

GUÍA

***LA ORGANIZACIÓN
CENTRADA EN LOS
COLABORADORES***

INDICE

Introducción	03
2 formas de hacer que la Gestión de Personas basada en data funcione	04
Cómo construir un modelo de clima laboral - parte 1	08
Cómo construir un modelo de clima laboral - parte 2	13
Cómo fomentar un buen clima laboral	19
6 etapas del ciclo de vida del colaborador	31
Cómo la tecnología ayuda a gestionar el ciclo de vida del colaborador	37
Mide el efecto de la diversidad e inclusión laboral en tu negocio	41
La importancia de medir el liderazgo en las organizaciones	46
Las pruebas y encuestas más usadas para medir liderazgo organizacional	51
Conclusión	51

INTRODUCCIÓN

El último informe de AON sobre tendencias globales en compromiso de los colaboradores, publicado en 2018, revela que los latinoamericanos nos sentimos menos conectados con nuestros trabajos frente al año anterior.

El estudio cita declives en importantes mercados como México, Brasil, Colombia, Argentina, Perú y Chile.

Los índices de compromiso se ven afectados cuando los empleados se sienten sin apoyo, sobre vigilados o poco seguros de su estabilidad laboral. Como resultado, caen en un círculo vicioso de estrés que socava su productividad.

Pero cuando los colaboradores se sienten valorados, tienden a elevar tanto la cantidad como la calidad de su trabajo. Crear las condiciones para que esto ocurra se traducirá en una organización más competitiva y sustentable.

En esta guía nos centramos en aspectos clave del diseño organizacional centrado en los colaboradores, abarcando desde el liderazgo en la era digital hasta la importancia del feedback continuo.

- **2 formas de hacer que la Gestión de Personas basada en data funcione**
- **Cómo construir un modelo de clima laboral - parte 1**
- **Cómo construir un modelo de clima laboral - parte 2**
- **Cómo fomentar un buen clima laboral**
- **6 etapas del ciclo de vida del colaborador**
- **Cómo la tecnología ayuda a gestionar el ciclo de vida del colaborador**
- **Mide el efecto de la diversidad e inclusión laboral en tu negocio**
- **La importancia de medir el liderazgo en las organizaciones**
- **Las pruebas y encuestas más usadas para medir liderazgo organizacional**

2 FORMAS DE HACER QUE LA GESTIÓN DE PERSONAS BASADA EN DATA FUNCIONE

Las tecnologías basadas en datos no generan valor por sí solas. Deben tener sentido dentro del quehacer de la organización y, también, ser adoptadas por los colaboradores.

Esto es especialmente cierto cuando hablamos de Gestión de Personas. El informe de McKinsey The Age of Analytics revela que la mayoría de las empresas no usan su data y herramientas de análisis de datos en forma efectiva. La razón es que estas organizaciones no son nativas digitales. Enfrentémoslo: en algunas empresas, el cambio hacia lo digital puede ser difícil. Habrá resistencia por parte de algunos usuarios clave, que se sentirán presionados a cambiar su forma de trabajar. Otros se sentirán bajo una lupa que puede revelar falencias.

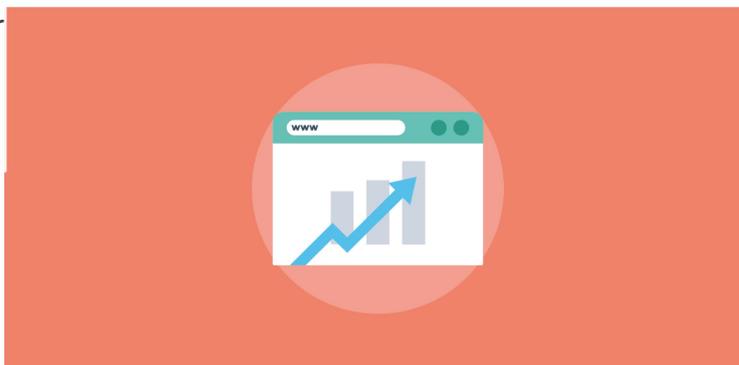
Pero la era del análisis de datos llegó para quedarse y no hay vuelta atrás. La Gestión de Personas será cada vez más basada en datos.

Este blog con consejos para que funcione la Gestión de Personas basada en data está dirigido a empresas que ya tienen estas herramientas y no ven el ROI que esperan y también organizaciones que están pensando en invertir en estas soluciones pero no están 100% convencidas de dar el salto.

1. Usa la data para ayudar a mejorar, no controlar ni castigar

Los tiempos de marcar tarjeta o firmar el libro de asistencia quedaron atrás para la mayoría de las empresas chilenas.

Pero ahora las empresas tienen otra necesidad: más que saber si el colaborador está en su puesto, necesitan saber en qué usa su tiempo.



Pensemos en un equipo de ventas. ¿Cuántas llamadas diarias están haciendo los ejecutivos? ¿Cuántas reuniones tiene programadas para hoy? ¿Cuántas cotizaciones envió?

El problema es que los colaboradores muchas veces se resisten a ser evaluados en este sentido. Lo sienten como una invasión a su privacidad y una limitación de su autonomía.

También temen que se abran flancos para posibles castigos. Al final del día, esto se traduce en resistencia y una inversión en tecnología que no genera el retorno esperado.

Aquí la clave, desde el punto de vista del liderazgo de equipos –pero también de la cultura organizacional– es dar vuelta el libreto.

Es decir, explicar a los colaboradores que la data será usada para ayudarlos a lograr sus metas y mejorar su desempeño, no para controlarlos o castigarlos.

Al seleccionar las métricas que serán monitoreadas, lo principal es entender qué motiva los colaboradores y qué los desincentiva.

También es recomendable compartir estas métricas y la data recolectada con los colaboradores, junto con efectivamente usarla para crear un ambiente de trabajo positivo, donde los objetivos son desafiantes pero alcanzables.

La data obtenida sirve no solo para medir el desempeño, sino también para diseñar sistemas de recompensas, incentivos y reconocimientos.

Esta información también es útil no solo para identificar a tus colaboradores de más alto desempeño, también permite detectar qué hacen para ser tan buenos.

A partir de estos insights, es posible generar programas de capacitación con enfoque práctico. Es decir, acciones que cualquiera puede replicar para tener éxito en su trabajo.

2. Empodera a tus empleados para mejorar su desempeño –dándoles acceso a su propia data

La clave para conseguir el respaldo y lealtad de los colaboradores es darles algo que les permita sentirse dueños de su trabajo y partícipes de la estrategia del negocio.

Es decir, poner el análisis de datos en las manos de cada empleado.

Hoy es fácil hacerlo. Ya no es necesario saber la fórmula para calcular un KPI (aunque nunca está de más). Lo importante es saber lo que representa.

Los software actuales son capaces de “limpiar” la data, realizar diversos análisis estadísticos y presentarla en forma digerible. El input de jefaturas y colaboradores es hacer las preguntas adecuadas e interpretar la información correctamente.

Ya hay evidencia de esto en la transición desde departamentos especializados en procesamiento de datos, gestionados por expertos, al acceso ubicuo a herramientas como Excel en toda la organización.

La meta, entonces, es empoderar a todos los usuarios de la organización para analizar su propia data en pocos minutos.

Según Qlik, 74% de los empleados en Estados Unidos piensa que serían más valorados si su alfabetismo de datos fuera más alto.

Por un lado, ya lo hemos dicho, acceder a nuestra propia data nos entrega la sensación de ser dueños de nuestro propio desempeño.

iDashboards explica que compartir métricas o data de desempeño ayuda a mantener a los colaboradores enterados de lo que pasa en el negocio. Esto a su vez crea un sentido de propiedad y pertenencia.

Y esta sensación es un motivador muy potente, ya que se establece un vínculo de causalidad directo entre el esfuerzo entregado y la curva ascendente en el gráfico personal de desempeño.

Se siente bien y nos anima a trabajar mejor:

Introduce transparencia en los éxitos y fracasos de la empresa

Ayuda a los colaboradores a visualizar y entender su aporte individual a las metas de la compañía

Los empodera para tomar decisiones basadas en data, lo que a su vez los empodera para invertir en su trabajo

Elimina la percepción de arbitrariedad en las decisiones de las jefaturas y la gerencia, porque no es posible discutir con la data.

Conclusión

La mayoría de las organizaciones del mundo, sin importar su tamaño o industria, están comenzando a aplicar data en ciertas partes o la totalidad de sus procesos.

Antes el presupuesto y los recursos técnicos eran limitaciones para subirse al carro del big data, pero ahora prácticamente no hay excusa.

Ya sea si el objetivo de implementar la Gestión Personas basada data es para mejorar las ventas, subir los márgenes, mejorar la satisfacción de los clientes, o cualquier otra meta, es necesario que los usuarios –tus colaboradores– se sientan cómodos usándolas.

Usando la tecnología como un habilitador de crecimiento para los colaboradores, nos aseguramos de introducir un impacto positivo en su vida y la organización.

CÓMO CONSTRUIR UN MODELO DE CLIMA LABORAL - PARTE 1

La cultura organizacional es el ADN de la empresa. Este conjunto de creencias y valores compartido por el liderazgo y los colaboradores influye, en parte, en el éxito o el fracaso del negocio.

Si notas a tus colaboradores desganados, cumpliendo con el mínimo, altos niveles de rotación y todo en un ambiente de trabajo raro, estás viendo claras señales de un mal clima.

El clima laboral, claro está.

Pero antes de que empieces a apuntar el dedo buscando culpables, bien podrías ser tú la causa de su insatisfacción.

Si eres líder de un equipo, administrador o dueño de un negocio y tus trabajadores no están satisfechos, es gran parte tu responsabilidad que el ambiente de trabajo no sea el mejor.

¿Sabes si estás tomando las decisiones correctas que benefician a tus trabajadores?

Aquí te explicamos lo que debes saber como líder para que el clima de tu organización mejore.

¿Qué es el clima laboral y para qué sirve?

Es la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral.

Es un juicio de valor intangible, con un alto componente emocional, cuya intensidad varía entre las personas que conforman una organización.



Su influencia es clave en la productividad y comportamiento de los equipos de trabajo. Normalmente, explica la motivación o desmotivación en el desempeño de los colaboradores.

La diferencia entre clima y cultura organizacional

Se relacionan e influyen entre sí, pero no son lo mismo.

La cultura organizacional es el ADN de la empresa. Es un conjunto de creencias y valores compartido por el liderazgo y los colaboradores que funciona como un patrón perdurable en el tiempo.

Tradicionalmente, la cultura emerge de forma espontánea como reflejo de la personalidad de los líderes de la organización: los dueños o altos gerentes. Aunque también puedes crear o reinventar la cultura de tu empresa desde sus cimientos.

Hoy cada vez más organizaciones crean sus culturas de forma consciente, con el apoyo de la información que genera la empresa y son conocidas como culturas basadas en el conocimiento.

Y al igual que el clima laboral, una buena o mala cultura organizacional contribuye al éxito o al fracaso del negocio.

¿Cuál es la principal diferencia entre cultura y clima laboral?

Básicamente, la cultura laboral define el comportamiento de la empresa a largo plazo, y es más complejo de moldear y ajustar que el clima.

En tanto, un buen clima organizacional allana el camino a cambios rápidos y estructurales en la empresa.

Más importante aún, el clima laboral puede ser totalmente diferente a la cultura.

Factores que influyen en el clima laboral

- **Historia:** la fundación de la empresa, éxitos, fracasos y reputación.
- **Cultura:** valores laborales compartidos, creencias, pareceres y tradiciones.
- **Gestión de estrategia y estructura:** oportunidades de crecimiento laboral y ascenso, definición de roles y responsabilidades, políticas sobre promociones y reconocimientos.
- **Ambiente externo:** contexto más amplio de políticas, regulación, habilidades para el trabajo y barreras sociales.
- **Liderazgo:** prácticas y competencias de jefaturas, gerencias y alta dirección.
- **Relaciones humanas:** las interacciones personales, comunicación, reconocimientos, confianzas y feedback.
- **Otros:** desde multas, escándalos de corrupción y fraudes corporativos, hasta el premio que reciba la empresa, las fiestas de fin de año y el aguinaldo de Fiestas Patrias.

Cómo identificar tu clima laboral actual

Antes de realizar ajustes o cambios importantes, primero debes identificar cuál es el actual clima de tu empresa y cuáles factores contribuyen a éste.

Para eso, debes medir.

Una buena encuesta de pulso entrega una oportunidad única de conocer los factores que tienen mayor impacto en la satisfacción de los trabajadores.

Aunque no es llegar y tomarle el pulso al clima. Según explica Alejandra Cruzat, Senior Manager de Recursos Humanos de PageGroup, muchas organizaciones cometen el error de llenarse de encuestas sin enfocarse en lo que realmente motiva los colaboradores, o no aplican los resultados de estos sondeos en medidas prácticas.

Por eso te recomendamos lograr un equilibrio entre la información que buscas recopilar y un ejercicio que no resulte abrumador y que no incomode a los trabajadores.

Según el grupo de encuestas Gallup, éstas son las 12 preguntas que toda evaluación de clima debe incluir como mínimo:

- ¿Sabes lo que se espera de tí en el trabajo?
- ¿Tienes los recursos y equipos necesarios para trabajar bien?
- ¿Tienes la oportunidad de hacer lo que mejor haces en tu trabajo todos los días?
- En los últimos 7 días, recibiste algún reconocimiento o felicitaciones por hacer un buen trabajo?
- ¿A mis supervisores o colegas de trabajo les importa quién soy como persona?
- ¿Hay alguien en el trabajo que me motive a desarrollarme?
- ¿Mis opiniones importan en el trabajo?
- ¿La misión o propósito de mi empresa hacen que mi trabajo se sienta importante?
- ¿Tus colegas están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?
- ¿Tengo algún buen amigo en el trabajo?
- ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha comentado mi progreso?
- ¿En el último año, he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

Ten en cuenta que aunque hayas seleccionado el mejor momento y la mejor encuesta de clima laboral, hay aspectos internos y externos que pueden pesar en las respuestas:

- Si la empresa falla en factores higiénicos clave, como sueldos, las personas tenderán a responder negativamente, invalidando el instrumento.
- Lo que más buscan las encuestas de clima es definir el factor liderazgo, punto clave que define la temperatura de la organización en un momento determinado.

- No sólo de encuestas vive el clima laboral. También ayudan mucho las entrevistas, grupos focales, observaciones, y otras instancias de participación.
- El estado de ánimo, problemas personales y hasta el estado de salud influyen en las respuestas.

Conclusión

El clima laboral es quizá la parte más tangible de tu cultura organizacional, ya que impregna casi todas las dimensiones de la vida cotidiana en tu empresa.

En la segunda parte de este blog te explicaremos cómo moldear el clima laboral según las necesidades de tu empresa.

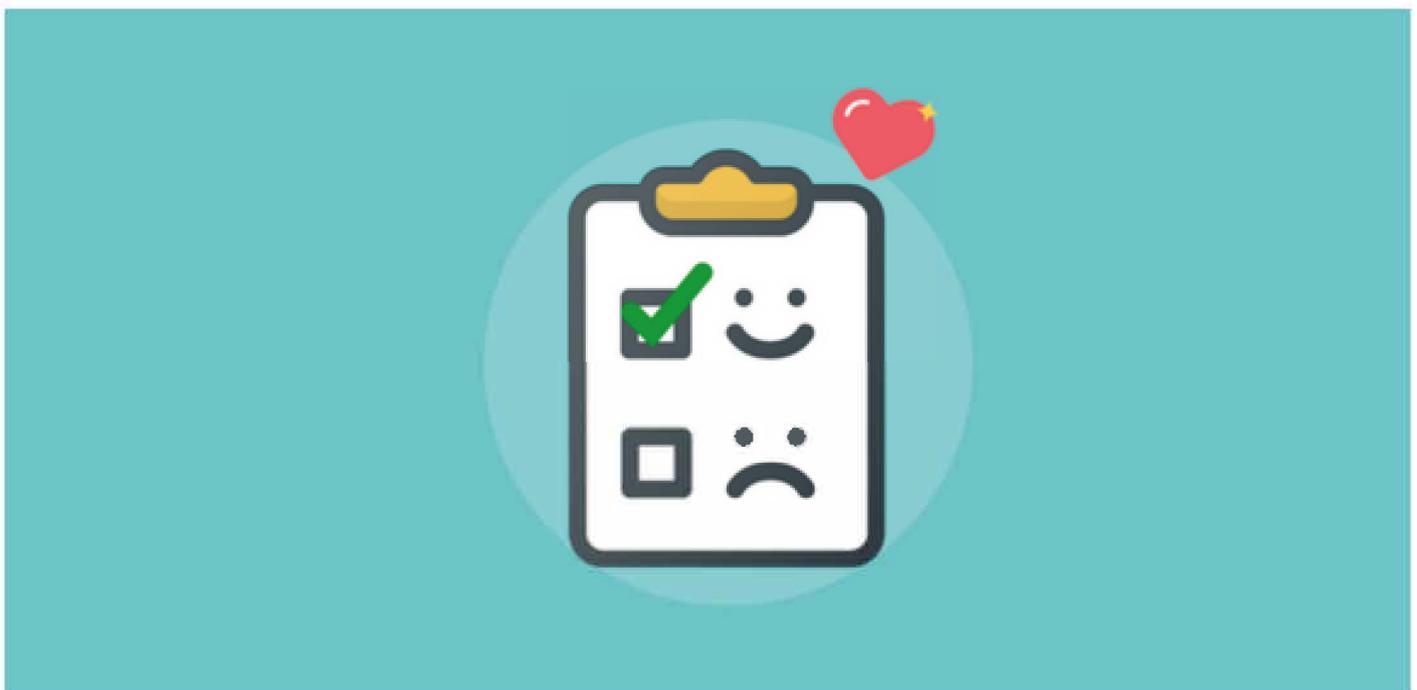
CÓMO CONSTRUIR UN MODELO DE CLIMA LABORAL - PARTE 2

En la primera parte de este blog abordamos qué es el clima laboral, qué factores lo definen y por qué debes medirlo para conocerlo.

Ahora te explicamos cómo ajustarlo, diseñarlo o formarlo según las necesidades de tu empresa.

Para eso, debes preguntarte:

- ¿Conozco lo suficiente a mis trabajadores, sus motivaciones, estilos de trabajo e intereses?
- ¿Hago las mediciones necesarias para conocer a mis trabajadores?
- ¿Por qué quiero ajustar, cambiar o crear desde cero el clima laboral de la empresa?
- ¿Qué riesgos enfrento al querer modificar el clima actual?



¿Cómo crear un mejor clima laboral?

Hay muchas buenas prácticas y técnicas para fomentar un ambiente de trabajo positivo, rendidor y saludable para tus trabajadores.

Están las estéticas, como mejorar el espacio de oficina, hasta las más complejas, como instalar programas de bienestar laboral a cargo del área de Recursos Humanos.

Otros ejemplos son, desde lo más simples hasta los más complejos:

Acaba con los factores de insatisfacción

Al igual que con los síntomas de un resfrío o una plaga que afecta el jardín, debes cortar de raíz aquellos factores que desmotivan a tus colaboradores.

- ¿La reputación de tu empresa es mala?
- ¿Hay jefes tóxicos?
- ¿Tus colaboradores ascienden poco?
- ¿Faltan momentos de distensión?
- ¿No hay canales de comunicación abiertos?

Mientras más sencillas y reales sean las acciones para subsanar estos vacíos y errores, más cómodos se sentirán tus trabajadores; ellos resentirán los actos rimbombantes sin sustancia, que terminan siendo sólo ruido y no acaban con el problema de base.

Ejemplo 1: si pensabas sacar la máquina de café o el bidón de agua, para recortar costos, evalúa primero si este simple servicio rinde más de lo que ofrece. Quizás tus trabajadores ocupan estos 5 o 10 minutos de tiempo para conversar entre ellos, descansar un rato del trabajo y ponerse al día con lo que le pasa al resto del equipo.

¿Qué pasaría con el clima si lo sacas?

Ejemplo 2: si hay malos líderes o trabajadores tóxicos en la empresa, evalúa su continuidad o reubicarlos en otra sección sin gente a cargo hasta que puedas tomar una decisión informada.

Finalmente, la prioridad es que todos tus trabajadores estén cómodos, no sólo algunos.

Fomenta el espíritu de trabajo

Genera instancias de desarrollo de relaciones dentro del equipo de trabajo. Por ejemplo, motiva a tus colaboradores a almorzar juntos fuera de la oficina una vez al mes, o bien genera instancias de complicidad sana, como algún juego o instancia que les permita expresar su opinión en grupo.

Clarifica bien los roles y motiva a los miembros de tu equipo a apoyar a otros, mediante reuniones periódicas en las que actualicen sobre lo que está haciendo cada uno.

Cuando cada miembro del equipo entiende lo que el resto hace, entonces tienen una visión completa de los objetivos que pueden alcanzar y de los resultados posibles.

A veces, mientras más simple, mejor. Tus colaboradores agradecerán un breve encuentro con un café o té en la mano todas las mañanas, antes de empezar la jornada laboral.

Sé mejor líder

Si estás a cargo de un equipo de trabajo o tienes una jefatura, tu influencia en sus niveles de satisfacción es mayor que cualquier otro factor; más que la alta dirección, sueldos o beneficios, según explican los investigadores Marcus Buckingham y Curt Coffman en su libro *Primero, Rompe Todas Las Reglas* publicado por el grupo de encuestas Gallup.

En simple: si eres mal líder no esperes un buen ambiente de trabajo.

De acuerdo con estos expertos, mientras más revolucionarios o menos encasillados sean los líderes, mejor.

Es decir, a mayor flexibilidad e inteligencia emocional, más fácil para ellos relacionarse con sus equipos; detectar ambientes, personas, o prácticas negativas; solucionar problemas rápidamente; y, contratar el talento que la empresa necesita.

Puedes construir clima laboral y mejorar el desempeño desde el liderazgo con las siguientes prácticas:

Reúnete con tus colaboradores en equipo y por separado cada cierto tiempo.

Clarifica expectativas y desafíos por colaborador, evitando comparaciones.

Alinea y moviliza al equipo en base a objetivos comunes (siempre en coherencia con lo que necesita la organización).

Organiza a tus trabajadores en base a sus necesidades de superación profesional, ascenso, afiliaciones y logros.

Inspira a tus trabajadores reconociendo sus logros y corrigiendo positivamente sus errores.

Ocupa visiblemente la retroalimentación de tus colaboradores en tus decisiones.

Mantén a tus trabajadores informados

- ¿Tus colaboradores saben para quién trabajan?
- ¿Conocen la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Entienden por qué la empresa recorta gastos o se fijó metas tan ambiciosas?

Una encuesta de clima puede medir este conocimiento a cabalidad, pero para que respondan bien necesitas reforzar su conocimiento.

Determina una fecha y hora en que todo el equipo de trabajo pueda participar para explicarles por qué la empresa hace lo que hace. Sácale provecho a las jornadas de inducción para los nuevos y haz que participen los más veteranos.

Si falta tiempo para reuniones, apela al diseño de afiches, e-mails y recordatorios visuales.

Hazlos sentir cómodos

Tus trabajadores agradecerán las tarjetas de regalo, aguinaldos, espacios para el café y un horario flexible.

Pero eso no bastará para mejorar el clima laboral.

Ya que pasan gran parte de su día en la empresa, hazlos sentir en casa.

Comienza eliminando las barreras comunicacionales y el miedo a expresar su opinión.

Tus colaboradores quieren comentar y solucionar muchos problemas que observan en el trabajo, pero a veces prefieren callar antes de enfrentar represalias.

También tienen sugerencias e ideas buenas para mejorar cómo funciona el negocio. Sin embargo, no todos los líderes están dispuestos a escucharlos. Ofréceles un espacio cómodo, privado y personalizado para que puedan expresarse libremente.

Asimismo, apóyalos emocionalmente. Muchos colaboradores no logran separar su vida personal y la del trabajo, y llevan sus problemas personales a la oficina, y esto impacta en su desempeño.

No los ignores; quizás no puedas resolver su conflicto, pero una conversación amena para evaluar su problema les permitirá tranquilizarse y así buscar una solución con la mente despejada.

Asimismo, trabaja junto con el área de Recursos Humanos de la empresa para generar programas de asistencia adecuados a tus colaboradores.

Conclusión

Si la organización decide cambiar o construir clima laboral, debe comenzar por sus líderes.

Los niveles de satisfacción de los colaboradores es proporcional al compromiso de sus empleadores.

Y son los líderes quienes gestionan este compromiso.

Cambios en el liderazgo en pos de trabajadores más involucrados y motivados conllevan desafíos y riesgos. Requerirán un cambio de hábito en la gestión y trato que éstos dan a sus trabajadores.

Un buen líder aceptará el desafío, no obstante.

Iniciativas tan sencillas y estéticas como oficinas más cómodas y áreas de distensión hasta más complejas, como programas de ayuda a trabajadores, reuniones periódicas y evaluaciones de clima, apoyarán los esfuerzos de los líderes para mejorar el ambiente laboral.

CÓMO FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL

Trabajar en un ambiente armonioso y agradable es fundamental para que cada integrante de una empresa se sienta cómodo y valorado dentro de su equipo. Esto ayuda a que los trabajadores sean más productivos, eficientes y comprometidos.

¿Qué podemos hacer para fomentar un buen clima laboral en la organización?

La consultora ILC Group, define el clima laboral como el contexto y percepción que tienen los trabajadores de un cargo y empresa determinada, que da como resultado un indicador de bienestar hacia la misma empresa.

Actualmente, el clima laboral es uno de los principales puntos a considerar al momento de postular a algún puesto de trabajo.

¿Cuáles son las características de un buen ambiente laboral?

Según Adecco, un buen ambiente laboral debe considerar un espacio físico cómodo. Asimismo, debe entregar confianza y reconocimiento a los colaboradores, además de buena comunicación y trato ameno con quienes el trabajador se rodea

Un buen ambiente laboral también genera satisfacción y orgullo de pertenecer a la organización, ayuda a conservar el equilibrio entre la vida profesional y personal, y ofrece oportunidades de crecimiento, entre otros factores.

5 formas de lograr un buen clima laboral

En esta misma línea, la revista Entrepreneur, recoge algunas de las formas de promover un buen clima laboral:

- 1. -Fomentar el respeto:** En una empresa o equipo de trabajo se reúnen distintas personalidades, que pueden no tener las mismas creencias, realidades, sistemas de trabajo, etc. Por lo tanto, el respeto asegura que la convivencia sea sana y constructiva.
- 2. -Escuchar todas las opiniones:** Un buen líder debe asegurar que todo su equipo se considera escuchado. Además de tener distintos puntos de vista podrá identificar los problemas o conductas que deben ser mejorados para alcanzar un buen funcionamiento.
- 3. -Manejar apropiadamente las crisis:** En todas las empresas hay momentos de crisis, pero es clave resguardar la estabilidad. Para esto es fundamental que las resoluciones sean ejecutadas en calma. A su vez, los líderes tendrán la misión de entregar señales de seguridad y orden.
- 4. -Tomar a la gente en cuenta:** Los cambios suelen ser momentos confusos o incluso complicados. Para evitar crisis es importante saber lo que piensan los trabajadores. ¿Algo no está funcionando? Ellos son los mejores aliados para encontrar la solución.
- 5. -Ganar la confianza de los trabajadores:** Reconocer un buen trabajo o agradecer la colaboración es una manera muy simple de generar lazos con los integrantes del equipo. Si das el primer paso, puede convertirse en parte de la cultura de la empresa.

Asimismo, la revista Capital sugiere una serie de estrategias simples que pueden generar un impacto positivo en el clima laboral. Por ejemplo, ofrecer un servicio de comedor, realizar actividades fuera de la oficina, no prohibir que la gente revise sus redes sociales, dar horarios flexibles, decorar el espacio físico, entre otras.

Conclusión

Para dar el gran paso de resguardar un buen clima laboral, lo primero es dejar de ver a los colaboradores como un recurso. Ellos son pieza clave en el éxito de la empresa.

Simple prácticas pueden hacer grandes diferencias al interior de una compañía. Esto se verá reflejado en la mayor productividad y eficiencia.

6 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL COLABORADOR

Todo en la vida funciona en ciclos y la relación de una empresa con sus colaboradores no escapa a ello.

Esta relación, aparte de durar una buena cantidad de tiempo –varios años–, pasa por distintas fases en que cambian las bases, por así decirlo, de la dinámica entre colaborador y empleador.

El modelo del Ciclo de Vida del Colaborador (Employee Lifecycle o ELC en inglés) es un modelo que permite a las empresas visualizar cómo el colaborador interactúa con la organización.

Este modelo consta de seis etapas que detallamos a continuación, junto con tips para obtener los mejores resultados posibles en cada una de ellas, cortesía de 6Q.





1. Atracción

La fase de atracción es la primera de las seis etapas del ciclo de vida del colaborador y comienza mucho antes de que se abra una vacante en la empresa.

Es lo que conocemos como “marca de empleador” o “la imagen de una organización” como lugar de trabajo. Mientras más atractiva sea la imagen de la organización, más exitosa será en esta etapa.

¿Cómo mejorar el posicionamiento de la empresa en esta etapa?

- **Ser conocidos en la industria:** Contar líderes de opinión entre los altos ejecutivos de la organización ayuda a promover la marca de empleador.
- **Un paquete de beneficios atractivo:** No es necesario ser el que tiene los mejores beneficios, pero sí debemos procurar ser al menos competitivos.

Según Business Harvard Review los beneficios más valorados por los colaboradores son:

- Seguros de salud (88%)
- Horario flexible (88%)
- Vacaciones extendidas (80%)
- Equilibrio personal/laboral (68%)

Cabe destacar, sin embargo, que el valor percibido de estos beneficios depende del rango etario y cargo del colaborador, entre otros factores.

2. Reclutamiento

Es la labor de identificar y llevar talentos a nuestra organización. Aquí la clave es ofrecer una gran experiencia al postulante.

También es una gran oportunidad para capturar data que permita mejorar el proceso con el tiempo.

¿Cómo aumentar las posibilidades de éxito en esta etapa?

- Solicita referidos a tus colaboradores: Como miembros de tu industria, es probable que conozcan personas que podrían calzar bien con tu empresa. Los colaboradores referidos tienen una tasa de retención de 45% luego de dos años, según Jovite.
- Sé específico: Si la descripción del cargo es muy vaga o genérica no recibirás muchos postulantes.

Al igual que un candidato personaliza su CV, las empresas deben adaptar la descripción del cargo al perfil del candidato. Y para hacer esto, debes conocer muy bien a esta persona.

¿Cuál es su personalidad? ¿Qué busca en su trabajo? ¿Qué valora de una organización? ¿Qué lo haría elegir tu empresa y no tu competidor?

Nuevamente, almacenar data es clave obtener los resultados deseados.

3. Onboarding o inducción

Esta es la fase en que debemos lograr que una nueva contratación se ajuste a las particularidades del rol y la organización rápidamente y sin traumas.

Mientras más bienvenidos y preparados se sienten los nuevos colaboradores, más rápido estarán en condiciones de aportar al éxito de la organización.

Aquí tienes unos tips para tener éxito en la etapa de onboarding.

- **Una descripción del cargo clara y concisa:** Basta con una página con las responsabilidades del colaborador y las habilidades que necesitará para cumplirlas.
- **Discute los valores y la visión de la empresa:** Durante los primeros días de la contratación es vital sentarse con la nueva contratación. La idea es analizar los valores corporativos y la visión de la compañía para crear un sentido de pertenencia desde el principio.
- **Deja tus expectativas claras desde el principio:** Aunque la descripción del cargo clarifica gran parte de este aspecto, es importante comunicar qué se espera de la nueva contratación y cómo puede aportar al éxito del negocio.
- **Seguimiento regular:** La tarea no ha terminado una vez concluida la inducción. Es preciso acompañar a la nueva contratación para saber cómo se siente, qué desafíos ha enfrentado, cómo los ha superado, etc.

4. Desarrollo

La etapa de desarrollo consiste en alentar y facilitar el crecimiento profesional de los colaboradores con capacitación y oportunidades de saltar a cargos de mayor responsabilidad.

Las estadísticas muestran que la falta de oportunidades para desarrollar su carrera es el principal motivo por el que los empleados renuncian.

¿Cómo fomentar el crecimiento de los colaboradores?

- **Apoyar el aprendizaje académico externo:** Muchas organizaciones obtienen gran valor ayudando a sus empleados a obtener nuevas habilidades. Esto incluye asistencia económica, cursos académicos especializados, entradas para seminarios y conferencias, etc.
- **Dashboards con KPIs personalizados:** Tener acceso a data del propio desempeño es un gran aliciente para mejorar. Por un lado, los colaboradores se sienten más empoderados y responsables de su propio desarrollo. Y por el otro, ver cómo mejoran sus indicadores ayuda a internalizar el avance hacia el logro de una meta.
- **Recompensa a los empleados que aprenden en su tiempo libre:** Muchas personas aprovechan las horas fuera de la oficina para estudiar y aprender nuevos conceptos o habilidades. Esta una oportunidad perfecta para reconocer al colaborador por su iniciativa, ya que 40% de los colaboradores que reciben poca capacitación cambia de empleo dentro del primer año, según go2HR.

5. Retención

Esta etapa consiste en crear las condiciones para que el colaborador se sienta feliz en su rol y en la organización.

Las estadísticas señalan que, en cuanto al rol, un predictor de retención es cuando los colaboradores se sienten desafiados, pero no sobrepasados por sus responsabilidades.

En cuanto al aspecto organizacional el sentido de pertenencia y el reconocimiento son dos herramientas muy usadas por las empresas con alta tasa de retención de talento.

De hecho, 50% de los colaboradores manifiesta que ser reconocidos no solo mejora su relación con sus superiores, también ayuda a construir confianza en ellos.

Está probado que el reconocimiento incide positivamente en la productividad de los colaboradores.

Usa estos tips para aumentar tu tasa de éxito en la etapa de retención:

- **Comunicar lo que está pasando con el negocio en forma regular**

Involucrar a los colaboradores en los altos y bajos del negocio, escuchar sus ideas al respecto y alentarlos a ofrecer soluciones, es una práctica que tiene un gran impacto positivo en la tasa de retención.

Ello, porque incide directamente en la sensación de pertenencia a un colectivo. Esto, a su vez, es vital para alinearlos con la visión de la empresa y la dirección del negocio.

- **Reconocimiento frecuente –idealmente en el momento mismo**

Los estudios señalan que el reconocimiento es una de las prácticas más efectivas para mejorar la retención de los colaboradores.

Y mientras antes, mejor. Varias encuestas muestran que los millennials necesitan reconocimiento inmediato por sus logros.

El principio psicológico es el mismo del punto anterior, pero el enfoque es distinto. El acto de reconocer a los colaboradores por su aporte y esfuerzo comunica "tu esfuerzo no pasa desapercibido y lo valoramos".

- **Tomarse el tiempo para entender qué motiva a cada miembro del equipo**

Existen muchos tipos de personalidades en un equipo y no todos los incentivos funcionan para todos los colaboradores.

Esto es fundamental para entregar feedback y seleccionar las recompensas que mejor calzan con su estructura de personalidad.

6. Desvinculación

Este es el fin del ciclo de vida del colaborador. Puede llegar por diversas razones: edad, cambio de trabajo, razones personales o despido, por ejemplo.

Lo importante es ver el proceso de desvinculación como una fuente invaluable de data sobre la organización. En ese sentido, es igual de estratégico que la inducción.

He aquí unos tips para convertir esta etapa del ciclo de vida del colaborador en una oportunidad de aprendizaje, sobre todo si el colaborador abandona la organización en forma inesperada.

- **Entrevistas de salida**

Las razones de fondo por las que una persona decide abandonar su empleo dicen mucho del ADN de la organización.

También pueden ser un reflejo del estado verdadero de un área o equipo, más allá de los resultados que muestre.

La entrevista de salida es, quizás, la mejor forma de obtener información honesta de las percepciones de los colaboradores sobre cómo es trabajar en la empresa.

Obtener feedback de los otros miembros del equipo

Según Deloitte, el costo de reemplazar un colaborador puede llegar a entre 150% y 200% del salario anual de este.

Cuando hay una desvinculación inesperada, Harvard Business Review recomienda hacer un plan de contratación lo antes posible.

Una buena idea, para reducir el impacto de la salida en el equipo, es preguntar a los colegas qué habilidades, experiencia y cualidades debería poseer el reemplazante.

Esto podría ser una oportunidad para que un miembro crezca en la organización.

Conclusión

Hoy en día todo tiende a la personalización, y la gestión de Capital Humano no escapa a esto.

En este sentido el modelo del ciclo de vida del colaborador es interesante, porque ofrece una forma de visualizar y planificar más personalizada la forma en que la empresa se relaciona con las personas que integran la organización.

CÓMO LA TECNOLOGÍA AYUDA A GESTIONAR EL CICLO DE VIDA DEL COLABORADOR

Un conocido refrán dice que hay solo dos cosas inevitables en la vida: la muerte y los impuestos. Pero hay una tercera: la rotación.

Algún día cada persona que contrates se irá, por diversos motivos. Pero lo que sucede desde que entra hasta que sale es lo que cuenta. ¿Por qué no usar las nuevas tecnologías digitales para sacar el máximo provecho de este tiempo para el colaborador y el empleador?

Juan Pablo Uribe-Etxeverría, Gerente Regional Cultura Corporativa y Gestión del Talento en Komatsu Holding South America Ltda., usa la tecnología para "seguir con métricas el comportamiento de las personas desde que entran -como por ejemplo un analista junior-, y cómo van quemando etapas a lo largo de su carrera dentro la organización."

"Además están todas las metodologías y sistemas que se implementan para mirar evaluaciones de desempeño, de potencial, reconocimientos, clima laboral, capacitaciones, fortalecimiento de liderazgos, todo eso ve el área. Tenemos mucha información sobre las personas".

Al principio del ebook vimos qué es el ciclo de vida del colaborador y cada una de sus etapas. Aquí analizaremos cómo la tecnología ayuda a optimizar este modelo.



Etapa 1: Atracción

Las plataformas para atraer candidatos facilitan la parte administrativa del proceso. Por ejemplo, acortan el tiempo y trabajo que gastan las agencias de staffing y los Gerentes de Contratación cuando se abre una vacante. O filtrar CVs y postulantes, por ejemplo.

Asimismo, redes sociales como LinkedIn o –dependiendo de tu marca de empleador– Facebook son muy efectivas para atraer posibles candidatos para cargos específicos.

Etapa 2: Reclutamiento

El software de reclutamiento en la nube permite publicar vacantes, aceptar postulaciones y gestionar candidatos y entrevistas, con completa visibilidad del proceso de contratación.

Estos software son licencias, por tanto el cobro suele ser por número de usuarios –por ejemplo, un Subgerente de Recursos Humanos y dos analistas–, lo que permite contar con una herramienta poderosa y competitiva sin gastar un gran presupuesto.

Estas herramientas también almacenan búsquedas en la web, redes sociales, perfiles de empresas y otras fuentes de información pública para crear una base de candidatos que calzan con los requerimientos de la vacante.

Etapa 3: Onboarding (incorporación o integración)

El primer día de un colaborador en su trabajo es más importante de lo que podemos pensar. Es la primera impresión que causamos como empresa para trabajar.

¿Por qué no aprovechar esa oportunidad para hacer un buen impacto?

Los software de onboarding no solo facilitan todo el papeleo antes de la fecha de llegada de la nueva contratación, también ayudan a hacer más fluido el proceso.

Por ejemplo, algunas plataformas envían mini encuestas con preguntas sobre hobbies, lugares para vacacionar, etc. Las respuestas son enviadas a todos los colaboradores que deben conocer esta información. Así, el día de inicio es más fácil conocer a la nueva contratación con temas de conversación más humanos.

Asimismo, estas herramientas ayudan a armar "paquetes de empleador" que las nuevas contrataciones reciben antes de empezar. De esta forma, los nuevos colaboradores saben qué esperar y no requieren tanta orientación corporativa para empezar su nuevo empleo.

Etapa 4: Desarrollo de carrera

Los colaboradores necesitan contar con herramientas y conocimientos para dirigir su propio desarrollo. En tanto, los administradores de los programas deben alinear este desarrollo con los objetivos y valores de la empresa, además de demostrar su ROI, gestionarlos y monitorearlos.

Una buena plataforma o software de desarrollo de carrera cumple tres funciones:

Empleados: acceso a herramientas de desarrollo de carrera para motivar y apoyar el crecimiento a lo largo de su relación con la empresa.

Gerentes y líderes de equipo: acceso a recursos para brindar apoyo a los colaboradores a lo largo de su ciclo de vida y acceso a data para modelar conversaciones efectivas.

Recursos Humanos: Acceso a herramientas administrativas para monitorear y evaluar el progreso de los colaboradores.

Juan Pablo Uribe-Etxeverría de Komatsu explica que toda decisión sobre las posibilidades de desarrollo de un colaborador son basadas en data.

“Una promoción o desvinculación es consultada o visada mirando la data generada con estos programas. La data que manejamos aporta para ese tipo de decisiones. Si vamos a entregar formación, si vamos a pagarle estudios, aumentarle el sueldo y en qué proporción todas esas decisiones son soportadas por este cerro de data que tenemos sobre los colaboradores”, dice.

Etapa 5: Retención

La clave para retener un colaborador es entender qué buscan, cómo se sienten en su vida laboral y si la oferta de la empresa calza con esto.

El rol de la tecnología en esta etapa del ciclo de vida del colaborador es ayudar a detectar problemas, crear planes de acción para superarlos y entregar los KPIs necesarios para medir el progreso.

La oferta tecnológica va desde plataformas de encuestas de clima, software que sistematizan la realización de procesos de gestión de desempeño, aplicaciones para reconocimiento de empleados in situ o plataforma de acceso a incentivos y beneficios para empleados.

Uribe-Etxeverría explica que “las encuestas de clima sirven para medir cómo se comporta un equipo o un área. Esto dice mucho de las características del jefe por ejemplo. Las encuestas de clima, satisfacción o engagement, aportan información para la gestión del desarrollo de carrera o el ciclo de vida de esa jefatura en particular”.

Lo mismo vale para los programas de reconocimiento de Komatsu: “toda la información generada por el programa de reconocimiento, tanto de las personas que lo reciben como quienes lo otorgan, también aporta datos sobre el ciclo de vida de las personas.

“En Komatsu todos los programas de reconocimiento son tan estratégicos, que aunque son una subárea de clima, son un proyecto en sí mismo, más grande”, agrega.

Etapa 6: Desvinculación

Como dijimos sobre las características del ciclo de vida del colaborador, las entrevistas de salida son una gran herramienta para obtener data sobre los factores que impulsan la rotación de la empresa.

Pero la ventana para reunir esta data no dura mucho. No hay tiempo para cargar y enviar encuestas de salida en forma manual.

La tecnología ayuda a ahorrar tiempo en este sentido, integrándose a los sistemas de Gestión de Capital Humano que ya tiene la empresa, sobre todo los que cuentan con herramientas de monitoreo.

Asimismo, esta data es complementada con encuestas de salida 360, que incluyen el aporte de los superiores y pares de los colaboradores que dejan la empresa.

De esta forma, los encargados de este proceso pueden concentrarse en la data para identificar oportunidades de retención, en vez de la parte operativa de la encuesta.

Conclusión

Como hemos visto, hay herramientas disponibles para gestionar cada etapa del ciclo de vida del colaborador.

Si te decides por explorar o implementar herramientas para esta función, asegúrate de contemplar la flexibilidad necesaria para inventar o modificar sistemas y procesos.

Asimismo, consolidar la data es clave. Para ello es fundamental que una sola gran fuente tenga toda la data sobre una persona, desde su renta y su contrato hasta su desempeño, etc.

Como dijimos al principio de este artículo, la gran oportunidad es sacar el máximo provecho al tiempo que el colaborador permanece con la empresa. Apóyate en la tecnología para generar oportunidades de crecimiento, tanto para tus colaboradores como la organización.

MIDE EL EFECTO DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LABORAL EN TU NEGOCIO

Hoy en día el valor de las empresas ya no sólo radica en sus resultados financieros, precio de sus productos o si su marca es la más vendida.

El mercado y los consumidores están poniendo cada vez más atención en cómo la empresa gestiona su liderazgo, trabajadores y relación con la comunidad, según revela el último estudio de tendencias en gestión de capital humano de la consultora Deloitte.

Es decir, a las personas les importa cada vez más la relevancia que el negocio le otorga a su capital social.

Como nunca, el buen o mal manejo de estos factores influye fuertemente en su reputación social y comercial.

Uno de estos ámbitos en particular que se convirtió en tendencia a partir de este año es la Diversidad e Inclusión laboral.

¿Qué es diversidad e inclusión laboral (D&I)?

El consenso general denomina diversidad en el ámbito laboral como el conjunto de acciones y principios que permiten a las empresas contratar e incluir a personas con condiciones distintas como colaboradores.

Estas condiciones de diversidad pueden ser género, orientación sexual, etnia, nacionalidad, edad, credo o discapacidad.

En tanto, la inclusión laboral comprende todas las prácticas para mejorar la cultura organizacional en base a esta diversidad que la preparen para enfrentar diferencias, nuevos mercados y formas de comunicación distintas.



Diversos estudios avalan los beneficios de diversidad e inclusión en la empresa en términos de reputación corporativa, conexión con los stakeholders, mejores resultados financieros, planes de inversión, potencial de innovación, mejor clima laboral y mayor productividad, etc.

Bien implementados, diversidad e inclusión pueden ser factores de éxito para un negocio.

Sin embargo, la diversidad no asegura inclusión y viceversa.

Son prácticas que deben ser simultáneas y es responsabilidad de la empresa ofrecer las condiciones necesarias para que funcionen.

Ciertamente, en Chile se trata de una tendencia que llegó a instalarse de lleno con la promulgación de la Ley de Diversidad Laboral para Personas con Capacidad, un primer gran paso en el fomento generalizado de la D&I en el empresariado nacional.

¿Cómo ser una empresa diversa e inclusiva?

Para responder esta pregunta, la empresa primero debe medir su nivel de diversidad e inclusión laboral, o bien si sus programas de D&I instalados están siendo eficaces.

Existe una gran variedad de herramientas e indicadores para cuantificar la eficiencia de las iniciativas y saber qué funciona y qué no, entre ellas están:

1. Cuotas de reclutamiento: El número de personas con una diversidad específica e identificable que es seleccionada para trabajar en la empresa.

2. Tasas de rotación: Cuántos trabajadores con alguna diversidad dejan la empresa en un período de tiempo específico, y las razones de su salida (renuncia, despidos, licencias médicas, etc.)

3. Programa de remuneraciones y beneficios: Compara los sueldos que reciben los trabajadores que presentan alguna diferencia con el resto de sus colegas, asimismo el uso que hacen de los paquetes de bienestar social.

4. Programas de capacitación en diversidad e inclusión: Cuántos cursos o talleres en la materia se dictan en el año, cantidad de trabajadores que participan, y resultados visibles en la cultura laboral.

5. Indicadores de desarrollo o movilidad dentro de la empresa: Estos deben cuantificar los ascensos según diferencias individuales; por ejemplo, número de mujeres ascendidas comparado con el de hombres, o trabajadores de diferente nacionalidad o con algún tipo de discapacidad que accedan a cargos de mayor complejidad.

6. Participación en rankings de sustentabilidad que incorporen mediciones específicas de diversidad e inclusión. Tal es el caso del Índice de Igualdad Corporativa.

7. Aplicación de encuestas de clima laboral que aborden temas de D&I pertinentes a la realidad de la empresa.

8. Indicadores sociales que midan la asociación de la empresa en los medios y plataformas públicas con temas positivos o negativos de D&I.

Conclusión

Medir el nivel de avance y eficacia de los programas de diversidad e inclusión laborales en la empresa permite saber qué funciona, qué hay que mejorar, o cuáles prácticas erradicar.

Este monitoreo y evaluación deben ser constantes para detectar oportunidades de avance o retroceso en tiempo real y saber reaccionar a tiempo.

Asimismo, el nivel de compromiso de la empresa por usar estas métricas debe permear a todas las áreas, no sólo el área de Recursos Humanos.

Idealmente, la diversidad e inclusión laboral debe alojarse en la estrategia del negocio y no sólo como una política interna, con el liderazgo como la punta de lanza en su implementación.

LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

El modelo tradicional de líder, que opera en forma jerárquica en la administración de los procesos y en la organización, está en retirada en varias importantes organizaciones chilenas.

Para Luis Eduardo Montes, Gerente Corporativo de Recursos Humanos de la corredora de bolsa Larraín Vial, hoy el liderazgo es un aspecto clave en las organizaciones que ya no pasa por un tema de jerarquía.

"Actualmente hay líderes innatos y líderes dentro de los diferentes equipos independiente sea el cargo. Lo importante es detectarlos, tomarlos, desarrollarlos y canalizarlos con el objetivo del negocio", dice.

Para Luis Eduardo la clave está en contar con una jefatura o gerencia capaz de desarrollar sus habilidades de liderazgo para motivar y mover un equipo hacia un objetivo.

Cómo impactan los diferentes tipos de liderazgo en las organizaciones

Según Montes, en toda organización primero hay que definir qué estilo de liderazgo se quiere implementar y después desarrollar e involucrar a todos los ejecutivos de la compañía.

Dependiendo de si el tipo de liderazgo es positivo o negativo, los efectos se verán tanto en el funcionamiento de la organización como en el confort y satisfacción de sus colaboradores.

Un estilo de liderazgo positivo e integrador promueve la buena química entre las personas involucradas en un proyecto, mejorando a su vez el bienestar y productividad laboral.



Las organizaciones más exitosas cuentan con líderes inspiradores, cercanos y motivadores.

Si bien hasta hace unos años el cargo pesaba, hoy los trabajadores y especialmente la gente joven necesita contar con líderes que los inspiren y que les den objetivos claros, líderes que se den el tiempo de entender cuáles son las necesidades de los miembros de su equipo.

Un liderazgo negativo, en cambio, puede generar malos entendidos, casos de estrés, mal desempeño, bajas en la productividad y, por sobre todo, menor satisfacción en los trabajadores.

Lo importante es que los gerentes y CEOs de empresas en desarrollo, entiendan que el liderazgo pasa a ser un factor clave, por lo que generar las condiciones para que los nuevos líderes adquieran diferentes tipos de habilidades es esencial.

Los principales retos de las empresas al momento de gestionar el liderazgo

Los líderes de hoy no solo deben destacar por ser personas empáticas y capaces de desarrollar sus habilidades de liderazgo para motivar a un equipo hacia un objetivo común.

En nuestra era digital, navegar en el entorno empresarial significa enfrentarse a nuevos retos cada día. Las investigaciones recientes sugieren que llevar una correcta gestión de los procesos a nivel de liderazgo es una tarea cada vez más difícil de hacer.

En una encuesta de Robert Half Management Resources , el 66% de los directores financieros dijeron que es más desafiante ser un líder hoy que hace cinco años.

Ser un excelente líder implica poseer y desarrollar habilidades blandas, motivacionales y empáticas con el equipo de trabajo, pero también hay que estar al día con los problemas de gran escala que enfrentan las industrias y organizaciones.

Uno de los principales retos de las empresas al momento de gestionar el liderazgo es ser capaces de inculcar un conocimiento y visión organizacional más amplio.

Esto se traduce en extender las responsabilidades propias de los líderes hacia otras áreas para tener una visión organizacional más amplia.

Un consejo para fomentar relaciones sólidas con compañeros de trabajo, es hacerlo fuera del departamento correspondiente, ya que de este modo se puede aprender y entender más sobre las otras áreas de la empresa. Participar en comités y proyectos interdepartamentales puede hacer de un líder un ejemplo a seguir.

Otro de los retos en la gestión del liderazgo es retener a los mejores talentos en los equipos de trabajo.

Los líderes exitosos deben aprovechar sus habilidades de comunicación para explicar claramente cuál es su trayectoria profesional y su rol en la misión de la compañía, y luego, apoyar constantemente a cada uno de los integrantes del equipo con un trato personalizado, para que sean capaces de desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño.

Luis Eduardo Montes, aclara que las características del estilo de liderazgo de Larraín Vial destacan por ser de un trato cercano, de uno a uno, donde todos pueden aportar.

"La única forma de generar espacio y crecimiento en el emprendimiento, es por medio de espacios de conversación. Si yo marco mi diferencia en términos de niveles jerárquicos, las personas no van a querer transmitir sus ideas por miedo. Acá todos opinamos y somos parte del crecimiento de la compañía" indica Montes.

Herramientas más utilizadas para medir el liderazgo

Hay diferentes tipos de herramientas para medir el liderazgo, ya que el sí se puede medir, pero muchas empresas no llevan a cabo estas mediciones o simplemente no le dan la debida importancia.

En las encuestas que se aplican con este tipo de herramientas, cabe destacar que más de 60% de las mediciones y preguntas van enfocadas a temas de liderazgo.

Con estos indicadores se pueden medir competencias y habilidades de jefes o líderes para tener una escena clara del comportamiento de esa persona en relación a la gestión de su equipo.

Ahora, si lo miramos desde el punto de vista de la medición de liderazgo a nivel interno de las compañías, la mayoría de las empresas actuales cuentan con diferentes softwares y programas para medir sus esfuerzos, como CRM para ventas, finanzas y programas de contabilidad, marketing con sistemas de métricas y analíticas, pero, ¿qué herramienta existe para medir los niveles de desempeño y liderazgo en el departamento de RR.HH?

Es aquí donde surge otro de los retos en las empresas al momento de gestionar el liderazgo: mantenerse al día con la última tecnología es parte de las habilidades que las empresas y los nuevos líderes deben desarrollar.

Para esto existen softwares y herramientas capaces de aportar en la evaluación de modelos de desempeño, permitiendo agilizar los procesos en términos de completar la información para que llegue a la persona que está siendo evaluada, tener feedback con el líder o jefe, obtener estadísticas, reportes en tiempo real, entre otras funcionalidades.

En base a este tema, Luis Eduardo Montes considera que para los procesos internos de RR.HH en Larrain Vial, la tecnología los ha ayudado a contar con información de forma mucho más rápida, con indicadores, cifras y porcentajes que permiten comprender qué área está mejor que la otra, lo que sirve para desarrollar planes de acción.

Además las encuestas de potencial donde se puede ver y medir el liderazgo a futuro es otra herramienta clave para la gestión del desempeño.

Es importante que los CEOs y gerentes entiendan que sí es posible medir la percepción que se tiene del liderazgo a nivel de jefatura, gerencia o de la misma compañía, todo esto a través de las encuestas de clima.

La organización debe determinar qué habilidades y comportamientos son los más apropiados para sus líderes y las encuestas de clima serán las responsables de generar mejores resultados y un clima laboral más grato y proactivo.

LAS PRUEBAS Y ENCUESTAS MÁS USADAS PARA MEDIR LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Liderar personas es difícil. Ser líder también.

Ser un líder exitoso depende de muchos factores, desde el contexto histórico, social, político, hasta económico.

Asimismo, son muchas las variables de tipo cognitivas, de personalidad y conductuales que deben interactuar para dar forma a un líder.

De igual manera, el tamaño de la organización donde se desempeña el líder influye también en su identificación y medición.

Ciertamente, como concepto, práctica y aptitud, liderar tiene múltiples definiciones, perspectivas y bases teóricas.

Por lo tanto, no es llegar y medir quién es mejor o peor líder.

¿Por qué es importante medir el liderazgo, entonces?

En un negocio el líder hace la diferencia en las relaciones laborales. Así lo refleja el Índice de Calidad de Vida 2017 de Sodexo Chile, que reveló que las jefaturas influyen en factores clave para el clima de una organización como la satisfacción laboral y el compromiso con los equipos de trabajo y la empresa.



Del total de trabajadores encuestados por Sodexo Chile, quienes se manifestaron comprometidos con sus jefes demostraron tener 65% de satisfacción laboral; este porcentaje es 16% superior al resultado nacional (56%).

Dada esta correlación, queda claro que una empresa gana mucho mejorando el liderazgo de sus gerencias y jefaturas .

Aunque primero debe saber qué calidad de líderes tiene.

Pero ¿cómo medir la calidad del liderazgo organizacional?

Ciertamente es un proceso complejo, aunque no imposible. Guardando estas proporciones, éstas son las herramientas para medir liderazgo organizacional más conocidas:

Medición

A. Cuestionarios

- **EL LBDQ XII** (Leader Behavior Description Questionnaire) busca determinar los tipos de conductas de los líderes.

Este instrumento consta de 12 factores que identifican y valoran diferencias conductuales de líderes en diferentes culturas organizacionales. Sus resultados sirven para dictar pautas y contenidos de los programas de desarrollo de liderazgo, en especial en multinacionales.

- **EL EPDQ 4**-Executive Position Description Questionnaire permite describir las esferas de trabajo y las exigencias de diferentes puestos de dirección, para trazar el perfil de un puesto directivo a través de diez dimensiones.

Además, ofrece la posibilidad de valorar de forma estandarizada el trabajo realizado por personas en puestos directivos. Permite también analizar tareas y personas, su naturaleza conductual al realizarlas, y detectar necesidades actuales.

- **El Position Analysis Questionnaire PAQ** es útil para identificar las dimensiones más importantes del puesto que es foco de la formación.

Está compuesto de 194 ítems que se organizan en seis divisiones de la conducta laboral, que siguen un modelo de comportamiento humano del tipo Estímulo-Organismo-Respuesta.

Las divisiones son las siguientes:

1. Procesos de entrada de información
2. Procesos de medición implicados
3. Medios de trabajo
4. Actividades interpersonales
5. Situación laboral y relaciones laborales
6. Aspectos diversos que incluyen la remuneración, presiones de tiempo, responsabilidades y horarios.

Por lo tanto, es un cuestionario que permite evaluar necesidades actuales de formación a nivel de tareas y de personas

B. Simulaciones

Actualmente, la medición del liderazgo va más allá del mero cuestionario, y pone más foco en las competencias y los resultados reales que llevan a cabo los líderes en sus contextos.

En este caso, la práctica de simulaciones, conocida como leadership assessment center, recrea situaciones posibles para ver a la persona en acción en un ambiente lo más parecido al real.

Mediante esta metodología, se busca analizar las capacidades de la persona y verificar en el momento todas aquellas competencias que requiera el puesto, como trabajar bajo presión, comunicación, persuasión, negociación, planificación, así como otras que la empresa estime convenientes.

Sin embargo, la mayor dificultad del AC es que requiere de muchos recursos de tiempo y dinero.

C. Encuestas de Clima

Otra manera complementaria es la encuesta de clima laboral diseñada para medir liderazgo.

Las organizaciones que valoran las evaluaciones de desempeño y de clima laboral cayeron en la cuenta de que el liderazgo es una variable crucial para mejorar un clima organizacional.

Es así como encuestas como ponen fuerte énfasis en la labor del líder; la percepción que los colaboradores tienen sobre respectivos líderes explica gran parte de los resultados en estas mediciones.

D. Evaluación de Desempeño

Otra métrica precisa para estudiar el comportamiento de los líderes al interior de las organizaciones son los resultados que éstos demuestran en un año de trabajo, que miden las evaluaciones de desempeño.

En particular, estas mediciones analizan los objetivos y/o competencias individuales de trabajadores y líderes. En el caso de estos últimos, también miden las áreas que dirigen, así como el cumplimiento que dan de los objetivos estratégicos que tiene la organización.

Con este tipo de mediciones la empresa evalúa cómo sus líderes priorizan objetivos y gestionan las diferentes áreas y cargos para cumplir con lo comprometido.

Conclusión

Medir la calidad de liderazgo que tiene la empresa es un buen primer paso para hacer mejoras o fomentar el desarrollo de actuales y futuros líderes.

Existe una amplia variedad de herramientas que permiten conocer el tipo de líderes que el negocio tiene o necesita.

Pero nada saca la organización con medir su liderazgo si no existe un plan estratégico que otorgue valor a estos resultados, les de un uso práctico en la creación o mejora de programas de desarrollo y retención de líderes, y finalmente los integre a los objetivos de la empresa.

Conclusión general

Los colaboradores son la sangre de la organización. Y las organizaciones más exitosas del mundo tienen algo en común: invierten en el bienestar de sus empleados.

Esto no solo quiere decir contar paquetes de beneficios o incentivos atractivos. También significa escucharlos, fomentar sus fortalezas y contar con liderazgos creíbles que los inspiren.

Combinando las buenas prácticas y conceptos abordados en esta guía, estamos seguros de que partirás en buen pie el camino para convertir a tus colaboradores en el centro de tu organización.



Build a people- centric culture

Descubre nuestras soluciones



Performance



Experience



Talent Management



Connection



hablemos@rankmi.com

Solicita una demo aquí

