



Enfoque empresarial

Gestione el clima organizacional a través del compromiso de su gente

Tomar decisiones gerenciales que permitan elevar la motivación y satisfacción de las personas es un aspecto que evidencia buenos resultados. Engaged Performance muestra el resultado que se alcanza al estimular el entusiasmo de los empleados

Por [Adriana Suárez](#)

Impulsar el desempeño de los empleados de una organización que quiere ejecutar exitosamente sus estrategias de negocio y que, al mismo tiempo, les permita desarrollar su vida profesional sin que la personal se afecte es un tema que las empresas han empezado a desplegar dentro de sus políticas.

Los empleados más comprometidos son aquellos que producen resultados y, para ello, la organización es clave para ejecutar actividades que lo permitan.

Estudios realizados por Hay Group han revelado que la [gestión del clima](#) promueve la satisfacción de los empleados en sus cargos y, por lo mismo, estimular el compromiso en ellos los encamina a un desempeño más óptimo.

Engaged Performance es un enfoque dirigido a estimular el compromiso en las empresas. De acuerdo con Victoria Revelo, consultora de Hay Group y experta en el tema, es el resultado de observar a través de diferentes sectores económicos, tamaños de empresas y países, cuáles son los factores que más apoyan la consecución de un clima y de un ambiente de trabajo estimulante para la obtención de los resultados que espera la empresa.

“Engaged performance es un desempeño comprometido y significa avanzar un poco más de lo que tradicionalmente se ha observado como satisfacción del empleado hacia su compromiso con el trabajo y el resultado de la empresa”.

El compromiso, tanto del empleado como del empleador es muy importante. Una investigación sobre efectividad realizada por el Instituto de Psicología Laboral de la Universidad de Sheffield, en el Reino Unido, expuso que las buenas prácticas gerenciales fueron responsables de la mejoría del 18% en la productividad y el 19% en rentabilidad entre las empresas industriales analizadas.



Con lo anterior, quedó en evidencia que aparte de la estrategia, la tecnología, la investigación y el desarrollo, una buena práctica en la gestión del personal era mucho más fructífera.

Jorge Aguilera, consultor organizacional, asegura que para poder saber cuán comprometidas están las personas en la organización, es importante establecer índices de satisfacción en la misma.

Conocer éstos valores puede servir de referencia para implementar programas y beneficios que estimulen a los trabajadores en sus tareas y que eviten la fuga de talentos clave, así como de estrategias exitosas que ayuden a la compañía.

“Es básico e importante que las personas sientan que cumplen sus objetivos de vida y que se están cumpliendo al trabajar en la empresa en la que está”.

Enfoque conceptual de Engaged Performance

Engaged Performance está conformado por cuatro dimensiones y 16 factores.

- Dimensiones: efectividad en la empresa, efectividad individual, trato con el empleado y compromiso.

Cada una de ellas está conformada por unos factores, tal como se muestra a continuación.

Efectividad en la empresa

Tiene que ver con la efectividad interna y la reputación externa de la empresa. Contempla los siguientes factores:

- Alta dirección: definición de prioridades, acierto en decisiones, coherencia y confianza.
- Cultura e innovación: incentivo al pensamiento novedoso en formas de trabajar, productos y tecnologías.
- Dirección: claridad sobre proyección, planes, objetivos y metas.
- Gestión del talento: atracción y retención de talento altamente calificado.
- Imagen externa: interés por el cliente, la calidad, la ética y la responsabilidad



social.

Efectividad individual

Abarca la calidad del trabajo y la capacitación dentro del mismo.

- Autonomía: agilidad en toma de decisiones y autonomía individual.
- Comunicación: libertad de expresión y flujo de información sobre resultados y objetivos.
- Cooperación y soporte: colaboración entre áreas y dentro de grupos de trabajo.
- Recursos: información, entrenamiento y recursos disponibles para operar efectivamente.
- Superior inmediato: habilidad para gerenciar y motivar, disponibilidad, receptividad, justicia y confianza.

Trato con el empleado

Se relaciona con el tema de imparcialidad y recompensas.

- Equilibrio y carga de trabajo: equilibrio entre la vida personal y profesional.
- Desarrollo de carrera: relación entre desempeño y oportunidades de crecimiento.
- Reconocimiento e incentivos: orientación a la productividad y al alto desempeño, así como de la retroalimentación, claridad de rol y responsabilidades.
- Remuneración y beneficios: satisfacción con los beneficios, equidad y competitividad de la remuneración

Compromiso

Comprende las dimensiones correspondientes a compromiso general y satisfacción con el cargo.



Elementos de Engaged Performance

Estos son los seis elementos esenciales de este enfoque:

1. Calidad de trabajo: abarca lo referente a percepción del valor del trabajo, libertad y autonomía, desafíos e interés, carga laboral, logros y calidad de las relaciones interpersonales en la empresa.
2. Equilibrio trabajo-vida: tiene que ver con el ambiente de apoyo, reconocimiento de las necesidades del ciclo de vida, la seguridad del ingreso y entorno social.
3. Valores inspiradores: maneja los aspectos referentes a la calidad del liderazgo, valores y conductas organizacionales, reputación de la empresa, compartir riesgos, reconocimiento y comunicación.
4. Ambiente facilitador: se refiere al ambiente físico, herramientas y equipamiento, capacitación para el puesto, seguridad personal e información y procesos.
5. Crecimiento, futuro y oportunidades: es el aprendizaje y desarrollo más allá del puesto actual, oportunidades de progreso de carrera, mejora de desempeño y retroalimentación.
6. Recompensas tangibles: contempla puntos como el sueldo competitivo, buenos beneficios, incentivos para un desempeño más alto, potencial propietario y premios de reconocimiento.

¿En qué beneficia a las empresas?

Para Victoria Revelo, el Engaged Performance es útil en la medida en que la gestión del clima organizacional lo abarca y lo utiliza como enfoque para poder generar y mantener en el tiempo, ambientes suficientemente estimulantes para el logro de los resultados.

“Significa que las compañías que puedan utilizarlo y que puedan gestionar con base en este tipo de metodologías sostengan a lo largo del tiempo un resultado efectivo en el sentido de haber utilizado este compromiso de la gente”.

Recalca que se pueden alinear los esfuerzos que la empresa hace en temas de personas y demás recursos, construyendo un ambiente que estimule a la gente



para obtener las metas y resultados esperados por la compañía.

Tradicionalmente, las empresas piensan que los indicadores duros como los financieros, los de rentabilidad, entre otros, son los más importantes o quizás, los únicos que están hablando del éxito de la empresa.

“Cuando se habla de personas se habla de indicadores blandos, donde algunas de las empresas que están utilizando el clima como un indicador importante, para la consecución de estos resultados han hallado la alineación que necesitan entre las personas y la meta esperada”, asegura la experta.

El tema de generar ambientes estimulantes radica en que las personas puedan tener una alta dirección clara en los lineamientos pero también una proyección de negocio y una información permanente, así como líderes muy encaminados a poder desarrollar estas habilidades en las mismas personas.

“Estudios que Hay Group ha realizado indican que entre el 58% y 70% del clima o de los microclimas de las áreas del total general, están siendo explicados por el estilo de los líderes de las áreas”.

Ricardo Baquero, gerente de RR.HH. de Gecolsa, afirma que Engaged Performance les permitió detectar áreas con situaciones de [clima laboral](#) que debían ser cambiados. Así mismo, les ha servido para adecuar sus programas en beneficio de las personas y para conocer cómo se pueden observar buenos resultados a través del clima presentado en la compañía.

Como beneficio adicional, afirma que se observó un liderazgo de las altas direcciones a RR.HH. para que administrara las actividades enfocadas a mejorar el clima.

“La medición del clima es una inversión para los resultados en el negocio. La productividad de las personas se evidencia”, concluye Baquero.

Emiliano Botero, analista de Gestión Humana de ISA, dice que la primera encuesta que realizaron con el modelo Engaged Performance fue en noviembre de 2007. Actualmente, están en la entrega de los resultados a las diferentes áreas de la empresa y en la elaboración de los planes de mejoramiento para aquellas dependencias cuyos resultados no fueron acordes con lo esperado.

Sin embargo, considera que Engaged Performance está bien sustentado desde el punto de vista teórico, conceptual y de medición.



Lo anterior, porque comparten con el modelo el concepto de que no solo la satisfacción del personal es importante, sino también el compromiso porque es un elemento motivador fundamental para el logro de los resultados empresariales, pues este los lleva al nivel superior que es la contribución.

“En la actualidad, estamos comprometidos con una Mega, (meta grande y ambiciosa), que nos demanda ventas por 3.500 millones de dólares para el año 2016.

Para la fecha, está en 1.100 millones de dólares, por ello, les urge integrar estos conceptos que se presentan en el modelo de Engaged Performance con la medición de competencias técnicas y humanas, así como con un proceso amplio de transformación cultural que estamos adelantando para todo el Grupo Empresarial ISA”, afirma Botero.

De esta forma, esperan que los conceptos de competencias y compromiso, dado a través de la satisfacción y la motivación, sean medidas a través del Engaged Performance y les permita apalancar desde la gestión del talento humano la contribución requerida de la gente para responder apropiadamente a los retos que demanda el futuro.

El experto resalta del enfoque los siguientes aspectos:

- El modelo conceptual. En él se hace énfasis en que el clima va más allá de la satisfacción del personal. Es también el compromiso, pilar fundamental para la contribución al logro de los resultados empresariales.
- Las dimensiones y factores que componen la encuesta, pues permiten identificar con claridad en qué aspectos se debe hacer el esfuerzo empresarial, ya sea desde la alta dirección, desde los jefes de las diferentes dependencias o desde los trabajadores para mejorar los índices de favorabilidad de los aspectos que se mencionan en las preguntas de la encuesta.
- La conformación de microclimas. El esquema de la encuesta permite la agrupación de las respuestas de las personas, ya sea por grupos ocupacionales, dependencias o áreas de trabajo.

Así mismo, a través de una cláusula de confidencialidad, el proveedor se compromete a entregar resultados únicamente de los grupos mayores a cinco personas, lo cual hace que las personas se sientan en mayor libertad de contestar y de expresar libremente sus opiniones. De este modo, la empresa nunca sabrá las



respuestas individuales sino grupales, lo cual facilita la elaboración y administración de los planes de mejoramiento.

- El software de administración que el proveedor suministra, permite hacer comparaciones entre áreas, entre empresas, por grupos ocupacionales, por antigüedad y nivel jerárquico entre otros, dentro de una amplia gama de posibles variables que la empresa beneficiaria decide que quiere identificar y analizar. En el Grupo ISA existe una política de gestión humana que enfatiza, entre otros aspectos, en el DIC (Desarrollo integral compartido), que muestra que el desarrollo de la empresa, de los trabajadores y aspectos como el clima organizacional son responsabilidades compartidas y no exclusivas de un grupo de personas.

Emiliano Baquero asegura que la medición de clima bajo este enfoque y con la metodología usada, es sencilla y productiva por cuanto las preguntas que se realizan son de fácil comprensión para las personas y no hay lugar a varias interpretaciones de las mismas.

“El esquema de calificación de las preguntas da resultados claros y concretos. Así mismo, brinda la posibilidad de responder vía Internet, y por tanto, el proceso es ágil y de fácil administración”, puntualiza el especialista.

¿Qué es gestionar el clima?

En primera instancia, parte de entender muy bien cuál es la estrategia de cada una de las empresas hacia su mercado y hacia sus clientes internos.

Cuando se hace un entendimiento de la estrategia empresarial se realiza un diagnóstico que indica cuáles son las principales brechas del trabajo. Ellas conducen a hacer planes de acción concretos para mejorar. Las brechas deben cerrarse con base en lo que es estratégico para cada una de las organizaciones y el foco principal de los líderes de esas empresas.

“Cuando se enfila este tipo de información con la parte estratégica de cada compañía se encuentran acciones contundentes, efectivas y sostenibles a largo plazo que van a impactar hasta en un 30% en la obtención de los resultados que espera cada una de las empresas. Resultados entendidos en este punto como rentabilidad y crecimiento sostenido en el mercado”, concluye Victoria Revelo.