



engage 

Optimización de Compromiso  
Informe Ejecutivo Ejemplo

---

# De qué manera el Compromiso genera un desempeño superior

## Personas del tipo "Lunes" y del tipo "Viernes"

Las personas a las que denominamos del tipo "lunes", se levantan por la mañana, saltan de la cama y están ansiosas por ir a trabajar; disfrutan de su día. El trabajo que realizan es gratificante y disfrutan compartir su trabajo con personas a las que aprecian. Vuelven a sus hogares sintiéndose orgullosas, con la sensación de haber cumplido con su trabajo y esperando con entusiasmo el siguiente día de trabajo. Las personas a las que llamamos del tipo "viernes", no disfrutan de ir a su trabajo. Se pasan el día mirando el reloj y evitando tener un encuentro con su jefe. El camino de vuelta a sus hogares se transforma en una mezcla de miedos sobre su futuro y de sueños por conseguir un mejor trabajo.

Gran parte de la diferencia entre las personas del tipo lunes y las del tipo viernes se observa en su nivel de **Compromiso en el lugar de trabajo**, es decir cuál es su nivel de optimismo respecto de lo que piensan y sienten sobre su puesto y sus compañeros de trabajo. Las empresas exitosas contratan más personas del tipo "lunes" que del tipo "viernes".

Engage le permite optimizar el nivel de compromiso en su organización liberando el verdadero potencial de sus empleados. Este informe resume los resultados de su encuesta, destaca sus fortalezas y debilidades y define planes de acción diseñados para alcanzar el éxito y crear un ambiente de trabajo verdaderamente atractivo.

### Al participar de esta encuesta:

- Sus empleados se sienten más comprometidos y unidos al hacer un esfuerzo adicional y apelar a sus emociones.
- Sus líderes y gerentes desarrollan más habilidades y adquieren un mayor nivel de competencia y autoconfianza.
- Sus clientes reciben un nivel superior de servicio y se benefician a través de nuevas ideas e innovaciones.
- Su empresa libera el potencial de sus empleados, lo que ayuda a mejorar el nivel de desempeño y los resultados comerciales.

# Los Indicadores Fundamentales del Compromiso en el Trabajo: La Ciencia

Desde los comienzos de la humanidad, los seres humanos nos hemos reunido en grupos para sentirnos seguros, lograr objetivos y crecer. Somos seres sociales y necesitamos estar junto a otras personas. Sin embargo, para prosperar y ser parte del grupo, debemos satisfacer ciertas necesidades primarias y sociales. Esto se aplica tanto al lugar de trabajo como a cualquier familia o tribu.

*Engage* se basa en esta ciencia para evaluar las necesidades primarias de los seres humanos que impulsan el nivel de Compromiso en el Trabajo y un desempeño superior.

Nuestro estudio realizado con miles de personas revela que el compromiso se manifiesta en tres áreas fundamentales del trabajo.

Aspectos importantes para las personas en su trabajo:

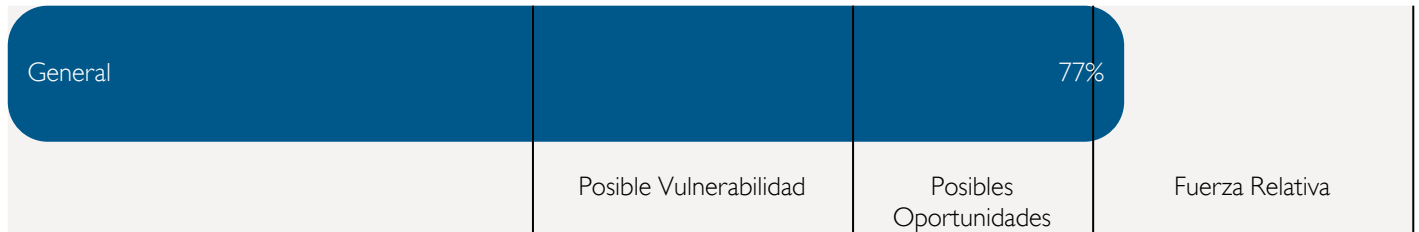
- Las relaciones que entablan.
- La función que desempeñan.
- La recompensa que reciben.

Estas áreas fundamentales se evalúan con mayor detenimiento en el modelo de los 7 indicadores de *Engage* sobre el nivel de compromiso en el Trabajo.



# Compromiso General en el lugar de Trabajo

Un total de 44 respondieron 75 preguntas de la encuesta sobre el nivel de Compromiso, lo que representa un índice de 59% respuestas. La pantalla a continuación indica el índice de Compromiso en el lugar de trabajo de Integral Management Consulting representado como un porcentaje general:



## ¿Cuál es el nivel de compromiso de sus empleados?

Todas las empresas tienen empleados con un nivel bajo de compromiso en su lugar de trabajo y otros con un nivel alto de compromiso. A continuación se muestra un análisis de la información obtenida a partir del 44 empleados y refleja el porcentaje de empleados en cada uno de los 3 niveles de Compromiso en el lugar de trabajo: **bajo**, **moderado** y **alto**.



Nivel bajo de compromiso



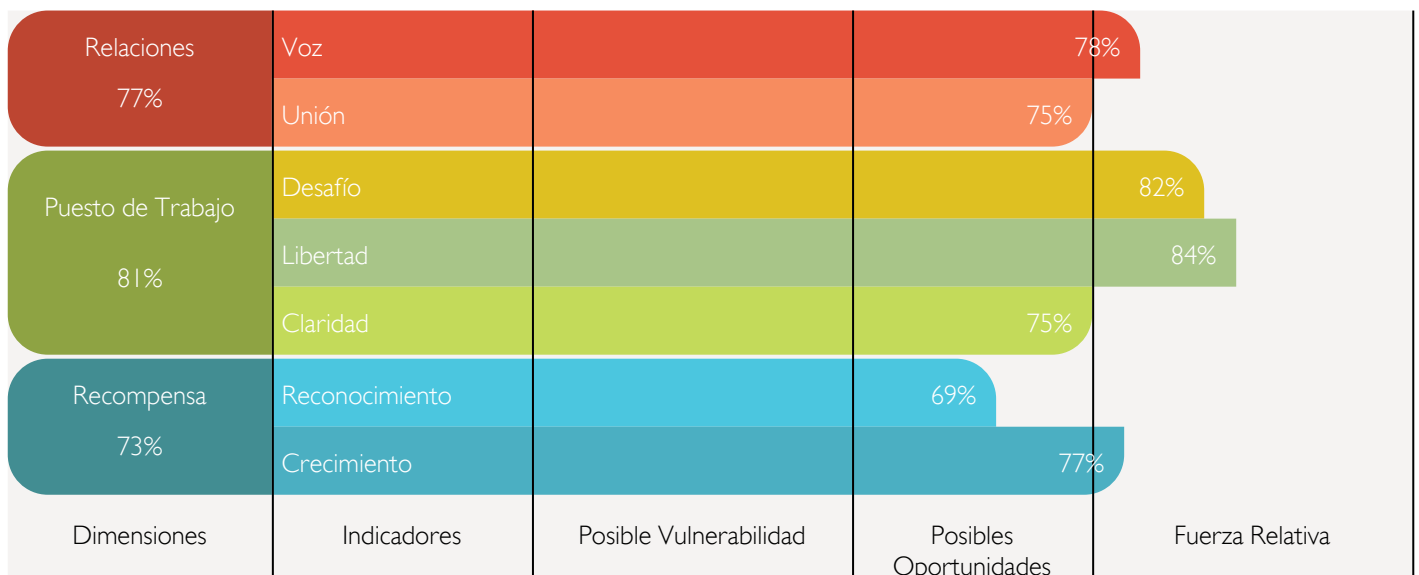
Nivel medio de compromiso



Nivel alto de compromiso

## 7 indicadores del nivel de Compromiso en el Trabajo

A continuación se muestra la puntuación porcentual para cada uno de los 7 indicadores del nivel de Compromiso en el Trabajo en Integral Management Consulting:

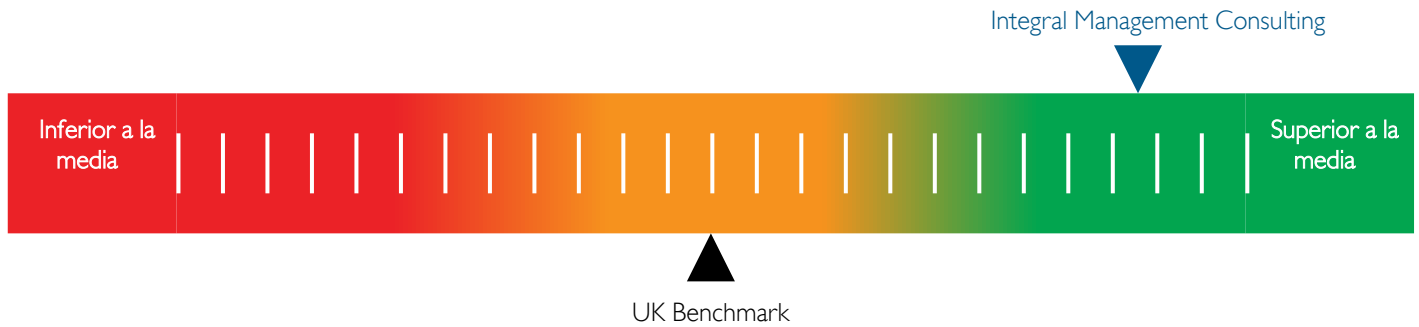


Este análisis indica que su empresa es relativamente fuerte en los indicadores **Desafío**, **Crecimiento**, **Voz**, **Libertad**, **Claridad** y **Unión**. El análisis indica que su empresa tiene posibles oportunidades en los indicadores **Reconocimiento**.

# Comparación con otras empresas?

## Compromiso Laboral General

Una forma eficaz de entender su nivel de Compromiso en el lugar de trabajo es compararse con otras empresas. A continuación se muestra la comparación entre el nivel de Compromiso en el lugar de trabajo de Integral Management Consulting con el Benchmark del Reino Unido:



El análisis de los resultados indica que Integral Management Consulting obtuvo una calificación significativamente superior a la de otras empresas del Reino Unido en cuanto al nivel general de compromiso en el lugar de trabajo.

A continuación se muestra la comparación entre (nombre de la empresa) y otras organizaciones del Reino Unido respecto de las 3 áreas del nivel de Compromiso en el trabajo: **Relaciones**, **Puesto** y **Recompensa**.

## Relaciones: confianza, respaldo, respeto e inclusión



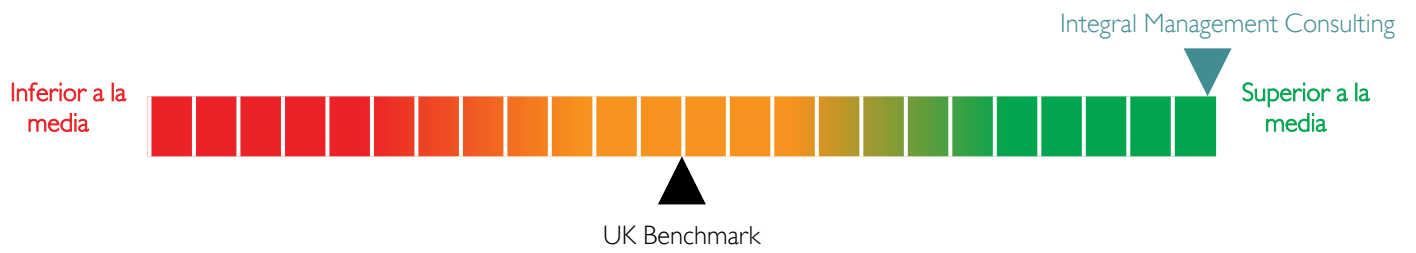
El análisis de los resultados indica que Integral Management Consulting obtuvo una calificación superior a la de otras empresas del Reino Unido.

## Puesto: trabajo exigente, autonomía, participación y objetivos claros



El análisis de los resultados indica que Integral Management Consulting obtuvo una calificación significativamente superior a la de otras empresas del Reino Unido.

## Recompensa: valorización, aprendizaje y desarrollo

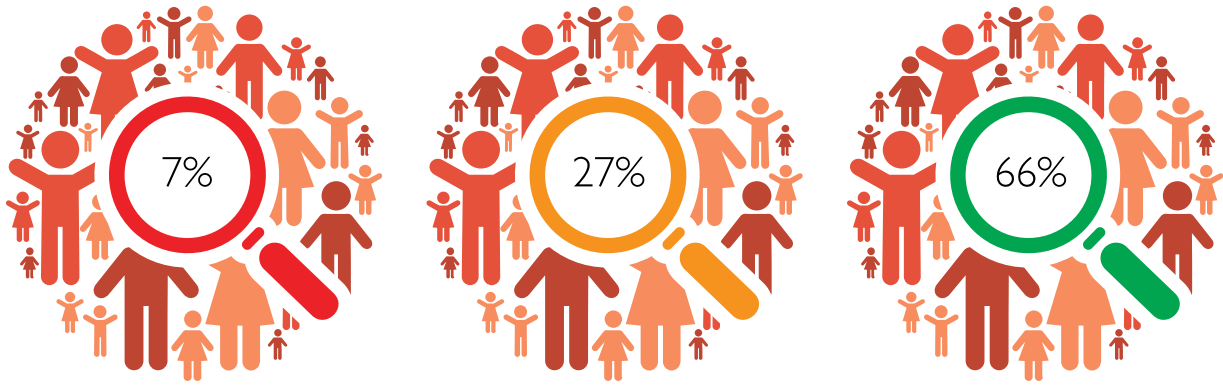


El análisis de los resultados indica que Integral Management Consulting obtuvo una calificación significativamente superior a la de otras empresas del Reino Unido.

La siguiente sección evalúa las Areas e Indicadores del Compromiso en el Trabajo en mayor detalle.

# Relaciones

En el trabajo, las personas desean sentirse parte del equipo, aceptadas y valoradas por el grupo. Es importante trabajar con personas confiables que brindan apoyo, buscan las opiniones de sus pares y se interesan por sus ideas. A continuación se muestra el porcentaje de la puntuación del personal en cada uno de los 3 niveles: **Bajo**, **Moderado** y **Alto** para el área **Relaciones**.

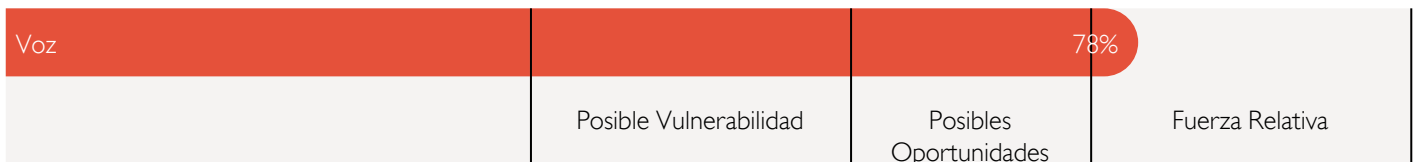


Nivel bajo de compromiso    Nivel medio de compromiso    Nivel alto de compromiso

La solidez y la calidad de las **Relaciones** se evalúan mediante los indicadores **Voz** y **Unidad**. A continuación se muestra la puntuación porcentual para cada uno de estos indicadores:

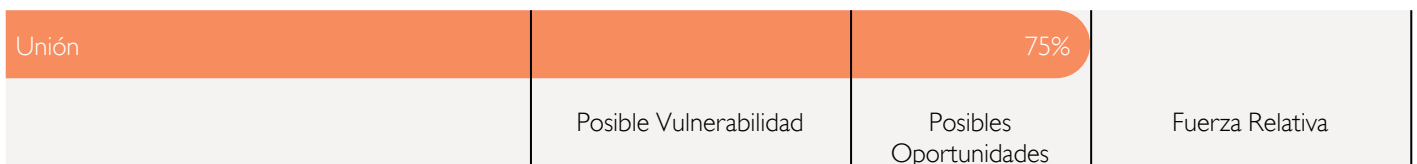
## Voz

Las personas necesitan sentirse aceptadas, saber que se valoran sus opiniones y que se actúa en consecuencia, que son escuchadas y que los demás respetan lo que tienen para decir.



## Unión

Los seres humanos necesitan sentirse valorados como miembros del grupo. Necesitan la seguridad, la confianza y el apoyo, además de relaciones amistosas y de colaboración.





## Análisis

El análisis de los resultados de la encuesta sobre el nivel de Compromiso en el área Recompensa indica que existe un bajo nivel de riesgo con una posible oportunidad de desarrollar las fortalezas ya existentes. Se observa coherencia en los diferentes sectores de la organización. La mayoría del personal destaca que se sienten apreciados y valorados con un nivel adecuado de desarrollo. Sin embargo, una pequeña parte de los empleados menciona la falta de elogios, reconocimiento y feedback sincero, además de las pocas oportunidades de aprender tareas nuevas, desarrollarse y progresar. Para optimizar el desempeño en toda la empresa, existen oportunidades de seguir mejorando el área de Reconocimiento de los empleados (consulte la sección Oportunidades y Vulnerabilidades para obtener un análisis más detallado sobre los grupos con mayor o menor nivel de compromiso).

## Medidas

Las organizaciones con un alto nivel de compromiso por parte de sus empleados saben que las Relaciones se afianzan a través del comportamiento diario de los gerentes y líderes y del provecho que saquen de cada interacción y diálogo con los empleados. Generan confianza y minimizan los conflictos. Más importante aún, se dan cuenta de que la excelencia se basa en la manera en que los líderes interactúan con sus empleados y aprenden de ellos.

# Puesto de Trabajo

Es de vital importancia para las personas que su puesto de trabajo les brinde un nivel adecuado de satisfacción. Esto se logra, en gran medida, mediante un trabajo con un propósito y objetivos claros que se adecúa a las fortalezas del empleado, que ofrece responsabilidad y flexibilidad, además de una sensación constante de logro. A continuación se muestra el porcentaje de la puntuación del personal en cada uno de los 3 niveles: **Bajo**, **Moderado** y **Alto** en el área **Puesto de Trabajo**.



Nivel bajo de compromiso



Nivel medio de compromiso



Nivel alto de compromiso

El grado de compromiso en el **Puesto de trabajo** se mide a través de los siguientes indicadores: **Desafío**, **Claridad** y **Libertad**. A continuación se muestra la puntuación porcentual para cada uno de estos indicadores:

## Desafío

Las personas se destacan en aquellas tareas en las que tienen talento y que disfrutan. Al hacerlas, sienten una sensación de logro y de que el trabajo "fluye".

Desafío			82%
	Posible Vulnerabilidad	Posibles Oportunidades	Fuerza Relativa

## Libertad

Las personas se sienten más comprometidas cuando se les confía la responsabilidad de tomar decisiones y tienen la libertad y flexibilidad de elegir cómo realizar su trabajo.

Libertad			84%
	Posible Vulnerabilidad	Posibles Oportunidades	Fuerza Relativa

## Claridad

Las personas se comprometen cuando logran comprender lo que se espera de ellas, el propósito de su trabajo y la diferencia que marca tanto para la empresa como para los clientes.

Claridad			75%
	Posible Vulnerabilidad	Posibles Oportunidades	Fuerza Relativa

## Análisis

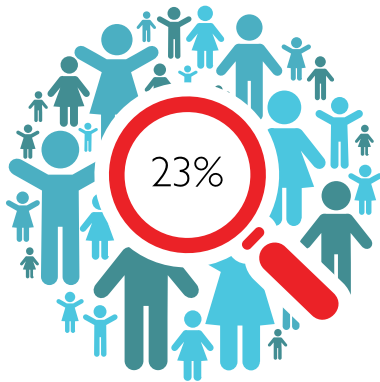
El análisis de los resultados de la encuesta sobre el nivel de Compromiso en el área Puestos indica un bajo nivel de riesgo, con algunas oportunidades de desarrollar esta área en su empresa. Se observa coherencia en los diferentes sectores de la organización. La mayoría señala que disfrutan de su trabajo y sienten que sus puestos son exigentes y gratificantes, con objetivos claros, autonomía y flexibilidad. Sin embargo, una pequeña parte del personal señala que no se sienten estimulados por su trabajo, que el puesto no siempre coincide con sus fortalezas y talentos, que el propósito y los objetivos del trabajo no son claros y que no los creen aptos para llevar adelante sus propias iniciativas y tomar decisiones. Para mejorar el desempeño en toda la empresa, existen oportunidades de seguir mejorando el área Puestos (consulte la sección Oportunidades y Vulnerabilidades para obtener un análisis más detallado sobre los grupos con mayor o menor nivel de compromiso).

## Acciones

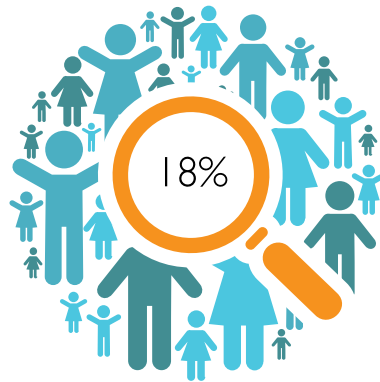
Las empresas exitosas reconocen la importancia de comunicar objetivos específicos y una visión compartida; ofrecen variedad y flexibilidad y alientan a las personas a ser más responsables y a involucrarse más en la innovación. Los directivos que saben motivar a su personal logran identificar los talentos de sus empleados y delegan las tareas más exigentes de acuerdo con sus fortalezas. Asimismo, generan oportunidades para que las personas alcancen y celebren el éxito.

# Recompensa

Aunque la remuneración económica es importante, los empleados buscan una mayor recompensa en su lugar de trabajo. Desean sentirse valorados por sus esfuerzos y reconocidos cuando han realizado un buen trabajo. Esto contribuye a su carga emocional y fortalece la autoestima y la confianza en sí mismos. Otras formas de recompensa se manifiestan a través del aprendizaje y el desarrollo. Las personas tienen expectativas de mejorar y de tener la oportunidad de desarrollar su talento. La pantalla a continuación muestra el porcentaje de la puntuación del personal en cada uno de los 3 niveles: **Bajo**, **Moderado** y **Alto** para el área **Recompensa**.



Nivel bajo de compromiso



Nivel medio de compromiso



Nivel alto de compromiso

El nivel de la **Recompensa** se mide a través de los indicadores **Reconocimiento** y **Crecimiento**. A continuación se muestra la puntuación porcentual para cada uno de estos indicadores:

## Reconocimiento

El elogio, la valoración y el reconocimiento aumentan la autoconfianza y generan empleados productivos.

Reconocimiento		69%	
	Posible Vulnerabilidad	Posibles Oportunidades	Fuerza Relativa

## Crecimiento

El mundo actual, sujeto a cambios constantes, exige que las personas deban aprender y desarrollar su talento y capacidad de manera continua.

Crecimiento		77%	
	Posible Vulnerabilidad	Posibles Oportunidades	Fuerza Relativa

## Análisis

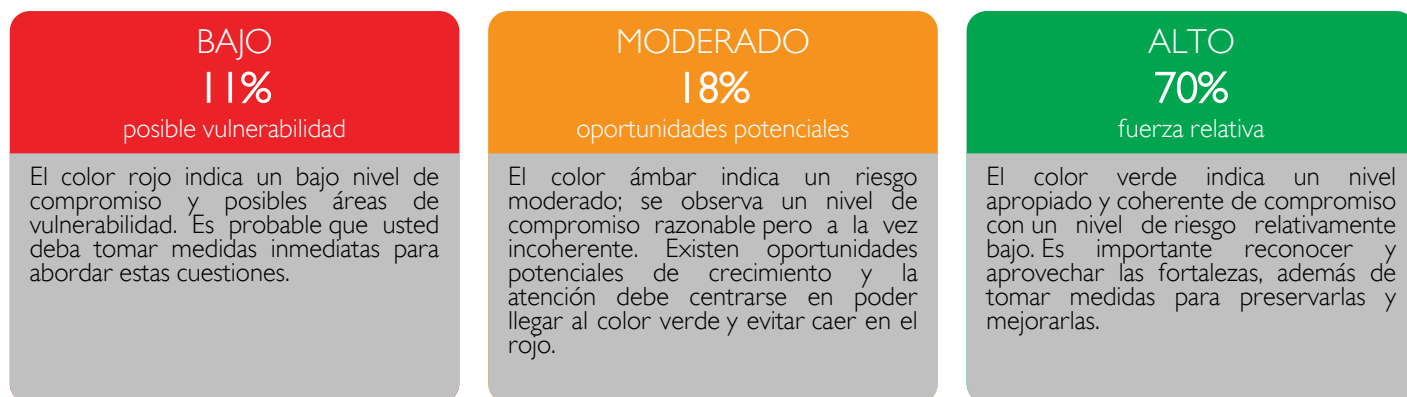
El análisis de los resultados de la encuesta sobre el nivel de Compromiso en el área Recompensa indica que existe un nivel moderado de riesgo y, por lo tanto, una posible oportunidad de mejorar esta área en su empresa. La mayoría del personal destaca que se sienten apreciados y valorados con un nivel de desarrollo adecuado. Sin embargo, se observan contradicciones en los diferentes sectores de la organización. Una parte importante del personal menciona la falta de elogios, reconocimiento y feedback sincero, además de las pocas oportunidades de aprender tareas nuevas, desarrollarse y progresar. Para mejorar el desempeño en toda la empresa, existen oportunidades de mejorar en el área de Recompensa de los empleados (consulte la sección Oportunidades y Vulnerabilidades para obtener un análisis más detallado sobre los grupos con mayor o menor nivel de compromiso).

## Acciones

Las empresas con un alto nivel de desempeño creen en el principio de Recompensa. A menudo implementan programas de reconocimiento y ponen en práctica procesos de aprendizaje personalizados para contribuir al desarrollo integral de la persona. Los gerentes más destacados se toman el tiempo para entender las necesidades de desarrollo de sus empleados y los alientan a ampliar sus capacidades. Generan oportunidades para adquirir nuevas experiencias y variedad de aprendizaje y a menudo brindan elogios y un feedback positivo.

# Oportunidades y Vulnerabilidades

En esta sección, se analizan en detalle los resultados de la encuesta sobre el nivel de Compromiso en el lugar de trabajo para poder identificar los grupos específicos con niveles altos y bajos de compromiso en toda la empresa. A continuación se muestran los resultados de la encuesta con el porcentaje de compromiso del personal en cada uno de los tres niveles: **Bajo**, **Moderado** y **Alto**.



Las tablas a continuación indican los resultados de la encuesta respecto de los subgrupos que usted ha seleccionado para analizar:

## Empresa Geografía

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
a) Multinacional n=8	73	79	70	79	76	71	66	69
b) Internacional n=6	79	81	78	82	88	74	69	80
c) Regional (LATAM) n=9	80	78	72	86	88	78	78	83
d) Local n=21	77	77	77	82	84	76	66	76

## Empresa Cantidad de Colaboradores

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
a) 0 a 100 n=21	78	75	75	82	85	77	68	79
b) 100 a 300 n=10	80	82	76	87	83	78	75	78
e) 1000 a 5000 n=6	74	81	70	81	78	72	69	66

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- c) 300 a 500 (n=2)
- d) 500 a 1000 (n=0)
- f) 5000 a 10000 (n=1)
- g) 10000 a 30000 (n=4)
- h) Mas de 30000 (n=0)

## Empresa Sector

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
o) Servicios profesionales y consultorías n=12	85	82	84	87	89	84	81	85
s) Otros n=10	75	75	72	83	80	74	64	80

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- a) Agroindustria (n=1)
- b) Alimentos y Bebidas (n=2)
- c) Automotriz y Autopartes (n=0)
- d) Comercio mayor y menor (n=4)
- e) Comunicaciones (n=0)
- f) Construcción y Servicios Inmobiliarios (n=0)
- g) Industria Farmacéutica (n=1)
- h) Hotelería, turismo, restaurantes, entretenimiento o afines (n=3)
- i) Maquinaria y equipo eléctrico (n=1)
- j) Química, petroquímica y papel (n=1)
- k) Minero metalurgia (n=0)
- l) Servicios de Salud (n=0)
- m) Servicios educativos (n=3)
- n) Servicios financieros, seguros y afines (n=2)
- p) Tecnologías, electrónica y telecomunicaciones (n=1)
- q) Textil y confección (n=0)
- r) Transporte y logística (n=3)

## Área Funcional a la que reportas dentro de tu empresa.

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
a) Dirección General n=22	79	79	77	84	87	77	71	78
f) Recursos Humanos n=16	78	78	76	81	81	77	71	80

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- b) Operaciones (n=1)
- c) Tecnología de Información (n=1)
- d) Finanzas y/o Administración (n=1)
- e) Comercial y ventas (n=2)
- g) Jurídico (n=0)
- h) Auditoría o Contraloría (n=1)

## Nivel dentro de la Organización

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
a) Dirección General n=8	83	79	81	85	86	81	79	88
b) Dirección Funcional n=10	81	83	79	82	90	85	73	77
c) Gerencia Media n=11	71	76	73	77	78	65	61	69
d) Gerencia de línea (jefatura) n=9	78	80	72	85	85	76	71	79
e) Colaborador n=6	72	72	67	85	78	70	60	72



## Escolaridad

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
c) Licenciatura n=13	76	75	73	84	83	74	66	76
d) Licenciatura con especialidad n=5	67	71	67	74	79	58	58	66
f) Maestría n=20	78	79	76	83	84	77	71	78

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- a) Básica (n=0)
- b) Media Superior (n=0)
- e) Especialidad (n=4)
- g) Doctorado (n=2)

## Género

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
Masculino n=17	80	81	78	86	87	79	70	77
Femenino n=27	75	77	73	80	82	73	68	76

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- Otro (n=0)
- Prefiero no contestar (n=0)

## Edad

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
31-45 n=21	73	75	71	78	82	70	62	73
46-60 n=19	81	81	77	88	88	82	74	79

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- 18-30 (n=2)
- 61+ (n=2)
- Prefiero no contestar (n=0)

## Antigüedad

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
Menos de 2 años n=13	76	78	73	84	80	73	71	75
2-5 años n=14	73	75	72	76	79	70	63	72
5-10 años n=6	80	83	78	84	90	79	66	77
10-15 años n=5	77	78	75	81	88	75	65	78
Más de 15 años n=6	87	83	79	93	92	88	85	89

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- Prefiero no contestar (n=0)

## Jornada completa/Jornada parcial

	Total	Relaciones		Puesto de Trabajo			Recompensa	
		Voz	Unión	Desafío	Libertad	Claridad	Reconocimiento	Crecimiento
Jornada completa n=39	77	79	74	82	84	75	69	76

El número de encuestados en uno o más perfiles demográficos no es suficiente para poder garantizar el anonimato. Ver lista a continuación.

- Jornada parcial (n=3)
- Prefiero no contestar (n=2)

# Indicador de Bienestar Organizacional

El Indicador del Bienestar Organizacional es otra forma de evaluar los resultados de la encuesta y se basa en el número de encuestados que manifiestan un nivel muy bajo de compromiso en el trabajo. Una cantidad significativa de empleados con falta de compromiso en el trabajo puede ser un indicador de ciertos riesgos potenciales dentro de Integral Management Consulting.



Los resultados indican que, en términos generales, su nivel de bienestar en la empresa es muy bueno. El nivel de compromiso en el trabajo de la mayoría de los empleados es bueno y su trabajo en Integral Management Consulting es una experiencia positiva. Algunas personas demostraron un nivel muy bajo de compromiso (3 persona(s)).

Las personas con niveles muy bajos de compromiso en el trabajo pueden estar experimentando alguna de las siguientes situaciones:

- No sentirse escuchados o incluidos en el equipo más amplio.
- Falta de instrucciones o explicaciones en su trabajo.
- Relaciones ineficaces y comunicaciones deficientes.
- Falta de autonomía y flexibilidad.
- Marginalización del resto de la organización.
- Falta de respaldo y reconocimiento por parte de los directivos.
- Oportunidades limitadas de desarrollo.

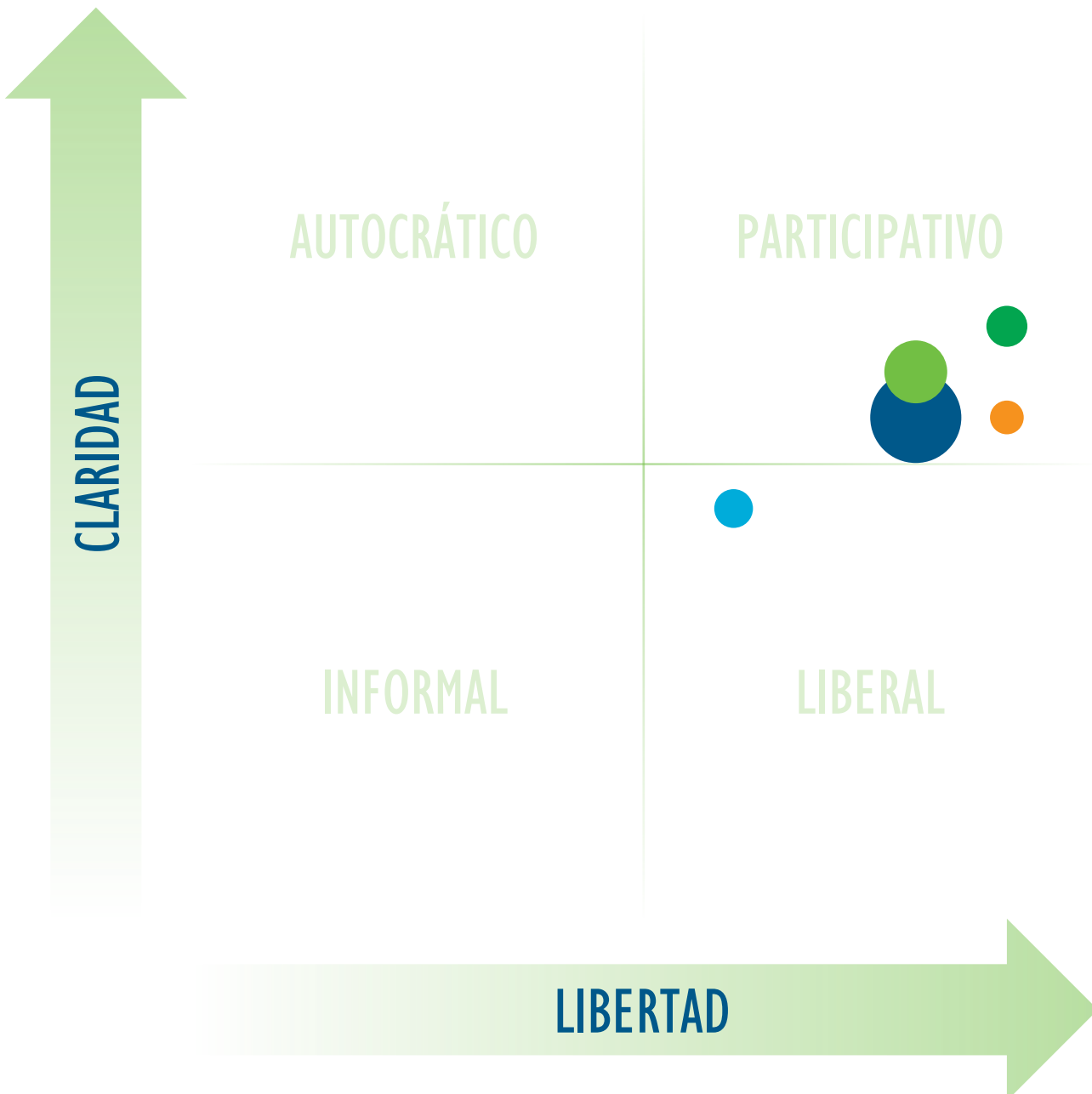
Un nivel muy bajo de compromiso puede dar lugar a lo siguiente:

- Problemas de desempeño.
- Conflictos y renuncias.
- Estrés, menor confianza, ansiedad, frustración y negatividad en general.
- Falta de compromiso e intención de abandonar el empleo.
- "Detractores", empleados que expresan sus puntos de vista fuera de la empresa mediante las redes sociales.
- Un efecto dominó de negatividad que puede influir en el nivel de compromiso de los demás empleados.

Para maximizar el rendimiento de la organización es importante abordar las áreas donde se observa un nivel muy bajo de compromiso; incluso una minoría de empleados con un nivel bajo de compromiso puede tener un efecto desproporcionado sobre el resto de la organización

# Estilo de Gestión Quadrant ©

El Estilo de Gestión Quadrant © es un indicio de los estilos de gestión que prevalecen dentro de una organización. El estilo de gestión suele expresarse como una combinación entre el nivel de autonomía (Libertad) y el nivel de instrucciones/explicaciones (Claridad) que ofrecen los gerentes a sus empleados.



- Integral Management Consulting (n=44)
- d) Local (n=21)
- a) Multinacional (n=8)
- c) Regional (LATAM) (n=9)
- b) Internacional (n=6)

Aunque el estilo de gestión en las distintas áreas puede variar, los resultados de la encuesta de Compromiso indican que el estilo de gestión que predomina en Integral Management Consulting tiende a ser Participativo.

---

# Características del Estilo de Gestión Participativo

- Libertad del personal para participar en la toma de decisiones y presentar objeciones.
- Decisiones basadas en la mayoría.
- Líder a cargo y personal empoderados para tomar medidas.
- Se alienta a los empleados para que compartan sus ideas y opiniones.
- Creatividad e innovación.
- Relaciones basadas en la confianza, el respeto y la integridad.
- Visión, dirección y resultados claros.

---

## Estilo de gestión: Participativo

---

### Fortalezas

En las organizaciones con estilos de gestión participativos, las reuniones periódicas promueven una mejor comunicación y mayor claridad; crean un foro para intercambiar ideas y consultas con el personal. Aunque los directivos preservan el derecho de tomar decisiones, la colaboración eficaz con el personal garantiza la calidad superior de la toma de decisiones. Este estilo se considera efectivo para desarrollar nuevas ideas y llevar adelante el negocio. Se confía en los empleados dándoles mayor libertad y responsabilidad y, como consecuencia, desarrollan su sentido de participación, pertenencia y compromiso con las decisiones. Los gerentes democráticos establecen objetivos e instrucciones claras. Les preocupa el desarrollo de los demás, y mediante el feedback, tanto formal como informal, brindan reconocimiento, aliento y elogios. Como resultado, los empleados se sienten más valorados y están más dispuestos a “hacer un esfuerzo adicional”.

---

### Vulnerabilidades

En las organizaciones con un estilo de gestión participativo, los procesos complejos de toma de decisiones a veces pueden lentificar la productividad y se puede perder el tiempo tratando de satisfacer a las diferentes partes. Aunque el personal se sienta valorado y escuchado, pueden surgir frustraciones debido a la falta de medidas decisivas, sobre todo en situaciones de mucha presión. También es posible que el personal se centre en su propia agenda de trabajo en lugar de concentrarse en el marco general. Este estilo de gestión depende de que los empleados tengan altos niveles de competencia, la capacidad para asumir responsabilidades y un alto nivel de confianza. Por lo tanto, pueden surgir problemas cuando no todo el personal tiene el conocimiento o la experiencia necesarios para contribuir de manera efectiva, o carecen de la motivación para asumir responsabilidades. Algunas personas prefieren trabajar de manera independiente y es posible que no disfruten de los aspectos participativos de este estilo. Dado que las decisiones rápidas son poco frecuentes, es posible que el gerente participativo pueda parecer indeciso por momentos y no siempre logre inspirar confianza en el equipo. Con un alto nivel de colaboración, el éxito del equipo depende de la capacidad de los líderes para minimizar y manejar los conflictos.

---

# Características del Estilo de Gestión Informal

- No existe un proceso formal para la toma de decisiones.
- Falta de estrategia, dirección y objetivos claros.
- Bajas expectativas de desempeño y compromiso.
- Percepción de una eficacia deficiente de la gestión.
- Sistemas y procesos ineficientes o desactualizados.
- Relaciones basadas en emociones y experiencias compartidas.
- Por lo general, recursos limitados

---

## Estilo de gestión: Informal

---

### Fortalezas

En las organizaciones con un estilo de gestión informal, es posible que casi no exista la necesidad de tomar decisiones complejas, de tener objetivos detallados o de contar con una participación activa de los directivos en términos de gestión o control. A menudo, este estilo es eficiente a nivel operativo, donde es posible que el personal prefiera recibir instrucciones y tener un bajo nivel de responsabilidad personal. En ocasiones, este estilo puede facilitar la autonomía y la iniciativa en los grupos más capaces e independientes en términos de organización. Una curva de aprendizaje pronunciada a menudo estimula el desarrollo rápido. El estilo informal puede surgir en las organizaciones con recursos insuficientes, demasiado burocráticas o que se encuentran en un periodo de reorganización o de cambios importantes. Estas condiciones a menudo brindan oportunidades para identificar el talento de los empleados y desarrollar la capacidad de recuperación y el ingenio del personal. De hecho, se trata de un enfoque basado en el concepto "Nadamos o nos hundimos".

---

### Vulnerabilidades

En las organizaciones con un estilo de gestión informal, es posible que los empleados carezcan de dirección y claridad y que a menudo se sientan impotentes y subestimados. Por lo general, se sienten confundidos respecto de su puesto, los objetivos, el estatus y la manera de encontrar información. La falta de voz, claridad y libertad pueden ser muy frustrantes y, en ocasiones, provocar estrés y ansiedad. El estilo informal puede dar lugar a un bajo nivel de compromiso con relaciones ineficaces, un bajo nivel de rendimiento y resultados de calidad deficiente. También puede llevar a resultados negativos, como un alto nivel de rotación del personal, ausencias y violación de las normas. Los directivos con este estilo de gestión muchas veces no logran entender el potencial de sus empleados y rara vez desafían los límites de lo posible. Es posible que se centren demasiado en los resultados diarios en lugar de enfocarse en el contexto general y muy rara vez comunican el motivo de sus acciones o decisiones. La falta de credibilidad y autoridad que suele caracterizar a este estilo informal puede afectar la confianza y la sensación de seguridad del personal.

---

# Características del Estilo de Gestión Liberal

- Enfoque de no intervención.
- Libertad del personal para tomar decisiones.
- Dirección o planificación indefinidas.
- Personal a cargo de resolver los problemas por sí solos.
- Delegación de tareas.
- Participación limitada de los directivos en el trabajo diario.
- Relaciones informales y basadas en valores personales.

---

## Estilo de gestión: Liberal

---

### Fortalezas

Las organizaciones con un estilo de gestión liberal pueden ser motivadoras para los empleados con altos niveles de confianza y responsabilidad. La libertad predominante puede ser muy valorada por los empleados competentes, confiables y con un alto nivel de motivación. Es un estilo que fomenta la creatividad, la innovación y el ingenio. Este estilo es eficaz en situaciones creativas en las que se requieren y valoran nuevas ideas y enfoques innovadores. El personal puede sentirse valorado y alentado para darle forma al cambio, puede asumir mayores responsabilidades y aumentar la productividad a través de la automotivación. El directivo con un estilo liberal eficaz conserva un marco de respaldo, feedback y comunicación con los empleados; sin embargo, confía en el talento del equipo para obtener resultados sin una microgestión de su parte. En situaciones en las que los miembros del grupo cuentan con un alto nivel de capacitación y pueden trabajar de manera independiente, los gerentes con un estilo liberal pueden ser una fuente de inspiración y extremadamente motivadores, alientan el desarrollo y brindan asesoramiento cuando fuese necesario.

---

### Vulnerabilidades

En las organizaciones con un estilo de gestión liberal, el personal a menudo carece de dirección y claridad en los objetivos. Esta no es una situación ideal cuando los empleados no cuentan con el conocimiento y la experiencia necesarios para realizar las tareas y tomar decisiones por sí solos. Como consecuencia, es posible que no se cumpla con los plazos, ya que no todo el personal es capaz de administrar sus propios proyectos sin las directivas de un gerente. Las organizaciones con este estilo de gestión pueden presentar niveles más bajos de productividad y, en ocasiones, dejar que los proyectos se desvíen de los objetivos. El personal que carece de la experiencia y el conocimiento necesarios puede sufrir ansiedad y sentir la falta de respaldo. La toma de decisiones también puede ser un problema, con falta de visión de los objetivos de la organización, lo que algunas veces puede hacer que sea difícil cumplir con los objetivos. El gerente con este estilo de gestión puede ser visto como una persona desinteresada en los empleados, lo que en ocasiones puede provocar la falta de concentración y productividad. Los empleados con un nivel bajo de motivación pueden reducir la producción o la calidad, ya que no se sienten respaldados y no siempre se los alienta para mantener un alto nivel de rendimiento. Esto puede resultar en una falta de crecimiento y desarrollo para el personal, que puede sentirse ignorado y sin rumbo.



---

# Características de Gestión Autocrática

- Un líder toma todas las decisiones.
- Consultas y desafíos limitados.
- Instrucciones claras y enfoque en el trabajo.
- Expectativas altas y bajo nivel de tolerancia al fracaso.
- Estilo de control y de mando.
- Alto nivel de supervisión.
- Relaciones basadas en el poder, el estatus y la competencia.

---

## Estilo de gestión: Autocrático

---

### Fortalezas

En las organizaciones con un estilo de gestión autocrático, los empleados pueden confiar en que los gerentes suelen tener un nivel adecuado de conocimiento y experiencia. Son claros respecto de quién está a cargo y lo que se espera. Este estilo es efectivo cuando una tarea requiere tomar decisiones de inmediato sin tiempo para el debate. En situaciones críticas o de mucha presión con plazos ajustados y recursos limitados, los gerentes se centran en las tareas y en mantener los proyectos encaminados. Los gerentes autocráticos suelen sentirse motivados por la competencia. Presionan para lograr un nivel de rendimiento competitivo. Ejercen un control estricto y, por lo general, impulsan a los demás para que los proyectos y objetivos se cumplan en los plazos correspondientes.

---

### Vulnerabilidades

En el caso de los gerentes autocráticos, el personal por lo general no es alentado a objetar y preguntar, o expresar sus ideas y opiniones. La falta de voz de los empleados en ocasiones impide a las organizaciones poder capitalizar la creatividad y la innovación de sus empleados, quienes pueden sentirse excluidos y desmoralizados. El hecho de que una sola persona tome las decisiones puede lentificar el progreso ya que el personal debe esperar instrucciones sobre sus funciones. Incluso el gerente más competente no puede controlarlo todo. En este caso, los directivos se centran en la gestión de objetivos a corto plazo, en detrimento de las metas a largo plazo y de la valoración de los empleados. El gerente autocrático se caracteriza por ser una persona enérgica y controladora, a la cual no le preocupa demasiado el impacto que pueda tener sobre los demás. Por lo general, suele criticar a sus empleados en lugar de elogiarlos, puede ser competitivo con sus compañeros y muy exigente con los que trabajan bajo su dirección. Esto puede provocar altos niveles de estrés y ansiedad, además de problemas de rendimiento y compromiso.

---

# Cómo utilizar su informe de Compromiso

*Engage* le permite optimizar el nivel de Compromiso en su organización liberando el verdadero potencial de sus empleados. Este informe resume los resultados de su encuesta y destaca sus fortalezas y debilidades, además de definir planes de acción.

El informe de la encuesta es un resumen sobre su nivel actual de Compromiso en el Trabajo; sobre qué piensan y sienten los empleados respecto del trabajo que realizan y sobre sus compañeros de trabajo. Le ofrece una perspectiva sobre las fortalezas y vulnerabilidades de su empresa y le brinda un marco para tomar medidas que mejoren su nivel de Compromiso y Desempeño en el Trabajo.

**Lea el informe para:**

- Comparar a su empresa con otras.
- Comprender qué indicadores son fortalezas y cuáles son posibles vulnerabilidades.
- Identificar los grupos con un bajo nivel de compromiso y los grupos exitosos.
- Brindarles la posibilidad a ciertos gerentes y líderes de que desarrollen un estilo más eficaz.
- Recibir feedback directo y comentarios por parte del personal.
- Llevar a cabo un plan de acción para mejorar el desempeño y el nivel de compromiso en el Trabajo.
- Generar diálogo para crear una estrategia a fin de lograr un cambio verdadero.
- Fijar puntos de referencia para verificar y hacer un seguimiento del progreso.

---

## Establecer el marco para lograr el éxito. Cómo crear una empresa exitosa

Es posible que su organización necesite una rápida optimización del nivel de compromiso del personal o un cambio más profundo de la cultura corporativa. En cualquiera de los dos casos, nuestra investigación muestra organizaciones que logran un aumento significativo del nivel de compromiso en el lugar de trabajo. Le mostramos cómo crear una plataforma para lograr el éxito aplicando los **Siguientes Principios**:

**Principio del éxito 1:** Para liberar verdaderamente la innovación y creatividad del personal, debe escuchar con mayor atención, buscar información y estar preparado para aprender de ellos.

**Principio del éxito 2:** La mejor manera de lograr un cambio sostenible es modificando los comportamientos diarios de los líderes y directivos. Desarrollar una conducta de gestión más eficaz es una solución de bajo costo y gran impacto. Los directivos deben reconocer que en todas las conversaciones existe una oportunidad de enseñar y aprender.

**Principio del éxito 3:** Si bien es importante mejorar en las áreas donde las puntuaciones han sido bajas, también es importante reconocer lo que funciona bien. Hacer más de aquello en lo que uno se destaca suele ser más sencillo y puede dar como resultado el éxito inmediato. Identificar focos de excelencia y aprender de su éxito.

**Principio del éxito 4:** Para mejorar el nivel de Compromiso en el Trabajo se necesita un cambio de cultura. Dicho cambio no sucederá de un día para el otro y sólo puede llevarse a cabo de a un paso a la vez. Involucre a otros para implementar un plan eficaz para el cambio. Aproveche todas las oportunidades para comunicar su visión sobre el futuro.

**Principio del éxito 5:** Para integrar verdaderamente el cambio, es necesario involucrar a la cadena de directivos en el desarrollo y la ejecución de su plan de acción. Los supervisores directos canalizan información en todas las áreas de la organización y son la clave para impulsar el cambio y liberar la creatividad.

**Principio del éxito 6:** Las investigaciones indican que la mejor manera de obtener resultados sobresalientes es a través de ganancias marginales. Si usted realiza pequeñas mejoras en muchas áreas diferentes, se podrá mejorar significativamente el desempeño general.

**Principio del éxito 7:** Los cambios a menudo son difíciles e incómodos. Si las personas no ven resultados inmediatos, es probable que deseen revertir la situación. Fije objetivos claros, supervise constantemente el progreso y sea persistente en mantener el impulso.

Hacer que el compromiso en el trabajo se transforme en uno de los objetivos de su empresa

---

# Aumento del Compromiso en el Trabajo — Comenzar a Tomar Medidas

## Cómo utilizar la herramienta Engage

### Primer paso: Examinar

El nivel de Compromiso en el Trabajo está relacionado con altos niveles de desempeño, pertenencia a la organización y niveles elevados de bienestar personal. La revisión de los resultados de su encuesta Engage es el primer paso para impulsar mejoras en el nivel de Compromiso en el Trabajo.

Examine cada uno de los 7 Indicadores del nivel de Compromiso y sus correspondientes niveles de vulnerabilidad y fortaleza. Consulte la sección Oportunidades y Vulnerabilidades para identificar los grupos de riesgo específicos. Lea los comentarios de texto libre en la parte posterior de este informe; le brindarán información muy valiosa que respalda los resultados de Engage y lo pueden ayudar a direccionar sus planes de acción.

### Segundo paso: Compartir

El propósito del informe sobre el nivel de Compromiso en el Trabajo es estimular la reflexión y ser fuente de inspiración de conversaciones críticas. Comparta el informe con sus colegas y superiores. Mejor aún, forme un grupo directivo del nivel de compromiso en el Trabajo para desarrollar una estrategia eficaz para el cambio.

Es probable que la creación compartida de un plan para lograr cambios dé como resultado acciones más eficaces y sostenibles.

Involucrar a otras personas en su visión, estrategia y planificación generará compromiso por parte del personal. Si es posible, recomendamos que el objetivo de mejorar las puntuaciones de los 7 Indicadores del nivel de Compromiso en el Trabajo sea un objetivo de la organización. Recuerde recompensar a los directivos por las mejoras.

### Tercer paso: Planificar

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen un deseo genuino de crear un lugar de trabajo con un mayor nivel de compromiso, a menudo no saben por dónde comenzar. La forma más efectiva de generar compromiso en el lugar de trabajo es la planificación de medidas mediante la combinación del cambio organizacional y el desarrollo de los líderes y gerentes. En conjunto, estos factores crean un círculo virtuoso.

## Desarrollo de líderes y gerentes.

### Cambio de comportamiento y manera de actuar

La cadena de líderes y gerentes en todas las áreas de su organización es clave para aprovechar todo el potencial de sus empleados. El nivel de compromiso en su lugar de trabajo es, en gran medida, el resultado de su accionar y conducta cotidianos. Alentar a los directivos para que adopten algunos cambios y experimenten nuevas ideas es una medida de bajo costo y alto impacto para generar un compromiso positivo.

### Cambio Organizacional. Políticas, procesos y procedimientos

Según la evidencia recopilada, las organizaciones con un alto nivel de Compromiso en el Trabajo cuentan con políticas, procesos y procedimientos que respaldan los 7 Indicadores. Por ejemplo, los mecanismos de recompensa y reconocimiento, los sistemas de evaluación de desempeño, los programas de desarrollo personal, las políticas flexibles de trabajo, etc. Al intentar aumentar el nivel de Compromiso en el Trabajo, es fundamental revisar los sistemas y procesos que sirven de respaldo a sus empleados.

### Cómo funciona

Por ejemplo, si su puntuación en la encuesta sobre el nivel de Compromiso es baja para el indicador Voz, significa que actualmente su personal no se siente escuchado dentro de la organización y sus gerentes deben tomar medidas. Se los debería alentar a practicar habilidades de escucha y comenzar a dedicarle más tiempo a las conversaciones y reuniones para buscar activamente ideas y feedback, además de aumentar el desarrollo de la inteligencia emocional. En apoyo a esta idea, podría involucrar empleados en el diseño de sistemas formales para recabar opiniones y compartir ideas en forma periódica, y recompensar al personal por la innovación y creatividad.

Las siguientes páginas sirven de guía para ayudarlo a continuar desarrollando sus planes de acción. Involucre a sus colegas y equipo en el pensamiento que genera reflexión y conversaciones críticas. Explore las soluciones sugeridas y utilícelas como una plataforma de lanzamiento para generar acciones y cambios innovadores.

# Relaciones —Comenzar a Tomar Medidas

Las Relaciones son indicadores fundamentales del compromiso en el Trabajo dentro de cualquier grupo; las personas necesitamos estar juntos. Los grupos unidos sienten menos ansiedad y mayor seguridad. Experimentan relaciones de colaboración y amistad, y al registrar una única Voz satisfacen la necesidad de ser incluidos y sentirse parte del equipo. En empresas y grupos con puntuaciones más bajas en el área Relaciones, los empleados señalan que existen bajos niveles de confianza y respaldo. Es posible que se sientan menos valorados, con un bajo nivel de pertenencia al grupo.

## PENSAMIENTOS PARA REFLEXIONAR Y CONVERSACIONES FUNDAMENTALES

- ¿Con qué procesos y procedimientos cuenta su empresa para captar las ideas y opiniones de los empleados?
- ¿De qué manera expresan actualmente su Voz los empleados?
- ¿Qué hace la empresa para promover la confianza, la unión y el trabajo en equipo tanto dentro de los equipos como entre ellos?
- ¿Reciben los gerentes una capacitación eficaz en el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión?
- ¿Los gerentes por lo general se toman el tiempo para 'conocer' a sus empleados?
- ¿Su empresa actualmente fomenta y recompensa la Unión?

## Desarrollo de Liderazgo y Gestión

Cambio de conducta y modo de actuar:

- La creación de un lugar de trabajo con un alto nivel de compromiso, donde los empleados se sientan libres de expresar sus opiniones, significa que hay interés por sus ideas y opiniones.
- Brindar a la personas oportunidades formales para desarrollar mejoras en su trabajo y recompensar las buenas ideas y la innovación.
- Aprovechar todas las oportunidades para invitar a sus empleados a desafiar proactivamente el pensamiento y la práctica actual.
- Las "habilidades interpersonales" suelen ser difíciles. Piense en desarrollar la inteligencia emocional de sus gerentes; ayúdelos a reflexionar sobre sus propias fortalezas y vulnerabilidades. Aliéntelos a pensar sobre su propio estilo y a comenzar a desarrollar nuevas formas de trabajo. Haga que tengan en cuenta el impacto de su comportamiento sobre los demás.
- Dar voz significa escuchar más de lo que se habla, preguntar más de lo que se dice. Estimule a los gerentes a reflexionar sobre su capacidad de escucha y a dedicar más tiempo a concentrarse en lo que dicen los demás.
- Incluso comportamientos simples, tales como ser amigables, sonreír, mantener contacto visual y reflexionar pueden dar lugar a resultados mucho más eficaces en las relaciones.
- Para aumentar la Voz, inste a los gerentes a ser más abiertos y a formular más preguntas en sus conversaciones diarias con los empleados.
- A las personas les gusta ver a sus líderes; asegúrese de no esconderse detrás de la tecnología, dedique más tiempo a reunirse personalmente con sus empleados.
- Alentar a los empleados a conocerse mejor ayuda a generar confianza y a crear un ambiente de respaldo.
- Para muchos, su lugar de trabajo es su segunda familia, por lo tanto, se recomienda planear algo diferente de vez en cuando, como organizar una noche social o un evento de caridad, armar un equipo deportivo. Programe actividades que puedan hacer todos juntos. ¡Agregue más diversión!
- Conceda oportunidades para que los empleados aprendan unos de otros. Forje relaciones sólidas y eficaces a través del trabajo en equipo colaborativo y de liderazgos compartidos.
- Invite a más empleados junior a asistir a reuniones directivas. De esta manera, se los mantiene informados, se les brinda experiencia y se los ayuda a sentirse valorados.
- Por lo general, las reuniones suponen el análisis de objetivos y la asignación de tareas. Dedique tiempo para preguntarles a los asistentes cómo se sienten en su trabajo actual o para hablar sobre sus experiencias personales.
- Forme grupos de resolución de problemas multifuncionales que puedan reunirse periódicamente para analizar ideas sobre nuevas mejoras.

---

## Cambio Organizacional

Políticas, procesos y procedimientos:

- Los lugares de trabajo con un alto nivel de compromiso en términos culturales se centran especialmente en las “personas” que forman parte de su negocio. En cuanto a las relaciones, las personas son vistas como individuos y la empresa le otorga un gran valor a la confianza y la empatía.
- Asegurarse de que las políticas de empleo reflejen la equidad, la igualdad y la inclusión, y que aborden el tema del mal comportamiento.
- Fomentar una cultura de honestidad y transparencia y evitar que se atribuyan culpas.
- Establecer sistemas formales para
- captar voces; por ej. portales en línea, foros de empleados o una simple caja de sugerencias. Recompensar las buenas ideas y la innovación.
- Organizar sesiones abiertas donde se brinda a los empleados la oportunidad de conocer a los gerentes sénior.
- Utilizar boletines para difundir historias de los empleados dentro y fuera de la empresa.
- Planear una conferencia o presentación para toda la empresa con el propósito de comunicar la visión y estrategia corporativa y captar pensamientos e ideas del personal.
- Crear oportunidades formales para que personas con diferentes funciones trabajen en colaboración y permitir a los empleados tomar la iniciativa en los proyectos.
- Abrir una línea directa para todos los empleados con los gerentes sénior.
- Desarrollar habilidades mediante el aprendizaje de:
  - habilidades comunicativas
  - escucha activa
  - técnicas de facilitación
  - gestión de conflictos
  - inteligencia emocional

# Puesto de Trabajo — Comenzar a Tomar Medidas

El puesto de trabajo –es decir, la función que cumple el empleado– es fundamental en el compromiso con el lugar de trabajo. La mayoría de los empleados necesitan Desafíos en sus puestos como una manera de desarrollar y expresar sus talentos individuales; al hacerlo, mantienen y elevan su estatus en el grupo. Sin embargo, si bien es importante ser aceptado como parte del grupo, la mayoría de las personas sienten un fuerte impulso por manifestar su individualidad a través de la Libertad y la autonomía. La claridad en cuanto a las tareas asignadas y al propósito de su función ayuda a los empleados a mantener una sensación de seguridad y a reducir la ansiedad. En el caso de empresas y grupos con puntuaciones más bajas en la dimensión Puesto de trabajo, los empleados señalan que su trabajo diario no siempre coincide con sus fortalezas y talentos; el propósito y los objetivos de su trabajo no suelen ser claros y no los creen capaces de hacer uso de su iniciativa y tomar decisiones.

## PENSAMIENTOS PARA REFLEXIONAR Y CONVERSACIONES FUNDAMENTALES

- ¿De qué manera comparten los gerentes senior la estrategia y visión de la empresa para el futuro?
- ¿De qué manera se concientiza a los empleados sobre el impacto de su trabajo en el cliente y la diferencia que marcan?
- ¿Qué flexibilidad ofrece la empresa para la planificación de su trabajo?
- ¿Los gerentes negocian y acuerdan objetivos claros con el personal?
- ¿Los procesos de evaluación y selección actuales son eficaces para hacer corresponder el talento de las personas con sus puestos de trabajo?
- ¿Puede/Podría la empresa operar mediante un trabajo eficaz y flexible?
- ¿La empresa celebra el éxito y genera momentos exitosos?

---

## Desarrollo de Liderazgo y Gestión

Cambio de conducta y modo de actuar:

- En las empresas con un alto nivel de compromiso, los gerentes adoptan un estilo basado en el entrenamiento. Este tiene como objetivo sacar lo mejor de las personas mediante el reconocimiento de sus necesidades y aspiraciones individuales. Los entrenadores alientan la auto-reflexión y formulan preguntas abiertas que comienzan con "cómo" o "qué/cuál", por ejemplo, "¿cómo abordarían este problema?", "¿cuáles piensan que serían los beneficios de hacerlo de esa manera?"
- Como es de esperar, las personas trabajan mejor cuando realizan tareas que disfrutan, sin embargo, a menudo su trabajo no aprovecha al máximo sus talentos. Ayude a los empleados a identificar sus habilidades y capacidades, e inste a los gerentes a descubrir los talentos y las fortalezas de sus empleados.
- Las personas se comprometen más si se sienten más involucradas, pero rara vez tienen la oportunidad de tomar las decisiones más importantes. Organice reuniones periódicas con los empleados para analizar el desarrollo del negocio y así generar nuevas ideas y alternativas para mejorar el desempeño.
- Convenza a los gerentes para que deleguen más responsabilidades y brinden a otros la oportunidad de dirigir y administrar proyectos y tareas especiales.
- Asegúrese de que sus gerentes cumplan con las mejores prácticas: articular planes y objetivos con claridad; explicar, comprender y fijar expectativas coherentes; mantener informado al personal y evitar la ambigüedad y los conceptos complejos.
- Los gerentes tienen que recordarles constantemente a los empleados el propósito de su trabajo y el impacto sobre el cliente.
- Identifique a sus mejores empleados. Comprométase a reunirse periódicamente para analizar desafíos y proyectos específicos que se correspondan con sus fortalezas e intereses. Cuando sea posible, comparta experiencias de otros sectores de la empresa. Desafíelos a entregar un trabajo o una presentación.
- La mayoría de las personas disfrutan de la emoción y el momento de logro y triunfo; el cierre de una negociación, la llamada de un cliente satisfecho. Desafortunadamente, se suelen perder muchas oportunidades de celebración, y los triunfos y las victorias menores pasan desapercibidos. Reflexione acerca de la manera de poder generar momentos divertidos y emocionantes de celebración para sus empleados. Invente maneras de celebrar y premiar los logros y el éxito.
- Las personas logran un mayor nivel de compromiso si tienen la libertad de elegir "cómo" realizar su trabajo y el ambiente de trabajo. Aliente a los gerentes a ofrecer a los empleados mayor responsabilidad en la planificación y el diseño de su trabajo.
- Gran parte de la libertad se expresa en la innovación y la creatividad; a las personas les gusta sentirse involucradas en el desarrollo de nuevas ideas y usar su imaginación. Busque diferentes maneras de generar y captar las ideas de sus empleados y hacer que participen en las iniciativas.
- Genere ocasiones para compartir con sus empleados la visión y estrategia de la empresa y, especialmente, cómo su contribución marca una diferencia.
- Asegúrese de que los empleados sean plenamente conscientes de sus funciones y responsabilidades, sus metas y objetivos. Inste a los gerentes para que se comprometan a reunirse periódicamente con los empleados a fin de revisar y controlar el progreso.
- Las personas obtienen una mayor claridad al debatir sobre la visión y estrategia de la empresa. Solicite a los gerentes que brinden a sus equipos un "panorama general" compartiendo las métricas y los objetivos del negocio.
- Aliente a los gerentes para que mantengan conversaciones y celebren reuniones con un resumen formal de las conversaciones, los pasos siguientes y las acciones acordadas.



---

## Cambios Organizacionales

Políticas, procesos y procedimientos:

- Culturalmente, los lugares de trabajo con un alto nivel de compromiso presentan niveles elevados de confianza. Estimulan la autonomía, la independencia y el empoderamiento, y permiten a los empleados una mayor latitud en la toma de decisiones.
- Revise sus políticas de empleo para asegurarse de que reflejen las necesidades de los empleados respecto de la flexibilidad en el trabajo.
- Asegúrese de que el personal tenga la oportunidad de analizar periódicamente sus desafíos comerciales y las necesidades de desarrollo. Introduzca sistemas de evaluación y realice revisiones periódicas del desempeño.
- Asegúrese de que sus procesos de evaluación ubiquen a la persona adecuada en el puesto adecuado. Examine las descripciones de los puestos de trabajo y los procesos de selección para que estén alineados con las necesidades de la empresa. La claridad en la descripción de los perfiles de los puestos reduce la ambigüedad y garantiza que sus empleados tengan en claro lo que se espera de ellos.
- Genere maneras de comunicar periódicamente la estrategia y visión de la empresa para que los empleados conozcan el propósito de su trabajo y cómo éste contribuye a los objetivos de la organización.
- Dele mayor participación al personal en la toma de decisiones. Contribuir con los planes y acciones reduce la ansiedad que producen los cambios y aumenta la aceptación.
- Forme grupos de alto potencial como parte de una estrategia de planificación de sucesiones.
- Piense en desarrollar habilidades mediante el aprendizaje de:
  - habilidades de entrenamiento.
  - habilidades de delegación.
  - técnicas de creatividad.
  - habilidades de influencia.
  - liderazgo del cambio.
  - gestión del rendimiento y fijación de objetivos.

---

# Recompensa — Comenzar a Tomar Medidas

Un factor importante respecto del Compromiso en el Trabajo es la Recompensa, lo que obtenemos. El reconocimiento y los elogios aumentan la fe en uno mismo, la confianza y el optimismo, indicadores fundamentales del desempeño. Sin embargo, en algún momento todos los grupos y equipos experimentan conflictos y competencias. El crecimiento es una manera que tienen las personas de asegurarse un estatus dentro de un grupo. Los empleados de hoy en día sienten la necesidad de crecer a través de la adquisición de mayor talento y su desarrollo personal. En las empresas y grupos con puntuaciones más bajas en el área Recompensa, los empleados mencionan la falta de elogios, reconocimiento y feedback sincero, además de las pocas oportunidades de aprender tareas nuevas, desarrollarse y progresar.

## PENSAMIENTOS PARA REFLEXIONAR Y CONVERSACIONES FUNDAMENTALES

- ¿Cuenta la empresa con políticas y sistemas de aprendizaje formal y desarrollo?
- ¿Cuáles son las oportunidades actuales para que los empleados se desarrollen?
- ¿Tiene actualmente la empresa un programa de Reconocimiento formal?
- ¿Cómo se comunica un gran trabajo al resto de la empresa?
- ¿Se fomenta en la empresa el feedback constructivo?
- ¿El desarrollo se limita a "hacer un mejor trabajo", o se relaciona con el crecimiento generalizado?
- ¿Cuenta la empresa con un sistema eficaz de gestión del desempeño?
- ¿Se alienta a los gerentes a elogiar y apreciar? ¿Cómo saben los empleados cuando han hecho un buen trabajo?

---

## Desarrollo de Liderazgo y Gestión

Cambio de Conducta y Modo de Actuar:

- La autoestima y la confianza de las personas aumenta cuando se las reconoce por sus esfuerzos y un trabajo bien hecho. Suele ser demasiado fácil pasar por alto oportunidades para brindar reconocimiento. Recomiende a sus gerentes que adquieran el hábito de brindar elogios.
- Elogie a las personas tanto en forma privada como públicamente, informe a los compañeros y directivos acerca de los éxitos de su personal. Sea específico en cuanto a lo que han logrado.
- Aliente a los empleados a comunicar el hecho de haber recibido elogios por parte de los clientes y colegas por un trabajo bien hecho.
- Encuentre ejemplos de un desempeño eficaz para elogiarlo en el acto. ¿Cuánto tiempo lleva decir "buen trabajo, ¡bien hecho!"?
- Recompense a los empleados con regalos improvisados de agradecimiento, por ejemplo, entradas de cine sorpresa, una cena para el equipo.
- Elogie no sólo los resultados sino también el esfuerzo constante y la superación. Recuerde que el reconocimiento y la recompensa también refuerzan las acciones positivas.
- Solicite a los líderes y gerentes que discutan regularmente con el personal sus fortalezas y logros.
- Ayude a los gerentes a conocer las oportunidades de aprendizaje disponibles en su empresa. Pídales que se las comuniquen regularmente a sus empleados.
- Estimule a los gerentes a convertirse en 'asesores de aprendizaje' para sus empleados. Aliente a los gerentes para que hablen directamente con los empleados para averiguar lo que es importante para ellos en su proceso de aprendizaje y desarrollo. Pídales que se reserven un tiempo para analizar ambiciones profesionales y objetivos personales.
- Implemente maneras en que las personas puedan aprender unas de otras, por ejemplo, sistemas de amigos o equipos de proyectos especiales.

Políticas, procesos y procedimientos:

- Reflexione acerca de cómo se puede fomentar una cultura de un alto nivel de recompensa donde los elogios y la apreciación sean algo normal, y donde las personas tengan oportunidades para maximizar su potencial individual.
- Revise el sistema de aprendizaje y desarrollo de su empresa, ¿es adecuado para el propósito y apoya también a los empleados en su desarrollo personal integral?
- Considere la posibilidad de invertir en programas de entrenamiento y asesoramiento para mejorar el desempeño laboral.
- Piense en desarrollar capacitaciones formales, así como también facilitar el aprendizaje informal a través de la exposición del personal a nuevas experiencias.
- Considere la posibilidad de ofrecer oportunidades de desarrollo no relacionadas con el puesto de trabajo, por ejemplo, pagar por clases o lecciones, tiempo libre para perfeccionamiento o educación.
- Diseñe un marco de gestión del desempeño con revisiones periódicas. Supervise y desarrolle otros mediante sistemas de feedback de calidad.
- Cree un programa de reconocimiento formal para recompensar y elogiar a los empleados por un excelente desempeño y esfuerzo.
- Para ayudar a conservar y fomentar el talento, piense en introducir planes de trayectoria para que los empleados tengan en claro cómo pueden desarrollar su carrera dentro de la organización.
- Piense en desarrollar habilidades mediante el aprendizaje de:
  - competencias de entrenamiento.
  - habilidades de asesoramiento.
  - habilidades de revisión del desempeño y feedback.
  - empatía.
  - habilidades de negociación.

---

# Preguntas de Texto Libre

## Incluya su opinión sobre lo mejor de su trabajo, ¿qué es lo que más lo entusiasma?

### Los retos

Que siempre es cambiante, ambiguo... eso representa mucho reto profesional y personal

Tener oportunidad de diseñar estrategias que se implementan en diferentes países. Tengo total libertad para proponer ideas y desarrollarlas.

La posibilidad de ver en la práctica los cambios positivos de las personas como resultado de mi trabajo

El crear cosas que ayuden a las empresas

Puedo aportar ideas, soy escuchada con respeto y puedo ejecutar las propuestas con libertad.

Seguir aprendiendo, cambio constantemente en lo que se hace

El Trabajar en equipo y el Logro de resultados

Libertad para organizar mi trabajo de acuerdo a mi criterio, manejo de mi horario,

Se me permite libertad de implementar y negociar con la áreas

Poder utilizar enfoques novedosos y aprender de la experiencia para mejorar cosas

La oportunidad de crear. El cambio constante.

Sin duda lo mejor de mi trabajo es la gran oportunidad de apertura a nuevos proyectos con ideas y toma de decisiones.

Me entusiasma estar a cargo de un gran equipo multicultural y aprender de cómo funcionan las empresas en otros países

Me satisface mucho poder aportar con lo que hago.

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se me presentan.

Interactuar apoyar a las personas.

Hablar con clientes nuevos, aportar mis conocimientos para solucionar sus problemas. Dar servicio y que el cliente se vaya más que satisfecho

Libertad de acción

tengo libertad de horario y de organizar mis actividades. Nadie notaría si dejo de hacer mi trabajo uno o dos días.

Me apasiona lo que hago y lo disfruto enormemente

Aprender cosas nuevas

### Los retos y la gente

Me entusiasma la forma en como puedo abrir nuevas oportunidades de negocio con enfoques diferentes a los tradicionales, a través de alianzas y actividades que generen confianza en los prospectos para lograr la venta y posicionamiento de la marca, sin embargo no hay apoyo de las demás áreas dado que sólo me ven como pieza comercial y no como estrategia para generar más vínculos. Me entusiasma y valoro mucho que tengo mucha flexibilidad de tiempo en la empresa, no hay tiempos de oficina que cubrir, se rige mediante resultados, y sobre todo el conocimiento que adquiero en las actividades es una capacitación constante de muchos temas y los contactos de alto nivel que me permite en el networking para hacer nuevos negocios.

Desarrollo de talento y adquisición de personas afines y talentosas para la compañía

Los retos a los que me enfrento

El propósito de la empresa , innovación.

Que es un trabajo con retos continuos, en un ambiente de incertidumbre y en el cual puedo crear, cocrear, colaborar con diversas personalidades y desarrollarme continuamente

Logro de objetivos personales

La oportunidad de crear , innovar , proponer y conseguir los objetivos.

Me entusiasma el trato directo con la gente, orientarlos, capacitarlos y realizar programas de bienestar,

Actualmente estamos en proceso de expandir nuestra cobertura de servicios, me entusiasma saber que se están generando cambios basados en retos que no habían sido enfrentados anteriormente.

La posibilidad de generar proyectos y gestionar a favor de los maestros

Que me dejan ser yo mismo, y que valorar mis habilidades.

Generar nuevas formas e ideas

Estar en el área que me gusta y poder realizar algunos trabajos que me permite la Dirección General. Pero siento que no puedo dar todo lo que quisiera porque me limitan.

Tener la autonomía y libertad de probar cosas nuevas, conocer nuevas metodologías de trabajo y poder ajustar las metas y objetivos según la realidad, planificación constante aun en tiempos de incertidumbre

Es un empresa que me hace sentirme comprometida en el trabajo y me entusiasma poder aportar mis opiniones y nos permiten crecer tanto en conocimiento como profesionalmente

---

aprender cosas nuevas.

---

Mi trabajo se convirtió en un aliciente para dar mis conocimientos y experiencias a las nuevas generaciones

---

Me encanta Trabajar con todo el talento Humano de la organizacion. Una empresa que le enseña mucho a uno a desarrollarse profesionalmente se aprende cada dia cosas nueva existe mucho unidad a nivel todo el Grupo SigmaQ de apoyo para todas las plantas.

---

Tener la oportunidad de generar nuevas ideas e implementarlas a nivel LATAM, hacer sinergia con otras áreas de la organización para robustecer los programas y alinearlos a los objetivos.

---

..

---

## ¿Qué cambios haría para aumentar el nivel de disfrute y eficacia de su trabajo?

Disfruto lo que hago y eso hace que mi trabajo sea efectivo.

..

Herramientas de tecnología integrales, para trabajar más coordinadamente

Mayor involucramiento de la Dirección en temas de RH

Me gustaría más independencia de acción

Mejorar el sentido de pertenencia

Más organización

De momento ninguno.

Ayudaría mucho tener más autonomía

Mejorar el plan de trabajo

Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Mayor presupuesto para automatización y herramientas ágiles que permitan análisis y decisiones más rápidas de negocio y de gestión de talento.

actualmente: mas empowerment

Quizá menos proyectos a la vez para tener mejor impacto en cada uno

Implementar capacitaciones para el personal

Nada

por el momento nada.

Que el nivel más alto de la organización crea en el Recurso Humano

flexibilidad de pensamiento

Planificación

Mejor sueldo

Que la Dirección general tenga una verdadera estrategia empresarial y que la transmita a todos los niveles para estar unidos en un mismo objetivo.

Implementar un área que permita el desarrollo de la organización con jerarquías claras y líderes funcionales.

Considero que el principal stopper es el que no se tenga mucha claridad de los objetivos del área. Mejorar el liderazgo

Incrementar línea de productos que puedan coadyuvar a mejorar la venta

Definir más claramente los objetivos

Ninguno a nivel organizacional... personalmente quizá aprender a mantenerme motivado

Ninguna

creo que ante este cambio necesitaremos replantear métricas y prioridades. que el trabajo desde casa pueda ser más frecuente. tendremos que desarrollar mucho más los temas de bienestar y engagement y eso me estimula mucho

Uff En realidad, ninguno porque depende de mí el trabajo, los retos y proyectos en los que decido participar.

Mayor acercamiento con jefe inmediato

Que tengan más confianza en mí y me permitan llevar a cabo las estrategias que planteo para fomentar las membresías, para ello se requiere de otras áreas que apoyen y de un verdadero trabajo en equipo.

Mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo y una cultura basada en la entrega de valor al cliente

Aprender a transmitir a mi personal de forma más clara los objetivos de la empresa

Mayor autonomía en la toma de decisiones

Sigmaq Tiene un excelente equipo desde el Presidente, directores y sus colaboradores. Me encanta y me apasiona mi trabajo y todo lo que realizo tal vez más capacitaciones en otras áreas que uno lleva como parte de sus procesos pero no se tiene el suficiente conocimiento.

Ver de que forma minimizar la parte operativa para poder aportar más en la parte estratégica

Ninguno

Ninguno, lo disfruto mucho.

Cambiar de área de trabajo, tener otros desafíos más hacia el área de desarrollo de las personas.

una comunicación directa y sincera con mi jefe. Poder hacer propuesta para mejoras en mi área

mas capacitación de mi area,

¿Se ha adaptado fácilmente a las nuevas condiciones de Trabajo (Teletrabajo)? a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

De acuerdo. Aunque no es del todo bueno ya que nos despidieron de la Empresa a varios colaboradores sin tomar en cuenta la importancia del área de RH. Concluyeron que el área debería de desaparecer

B. de acuerdo , creo no solo depende de mi capacidad de adaptación también del respaldo y apoyo de la compañía para respaldar estas nuevas maneras de trabajar y facilitar esa adaptacion.

a)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

A

a

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

a

Con 3 años haciendo Home Office ya considero que me he adaptado, sin embargo en sus inicios me costó mucho trabajo romper una rutina, no tener una oficina, y administrar el tiempo. b)

A

De acuerdo

Totalmente de acuerdo. Lo vengo desarrollando hace más de 10 años. Eso no quiere decir que conozca todos los sistemas, metodologías, software, Apps, etc. Lo que significa es que lo vengo desempeñando y adaptándome a los cambios o generándolos.

Sí. es un proceso en construcción pero vamos bien

a) totalmente de acuerdo

D) no ha sido facil

Totalmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo.

..

Totalmente de acuerdo

b)

Me ha costado trabajo, pero pienso que no hay otra forma, hay que adaptarse

totalmente de acuerdo

De acuerdo

b)

C

a

C

Totalmente de acuerdo

totalmente de acuerdo

B. De acuerdo.

Sin problema.

A

a) Aunque es un desafio

a) Totalmente de acuerdo

B

Totalmente de acuerdo

A

a) Totalmente de acuerdo

b

De acuerdo.



A

b) de acuerdo

DE acuerdo

Lo que mas le ha afectado en las actuales condiciones de trabajo es (Teletrabajo): a) Confinamiento b) Trabajo en Casa c) Espacios d) Distracciones, Falta de concentración e) Uso abusivo de plataformas f) Falta de comunicación efectiva g) Falta de le

D)

A

a)

A

D. Distracciones

D

Espacios

falta de comunicación efectiva

F

No se lee la opción (g), elijo la opción e) Uso abusivo de plataforma, como el concepto de mayor intensidad en las sesiones de trabajo, jornadas de trabajo más largas, horarios casi 24x7 y entonces, descanso cuando el cuerpo me lo pide.

e) Uso abusivo de plataformas

..

D

Distracciones de otra indole

No me ha afectado el teletrabajo. Tal vez los sonidos externos ( perros ladrando, personas de ventas externas)

a

E) distracciones A) confinamiento

d)

f)

Distracciones, confinamiento, falta de comunicación directa

A. confinamiento y carga de trabajo sin organización corporativa.

F falta de comunicación efectiva

c) espacios (lugar mas ergonomico) d) falta de concentración (equilibrio entre actividades laborales y del hogar)

a

juntas para co-crear cosas en la organizacion

nada

f) falta de comunicación efectiva definitivamente eso es en lo que me ha afectado.

distracciones

Nada ha afectado mi trabajo desde casa

A

F: podría mejorarse en Comunicación efectiva

Trabajo en casa

Uso abusivo de las plataformas

c) Espacios

D

f) falta de comunicación efectiva

E

a

Distracciones.

Distracciones, falta de concentracion.

Posible indiferencia de las personas que están al otro lado de la comunicación. NO se puede controlar o saber si están colocando atención

Confinamiento

¿Cuál de estos comportamientos y emociones ha experimentado en las actuales condiciones de confinamiento?. a) Ansiedad b) Angustia c) Agotamiento d) Abrumados e) Insomnio f) Irritabilidad g) Trastornos alimenticios h) Otro i) Ninguno de los anteriores

e) Insomnio

A ansiedad mucha

Ansiedad, Insomnio, Agotamiento

Una opción donde diga todas las anteriores, definitivamente he pasado por todas ellas

E

i)

Ninguno de los anteriores

e)insomnio

l: ninguno de los anteriores

B . angustia

i)

Agotamiento

a)

angustia, agotamiento e insomnio

Insomnio

c)

l

i

Todos

Agotamiento e Insomnio (Algunas veces)

a) ansiedad b)angustia d)abrumado

B y e

b)

a y d

Ninguno de los anteriores

A. Ansiedad

c) Agotamiento + e) Insomnio + h) Otro: estrés, que me ha generado presión alta y que un ojo se me pusiera rojo.

i)

Ninguno

a

E

C y F

e

Ninguno de los anteriores

Ninguno

Insomnio por momentos. Tardo en dormirme

C. agotamiento F. irritabilidad

Angustia, insomnio y ansiedad.

Ansiedad, angustía, insomnio

i

Niguno

i) ninguno de los anteriores

Ninguno

