Durante la entrevista, Imaz detalló las medidas implementadas para asegurar que la política de reconocimiento llegue a todos los niveles de la organización. Entre

ellas, mencionó la capacitación y motivación de líderes para que reconozcan a sus equipos y fomenten el reconocimiento entre pares, así como la creación de herramientas prácticas, como el “Toolkit de reconocimiento”, que proporciona plantillas y pautas para formalizar el reconocimiento de manera clara y efectiva. Además, destacó la importancia de visibilizar los logros en eventos estratégicos, permitiendo que los empleados representen a la empresa, lo que refuerza la percepción de valoración y contribuye a consolidar el reconocimiento como parte de la cultura organizacional.

Por su parte, Gustavo Buezas, Director de Dominio Cultural, aportó la perspectiva de la gestión de equipos y del desarrollo profesional desde la práctica cotidiana. Buezas enfatizó que el autodesarrollo es un elemento central en la trayectoria profesional dentro de TELECOM. Según su experiencia, los colaboradores que esperan que todo provenga de la organización corren el riesgo de estancarse, mientras que quienes adoptan una actitud proactiva, buscan aprender y se inspiran en referentes internos o externos, logran un desarrollo más sólido y sostenido. Buezas subrayó la importancia de identificar referentes que encarnen los valores y prácticas que se admiran, destacando que la autenticidad y la disposición para aprender son clave para construir relaciones de mentoría efectivas.

Respecto al reconocimiento, Buezas coincidió con la perspectiva de Imaz sobre la importancia de visibilizar los logros y equilibrar los reconocimientos monetarios con los simbólicos. Señaló que muchas acciones que realiza la empresa, desde programas de desarrollo hasta eventos internos, no siempre son percibidas por los colaboradores si no se comunica claramente su propósito y alcance. Destacó el valor del reconocimiento entre pares como un mecanismo fundamental para fortalecer los lazos del equipo y generar un impacto emocional positivo, descentralizando la valoración y promoviendo la responsabilidad compartida en reconocer el esfuerzo de los demás.

Buezas también abordó las diferencias generacionales en la percepción del reconocimiento. Explicó que los colaboradores más jóvenes suelen valorar el reconocimiento inmediato, la flexibilidad y el desarrollo profesional, mientras que las

generaciones con mayor experiencia priorizan estabilidad y compensación económica. Esta diferencia obliga a diversificar las estrategias para que cada grupo se sienta reconocido de manera pertinente. En relación con la cultura organizacional, destacó que los comportamientos visibles y consistentes con los valores de TELECOM, como la disposición a colaborar, la proactividad y la actitud positiva, son indicadores claros de compromiso y de “camiseta puesta”, que merecen ser reconocidos y visibilizados.

Finalmente, Buezas ofreció recomendaciones para quienes inician su carrera en la empresa, vinculando autodesarrollo, actitud proactiva y trabajo en equipo con la obtención de reconocimiento. Señaló que el crecimiento depende de la iniciativa individual, del aprendizaje constante y de la capacidad de generar impacto dentro del equipo, y que, cuando estos factores se combinan, el reconocimiento llega de manera natural y sostenida.

En conjunto, las entrevistas muestran que el reconocimiento en TELECOM es un fenómeno complejo que integra percepciones individuales, cultura organizacional, liderazgo y expectativas diversas. Mientras Imaz aporta una visión estratégica, basada en el análisis de datos y la gestión de programas culturales, Buezas ofrece una perspectiva práctica centrada en la experiencia cotidiana de los equipos y en la interacción con los valores y comportamientos que se espera promover. Ambos coinciden en que, para que el reconocimiento tenga un efecto real y sostenido, debe ser visible, consistente, diversificado y alineado con la estrategia cultural, incorporando tanto incentivos simbólicos como monetarios y adaptándose a la diversidad de contextos, generaciones y perfiles dentro de la organización.

En síntesis, el análisis de los resultados empíricos y las entrevistas a referentes estratégicos permitió comprender que el reconocimiento en Telecom trasciende la lógica de los programas formales para instalarse como un fenómeno cultural y relacional. Su efectividad depende tanto de la coherencia del diseño institucional como de la forma en que los líderes y equipos lo incorporan en sus prácticas cotidianas. Esta mirada integral evidencia que el reconocimiento opera simultáneamente como herramienta de gestión, como refuerzo simbólico de los valores corporativos y como experiencia subjetiva que incide en el compromiso y la

motivación de las personas. Estos hallazgos constituyen la base para avanzar hacia una comprensión más profunda del reconocimiento desde la perspectiva teórica y psicológica, explorando los fundamentos conceptuales que permiten explicar su impacto en el comportamiento organizacional.

III. CONCEPTO Y FUNDAMENTACIÓN DEL RECONOCIMIENTO DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

El presente capítulo se orienta a desarrollar los fundamentos conceptuales y psicológicos del reconocimiento laboral, con el objetivo de situar el fenómeno dentro del marco teórico de la psicología organizacional. A través de la revisión de autores y enfoques relevantes, se abordan las principales dimensiones que sustentan el reconocimiento como proceso motivacional, relacional y simbólico, capaz de influir en la satisfacción, el desempeño y el compromiso de los colaboradores.

Asimismo, se analizan los criterios que hacen al reconocimiento efectivo en las organizaciones, su oportunidad, equidad, autenticidad y coherencia con la cultura, estableciendo un puente entre la evidencia empírica obtenida en los capítulos previos y la fundamentación teórica que la explica. De este modo, el capítulo busca consolidar una comprensión integral del reconocimiento, integrando la perspectiva práctica con los aportes de la teoría organizacional contemporánea.

3.1 Fundamentos teóricos y psicológicos del reconocimiento en las organizaciones

El reconocimiento constituye una práctica organizacional de alto valor estratégico y humano, y al mismo tiempo, una necesidad psicológica fundamental. En el ámbito del trabajo, se manifiesta como una forma de validación que trasciende la simple recompensa y se adentra en el terreno de la significación del esfuerzo, de la identidad profesional y del sentido de pertenencia (Brun & Dugas, 2008).

Reconocer implica no solo visibilizar un resultado o una tarea bien realizada, sino también comunicar que el aporte de una persona tiene sentido y relevancia dentro de un propósito colectivo. En esa validación simbólica radica su potencia motivacional y emocional, ya que refuerza la autoestima, el sentido de competencia y la conexión social (Honneth, 1997).

Desde una perspectiva psicológica, la importancia del reconocimiento se sustenta en los fundamentos de la motivación humana. Maslow (1943) situó la necesidad de estima y reconocimiento como un peldaño esencial para alcanzar la autorrealización, mientras que la Teoría de la Autodeterminación desarrollada por Deci y Ryan (1985, 2000) profundizó en cómo los entornos que ofrecen reconocimiento favorecen la satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación. Así, el reconocimiento no solo valida la capacidad del individuo para influir en su entorno, sino que también refuerza su conexión emocional con los otros, consolidando la motivación intrínseca y la energía psicológica necesaria para sostener el compromiso.

La psicología positiva organizacional amplió este enfoque al considerar el reconocimiento como un recurso generador de capital psicológico positivo, es decir, un conjunto de capacidades internas como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (Luthans & Youssef, 2007; Luthans & Avolio, 2009). Recibir reconocimiento por parte de líderes o colegas actúa como un refuerzo emocional que permite a las personas interpretar sus experiencias de forma constructiva, encontrar sentido en la adversidad y mantener un desempeño sostenible. De este modo, el reconocimiento no solo motiva, sino que contribuye al bienestar y la salud organizacional, fortaleciendo la confianza, la energía emocional y la percepción de propósito compartido (Luthans, 2011).

Por su parte, la teoría bifactorial de Herzberg (1959, 1966) ofrece una distinción analítica fundamental entre los factores “higiénicos” y los “motivacionales”. Mientras los primeros, como el salario o las condiciones laborales, previenen la insatisfacción, los segundos, entre ellos el reconocimiento, son los que verdaderamente promueven la satisfacción, el rendimiento y la permanencia. Sin embargo, más que una separación tajante entre lo material y lo simbólico, la

literatura actual propone una visión integradora: el reconocimiento efectivo combina aspectos tangibles y emocionales que se potencian mutuamente. Deci, Koestner y Ryan (1999) advierten que los incentivos externos pueden complementar la motivación intrínseca siempre que sean percibidos como expresión de aprecio genuino, y no como mecanismos de control.

En esa línea, Luthans y Stajkovic (1999) sostienen que las prácticas más efectivas de reconocimiento son aquellas que articulan recompensas tangibles, como incentivos o beneficios, con gestos simbólicos y sociales, como el elogio, la visibilidad o el agradecimiento, construyendo un equilibrio entre equidad y autenticidad. Un reconocimiento material, por ejemplo, adquiere verdadero valor cuando se acompaña de una narrativa simbólica que le otorga sentido y lo vincula con los valores de la organización. A la inversa, los gestos no materiales, como la retroalimentación o la gratitud, pierden fuerza si no se integran en una estructura institucional que los legitime y sostenga en el tiempo (Nelson, 2005; Morin, 2016).

Asimismo, comprender qué se debe reconocer es tan relevante como definir cómo hacerlo. Definir qué se reconoce constituye una cuestión central dentro del estudio del reconocimiento organizacional, ya que este acto no solo refuerza comportamientos, sino que también comunica los valores y prioridades de la organización (Brun & Dugas, 2008).

En otras palabras, el reconocimiento no es un gesto neutral ni puramente formal: implica una selección simbólica sobre lo que se considera valioso en el trabajo y, por tanto, configura la cultura organizacional y el sentido compartido del desempeño (Morin, 2016).

3.2 Dimensiones del reconocimiento

Diversos autores han propuesto marcos conceptuales que permiten clasificar las dimensiones del reconocimiento. Entre los más citados se encuentra el modelo de Brun y Dugas (2008), quienes identifican cuatro grandes categorías:

- Reconocimiento de la persona, que implica valorar la identidad, la dignidad y las cualidades individuales del colaborador.
- Reconocimiento del desempeño o resultado, centrado en los logros alcanzados y el impacto objetivo del trabajo.
- Reconocimiento del esfuerzo, orientado a destacar la dedicación, la iniciativa y la persistencia, incluso cuando los resultados no sean inmediatos.
- Reconocimiento de la práctica o competencia, que valora la manera en que se realiza el trabajo, el aprendizaje continuo, la colaboración o la innovación.

Este enfoque integral permite comprender que el reconocimiento no se limita a los resultados medibles, sino que abarca tanto los procesos como las actitudes y comportamientos que los sostienen. Morin (2016) coincide en que un sistema de reconocimiento verdaderamente efectivo debe visibilizar “el camino recorrido y el modo de hacer”, ya que estos elementos son los que dotan de sentido y coherencia a la experiencia laboral.

3.3 Reconocer el resultado y el proceso: equilibrio entre desempeño y sentido

La literatura contemporánea destaca la necesidad de equilibrar el reconocimiento de resultados con el reconocimiento del proceso y del aprendizaje. Luthans y Stajkovic (1999) sostienen que el reconocimiento actúa como un reforzador positivo que debe vincularse directamente con los comportamientos que la organización desea promover, y no únicamente con el resultado final. De lo contrario, se corre el riesgo de fomentar una cultura centrada exclusivamente en el logro, descuidando aspectos colaborativos, éticos o de innovación. En este sentido, el reconocimiento se convierte en un instrumento regulador de la cultura organizacional: lo que se reconoce, se reproduce (Ricoeur, 2004; Honneth, 1997). Reconocer, entonces, no solo es recompensar, sino también comunicar qué se considera valioso y deseable dentro del sistema social de la organización.

3.4 Alineación entre reconocimiento y valores culturales

El reconocimiento cobra sentido pleno cuando se articula con los valores organizacionales y la estrategia cultural. Según Herzberg (1966), los factores verdaderamente motivacionales —como el reconocimiento, la responsabilidad o el logro— son los que otorgan significado al trabajo y generan satisfacción intrínseca. Sin embargo, si las organizaciones confunden el reconocimiento con factores higiénicos (por ejemplo, incentivos monetarios o beneficios estándar), el impacto sobre la motivación tiende a ser superficial y transitorio. Por eso, clarificar qué se reconoce y por qué resulta fundamental para sostener un sistema coherente de motivación y compromiso.

Desde esta lógica, Brun y Dugas (2008) afirman que el reconocimiento debe expresar los valores y comportamientos que la organización desea reforzar: colaboración, orientación al cliente, innovación o responsabilidad. Si los sistemas de reconocimiento validan acciones que contradicen dichos valores —por ejemplo, premiar resultados a costa del bienestar o del trabajo en equipo—, se produce una disonancia cultural que erosiona la confianza y la credibilidad institucional.

3.5 Reconocimiento material y simbólico: una integración necesaria

Si bien algunos autores distinguen entre reconocimiento material (por ejemplo, recompensas, bonos o beneficios) y simbólico (elogios, agradecimientos, visibilidad pública), la literatura reciente advierte que esta división es más analítica que real (Brun & Dugas, 2008; Luthans, 2002). En la práctica, ambas dimensiones interactúan y adquieren sentido en la medida en que son percibidas como auténticas y coherentes. Luthans (2002) y Luthans y Youssef (2007), desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional Positivo, destacan que el reconocimiento debe integrar lo tangible y lo emocional, ya que ambos influyen en la construcción de capital psicológico (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia). Un sistema equilibrado de reconocimiento reconoce logros concretos, pero también valora

actitudes, aprendizajes y contribuciones invisibles que fortalecen la cohesión y el bienestar del grupo.

De modo similar, Herzberg (1966) y Deci y Ryan (2000) subrayan que los incentivos materiales pueden tener un efecto motivacional limitado si no van acompañados de un reconocimiento simbólico que refuerce la competencia y la autonomía del trabajador. Así, el reconocimiento no se reduce al “premio”, sino que constituye una experiencia de validación personal y social que impacta en la percepción de justicia, pertenencia y propósito.

En suma, el reconocimiento en el ámbito organizacional debe orientarse a visibilizar el aporte de las personas en toda su complejidad: sus resultados, sus esfuerzos, sus modos de actuar y su identidad como miembros valiosos de una comunidad laboral. Reconocer lo correcto implica comprender que las personas no solo buscan retribución, sino también sentido, pertenencia y validación (Honneth, 1997; Morin, 2016). Desde una mirada integradora, los aportes de Maslow (1943), Herzberg (1966), Deci y Ryan (2000), Luthans (2002) y Brun y Dugas (2008) coinciden en que el reconocimiento efectivo es aquel que articula lo simbólico y lo material, lo individual y lo colectivo, lo estratégico y lo humano, contribuyendo así al fortalecimiento del clima organizacional, el compromiso y la cultura corporativa.

3.6 Criterios para un reconocimiento efectivo en las organizaciones

El reconocimiento organizacional, para cumplir su función de promover la motivación, el compromiso y el bienestar, debe sostenerse sobre criterios claros que aseguren su efectividad y coherencia. Lejos de ser un acto espontáneo o intuitivo, el reconocimiento constituye un proceso estratégico que requiere diseño, consistencia y sensibilidad. La literatura especializada en psicología organizacional coincide en que la eficacia del reconocimiento depende de la oportunidad, la especificidad, la autenticidad, la equidad y su alineación con los valores y objetivos de la organización (Brun & Dugas, 2008; Nelson, 2005; Luthans, 2002).

En primer lugar, la oportunidad es un principio clave. Según la teoría del refuerzo (Skinner, 1953), la relación temporal entre una conducta y su reforzador

influye directamente en la probabilidad de que el comportamiento se repita. Cuanto más inmediato sea el reconocimiento respecto del comportamiento o logro que se desea destacar, mayor será su impacto motivacional. Un reconocimiento demorado pierde eficacia porque el colaborador no asocia directamente la conducta con la retroalimentación positiva. Por eso, las organizaciones deben fomentar una cultura de reconocimiento cotidiano, ágil y descentralizado, que no dependa exclusivamente de instancias formales o anuales (Fisher, 2000; Luthans & Stajkovic, 1999).

En segundo término, el reconocimiento debe ser específico y significativo. Las expresiones genéricas como “buen trabajo” tienen un efecto limitado, ya que carecen de contenido informativo. En cambio, un reconocimiento que describe concretamente la acción o actitud valorada permite que el colaborador comprenda qué comportamiento es deseable y refuerza el aprendizaje organizacional. Como sostienen Brun y Dugas (2008), la especificidad convierte al reconocimiento en un acto comunicativo que no solo motiva, sino que educa: traduce los valores organizacionales en ejemplos concretos y comprensibles para todos los miembros de la empresa.

La autenticidad representa otro criterio fundamental. El reconocimiento pierde completamente su poder si no es percibido como genuino o si se utiliza de manera manipuladora o forzada. La autenticidad, en este sentido, está estrechamente vinculada con la calidad del vínculo entre quien reconoce y quien es reconocido. Un líder que observa, escucha y demuestra interés real por su equipo genera las condiciones psicológicas necesarias para que el reconocimiento sea creíble y emocionalmente significativo (Frey & Jegen, 2001; Bass, 1985). La literatura sobre liderazgo transformacional sostiene que la consideración individualizada —una de sus dimensiones centrales— implica precisamente reconocer a cada persona de acuerdo con su singularidad y sus necesidades de desarrollo (Bass & Riggio, 2006).

Asimismo, la equidad y la justicia organizacional son dimensiones esenciales para la legitimidad del reconocimiento. Según Adams (1963), la motivación laboral está fuertemente influida por la percepción de justicia distributiva: cuando los

colaboradores perciben que el reconocimiento no se distribuye de manera equitativa, emergen sentimientos de frustración y desconfianza que erosionan el compromiso colectivo. Greenberg (1987) amplía esta idea con el concepto de justicia procedimental, subrayando que no solo importa qué se reconoce, sino también cómo se decide quién es reconocido y bajo qué criterios. En este sentido, las prácticas de reconocimiento deben sustentarse en reglas claras, transparentes y compartidas, evitando favoritismos y arbitrariedades que generen climas de inequidad.

Por otro lado, un reconocimiento eficaz requiere personalización y variedad. Las personas no valoran de igual modo los distintos tipos de reconocimiento: mientras algunas prefieren la visibilidad pública, otras se sienten más cómodas con un agradecimiento privado o un gesto simbólico. La literatura contemporánea (Nelson, 2005; Brun & Dugas, 2008) enfatiza la importancia de adaptar el reconocimiento a las características individuales y culturales de los colaboradores. Esta flexibilidad no solo aumenta la eficacia motivacional, sino que también comunica respeto por la diversidad y sensibilidad hacia las diferencias personales. En relación con ello, Luthans (2002) y Luthans y Youssef (2007) subrayan que el reconocimiento debe funcionar como un refuerzo positivo integrado que combine componentes tangibles e intangibles, materiales y simbólicos. Un bono, una distinción o una promoción adquieren poder real solo si se acompañan de una narrativa que comunique por qué se otorgan y qué valores encarnan. Del mismo modo, un reconocimiento verbal o un gesto de aprecio tienen mayor impacto cuando están respaldados por estructuras formales que los legitimen. Esta integración de niveles permite sostener un sistema de reconocimiento coherente y sostenible, en el que los gestos cotidianos y los mecanismos institucionales se retroalimentan mutuamente.

La alineación con los valores y la estrategia cultural de la organización constituye otro principio cardinal. Morin (2016) señala que el reconocimiento actúa como un lenguaje simbólico que define qué conductas son valoradas y, por tanto, moldea la cultura. Si las prácticas de reconocimiento no guardan coherencia con los valores declarados —por ejemplo, si se premia la competitividad individual en una

organización que promueve la colaboración—, se produce una disonancia que afecta la credibilidad institucional. En cambio, cuando el reconocimiento refuerza los comportamientos coherentes con la identidad cultural, se convierte en un instrumento poderoso de alineación y cohesión.

A nivel más amplio, autores como Deci y Ryan (2000) sostienen que el reconocimiento efectivo es aquel que satisface las tres necesidades psicológicas básicas descritas por la Teoría de la Autodeterminación: autonomía, competencia y relación. Esto implica que reconocer no es solo agradecer, sino también otorgar espacio para la iniciativa personal, valorar la capacidad profesional y fortalecer los lazos interpersonales dentro del grupo de trabajo. Así, el reconocimiento se convierte en una herramienta para potenciar la motivación intrínseca y consolidar el compromiso afectivo con la organización.

Finalmente, la literatura más reciente sobre prácticas de reconocimiento contemporáneas (Achievers Workforce Institute, 2019; Qualtrics, 2025; HRMorning, 2024) identifica tres atributos que potencian su efectividad: frecuencia, visibilidad y coherencia. La frecuencia refiere a la necesidad de mantener el reconocimiento como una práctica continua y no esporádica; la visibilidad implica socializar los logros y comportamientos ejemplares para generar aprendizaje colectivo; y la coherencia exige que el reconocimiento se mantenga alineado con los mensajes, políticas y valores que la organización promueve en todos sus niveles.

En síntesis, el reconocimiento efectivo se construye a partir de la convergencia entre diseño estructural y sensibilidad humana. Es un proceso que requiere oportunidad, autenticidad y equidad, pero también empatía, observación y sentido. Cuando se implementa con coherencia y propósito, el reconocimiento se transforma en un verdadero catalizador del bienestar, el desempeño y la cultura organizacional, integrando lo simbólico y lo material, lo individual y lo colectivo, lo emocional y lo estratégico (Brun & Dugas, 2008; Luthans, 2002; Herzberg, 1966; Deci & Ryan, 2000; Morin, 2016).

El recorrido teórico realizado en este capítulo permitió situar el reconocimiento dentro del marco de la psicología organizacional contemporánea, destacando su doble naturaleza: simbólica y funcional. Desde las aportaciones

clásicas de Maslow (1943) y Herzberg (1966) hasta las perspectivas actuales del Comportamiento Organizacional Positivo (Luthans & Youssef, 2007) y la teoría del reconocimiento social (Honneth, 1997), se evidencia que reconocer en el ámbito laboral no es un gesto accesorio, sino una práctica estructural que influye en la motivación, la identidad y el sentido del trabajo.

A lo largo del capítulo se ha visto que el reconocimiento efectivo requiere comprender qué se reconoce, cómo se hace y con qué propósito. Implica visibilizar no solo los resultados, sino también los procesos, los esfuerzos y las prácticas que los sostienen, articulando lo material con lo simbólico y lo individual con lo colectivo. En este sentido, reconocer constituye una forma de comunicación cultural que expresa los valores de la organización y moldea las conductas que en ella se reproducen (Morin, 2016; Brun & Dugas, 2008).

Asimismo, los criterios de oportunidad, autenticidad, equidad y coherencia se presentan como condiciones indispensables para que el reconocimiento logre su efecto motivador y de fortalecimiento del compromiso (Frey & Jegen, 2001; Adams, 1963; Greenberg, 1987). Cuando se aplica con sensibilidad y propósito, el reconocimiento se convierte en un mecanismo que genera bienestar psicológico, sentido de pertenencia y capital social dentro de los equipos.

En síntesis, el reconocimiento organizacional emerge como un proceso complejo y multidimensional que trasciende la simple recompensa o el elogio. Es un acto de validación y de construcción simbólica que integra motivación, cultura y liderazgo, constituyéndose en un eje articulador entre la gestión del talento y la estrategia organizacional.

Desde esta base conceptual, el siguiente capítulo profundiza en los vínculos entre el reconocimiento, el compromiso y el liderazgo dentro del marco de gestión de personas de TELECOM, analizando cómo estas variables se interrelacionan a partir de los resultados de la encuesta eNPS y de las percepciones recogidas en entrevistas y análisis de clima.

IV. RECONOCIMIENTO, ENPS Y LIDERAZGO: VÍNCULOS ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN DEL COMPROMISO.

A lo largo del desarrollo teórico y empírico de esta investigación, fue posible observar que el reconocimiento no constituye un fenómeno aislado, sino un entramado relacional que se expresa en la manera en que las personas perciben su valor dentro de la organización. En este sentido, el reconocimiento aparece íntimamente ligado a la experiencia del liderazgo y al nivel de compromiso que los colaboradores manifiestan con la empresa. Comprender estos vínculos resulta clave para interpretar la dinámica del clima laboral y, particularmente, los resultados del eNPS como indicador sintético de esa vivencia organizacional.

El reconocimiento actúa como un hilo conductor entre la gestión cultural, las prácticas de liderazgo y la percepción subjetiva del sentido del trabajo. Allí donde los líderes logran reconocer con autenticidad los aportes, el esfuerzo o los comportamientos alineados a los valores, se genera un espacio de confianza que potencia el compromiso emocional y el sentimiento de pertenencia. En cambio, cuando el reconocimiento se vuelve intermitente, formal o desconectado del vínculo humano, pierde su capacidad de movilizar y de inspirar.

El eNPS, en este marco, ofrece una lectura valiosa: no sólo mide una tendencia a recomendar la empresa, sino que refleja, en gran medida, cómo las personas se sienten tratadas, vistas y valoradas. Así, los niveles de recomendación y orgullo organizacional pueden leerse como manifestaciones concretas del efecto que tienen las políticas de reconocimiento y los estilos de liderazgo sobre el compromiso colectivo.

En este capítulo se busca, entonces, integrar estas dimensiones, reconocimiento, liderazgo y compromiso, para avanzar hacia una comprensión más profunda de su interdependencia. La intención no es sólo analizar indicadores, sino explorar los sentidos subyacentes que hacen del reconocimiento una herramienta estratégica y, al mismo tiempo, una práctica humana esencial dentro de las organizaciones contemporáneas.

4.1 El reconocimiento como configurador del clima laboral y la justicia organizacional

El reconocimiento en el ámbito organizacional no puede concebirse como un acto aislado o meramente simbólico, sino como un componente estructural de la cultura y del clima laboral. Lejos de ser un gesto superficial, constituye un mensaje organizacional sobre qué comportamientos, valores y resultados son considerados valiosos (Brun & Dugas, 2008). Desde una mirada sistémica, reconocer implica legitimar el aporte de los colaboradores al propósito colectivo, reforzando tanto el sentido individual del trabajo como la identidad compartida del grupo (Morin, 2016).

En este sentido, el reconocimiento cumple una función social y psicológica: valida la dignidad del trabajador, refuerza la percepción de justicia y alimenta la motivación intrínseca (Honneth, 1997; Deci & Ryan, 2000). Cuando las personas se sienten reconocidas, interpretan que su esfuerzo tiene un impacto y que la organización valora su contribución; de esta manera, el reconocimiento opera como un vehículo de reciprocidad simbólica entre la empresa y sus miembros (Cropanzano & Folger, 1991).

El clima laboral, entendido como el conjunto de percepciones compartidas sobre las condiciones psicológicas, sociales y estructurales del entorno de trabajo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013), se nutre directamente de estas experiencias de validación. En un contexto donde el reconocimiento es frecuente, transparente y coherente con los valores institucionales, el clima tiende a caracterizarse por la confianza, la colaboración y el compromiso. Por el contrario, la ausencia o la inequidad en las prácticas de reconocimiento genera percepciones de injusticia y desmotivación, deteriorando la cohesión interna y el bienestar colectivo (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993).

Desde la teoría de la justicia organizacional, Colquitt et al. (2001) sostienen que la percepción de justicia se construye a partir de tres dimensiones interrelacionadas: la justicia distributiva (equidad en los resultados), la justicia procedimental (transparencia en los procesos de decisión) y la justicia interaccional (trato digno y respeto en las relaciones). El reconocimiento, al articularse con estas

tres dimensiones, actúa como un puente entre la experiencia subjetiva de los empleados y las prácticas institucionales. Por ejemplo, cuando los colaboradores perciben que los reconocimientos son otorgados con criterios claros y consistentes, aumenta su sensación de justicia procedimental; si además se comunican con empatía y respeto, se fortalece la justicia interaccional; y cuando el reconocimiento se percibe proporcional al esfuerzo o al impacto, se refuerza la justicia distributiva.

Litwin y Stringer (1968) ya destacaban que el reconocimiento es una de las variables con mayor peso en la configuración del clima motivacional. En sus investigaciones pioneras, demostraron que los entornos donde los líderes practican el reconocimiento sincero y frecuente presentan mayores niveles de pertenencia, compromiso y seguridad psicológica. Esta última —definida por Kahn (1990) como la percepción de poder mostrarse uno mismo sin temor a consecuencias negativas— se consolida como un elemento fundamental del clima laboral positivo. El reconocimiento auténtico contribuye directamente a esta seguridad psicológica, ya que transmite aceptación y valoración, permitiendo que los empleados se expresen con libertad, propongan ideas y asuman riesgos sin miedo al error.

Además, investigaciones recientes confirman que las organizaciones con sistemas de reconocimiento bien estructurados reportan niveles más altos de satisfacción, productividad y retención del talento (Gallup, 2020; Danielson & Helgeson, 2023). Estas prácticas no solo fortalecen los vínculos horizontales entre colegas, sino también la relación vertical con los líderes, que se perciben como justos, atentos y accesibles (Avolio & Gardner, 2005). En consecuencia, el reconocimiento no solo impacta en la motivación individual, sino que configura un entramado cultural de confianza y equidad que sustenta la sostenibilidad del compromiso organizacional (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Por otra parte, la percepción de justicia derivada del reconocimiento influye directamente sobre el grado de compromiso (engagement) de los colaboradores. Según Bakker y Demerouti (2017), las experiencias de equidad y apoyo psicológico actúan como “recursos laborales” dentro del modelo Demanda-Recursos (JD-R), potenciando la energía, la dedicación y la absorción en las tareas. Un entorno donde el reconocimiento es sistemático y genuino tiende, por tanto, a estimular el

compromiso afectivo y el sentido de propósito, reduciendo la rotación y el ausentismo (Bakker & Demerouti, 2007).

En suma, el reconocimiento constituye una herramienta estratégica para modelar el clima laboral y fortalecer la percepción de justicia organizacional. Su práctica coherente y visible no solo eleva la moral y la satisfacción, sino que también consolida la confianza en la organización y en sus líderes. En este marco, el desafío contemporáneo radica en medir el impacto de las experiencias de reconocimiento en los niveles reales de compromiso, tarea para la cual indicadores como el eNPS se presentan como aliados clave para evaluar de manera integrada la relación entre reconocimiento, clima y lealtad organizacional.

4.2 El vínculo entre reconocimiento y eNPS: midiendo la voz del compromiso

El Enps, puntuación neta de promotores de empleados, se ha consolidado como un indicador clave para evaluar la lealtad y el compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones (Reichheld, 2003). Su aplicación se basa en una pregunta central: “En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiendes esta empresa como lugar de trabajo a un amigo o colega?” (Sathe & Chawla, 2020). A partir de las respuestas, los empleados se clasifican como promotores, pasivos o detractores, generando un índice que refleja de manera sintética la satisfacción, la percepción de justicia organizacional y el compromiso general hacia la empresa (Gallup, 2020). Este enfoque ha ganado relevancia por su simplicidad y su capacidad de correlacionar las percepciones individuales con resultados organizacionales tangibles, como retención, productividad y clima laboral (Achievers Workforce Institute, 2019).

El reconocimiento laboral se identifica como un factor crítico que influye directamente en la percepción de compromiso y satisfacción de los empleados. Diversos estudios muestran que aquellos colaboradores que perciben un reconocimiento constante, genuino y equitativo por su desempeño reportan niveles más altos de motivación intrínseca, bienestar psicológico y disposición a involucrarse activamente en la organización (Deci & Ryan, 2000; Brun & Dugas,

2008; Luthans & Youssef, 2007). La literatura sugiere que el reconocimiento no solo valida el aporte individual, sino que también comunica los valores organizacionales y refuerza normas de comportamiento deseadas, generando así un impacto simbólico que trasciende la mera recompensa material (Morin, 2016; Herzberg, 1966).

La relación entre eNPS y reconocimiento se evidencia cuando se observa que empresas con programas de reconocimiento efectivos tienden a obtener puntuaciones más altas de eNPS. Esto ocurre porque los colaboradores perciben que sus esfuerzos son valorados, que su contribución tiene significado y que forman parte de un entorno justo y coherente con los valores de la organización (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Kuvaas, 2006; Sathe & Chawla, 2020). Además, el eNPS actúa como un indicador indirecto de retención y lealtad, ya que los promotores suelen permanecer más tiempo en la organización y recomendarla activamente, mientras que los detractores reflejan insatisfacción, riesgo de rotación y posibles disonancias culturales (Danielson & Helgeson, 2023; Bonusly, s.f.).

El eNPS también permite capturar la dimensión psicológica del compromiso, complementando las métricas tradicionales de desempeño y clima laboral. Desde la perspectiva de la psicología positiva organizacional, el reconocimiento fortalece el capital psicológico de los empleados —autoeficacia, optimismo, resiliencia y esperanza—, lo que se traduce en mayor disposición a actuar como promotores de la empresa y a sostener comportamientos alineados con los objetivos organizacionales (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007). Este enfoque evidencia cómo las métricas cuantitativas de eNPS pueden reflejar procesos psicológicos y relacionales complejos, y por tanto, servir como herramienta estratégica de gestión del talento.

La literatura reciente destaca que el eNPS y el reconocimiento se potencian mutuamente en un ciclo virtuoso. El reconocimiento eficaz —que combina incentivos tangibles, visibilidad pública y feedback específico— incrementa la motivación y el compromiso, lo que se refleja en un aumento de promotores en el eNPS. A su vez, la medición periódica del eNPS permite a las organizaciones identificar áreas de mejora en los programas de reconocimiento, ajustar las políticas y personalizar las

estrategias según las necesidades de distintos grupos o generaciones de empleados (JoinAssembly, s.f.; Awardco, s.f.; DiversityQ, 2021). Esto asegura que los esfuerzos de valorización del talento sean percibidos como auténticos, equitativos y alineados con la cultura corporativa, fortaleciendo así la cohesión, la confianza y la identidad organizacional (Colquitt, 2001; Harter et al., 2002).

Finalmente, el eNPS no solo sirve como indicador de compromiso, sino también como puente hacia el liderazgo efectivo, ya que los líderes son responsables de implementar y sostener prácticas de reconocimiento que impacten positivamente en la percepción de justicia, motivación y pertenencia de los empleados. La capacidad de los líderes para observar, valorar y comunicar el reconocimiento de manera estratégica es crucial para transformar un buen eNPS en un capital humano sostenible y comprometido, estableciendo la transición hacia el análisis del rol del liderazgo en la efectividad del reconocimiento (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004).

4.3 Compromiso y liderazgo transformacional: integración estratégica con el reconocimiento

El liderazgo transformacional se ha consolidado como un enfoque central para potenciar el compromiso y la motivación de los colaboradores en contextos organizacionales dinámicos y complejos (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004). Este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los equipos, fomentando la consideración individual, la estimulación intelectual y la alineación con los valores y objetivos de la organización. Desde la perspectiva de la agilidad organizacional, el liderazgo transformacional se potencia al integrar la adaptabilidad, la experimentación y la retroalimentación continua, elementos esenciales para generar entornos de trabajo flexibles y resilientes (Canteros, s. f.).

Los líderes transformacionales no solo reconocen los resultados alcanzados, sino también los procesos, los esfuerzos, la creatividad y el aprendizaje continuo de sus colaboradores (Avolio & Gardner, 2005). Este reconocimiento actúa como un refuerzo motivacional que fortalece la autoeficacia, la pertenencia y la disposición a

comprometerse con los objetivos organizacionales (Bandura, 1997; Luthans, 2002). En entornos ágiles, como señala Canteros (s. f.), los líderes deben implementar el reconocimiento como una práctica constante, visible y alineada con los propósitos del equipo, convirtiéndolo en un mecanismo que refuerza tanto el aprendizaje como la adaptabilidad frente a desafíos y cambios del entorno.

El “cómo” del reconocimiento es un factor crítico en la efectividad del liderazgo. Los líderes transformacionales efectivos aplican estrategias de reconocimiento que cumplen con criterios de autenticidad, oportunidad, especificidad y personalización (Brun & Dugas, 2008; Deci & Ryan, 2000). Esto significa que el elogio o reconocimiento no es genérico ni ocasional, sino que se vincula directamente con comportamientos, logros o procesos concretos, y considera las particularidades de cada colaborador. La frecuencia y visibilidad de estos reconocimientos, tal como propone Canteros (s. f.), refuerzan la motivación intrínseca y la percepción de que los esfuerzos individuales contribuyen al valor colectivo y a la misión organizacional.

Asimismo, los líderes transformacionales fomentan que el reconocimiento se extienda más allá de la relación jerárquica directa, promoviendo una cultura donde los equipos se reconocen entre pares y la práctica se convierte en un hábito transversal (Nelson, 2005). Esta estrategia fortalece el capital social, los vínculos interpersonales y la resiliencia colectiva, creando un entorno en el que el compromiso no depende únicamente de incentivos individuales, sino que se arraiga en la identidad compartida del grupo y en la percepción de un propósito común (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Desde la perspectiva de la gestión ágil del talento, el reconocimiento liderado por un liderazgo transformacional también permite que las organizaciones respondan rápidamente a los cambios, incentivando la innovación y la colaboración, y asegurando que los colaboradores se sientan valorados en tiempo real (Canteros, s. f.). Así, el reconocimiento se convierte en un instrumento estratégico que vincula desempeño, desarrollo profesional y cultura organizacional, elevando la motivación y el compromiso de manera sostenida.

En síntesis, el liderazgo transformacional, complementado con prácticas de reconocimiento frecuentes, auténticas y personalizadas, configura un entorno de alta motivación y compromiso. La integración de la agilidad en el liderazgo fortalece esta relación, al generar procesos de retroalimentación continua y reconocimiento dinámico que potencian la autoeficacia, la resiliencia y la participación activa de los colaboradores en los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, el liderazgo no solo dirige, sino que también construye un ecosistema de reconocimiento y compromiso que se traduce en rendimiento sostenible, innovación y desarrollo colectivo.

En este contexto, comprender cómo el liderazgo transformacional y el reconocimiento interactúan para generar compromiso permite sentar las bases para analizar experiencias concretas en organizaciones que han implementado estas prácticas de manera estratégica. El siguiente apartado se centra en un benchmark de programas de reconocimiento y liderazgo efectivo, donde se examinan casos reales de empresas que logran alinear liderazgo, reconocimiento y compromiso, destacando buenas prácticas, resultados medibles y aprendizajes aplicables a otros contextos organizacionales. Esta transición permite vincular la teoría con la evidencia práctica, reforzando la comprensión de cómo los líderes pueden potenciar el compromiso (engagement) y la motivación mediante el reconocimiento consistente y personalizado.

4.4 La brecha entre intención y experiencia en el reconocimiento: una mirada desde la coherencia organizacional y la experiencia del colaborador

Uno de los hallazgos más relevantes en el estudio del reconocimiento organizacional es la existencia de una brecha entre la intención institucional y la experiencia vivida por los colaboradores. En numerosas organizaciones, las políticas y discursos sobre reconocimiento se comunican con claridad, pero no siempre logran materializarse en percepciones cotidianas de aprecio, valoración o justicia (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Brun & Dugas, 2008). Esta brecha no se explica por la ausencia de programas, sino por la falta de coherencia sistémica

entre las declaraciones institucionales, los comportamientos de los líderes y la experiencia subjetiva de quienes integran la organización.

Desde una perspectiva psicosocial, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) plantea que las relaciones laborales se sostienen en la reciprocidad percibida entre el aporte individual y la retribución simbólica o material recibida. Cuando los colaboradores perciben una asimetría entre su entrega y el reconocimiento obtenido, se genera una disonancia que erosiona la confianza y debilita el contrato psicológico (Rousseau, 1995). En este sentido, la brecha entre intención y experiencia no se limita a una falla comunicacional, sino que constituye una forma de incongruencia organizacional que afecta el sentido de justicia, pertenencia y compromiso (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1993).

La literatura sobre experiencia de empleados (*employee experience*) ofrece un marco actual para comprender este fenómeno. Segura y Leal (2022) sostienen que la experiencia del colaborador no se define por lo que la organización dice o planifica, sino por lo que las personas viven y sienten en su interacción cotidiana con el entorno laboral. En consecuencia, la efectividad de una política de reconocimiento depende menos del diseño del programa que de su capacidad de generar experiencias emocionales positivas y memorables. La autenticidad, la oportunidad y la personalización del reconocimiento se vuelven, así, indicadores centrales de su credibilidad (Ariely, 2010; Achievers Workforce Institute, 2021).

Otra causa estructural de esta brecha radica en la desconexión entre niveles estratégicos y operativos. Como señalan Guest y Conway (2002), las políticas de recursos humanos suelen diseñarse con una lógica institucional, mientras que su impacto depende de la interpretación y aplicación cotidiana que hacen los líderes intermedios. Esto genera una “distancia de implementación”, donde las intenciones estratégicas se diluyen o reinterpretan según estilos de liderazgo, prioridades locales o contextos de presión operativa. En este punto, los líderes se convierten en el eslabón crítico que puede amplificar o distorsionar el mensaje del reconocimiento (Avolio & Bass, 2004; Canteros, 2021).

Desde la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), la brecha entre intención y experiencia también puede leerse como una tensión entre la motivación

extrínseca y la intrínseca. Cuando el reconocimiento se percibe como una obligación formal o como una práctica instrumental para cumplir indicadores, pierde su capacidad de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relación. Por el contrario, cuando el reconocimiento es percibido como genuino y conectado con el propósito, refuerza la motivación intrínseca y el compromiso emocional con la organización (Gagné & Deci, 2005).

Un enfoque complementario lo aportan las teorías de alineación cultural y coherencia institucional. Schein (2017) advierte que las culturas fuertes se caracterizan por la congruencia entre valores declarados y valores vividos. Cuando existe una brecha sostenida entre lo que la organización promueve (por ejemplo, “valoramos a las personas”) y lo que las personas efectivamente experimentan, se genera un fenómeno de “disonancia cultural” que mina la credibilidad institucional. En términos simbólicos, esta disonancia puede traducirse en cinismo organizacional, pérdida de confianza y desvinculación emocional (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Cerrar la brecha entre intención y experiencia requiere avanzar hacia una gestión del reconocimiento basada en la coherencia experiencial, donde cada política, práctica y comportamiento refuerce un mismo mensaje cultural. Para ello, diversos autores proponen estrategias convergentes:

- La integración del reconocimiento en el flujo del trabajo cotidiano (Nelson, 2005), de modo que no dependa exclusivamente de eventos o plataformas formales.
- La retroalimentación continua y bidireccional, donde los líderes también reciban feedback sobre su capacidad de reconocer (Grant & Parker, 2009).
- La tecnología como habilitador de experiencias consistentes, permitiendo visibilizar reconocimientos en tiempo real y democratizar la práctica en organizaciones de gran escala (Danielson & Helgeson, 2023).
- Y, finalmente, la gestión de la coherencia cultural, entendida como la alineación sostenida entre lo que la empresa comunica, lo que recompensa

y lo que efectivamente practica (Schein, 2017; Canteros, 2021).

En síntesis, la brecha entre intención y experiencia no es solo una cuestión de percepción individual, sino un reflejo de la madurez cultural y del grado de coherencia organizacional. Superarla implica pasar del discurso a la vivencia, del programa al hábito, del reconocimiento formal al reconocimiento cultural.

V. BENCHMARK DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

El reconocimiento organizacional se ha consolidado como una práctica estratégica para fortalecer el compromiso, la motivación y la retención del talento en entornos altamente competitivos. Las empresas líderes a nivel global han desarrollado sistemas innovadores que integran tecnología, cultura y datos para garantizar que el reconocimiento sea oportuno, significativo y alineado con los valores corporativos.

A continuación, se presentan tres casos emblemáticos que ilustran diferentes enfoques y herramientas aplicadas por organizaciones de referencia.

5.1 Google — Tecnología e innovación | EE. UU.

Google ha construido una cultura de reconocimiento entre pares altamente estructurada y visible, cuyo eje principal es el programa Peer Bonus. Este sistema permite que cualquier empleado reconozca aportes genuinos, incluso los más modestos, mediante una bonificación que oscila entre USD 100 y 175, acompañada de un mensaje descriptivo que explica el valor del aporte (por ejemplo: “codificaste un SQL que me ahorró horas”). Las nominaciones se registran en una plataforma interna y son aprobadas por el equipo del receptor, garantizando transparencia y legitimidad.

El proceso incluye la comunicación del reconocimiento por correo electrónico y su publicación en el sistema interno, lo que asegura visibilidad para todo el grupo. Este mecanismo convierte el reconocimiento en un acto público y cultural, más allá del incentivo económico. Los empleados destacan la emoción y el sentido de pertenencia que genera recibir un Peer Bonus, percibiéndolo como un símbolo tangible de valoración.

Complementariamente, Google utiliza gThanks, una herramienta interna creada por Lazlo Bock que permite publicar agradecimientos en tiempo real. Estos mensajes se hacen visibles en plataformas internas e incluso en Google+, construyendo una “pared de gratitud” en oficinas físicas. Este enfoque refuerza la colaboración y la cultura de feedback positivo.

Estudios internos indican que recibir reconocimiento de pares reduce en un 33 % el riesgo de desconexión laboral y aumenta en un 39 % la retención. Además, Google ha extendido el concepto con un Peer Bonus de código abierto, que premia contribuciones en proyectos públicos, repositorios y comunidades, mediante tarjetas prepago y menciones en blogs oficiales.

Funcionamiento clave del sistema:

- El empleado nomina explicando “qué hizo y por qué vale”.
- El receptor revisa y aprueba.
- El sistema distribuye un email grupal y refleja el reconocimiento en el feed interno.
- El impacto trasciende el premio económico: es cultural y emocional.
- El modelo es escalable, institucionalizado y promueve visibilidad de logros reales, no solo gerenciales.

5.2 Amazon — Comercio digital y logística | EE. UU.

Amazon ha transformado el reconocimiento organizacional en una experiencia altamente personalizada y digitalizada mediante Awardco, una

plataforma que integra el catálogo global de Amazon Business con sistemas internos de gestión de talento. Lanzada en 2017, Awardco surge como respuesta a una necesidad clave: ofrecer recompensas flexibles, inmediatas y alineadas con las preferencias individuales, eliminando las limitaciones de los programas tradicionales basados en premios estandarizados.

Principales características del modelo:

- Personalización total: Los empleados pueden elegir entre millones de productos y experiencias, desde dispositivos electrónicos hasta viajes, lo que incrementa la percepción de valor y autonomía.
- Integración con RR. HH. y People Analytics: Awardco se conecta con los sistemas internos para automatizar procesos. Los managers configuran objetivos que, al cumplirse, disparan reconocimientos instantáneos (spot recognition), reduciendo la carga administrativa.
- Reconocimiento omnicanal: La plataforma permite otorgar premios mediante códigos físicos o digitales, adaptándose a entornos híbridos y remotos. Esto asegura que el reconocimiento sea oportuno y accesible en cualquier contexto.
- Medición del impacto: Awardco incorpora dashboards avanzados que analizan métricas críticas como retención, productividad y reducción de absentismo.

Según reportes internos, la implementación del sistema ha generado mejoras significativas:

- +121 % en rendimiento individual.
- +49 % en productividad global.
- -39 % en rotación voluntaria.
- ROI positivo, con beneficios tangibles frente a una inversión moderada.

El éxito de Awardco no radica únicamente en la tecnología, sino en la filosofía que lo sustenta: empoderar al empleado para elegir cómo quiere ser reconocido. Este enfoque rompe con el paradigma tradicional donde las recompensas eran homogéneas y definidas por la empresa. Testimonios internos destacan que “los empleados nunca tuvieron el poder de elegir”, lo que incrementó la motivación intrínseca y fortaleció la conexión emocional con la organización.

Además, Amazon utiliza el reconocimiento como un driver de compromiso (engagement) en entornos de alta presión operativa, como centros logísticos y equipos de desarrollo. La posibilidad de recibir recompensas inmediatas por logros concretos refuerza la cultura de resultados y contribuye a reducir el desgaste laboral.

Awardco se posiciona como un modelo escalable y adaptable a diferentes geografías, gracias a la infraestructura global de Amazon Business. Esto permite mantener la coherencia cultural y, al mismo tiempo, ofrecer experiencias localizadas, un factor clave en organizaciones con presencia internacional.

5.3 Vodafone — Telecomunicaciones | Reino Unido y global

Vodafone, con presencia global y una fuerza laboral diversa, implementa sistemas de reconocimiento accesibles y segmentados. Entre sus principales iniciativas se destacan:

- Thank You: plataforma peer-to-peer para expresar gratitud mediante emoticones y mensajes breves en la intranet.
- Vodafone Stars: programa que permite a los managers otorgar recompensas monetarias espontáneas, vinculadas a comportamientos alineados con la cultura corporativa.
- Campañas segmentadas (tiendas y call centers): colaboración con Incentivesmart para otorgar puntos por logros concretos, canjeables por productos o experiencias, reforzando el conocimiento del producto y la eficiencia operativa.

Además, Vodafone complementa estas acciones con programas de coaching para líderes (p. ej., con EZRA), orientados a potenciar el reconocimiento emocional y la resiliencia en equipos.

Resultados y beneficios:

- Adopción del 450 % en programas voluntarios como “Cycle to Work”.
- Reducción en costos salariales implícitos cercana a £3 M.
- Compromiso (Engagement) del 80–90 % en campañas de reconocimiento y comunicación interna.
- Presencia activa en redes sociales, donde empleados comparten orgullosos sus premios “Star Award”.

Esta estrategia integra reconocimiento diario, recompensas tangibles y comunicación continua, fortaleciendo una cultura inclusiva y cohesionada.

5.4 Síntesis y hallazgos estratégicos

El análisis comparativo de las políticas de reconocimiento implementadas por Google, Amazon y Vodafone permite identificar patrones de éxito y extraer aprendizajes estratégicos aplicables a otras organizaciones, incluyendo el contexto de TELECOM Argentina. Estos casos confirman que el reconocimiento organizacional ha evolucionado de ser un gesto simbólico a convertirse en un pilar estratégico para la gestión del talento, con impacto directo sobre el compromiso, la motivación, la retención y la productividad de los empleados.

En el caso de Google, el éxito del reconocimiento se basa en su cultura colaborativa y visible, donde programas como Peer Bonus y gThanks democratizan la práctica, permitiendo que cualquier empleado pueda reconocer contribuciones de sus pares. Esta visibilidad, sumada a la institucionalización de los procesos y la comunicación transparente del reconocimiento, genera sentido de pertenencia,

cohesión interna y motivación intrínseca, evidenciando que el valor social y emocional de ser reconocido es tan importante como la recompensa económica. La posibilidad de publicar agradecimientos en tiempo real y que estos sean visibles para toda la organización refuerza un entorno de feedback positivo constante, lo cual contribuye a reducir la desconexión laboral y fortalecer la retención de talento.

Amazon, por su parte, destaca por la personalización y digitalización del reconocimiento, utilizando la plataforma Awardco para ofrecer recompensas alineadas a las preferencias individuales y a los logros concretos de cada colaborador. Esta aproximación convierte al reconocimiento en una experiencia flexible, inmediata y medible, potenciando la motivación intrínseca y la conexión emocional de los empleados con la organización. La integración con People Analytics permite monitorear indicadores críticos, como productividad, retención y ausentismo, asegurando que el reconocimiento tenga un impacto tangible en resultados de negocio. La autonomía que se le otorga a los empleados para elegir cómo desean ser reconocidos fortalece su compromiso y refuerza la percepción de equidad y valor individual dentro del sistema corporativo.

Vodafone aporta un enfoque híbrido que combina reconocimiento emocional y tangible, adaptado a la diversidad de su fuerza laboral global. La implementación de plataformas peer-to-peer como Thank You, programas monetarios como Vodafone Stars y campañas segmentadas para diferentes áreas demuestra cómo se puede integrar el reconocimiento en múltiples niveles y contextos, promoviendo tanto la motivación individual como la eficiencia operativa y el compromiso (engagement) colectivo. Además, el coaching para líderes, orientado a fortalecer habilidades de reconocimiento emocional, resalta la importancia del rol del liderazgo en la efectividad de estas prácticas, asegurando que la valoración de los colaboradores sea auténtica, frecuente y alineada con la cultura corporativa.

En conjunto, estos benchmarks permiten identificar los factores que hacen exitosas a estas empresas: la frecuencia y oportunidad del reconocimiento, la personalización y autonomía del empleado, la visibilidad y transparencia de las acciones, y la integración con tecnología y métricas de desempeño. Estos elementos convierten al reconocimiento en un motor de cultura organizacional, que

no solo aumenta la satisfacción y el compromiso (engagement), sino que también contribuye a la sostenibilidad empresarial mediante mejoras medibles en productividad, retención y clima laboral.

Desde la perspectiva de la tesis, estos casos aportan un valor estratégico significativo. Primero, sirven como evidencia de que las teorías desarrolladas sobre reconocimiento, compromiso y liderazgo transformacional pueden trasladarse al terreno práctico y generar resultados concretos. Segundo, permiten identificar mejores prácticas internacionales que pueden adaptarse al contexto local de TELECOM Argentina, ofreciendo ideas sobre diseño de políticas flexibles, inclusivas y medibles. Tercero, proporcionan un marco de referencia para evaluar la efectividad de los programas internos de reconocimiento, mostrando cómo el uso de tecnología, visibilidad, frecuencia y personalización se traduce en ventajas competitivas sostenibles. Por último, estos benchmarks fortalecen el argumento central de la tesis: que el reconocimiento no es un acto aislado ni simbólico, sino una estrategia integral de gestión del talento, donde el liderazgo, la cultura organizacional y la tecnología se combinan para potenciar el compromiso, la motivación y el rendimiento organizacional.

En síntesis, la integración de estos ejemplos en la tesis enriquece el análisis teórico y práctico, proporciona evidencia de impacto real y permite extraer hallazgos estratégicos aplicables. Las prácticas observadas confirman que un sistema de reconocimiento exitoso requiere coherencia entre cultura, liderazgo y tecnología, y que su implementación efectiva puede transformar la experiencia del empleado en una ventaja competitiva sostenible. Así, los benchmarks no solo validan los conceptos desarrollados en la investigación, sino que también ofrecen referentes claros para la innovación en políticas de reconocimiento dentro de contextos organizacionales complejos.

Estos aprendizajes preparan el terreno para las recomendaciones finales de la tesis, demostrando que implementar políticas estratégicas de reconocimiento puede fortalecer el compromiso, la motivación y la retención, constituyendo un verdadero diferenciador competitivo y un motor de sostenibilidad organizacional dentro de contextos organizacionales complejos.

5.5 Fuentes y procedimiento de recolección

El benchmark presentado se elaboró a partir de un análisis cuidadoso de documentación y fuentes especializadas, con el objetivo de recopilar información confiable y relevante sobre políticas de reconocimiento organizacional en empresas líderes. Se consultaron principalmente dos tipos de fuentes:

- Reportes corporativos públicos y privados de Google (2022), Amazon/Awardco (2021) y Vodafone (2022). Estos documentos incluyen informes de gestión de talento, reportes de sostenibilidad y estudios de caso internos. Su revisión permitió comprender cómo están estructurados los programas de reconocimiento, cómo se implementan en la práctica y cuáles son los resultados que las propias organizaciones reportan.
- Artículos y estudios especializados (Cervera & Cid, 2022; Forbes Argentina, 2023; Recognition Institute, 2021). Estas fuentes complementaron la información corporativa, ofreciendo un panorama más amplio sobre mejores prácticas internacionales, herramientas tecnológicas utilizadas y estrategias para motivar y retener talento en distintos contextos organizacionales.

El procedimiento seguido incluyó varias etapas:

- Selección de empresas: se eligieron aquellas reconocidas por su innovación en gestión de talento y por la visibilidad de sus políticas de reconocimiento.
- Revisión y organización de la información: se clasificó la información según tipo de programa, herramientas tecnológicas, frecuencia y visibilidad del reconocimiento, indicadores de impacto y beneficios reportados.
- Comparación y análisis: se elaboraron matrices que permitieron identificar patrones de éxito, diferencias en los enfoques y factores que podrían adaptarse a otras organizaciones, como TELECOM Argentina.

Gracias a este enfoque, fue posible extraer hallazgos claros y útiles, mostrando cómo la combinación de frecuencia, personalización, visibilidad y uso de tecnología influye directamente en la efectividad de las políticas de reconocimiento. Además, el procedimiento ofrece un marco replicable para estudiar y comparar prácticas de gestión de talento en otros entornos.

VI. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO EN TELECOM

El recorrido de esta investigación permitió identificar una tensión central dentro de la gestión del reconocimiento en TELECOM: la brecha entre la intención institucional y la experiencia real de los colaboradores. Si bien la empresa dispone de múltiples programas orientados a visibilizar logros y promover el orgullo de pertenencia, la percepción de los empleados refleja que muchas de esas acciones no son vividas como reconocimiento genuino.

La coexistencia de programas de aprendizaje, bienestar y desarrollo bajo la etiqueta de “reconocimiento” diluye su significado y confunde a los colaboradores sobre qué comportamientos y resultados la organización valora realmente. A ello se suma que, en los espacios cualitativos, emergen percepciones vinculadas a temas higiénicos, como la insatisfacción salarial, que tienden a opacar el impacto emocional del reconocimiento.

En este marco, la propuesta de rediseño busca redefinir el reconocimiento como un proceso estratégico, claro, diferenciado y sostenible, que promueva la motivación intrínseca, fortalezca la conexión emocional con la organización y potencie el liderazgo apreciativo como vehículo principal de la cultura.

Se presenta a continuación el plan de rediseño, con sus elementos clave y acciones propuestas, pensado para facilitar un reconocimiento estratégico, sostenible y alineado con los valores de la organización. Para ello, se identificaron los ejes principales que orientarán su desarrollo.

6.1 Claridad conceptual: Definir qué se reconoce y qué no

Uno de los principales hallazgos del diagnóstico fue la falta de una definición organizacional clara sobre qué constituye reconocimiento. Muchas acciones vinculadas al bienestar, la capacitación o la integración son comunicadas como reconocimiento, generando confusión y restando impacto.

El reconocimiento se mezcla con actividades que pertenecen a otros dominios (beneficios, programas de salud o acciones sociales). Esto diluye su sentido estratégico y su poder motivacional.

Propuesta y acciones:

- Definición institucional del reconocimiento: establecer un marco conceptual unificado que delimite qué se reconoce (conductas, logros, esfuerzos) y qué no (factores higiénicos o beneficios).
- Criterios comunes: diseñar un set de criterios para el reconocimiento (alineación a valores, impacto, colaboración, innovación, resiliencia, orientación al cliente).
- Manual de reconocimiento: elaborar un documento práctico y visual con ejemplos de buenas prácticas, tipos de reconocimientos y guías para líderes.
- Narrativa cultural: vincular cada reconocimiento con los valores de la empresa, reforzando la identidad cultural y el propósito corporativo.

Clarificar el “qué” y el “por qué” del reconocimiento genera coherencia y fortalece la percepción de justicia organizacional.

6.2 Segmentación del reconocimiento: Atender la diversidad de públicos y necesidades

El rediseño parte de reconocer que la población de TELECOM es heterogénea en roles, modalidades, convenio colectivo, generaciones y contextos

territoriales. Esta diversidad exige estrategias de reconocimiento diferenciadas, adaptadas a las realidades, lenguajes y expectativas de cada grupo.

Hoy el reconocimiento se comunica y gestiona con un enfoque homogéneo, sin considerar las diferencias de contexto ni los canales de preferencia de cada segmento (por ejemplo, técnicos, comerciales, etc).

Propuesta y acciones:

- Mapeo de segmentos internos: realizar un diagnóstico poblacional que clasifique a los colaboradores según rol, antigüedad, ubicación, modalidad de trabajo y preferencia comunicacional.
- Diseño de “microprogramas” adaptados: crear formatos de reconocimiento específicos para grupos distintos (por ejemplo, “Reconectando al Cliente” para técnicos; “Experiencia WOW” para comerciales; “Innovadores TECO” para equipos digitales).
- Personalización del mensaje: adaptar el tono, la frecuencia y el canal de comunicación a cada audiencia (videos breves, menciones en redes internas, mensajes de líderes, publicaciones en la intranet).
- Incorporación de rituales locales: permitir que cada sede o región tenga su espacio propio para celebrar logros, integrando la identidad cultural de cada zona. El reconocimiento deja de ser una práctica estándar y se convierte en una experiencia relevante para cada persona.

6.3 Liderazgo apreciativo: Formar líderes que reconozcan con coherencia y propósito

El liderazgo es el eslabón que conecta el discurso institucional con la experiencia cotidiana. Un programa de reconocimiento no puede sostenerse sin líderes capaces de reconocer de forma auténtica, oportuna y significativa.

Muchos líderes reconocen a sus equipos de manera esporádica o informal, sin una práctica consistente ni herramientas formales que los acompañen. La

percepción de inequidad o arbitrariedad reduce el impacto emocional de los reconocimientos.

Propuesta y acciones:

- Formación en liderazgo apreciativo: incorporar módulos específicos en los programas de desarrollo para líderes, con foco en feedback positivo, empatía, escucha activa, inteligencia emocional y reconocimiento cotidiano.
- Herramientas de apoyo: diseñar guías simples y recursos digitales con ejemplos de buenas prácticas, frases sugeridas, y pautas para reconocer en contextos híbridos o remotos.
- Medición del liderazgo en reconocimiento: incluir indicadores de frecuencia y calidad del reconocimiento en las evaluaciones de desempeño y en el seguimiento de clima (por ejemplo, “Mi líder reconoce mi trabajo con frecuencia”).
- Mentoría cruzada: promover espacios donde líderes con buena práctica apreciativa acompañen a otros en su desarrollo.

El objetivo es construir una red de líderes multiplicadores del reconocimiento, que traduzcan los valores de TELECOM en gestos concretos de aprecio, inspiración y confianza.

6.4 Comunicación estratégica

El reconocimiento tiene valor cuando es visible, creíble y compartido. En TELECOM, la multiplicidad de canales y programas genera dispersión y falta de visibilidad sobre quiénes son reconocidos y por qué.

Se evidencia una falta de centralización y visibilidad en los reconocimientos, sumada a una comunicación poco frecuente y con escasa resonancia emocional.

Propuesta y acciones:

- Calendario anual de reconocimientos: definir hitos de comunicación (por ejemplo, mes del reconocimiento, semana de los logros, reconocimientos trimestrales por dominio).
- Plataforma unificada de reconocimiento: desarrollar un espacio digital en la intranet que concentre historias, fotos, testimonios y datos de impacto.
- Historias con propósito: comunicar los reconocimientos a través de storytelling, destacando comportamientos alineados con los valores y la estrategia.
- Canales participativos: habilitar espacios donde los propios colaboradores puedan reconocer a sus pares, fomentando la horizontalidad y la comunidad.
- Feedback 360° sobre la comunicación: medir la percepción de visibilidad y transparencia a través de encuestas cortas y herramientas de pulso.

Una comunicación sostenida, emocional y coherente amplifica el efecto del reconocimiento y refuerza el orgullo de pertenecer.

6.5 Integración tecnológica y analítica de datos

Telecom transita una evolución hacia ser una empresa tecnológica, ágil y basada en datos. El reconocimiento debe acompañar esa transformación.

Hoy Telecom gestiona el reconocimiento con procesos manuales o dispersos, lo que impide visibilizar tendencias, medir impacto o personalizar la experiencia.

Propuesta y acciones:

- Plataforma digital integral: implementar una herramienta que permita emitir, recibir y compartir reconocimientos en tiempo real, integrando los valores de la empresa y los ejes culturales.

- Analítica de reconocimiento: desarrollar tableros de control (dashboards) con métricas clave: cantidad de reconocimientos, segmentación por área, frecuencia, equidad de género, correlación con eNPS y retención.
- Reconocimiento “on the go” (en el momento): incorporar funcionalidades móviles para que cualquier colaborador pueda reconocer desde su dispositivo, fomentando la inmediatez y la naturalidad.
- Gamificación y distintivos digitales (badges digitales): ofrecer distintivos digitales visibles en los perfiles internos, incentivando el reconocimiento entre pares y el sentido de comunidad.

La tecnología permite pasar de una práctica dispersa a un ecosistema inteligente de reconocimiento, basado en datos, aprendizaje y personalización

6.6 Transparencia: Garantizar claridad, justicia y confianza

La transparencia es clave para que el reconocimiento sea creíble y justo. Cuando los criterios y procesos son claros, consistentes y comunicados de manera abierta, los colaboradores perciben equidad y confianza en el sistema.

Actualmente, en TELECOM, los lineamientos del reconocimiento no siempre están explícitos ni centralizados, los criterios aplicados pueden variar según el área o el líder, y los resultados y casos destacados no siempre se comunican de manera visible. Esto genera sensación de arbitrariedad y limita la percepción de legitimidad del programa.

Propuesta y acciones:

- Publicación de lineamientos: compartir de manera clara los criterios, modalidades y objetivos del reconocimiento.
- Comités diversos de evaluación: conformar equipos mixtos para revisar nominaciones, asegurando justicia y diversidad de perspectivas.

- Comunicación de resultados y casos destacados: visibilizar historias concretas, reforzando ejemplos de comportamientos alineados con los valores de TELECOM.
- Canales de retroalimentación: habilitar espacios para consultas y sugerencias sobre el proceso de reconocimiento, fortaleciendo la confianza y legitimidad institucional.

6.7 Participación: Construir una cultura colaborativa del reconocimiento

El reconocimiento cobra verdadero sentido cuando es cocreado entre líderes y colaboradores, fortaleciendo el sentido de comunidad y compromiso.

Hoy, en TELECOM, la participación de los colaboradores en el diseño y práctica del reconocimiento es limitada. No existen espacios sistemáticos para co-diseñar iniciativas, y las oportunidades para que los empleados reconozcan a sus pares o se involucren activamente son escasas. Esto reduce la internalización de la práctica y limita la construcción de una cultura colaborativa.

Propuesta y acciones:

- Co-diseño de iniciativas: realizar focus groups, encuestas y talleres colaborativos para generar ideas y formatos de reconocimiento.
- Reconocimiento entre pares: fomentar prácticas de reconocimiento horizontal, donde los colaboradores puedan destacar logros de sus compañeros.
- Embajadores del reconocimiento: designar referentes en cada área o región que impulsen la práctica y sirvan como multiplicadores culturales.
- Integración de la diversidad poblacional: asegurar que las acciones participativas reflejen la heterogeneidad de roles, generaciones, modalidades de trabajo y ubicaciones geográficas.

6.8 Mejora continua: Monitoreo, aprendizaje e innovación

El programa de reconocimiento debe evolucionar de manera sistemática, utilizando indicadores clave y adaptándose a nuevas necesidades y tecnologías. Esto permite mantener su impacto, relevancia y la conexión emocional de los colaboradores con la organización.

Actualmente, en TELECOM, el seguimiento y ajuste del reconocimiento es limitado. Los indicadores que se recogen muchas veces provienen de muestras pequeñas, que no siempre son totalmente representativas, y no se integran de manera consistente en la toma de decisiones. Además, la retroalimentación de líderes y colaboradores no se sistematiza, lo que dificulta que el programa se mantenga actualizado y relevante para los distintos segmentos de la organización.

Propuesta y acciones:

- Monitoreo de indicadores: seguimiento de métricas como eNPS, favorabilidad en reconocimiento, participación en programas y equidad por segmentos.
- Retroalimentación sistemática: recoger insights de líderes y colaboradores para ajustar formatos, criterios y herramientas.
- Innovación y experimentación: incorporar nuevas tecnologías, funcionalidades digitales y metodologías creativas para enriquecer la experiencia de reconocimiento (“on the go”, storytelling, gamificación).
- Aprendizaje continuo: compartir buenas prácticas internas y casos de éxito para fomentar la mejora constante y la replicabilidad de iniciativas efectivas.

El rediseño de la política de reconocimiento en TELECOM busca consolidar un programa estratégico, coherente y sostenible, capaz de generar motivación, orgullo de pertenencia y conexión emocional con la organización. La propuesta fortalece la claridad, la transparencia, la participación y la innovación, incorporando

indicadores que permitan medir de manera efectiva el impacto del reconocimiento y ajustar continuamente las acciones.

De esta manera, el programa se proyecta como un motor de compromiso, bienestar y desempeño, asegurando que cada acción de reconocimiento sea percibida como justa, auténtica y significativa para todos los colaboradores de TELECOM.

CONCLUSIONES

El reconocimiento en TELECOM no es un gesto accesorio ni un simple trámite administrativo: es un motor estratégico que tiene el poder de transformar la experiencia laboral, movilizar emociones, fortalecer vínculos y generar compromiso duradero. Reconocer va más allá de celebrar logros puntuales; es dar sentido a cada esfuerzo, visibilizar la contribución de cada individuo y consolidar un ecosistema de trabajo donde la motivación, la colaboración y la innovación puedan florecer de manera sostenida. Cada gesto de reconocimiento auténtico es un recordatorio de que cada persona importa, que su trabajo tiene impacto y que su contribución forma parte de un propósito mayor compartido.

El recorrido de este proyecto permitió comprender que, aunque TELECOM implementa múltiples programas y acciones orientadas al reconocimiento, aprendizaje, bienestar e integración, estas iniciativas no siempre son percibidas de manera coherente por los colaboradores. La falta de claridad sobre qué se reconoce, cómo se comunica y quién lidera estos procesos genera fragmentación y reduce el impacto emocional de las acciones. Esta realidad no es un obstáculo insalvable, sino una oportunidad para consolidar el reconocimiento como un lenguaje común dentro de la organización: un hábito cotidiano, un valor compartido y un motor tangible de cultura organizacional.

La evidencia recogida subraya que el reconocimiento genuino tiene efectos profundos: cuando es claro, consistente y equitativo, fomenta la confianza, fortalece el sentido de pertenencia y potencia la motivación intrínseca. Además, impacta directamente en la productividad, la innovación y la cohesión de los equipos, permitiendo que cada colaborador se sienta inspirado para aportar lo mejor de sí mismo. Por el contrario, la ausencia o la inconsistencia en la práctica del reconocimiento erosiona la confianza, diluye la motivación y reduce la capacidad de la organización para retener y desarrollar talento clave.

Un elemento central identificado es el rol del liderazgo. Sin líderes capaces de reconocer de manera auténtica, frecuente y significativa, cualquier programa de

reconocimiento pierde fuerza y credibilidad. Formar líderes apreciativos que conecten el discurso institucional con la experiencia cotidiana de los equipos es fundamental para que el reconocimiento deje de ser una acción aislada y se transforme en un hábito cultural, palpable en cada interacción.

Asimismo, el análisis evidenció la coexistencia de múltiples iniciativas corporativas con distintos propósitos, algunas de ellas vinculadas al aprendizaje, al bienestar o a la integración, pero no propiamente al reconocimiento. Esta multiplicidad de acciones puede generar confusión y diluir el impacto de los programas estratégicos, destacando la necesidad de definir claramente los límites, objetivos y significados de cada iniciativa. Clarificar qué se reconoce, por qué y cómo se comunica no solo fortalece la coherencia interna, sino que también permite alinear el reconocimiento con los valores organizacionales y los comportamientos que se desean potenciar: colaboración, innovación, resiliencia, orientación al cliente y aprendizaje continuo.

En relación con los objetivos planteados, el trabajo permitió cumplir plenamente el objetivo general, orientado a describir el rediseño de la política de reconocimiento en TELECOM. El análisis integrado entre la política formal, la evidencia cuantitativa de las encuestas y la información cualitativa proveniente de entrevistas y grupos focales permitió obtener una comprensión profunda y multidimensional del fenómeno, tal como se proponía inicialmente.

Del mismo modo, los objetivos específicos también fueron alcanzados con solidez. Se analizó detalladamente la situación actual de la política de reconocimiento y se recopilaron percepciones de los colaboradores a través de métodos mixtos que combinaron datos estadísticos y relatos cualitativos. La definición conceptual del reconocimiento, la exploración de su vínculo con el eNPS, el liderazgo y la productividad, así como la revisión de buenas prácticas externas, aportaron un marco robusto para comprender su impacto estratégico. Finalmente, las recomendaciones elaboradas se construyeron a partir de la triangulación de toda esta evidencia, garantizando coherencia con los hallazgos y con las necesidades identificadas en la organización.

La inclusión de entrevistas y grupos focales enriqueció especialmente los resultados, ya que permitió captar matices subjetivos, emociones, expectativas y tensiones que no emergen con la misma claridad en instrumentos cuantitativos. Estos insumos cualitativos ayudaron a profundizar en aspectos vinculados a la consistencia del mensaje, el rol del liderazgo en la práctica cotidiana del reconocimiento y la valoración real de los programas, aportando un nivel de profundidad que fortaleció las conclusiones del estudio.

Alcances y limitaciones

Si bien este estudio proporciona un marco sólido para rediseñar la política de reconocimiento, también conviene reconocer sus limitaciones. Los análisis se basan principalmente en encuestas internas, lo que podría no capturar aspectos cualitativos más profundos o matices culturales. Algunos equipos o niveles jerárquicos podrían estar subrepresentados, y las percepciones reflejan un momento específico en el tiempo, lo que limita la generalización absoluta de los hallazgos. Además, las respuestas pueden estar influenciadas por sesgos de deseabilidad social, y el estudio se centra en dimensiones específicas del reconocimiento, sin abordar otros factores organizacionales que también afectan el clima laboral y el compromiso. Por último, las intervenciones propuestas aún no se han implementado, por lo que su impacto real deberá evaluarse en aplicaciones futuras.

A pesar de estas limitaciones, el rediseño planteado abre un camino claro hacia un sistema de reconocimiento más estratégico, auténtico, inclusivo y sostenible. Representa una invitación a que cada miembro de TELECOM, desde líderes hasta colaboradores, se comprometa con la construcción de una cultura donde cada esfuerzo, visible o silencioso, sea valorado, donde la práctica del aprecio sea constante y donde cada acción contribuya a un propósito compartido. Reconocer no es solo mirar el pasado; es iluminar el futuro, encender la motivación, reforzar la confianza y crear un ecosistema donde el talento y la creatividad puedan desplegarse plenamente.

El desafío y la oportunidad están presentes: transformar el reconocimiento en una fuerza viva que inspire, conecte y sostenga la evolución de la organización. Este es un llamado a hacer del reconocimiento un lenguaje que todos comprendan, una práctica que todos experimenten y un motor que impulse un futuro más comprometido, colaborativo y humano. En TELECOM, cada esfuerzo puede dejar huella, cada voz puede generar impacto y cada acción puede contribuir a un legado de motivación, confianza y cultura de excelencia. Reconocer es, en última instancia, construir juntos un futuro donde cada persona importa, cada logro se celebra y cada contribución es un paso hacia un propósito compartido.

BIBLIOGRAFÍA

Achievers Workforce Institute. (2021). *The culture report: Recognition*. Achievers.

Aguilar Barrera, C. S., & Ramírez Huamán, D. G. (2023). *Relación entre engagement y desempeño laboral: Revisión aplicada* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Awardco. (s. f.). *Awardco + Amazon Business collaboration*. <https://www.awardco.com/newsroom/awardco-amazon-business>

Awardco. (s. f.). *Proving the value of appreciation: The ROI of employee recognition*. <https://www.awardco.com/blog/proving-the-value-of-appreciation-the-roi-of-employee-recognition>

Awardco. (s. f.). *Hertz case study*. <https://rewardsrecognitionnetwork.com/Awardco-Hertz-Case-Study>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Bellido-Cabrera, J., Valiente-Saldaña, Y., Alvites-Gasco, A. M., & Díaz-Gómez, C. (2025). Reconocimiento laboral y compromiso organizacional en una empresa agroindustrial. *Koinonía*, 10(19). <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4397>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bonusly. (s. f.). *A look at Google's peer-to-peer bonus system*. <https://bonusly.com/post/a-look-at-googles-peer-to-peer-bonus-system>

Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>

Canteros, D. (2021). *Liderazgo ágil y gestión de equipos: Estrategias para potenciar compromiso y desempeño*. Editorial Gestión Moderna.

Canteros, D. (2021). *Liderazgo apreciativo y cultura organizacional en entornos complejos*. (Datos de publicación completos a verificar según editorial).

Canteros, D. (2022). Reconocimiento y motivación en organizaciones ágiles: Claves para líderes transformacionales. *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 15(2), 45–62. <https://doi.org/10.1234/rlrh.2022.15204>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 131–143). McGraw-Hill.

Danielson, C., & Helgeson, S. (2023). *Recognition and performance management: A practical guide to building appreciation cultures*. Gallup Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Deloitte. (2015). *Cultura y engagement: La organización al descubierto (Human Capital Trends Report)*.

DiversityQ. (2021). *Recognition in diverse workplaces: Building inclusive cultures*. DiversityQ Reports.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.

Engroba, F. (2020). *Gestión de la motivación a través del liderazgo: Aplicación de factores de liderazgo para fortalecimiento de la motivación en equipos bajo un contexto de crisis sostenida* [Tesis de Especialización, Universidad Católica de Córdoba].

Ezra Coaching. (s. f.). *Vodafone case study*. <https://www.helloezra.com/resources/case-studies/vodafone-case-study>

Gallup. (2013). *Worldwide, 13% of employees are engaged at work*. Gallup Poll.

Gallup. (2020). *State of the global workplace report*. Gallup Press.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates.

Great Culture to Innovate. (2024). *Reconocimiento: Innovación y cultura organizacional*.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Huespe, M. L. (2020). *Encuesta de clima laboral y acciones de mejora para las diferentes generaciones del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Córdoba* [Tesis de Especialización, Universidad Católica de Córdoba].

Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral. (2024). *Revista FAECO Sapiens*, 7(1), 132–144.

JoinAssembly. (s. f.). *Companies that have successful employee recognition programs*. <https://www.joinassembly.com/blog/companies-that-have-successful-employee-recognition-programs>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.

La motivación y su correlación con el reconocimiento laboral. (2022). *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 28(82), 294–314.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

LinkedIn. (s. f.). *Awardco + Amazon Business collaboration post*. https://www.linkedin.com/posts/ryanduwe_awardco-amazon-business-collaborate-to-activity

LinkedIn. (s. f.). *Vodafone VOIS Star Award*. https://www.linkedin.com/posts/aya-mamdouh_vodafone-vois-staraward-activity

Luthans, F. (2002a). Provide recognition for performance improvement. In *The high performance organization: Creating and sustaining long-term performance* (pp. 139–160). University of Nebraska-Lincoln.

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.

Nelson, B. (2005). *1001 ways to reward employees*. Workman Publishing.

Olguín, L. (2021). *La evaluación de desempeño como herramienta de mejora de la gestión de recursos humanos* [Tesis de Especialización, Universidad Católica de Córdoba].

OnMe. (s. f.). *Google-style peer bonuses for teams*. <https://onme.com/blog/google-style-peer-bonuses-for-teams>

Quelas, J. S. (2022). *El cambio organizacional a través de la transformación de la cultura en la empresa Toba* [Tesis de Especialización, Universidad Católica de Córdoba].

Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. (2024). *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 470–484.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Sathe, V., & Chawla, D. (2020). Employee net promoter score (eNPS) as a tool to measure employee engagement. *International Journal of Management Studies*, 7(2), 44–53.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, 20(2), 177–196.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Vodafone. (s. f.). *Reward, recognition & benefits*. <https://careers.vodafone.com/our-offer/reward-recognition-benefits>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.

ANEXOS

I ENCUESTA DE COMPROMISO 2025

KPIs

KPI's PARTICIPACIÓN

90 %



ORGULLO



Pregunta	Distribución	TELECOM	Compromiso 2025	EDG 2023	COMPAÑÍAS DE ALTA PERFORMANCE
En términos generales, cuál es el grado de satisfacción de formar parte de nuestra compañía.	85 % 11 %	84 %	84 %	-	-
Siento orgullo de ser parte de nuestra compañía.	73 % 13 %	78 %	76 %	-	89 %
Tengo la motivación de dar la milva extra para que alcancemos los mejores resultados.	74 % 17 % 3 %	76 %	76 %	-	82 %
Mi trabajo me da una sensación de logro personal.	72 % 19 % 3 %	71 %	71 %	-	83 %

EXPERIENCIA VS EXPECTATIVA



Pregunta	Distribución	TELECOM	Compromiso 2025	EDG 2023	COMPAÑÍAS DE ALTA PERFORMANCE
¿En qué medida mi experiencia en nuestra compañía cumple mis expectativas de desarrollo profesional?	78 % 22 %	77 %	77 %	-	-

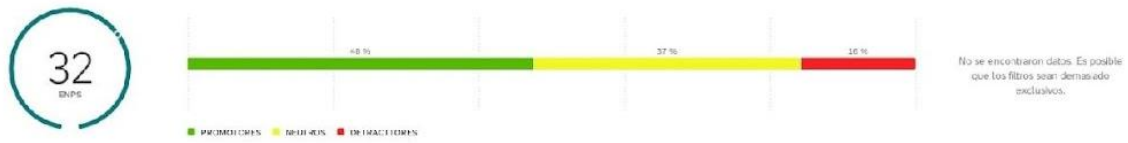
Favorabilidad: 5 Supera ampliamente mis expectativas | 4 Supera mis expectativas | 3 Cumple con mis expectativas
Destavorabilidad: 2 Debajo de mis expectativas | 1 Muy por debajo de mis expectativas

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Pregunta	Distribución	TELECOM	Compromiso 2025	EDG 2023	COMPAÑÍAS DE ALTA PERFORMANCE
Trabajo en un ambiente libre de acoso y/o discriminación.	87 % 3 %	88 %	88 %	-	-
Puedo mostrarme tal cual soy en el trabajo.	85 % 11 %	85 %	85 %	-	86 %
En nuestra compañía, las personas podemos desarrollar nuestro potencial, sin importar género, edad...	82 % 12 %	82 %	82 %	-	-

eNPS | ¿Cuán probable es que recomiende a nuestra compañía como lugar para trabajar a mis amistades y/o colegas?



NPS | ¿Cuán probable es que recomiende nuestros productos y servicios a familiares, amistades y/o colegas?



El resultado de eNPS | NPS se calcula restando el porcentaje de Detractores del porcentaje de Promotores. (NPS = % Promotores - % Detractores). El objetivo de eNPS de Telecom es de 45.

Drivers

Nombre	Desfavorable	Neutro	Favorable	TELECOM	Compromiso 2025
Autonomía	6%	14%	80%	80%	80%
Colaboración	5%	12%	83%	81%	81%
Escucha y comunicación	9%	25%	66%	67%	67%
Sustentabilidad	7%	27%	66%	66%	66%
Cliente en el centro	7%	17%	76%	75%	75%
Auto desarrollo y aprendizaje	6%	14%	79%	78%	78%
Gestión del cambio	12%	23%	64%	65%	65%
Propuesta de Valor	17%	21%	63%	65%	65%
Gestión del desempeño	6%	12%	82%	81%	81%
Confianza	5%	12%	83%	83%	83%
Reconocimiento	18%	26%	57%	57%	57%
Recursos y Herramientas	11%	14%	75%	74%	74%
Alineación estratégica	4%	15%	82%	80%	80%
Balance Vida Laboral-Personal	8%	18%	74%	73%	73%
Cultura	7%	18%	75%	74%	74%
Procesos	9%	26%	64%	63%	63%
Habilidades de liderazgo	7%	10%	83%	84%	84%
Permanencia	11%	23%	65%	65%	65%
Experimentación	5%	11%	84%	82%	82%

Drivers + Apertura

Nombre	Desfavorable	Neutro	Favorable	TELECOM	Compromiso 2025
Autonomía	6%	14%	80%	80%	80%
Tengo autonomía para tomar decisiones.	6%	14%	80%	80%	80%
Colaboración	5%	12%	83%	81%	81%
Las personas con las que interactúo cooperan para que pueda hacer mi trabajo.	3%	11%	86%	83%	85%
Existe una colaboración efectiva entre equipos.	8%	19%	73%	71%	71%
En mi equipo prevalece un espíritu de colaboración.	4%	8%	88%	87%	87%
Escucha y comunicación	9%	23%	66%	67%	67%
En nuestra compañía la comunicación es fluida y transparente.	11%	26%	63%	64%	64%
El CEO y su equipo directo (Comité) escucha a los colaboradores/as y da respuesta.	9%	34%	57%	57%	57%
Recibo la información que necesito para hacer mi trabajo de manera efectiva a través de diversos...	6%	13%	79%	79%	79%
Sustentabilidad	7%	27%	66%	66%	66%
Siento orgullo de las iniciativas que realiza nuestra compañía para generar un impacto positivo e...	5%	31%	64%	63%	65%
Conozco las acciones que impulsa nuestra compañía en materia social y ambiental.	11%	28%	61%	61%	61%
Tengo claridad sobre cómo el trabajo que hacemos con mi equipo impacta en la estrategia de susten...	6%	21%	73%	72%	72%
Cliente en el centro	7%	17%	76%	75%	75%
Los procesos de la compañía me permiten satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes.	12%	27%	61%	61%	61%
Entiendo cómo desde mi rol puedo mejorar el servicio al cliente.	2%	3%	95%	91%	91%
En nuestra compañía se promueve el desarrollo de nuevas iniciativas para brindar una mejor experi...	5%	18%	77%	73%	75%
En nuestra compañía primero pensamos en las necesidades del cliente para mejorar su experiencia.	8%	18%	74%	73%	73%
Auto desarrollo y aprendizaje	6%	14%	79%	78%	78%
En nuestra compañía se promueve el Modo Aprendiz (autodesarrollo) para el logro de mis objetivos...	5%	16%	79%	76%	76%
El líder me incentiva y habilita el tiempo y/o espacio para adquirir nuevos conocimientos, prácti...	7%	13%	80%	82%	82%
Tengo acceso a distintas experiencias de aprendizaje para desempeñarme en mi rol actual.	7%	14%	79%	78%	78%
Gestión del cambio	12%	23%	64%	63%	65%
Cuando ocurren cambios en nuestra compañía, la información y el tiempo de adaptación se gestionan...	19%	28%	53%	54%	54%
El equipo de liderazgo está focalizado en acompañar los procesos de cambio y transformación.	6%	18%	76%	77%	77%
Propuesta de Valor	17%	21%	62%	63%	65%
Considero que la Propuesta de Valor Integral de nuestra compañía (E), beneficios, licencias espec...	17%	21%	62%	63%	65%
Gestión del desempeño	6%	12%	82%	81%	81%
Tengo claridad sobre cuáles son mis objetivos.	3%	8%	90%	90%	90%
Recibo feedback que contribuye a potenciar mi desempeño.	10%	13%	76%	74%	74%
En mi rol tengo la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades de manera efectiva.	3%	10%	87%	86%	86%
En mi equipo se generan conversaciones significativas y pedimos feedback a diferentes interlocuto...	8%	18%	74%	74%	74%
Confianza	5%	12%	83%	83%	83%
Puedo compartir mis opiniones abiertamente.	5%	11%	84%	84%	84%
El líder valora mi perspectiva, incluso si es diferente de la suya.	6%	12%	82%	83%	83%
En mi equipo podemos tomar riesgos, equivocarnos y plantear desacuerdos.	5%	13%	82%	81%	81%
En mi equipo se construyen relaciones de confianza.	5%	12%	83%	84%	84%
Reconocimiento	18%	26%	57%	57%	57%
En nuestra compañía impulsamos iniciativas de reconocimiento que valoran y destacan la milla extra.	18%	28%	54%	53%	53%
En nuestra compañía celebramos y reconocemos los logros de los equipos.	17%	23%	60%	60%	60%
Recursos y Herramientas	11%	14%	75%	74%	74%
Tengo acceso a los recursos y herramientas (materiales, equipos, tecnología, etc.) que necesito p...	11%	14%	75%	74%	74%
Alineación estratégica	4%	13%	82%	80%	80%
Creo que nuestra compañía tiene un futuro prometedor.	2%	10%	88%	86%	86%
Entiendo en qué contribuye mi tarea al logro de los objetivos de la compañía.	2%	6%	92%	91%	91%
Tengo confianza que el CEO y su equipo directo (Comité) toma las decisiones correctas para nuestr...	6%	26%	68%	66%	66%
En nuestro equipo, las decisiones y estrategia se fundamentan a partir del análisis de datos.	5%	16%	79%	78%	78%
Balance Vida Laboral - Personal	8%	18%	74%	73%	73%
Puedo mantener un equilibrio entre mi vida personal y laboral.	6%	13%	81%	80%	80%
El volumen de mi trabajo me permite cumplir con los objetivos en tiempo y forma.	9%	15%	76%	75%	75%
En nuestra compañía hay iniciativas y/o programas que aportan a mi bienestar integral.	9%	26%	65%	64%	64%
Cultura	7%	18%	75%	74%	74%
Me representa la cultura de nuestra compañía (la manera en la que hacemos las cosas, nuestro propósito y principios)	6%	24%	70%	70%	70%
En nuestra compañía, somos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos.	12%	26%	62%	63%	63%
El líder mantiene sus compromisos	5%	9%	86%	86%	86%
Conozco el Propósito y los Principios Culturales de la compañía.	5%	14%	81%	79%	79%
Procesos	9%	26%	64%	63%	63%
Nuestra compañía fomenta una cultura de colaboración, innovación y autonomía para evolucionar y m...	6%	19%	75%	74%	74%
Procesos Comerciales	14%	26%	60%	58%	58%
Procesos de Fulfillment	6%	30%	64%	60%	60%
Procesos Fan	14%	31%	56%	53%	53%
Procesos Win	10%	39%	52%	51%	51%
Procesos Legados	10%	38%	52%	51%	51%
Procesos Corporativos (Dominio Organizacional)	7%	33%	60%	59%	59%
Procesos de Capital Humano	16%	27%	58%	60%	60%
Procesos de Plataformas & Servicios	7%	26%	67%	66%	66%
Procesos de tickets	10%	20%	70%	67%	67%
Procesos de Tecnología & Conectividad	5%	20%	75%	72%	72%
Procesos de Ciberseguridad	7%	19%	75%	70%	70%
Habilidades de liderazgo	7%	10%	83%	84%	84%
El líder tiene las habilidades para conducir al equipo y ejercer su rol.	7%	10%	83%	84%	84%
Permanencia	11%	23%	65%	63%	65%
Me gusta quedarme en nuestra compañía, aunque me ofrecieran una remuneración y beneficios equival...	11%	23%	65%	63%	65%
Experimentación	5%	11%	84%	82%	82%
Me siento libre de proponer nuevas ideas y/o explorar nuevas soluciones.	5%	11%	84%	82%	82%

II ENCUESTA DE CLIMA 2023

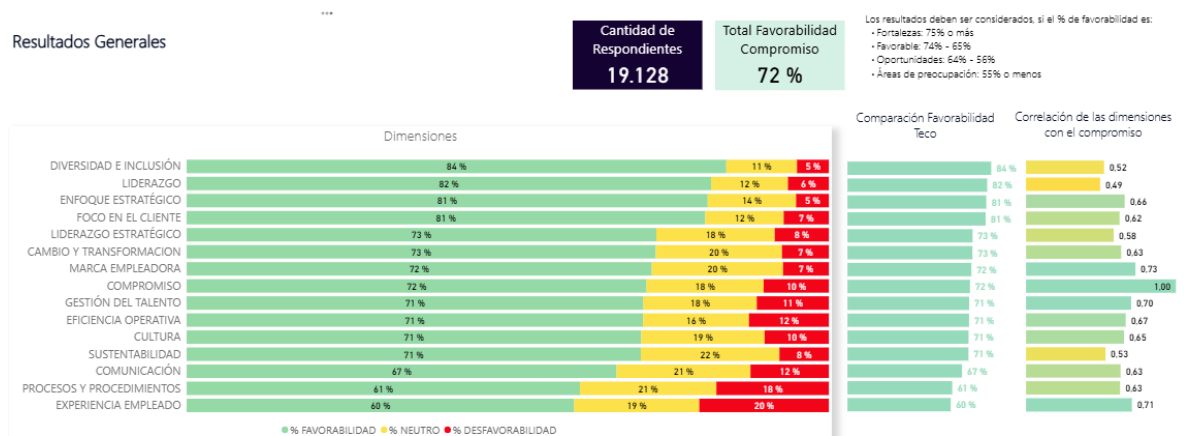
Resultados Generales 2023:

Cantidad total de respondientes: 19.128

Favorabilidad general: 72%

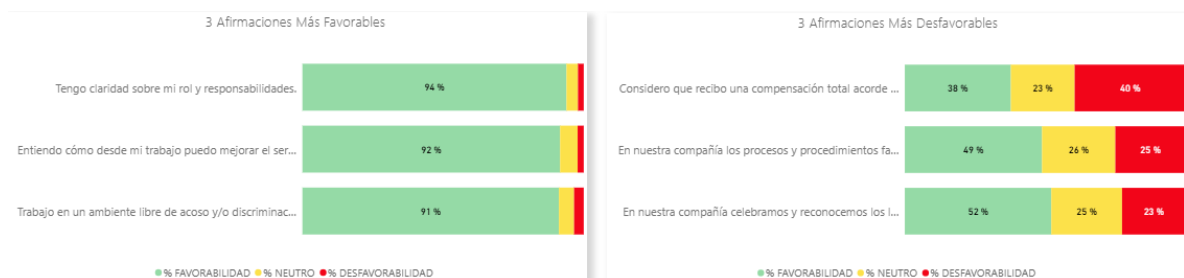
Resultados por Dimensión

Gráfico de resultados por dimensión:



Resultados de la Encuesta - Afirmaciones Más/Menos Favorables

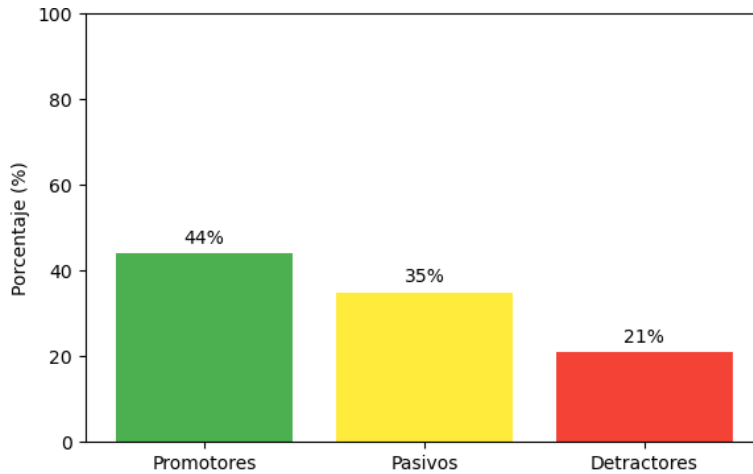
El siguiente gráfico muestra las tres afirmaciones con mayor favorabilidad y las tres con mayor desfavorabilidad, según los resultados de la encuesta de clima organizacional. Se presentan los porcentajes de respuestas favorables, neutrales y desfavorables para cada afirmación.



Indicadores de Recomendación (ENPS)

1. ENPS - Recomendación de la empresa como lugar para trabajar

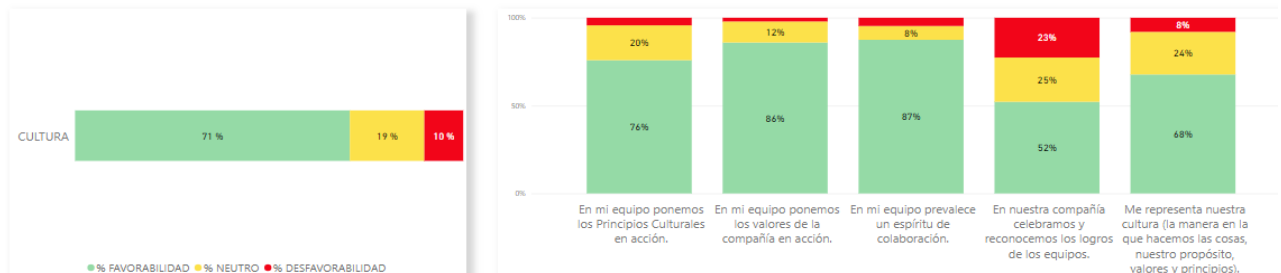
Este gráfico muestra la distribución de respuestas a la pregunta sobre si los empleados recomendarían la empresa como lugar para trabajar. Se clasifican en tres categorías: promotores (verde), pasivos (amarillo) y detractores (rojo), lo que permite calcular el índice ENPS.



Análisis de Cultura Organizacional

El siguiente gráfico presenta los resultados del análisis de cultura organizacional, mostrando los niveles de favorabilidad, neutralidad y desfavorabilidad por afirmación.

Análisis de Cultura



III ENTREVISTA A ALEJANDRA LUCÍA IMAZ - GERENTE DE CULTURA, CHANGE Y CLIMA EN TELECOM.

Entrevistadora: Luciana Sosa

Luciana: ¿Cómo interpretan los resultados de la encuesta de clima organizacional en relación al reconocimiento de los logros? ¿Qué factores creen que contribuyeron a esta baja puntuación?

Alejandra Imaz: Los resultados sobre el reconocimiento de logros siempre estuvieron entre los más bajos, en el top 3 de las encuestas de clima organizacional. Este fenómeno ha sido constante y creemos que está muy relacionado con el contexto de fusión que atravesó la empresa.

Cuando analizamos los resultados, especialmente los comentarios en los campos abiertos de la encuesta, utilizamos herramientas como la nube de palabras para entender mejor el sentimiento detrás de las respuestas. También trabajamos con Mercer, que nos ayuda a correlacionar estos datos con el compromiso de los empleados y con otros indicadores clave como la disposición a realizar “la milla extra”.

Un hallazgo importante que hemos identificado es que entre el 60% y el 80% de los empleados asocian el reconocimiento principalmente con beneficios económicos, lo que refleja una desconexión entre lo que la empresa entiende como reconocimiento y las expectativas de los empleados. Esto se debe, en parte, a que muchos consideran que un reconocimiento real debe ir acompañado de una recompensa económica, como un bono o un aumento salarial, en lugar de ser algo simbólico o público.

En TELECOM, el enfoque de reconocimiento va más allá de lo económico. Hemos intentado implementar alternativas que no estén necesariamente vinculadas a compensaciones monetarias. Un ejemplo de ello es el programa "Un aplauso para vos", que otorga insignias virtuales como una forma simbólica de reconocer el esfuerzo de los empleados. Además, organizamos eventos clave en los que

invitamos a los empleados a representar a la empresa en reuniones importantes, reconociendo públicamente sus logros y contribuciones. Sin embargo, sabemos que los diferentes sectores dentro de la empresa perciben el reconocimiento de maneras distintas, por lo que estamos trabajando constantemente para diversificar nuestra estrategia y acercarnos a estos distintos públicos, buscando una forma más efectiva de reconocer los logros de todos nuestros empleados.

Luciana: Alejandra, mencionabas que el reconocimiento es percibido de manera distinta en los diferentes sectores de la empresa. ¿Cómo influye el gran número de empleados y la dispersión geográfica en la implementación de las políticas de reconocimiento?

Alejandra Imaz: Definitivamente, el tamaño y la dispersión geográfica de la empresa, junto con la participación de diferentes gremios, hace que la implementación de políticas de reconocimiento sea un desafío importante. No es fácil llegar a todos con una misma estrategia, por lo que es necesario diversificarla para que tenga impacto. Lo que puede funcionar en un sector puede no ser igualmente efectivo en otro, ya sea por la naturaleza del trabajo, las expectativas o las dinámicas laborales. Esto hace que la gestión del reconocimiento sea una tarea compleja que requiere de mucha adaptación y ajustes constantes.

Luciana: ¿Han observado diferencias en los resultados de las encuestas sobre reconocimiento puntual frente a los resultados generales de clima?

Alejandra Imaz: Sí, es algo interesante. Las encuestas realizadas tras pequeñas acciones de reconocimiento, como eventos o programas específicos, generalmente tienen resultados positivos. Los empleados sienten que su esfuerzo es valorado. Sin embargo, en la encuesta de clima general, los resultados siguen siendo bajos. Creemos que esto se debe a que los empleados tienen en mente más variables que el reconocimiento puntual cuando responden la encuesta, como su

salario, la relación con su líder o el balance entre la vida personal y laboral. Esto influye en la percepción general del reconocimiento.

Luciana: ¿Cómo se relacionan las iniciativas de reconocimiento con los programas más amplios de cultura y cambio dentro de la empresa?

Alejandra Imaz: El cambio cultural es crucial para que las políticas de reconocimiento sean efectivas. La cultura organizacional debe alinearse con la forma en que reconocemos a los empleados; de lo contrario, los programas serán percibidos como incoherentes. En TELECOM, las necesidades han cambiado con el tiempo. Antes, por ejemplo, el reconocimiento estaba muy ligado a la antigüedad, pero ese modelo ya no es relevante. Muchas empresas continúan reconociendo la antigüedad de sus empleados como parte de su política de reconocimiento. En nuestro caso, tenemos poblaciones con un promedio de 17 años de antigüedad, lo cual no solo sería costoso si decidiéramos premiar la antigüedad, sino que tampoco está alineado con nuestra estrategia actual. Estamos en un contexto de eficiencia, y creemos que el reconocimiento debe enfocarse en otros aspectos que aporten valor al negocio y a la cultura de la organización. Ahora somos una empresa diversa, con un fuerte enfoque en la sustentabilidad y en mantener un buen clima laboral, por lo que nuestras políticas de reconocimiento deben evolucionar para ajustarse a esos valores.

Luciana: ¿Se han realizado comparaciones con prácticas de reconocimiento de otras empresas del sector? ¿Cómo creen que TELECOM se compara en ese aspecto?

Alejandra Imaz: Sí, hemos comparado nuestras prácticas con empresas como Mercado Libre, Naranja X, Galicia, Santander, entre otras. En algunos aspectos, estamos bien posicionados, especialmente en nuestra capacidad para adaptar y personalizar nuestras estrategias. Sin embargo, siempre hay margen de mejora, y estamos revisando constantemente las mejores prácticas de los líderes

del sector para asegurarnos de que nuestras iniciativas sigan siendo relevantes y efectivas.

Luciana: ¿Cuáles serían los indicadores clave de éxito para evaluar si las nuevas estrategias de reconocimiento están funcionando?

Alejandra Imaz: Medimos el éxito principalmente a través de encuestas periódicas que evalúan la satisfacción de los empleados con las acciones de reconocimiento. Usamos escalas del 1 al 5 y también medimos mediante indicadores como el NPS relacional y transaccional, que nos ayudan a evaluar el impacto de las acciones. A nivel emocional, los empleados pueden sentirse satisfechos momentáneamente durante un evento de reconocimiento, pero cuando responden la encuesta de clima, otros factores, como el salario o la relación con su líder, pueden influir en su respuesta. Por eso, es importante tener una visión integral y asegurarnos de que las acciones estén alineadas con el bienestar general de los empleados.

Luciana: ¿Cómo logran que la estrategia de reconocimiento llegue a todos los niveles de la organización, desde los líderes hacia los equipos? ¿Qué medidas han implementado para asegurar que esta estrategia sea aplicada de manera efectiva en cascada?

Alejandra Imaz: Para asegurarnos de que la estrategia de reconocimiento llegue a todos los niveles de la organización, hemos implementado varias medidas. En primer lugar, trabajamos estrechamente con los líderes para que no solo reconozcan a sus equipos de manera descendente, sino que también fomenten el reconocimiento entre pares, es decir, que los empleados reconozcan y valoren los logros de sus compañeros.

Además, hemos creado herramientas como el "Toolkit de reconocimiento", que facilita a los líderes reconocer a sus equipos de manera ágil y formal. Este toolkit incluye plantillas prediseñadas para correos electrónicos y presentaciones, lo que

ayuda a estructurar el reconocimiento de manera clara y efectiva. De esta manera, les damos a los líderes las herramientas necesarias para aplicar la estrategia de forma coherente y en todos los niveles de la organización.

También nos aseguramos de que los líderes sean los principales promotores de estas iniciativas, capacitando y motivándolos para que comprendan la importancia de reconocer el esfuerzo de los empleados. Por ejemplo, el programa “Un aplauso para vos”, que otorga insignias virtuales como reconocimiento simbólico, y hemos incluido a los empleados destacados en eventos clave, donde representan a la empresa en situaciones importantes. Esto ayuda a que el reconocimiento no sea solo algo puntual, sino que forme parte de la cultura organizacional de forma constante y extendida.

Creemos que, con el tiempo, estas iniciativas ayudarán a que el reconocimiento se convierta en una práctica más natural y extendida dentro de TELECOM, cubriendo todos los niveles de la organización.

IV ENTREVISTA A GUSTAVO BUEZAS - DIRECTOR DE DOMINIO CULTURAL EN TELECOM.

Entrevistadora: Luciana Sosa

Luciana: Gustavo, en tu experiencia liderando equipos, ¿cuál crees que es el rol del autodesarrollo en el crecimiento profesional dentro de una empresa como TELECOM?

Gustavo Buezas: El autodesarrollo es clave, Luciana. Si uno espera que todo venga desde la organización, corre el riesgo de quedarse estancado. Siempre les digo a los equipos que no se enamoren de las posiciones que tienen, porque eso genera conformismo. Es fundamental tener una actitud de aprendizaje constante y buscar activamente oportunidades de crecimiento. Además, algo que considero esencial es identificar referentes dentro o fuera de la empresa. Preguntar no cuesta nada: ¿Cómo llegaste a donde estás? ¿Qué pasos seguiste? ¿Qué puedo mejorar para llegar ahí también? Ese intercambio de experiencias es invaluable. A veces, la respuesta a nuestras dudas está más cerca de lo que pensamos, pero hay que tener la disposición y la humildad de buscarla.

Luciana: Mencionabas la importancia de buscar referentes. ¿Cómo puede un colaborador identificar a un buen referente y construir una relación con esa persona?

Gustavo Buezas: Un buen referente no es necesariamente alguien que ocupa la posición más alta, sino alguien que encarna los valores y las prácticas que admiras. Puede ser un líder que gestiona equipos con excelencia, alguien que toma decisiones estratégicas o incluso un compañero que siempre encuentra soluciones innovadoras. Una vez identificado, lo importante es acercarse con autenticidad. Pedir un café, agendar una reunión informal, hacer preguntas específicas sobre su experiencia. Mostrar interés genuino siempre abre puertas.

Luciana: En relación al compromiso y la "camiseta puesta", ¿cómo identifican a los colaboradores que realmente están alineados con los valores de TELECOM?

Gustavo Buezas: Hay muchos indicadores, algunos tangibles y otros que se ven en los pequeños detalles. Por ejemplo, en un asado o una reunión social, si un colaborador lleva con orgullo su bolso o indumentaria de TELECOM, sabes que siente un fuerte sentido de pertenencia. Pero más allá de lo simbólico, lo vemos en quienes siempre están dispuestos a dar un esfuerzo adicional, quienes proponen ideas o quienes apoyan a sus compañeros sin que nadie se lo pida. Esa actitud va más allá de las palabras; es algo que se nota en el día a día.

Luciana: Hablando de reconocimiento, mencionaste que a veces los colaboradores no perciben todo lo que se hace por ellos. ¿A qué crees que se debe y cómo puede cambiarse esa percepción?

Gustavo Buezas: Creo que es un problema de visibilidad y de comunicación. A veces hacemos muchas cosas, desde eventos hasta programas de desarrollo, pero si no logramos que el colaborador entienda que todo eso se hace pensando en ellos, no tiene el impacto deseado. También influye el hecho de que muchas personas asocian el reconocimiento exclusivamente con algo económico, como un bono o un aumento. Eso es importante, pero no puede ser lo único. Hay reconocimientos no monetarios que tienen un impacto enorme si se hacen bien, como una mención pública, una carta de agradecimiento personalizada, o incluso el simple gesto de decir: "Gracias por lo que haces, se nota y se valora."

Luciana: ¿Qué tan importante es el reconocimiento entre pares dentro de la estrategia global de la empresa?

Gustavo Buezas: Es fundamental. Muchas veces, el reconocimiento más significativo no viene de un líder, sino de un compañero que te dice: "Gracias por

ayudarme con este proyecto" o "Hiciste un gran trabajo." Estamos promoviendo programas para fomentar esta cultura de reconocimiento entre pares, porque creemos que refuerza los lazos dentro del equipo y genera un impacto emocional muy positivo. Además, es una forma de descentralizar el reconocimiento y hacer que todos se sientan responsables de valorar el esfuerzo de los demás.

Luciana: ¿Cómo balancean el reconocimiento monetario con el no monetario?

Gustavo Buezas: El reconocimiento monetario tiene su lugar, pero no puede ser la única forma. Un bono o un aumento son efectivos, pero no siempre generan un impacto emocional duradero. Por eso, es importante complementar con acciones simbólicas o públicas que refuercen el sentido de pertenencia y el valor del trabajo de cada colaborador. En TELECOM hemos implementado programas como "Un aplauso para vos", donde otorgamos insignias virtuales y hacemos menciones especiales en eventos clave. La clave está en equilibrar ambos tipos de reconocimiento y adaptarlos a las expectativas de cada equipo.

Luciana: ¿Crees que hay diferencias generacionales en cómo los empleados perciben el reconocimiento?

Gustavo Buezas: Absolutamente. Las generaciones más jóvenes tienden a valorar más el reconocimiento inmediato, la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional que un simple aumento de sueldo. Por otro lado, las generaciones con más experiencia suelen priorizar la estabilidad y las recompensas económicas. Esto nos obliga a diversificar nuestras estrategias para que cada grupo se sienta reconocido de manera relevante.

Luciana: Por último, Gustavo, ¿qué consejo le darías a alguien que está iniciando su carrera y busca destacarse en una organización como TELECOM?

Gustavo Buezas: Primero, que no esperen que todo venga dado; el crecimiento depende en gran parte de lo que estén dispuestos a hacer por sí mismos. Segundo, que siempre busquen aprender de quienes los rodean. Preguntar, escuchar y aprender son herramientas poderosas. Y, por último, que siempre tengan una actitud de equipo. Ser visible no significa brillar solo; significa aportar al conjunto. Cuando trabajas con pasión y compromiso, el reconocimiento llega tarde o temprano.

V AUTORIZACIÓN TELECOM

telecom | personal | flow

Córdoba, 7 de noviembre de 2025

De mi mayor consideración,

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a los efectos de manifestar que estoy al tanto que el nombre de TELECOM va a ser usado como caso de estudio y autorizo a publicar los datos expuestos en el trabajo final de la Maestría en Dirección de Empresas de la Srta. Luciana Alicia Sosa, referida al tema: "Rediseño de Política de Reconocimiento Grupo Telecom".

Sin otro particular, lo/la saluda atentamente.



Firma

Aclaración

Natalia J. Marozzi

Gerente Regional MEDI-NOA Dominio Cultural

VI AUTORIZACIÓN GUSTAVO BUEZAS

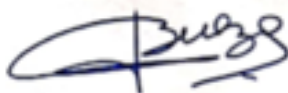
telecom | personal | flow

Córdoba, 4 de diciembre de 2025

De mi mayor consideración,

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a los efectos de manifestar que estoy al tanto que mi nombre va a ser mencionado y autorizo a publicar los datos expuestos en el trabajo final de la Maestría en Dirección de Empresas de la Srta. Luciana Alicia Sosa, referida al tema: "Rediseño de Política de Reconocimiento Grupo Telecom".

Sin otro particular, lo/la saluda atentamente.



Firma

GUSTAVO ALEJANDRO BUEZAS

Aclaración

Director Ejecutivo CAPITAL HUMANO

VII AUTORIZACIÓN ALEJANDRA IMAZ

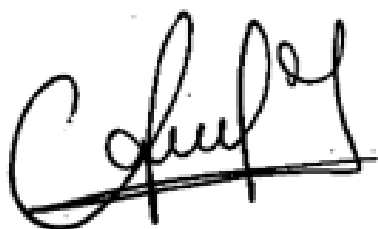
telecom | personal | flow

Córdoba, 4 de diciembre de 2025

De mi mayor consideración,

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a los efectos de manifestar que estoy al tanto que mi nombre va a ser mencionado y autorizo a publicar los datos expuestos en el trabajo final de la Maestría en Dirección de Empresas de la Srta. Luciana Alicia Sosa, referida al tema: "Rediseño de Política de Reconocimiento Grupo Telecom".

Sin otro particular, lo/la saluda atentamente.



Firma

ALEJANDRA LUCIA IMAZ

Aclaración

Gerente/a CULTURA CHANGE Y CLIMA