



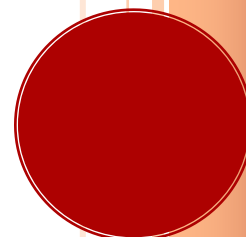
AGREGANDO VALOR A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO

Incrementando la Efectividad Laboral

La velocidad de los cambios en el mundo lleva a los líderes, a sus equipos y a organizaciones completas; hacia una vertiginosa corriente de metas urgentes, objetivos cambiantes y poca estructura de operación. La pérdida de un sentido básico de propósito para la organización y compromiso de los que colaboran con ella, es uno de los principales retos en la mejora de la efectividad de las empresas. Un líder extraordinario debe cuidar que exista un claro entendimiento de expectativas, acompañar a su gente habilitándolos para tener éxito y motivándolos para aportar valor. Con ello facilita el compromiso y los resultados de largo plazo en la empresa.

Ing. Javier Castillo

WKC Group®



Agregando Valor a través del Capital Humano

Incrementando la Efectividad Laboral

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL COMPROMISO DE NUESTRA GENTE CON LA ORGANIZACIÓN?

Antes de iniciar a debatirnos sobre este tema, es indispensable salvar la distancia semántica que existe en un término tan ampliamente utilizado como “Compromiso”. Ya que comúnmente iniciamos conversaciones, discusiones e inclusive acuerdos, sin clarificar que todos cuenten con el mismo entendimiento de los términos a discutir; lo que eventualmente genera una aparente discrepancia, inhibiendo la construcción de conceptos útiles.

Compromiso

En este documento nos referimos a la palabra *Compromiso* como el “...interés de un colaborador de la empresa por aportar valor a la misma, teniendo un sentido de pertenencia y promoviendo sus productos o servicios por convicción de la valía de los mismos...”

Expresado de esta manera, lograr el *Compromiso* de nuestra gente puede parecer una labor titánica. Sin embargo, para efectos de generar este deseado comportamiento, es indispensable poder seccionarlo en elementos que puedan ser observables, inclusive medibles.

Si consideramos que el compromiso se compone de una **identificación** clara con la empresa, un deseo de **formar parte** de ella – no por necesidad, sino por convicción, y la **voluntad de contribuir** con la organización, más allá de lo que es la expectativa definida de la posición de cada quien; entonces contamos con factores observables en el comportamiento pero, sobre todo, medibles.

COMPROMISO

- Allport (1943) lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, autorespeto, autonomía e imagen
- Mathieu y Zajac (1990) indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen como común denominador que es un vínculo del individuo con la organización.
- Ramón y Rivera (2009) lo describen como una profunda y amplia conexión que las personas tienen hacia la organización y que resulta en un deseo genuino de ir sobre las expectativas que la compañía tiene de cada empleado.

Existen componentes generalmente aceptados que definen la existencia del compromiso con la organización y el grado del mismo.

- ⊕ **Identificación:** tener las mismas ideas, valores y metas que la empresa.
- ⊕ **Afiliación:** Deseo de formar parte intrínseca de la misma.
- ⊕ **Contribución:** Respeto y cumplimiento con las expectativas de la empresa, inclusive superándolas.

Rivera, Ramón – Engagement: The independent variable

Los elementos del Compromiso

Utilizando estas definiciones, es posible medir el compromiso basado en tres elementos:

Percepción Positiva Se refiere a la opinión general que tiene la persona sobre la organización, misma que se ve influida por su alineación con los valores de la empresa, el estilo de comunicación y la filosofía con que maneja su entorno.

Deseo de Pertenencia Hace alusión al deseo que presenta la persona, de formar parte de la empresa. Este indicador tiene una alta injerencia en la rotación del talento.

Voluntad para Aportar Valor Este es quizás el tema que tiene un mayor impacto en la posibilidad de una empresa para generar resultados con valor agregado. Sólo cuando nuestros colaboradores tienen el deseo de ir más allá de sus funciones, se generan la innovación, identificación de oportunidades de cambio, mejora continua, etc.



WKC Group® mide el Índice de Compromiso con la Contribución (ICC®) en la organización con estos tres factores.

El impacto del Compromiso: ¿Mito o Realidad?

Existe suficiente evidencia¹ de que una fuerza laboral comprometida es un elemento crítico para llevar a la organización a niveles de éxito extraordinarios; principalmente se han validado las hipótesis de que un mayor compromiso genera:

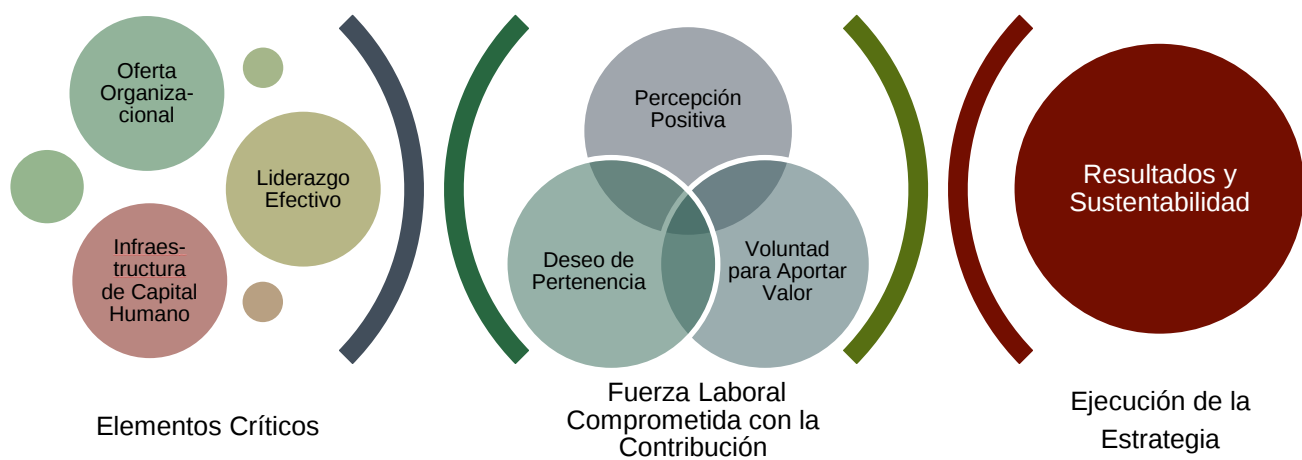
- Retención de Talento;
- Impacto en resultados de largo plazo;
- Generación de Valor Agregado; y
- Productividad por encima de los estándares de la industria.

Ahora bien, es importante notar que no es suficiente tener una fuerza laboral comprometida; para ello es necesario entender que las organizaciones manejan un comportamiento sistémico. No es posible generar o mantener el compromiso de la fuerza laboral sin que existan elementos subyacentes que lo soporten. Dichos elementos son parte de la conformación integral de una empresa y, aunque muchas

¹ 2013 Trends in Global Employee Engagement – Aon/Hewitt Report Highlights
Employee Engagement: Has it been a Bull Market? – Center for Creative Leadership / CCL 2010
Macey & Schneider: The meaning of Employee Engagement – Industrial and Org. Psychology 2008
Double Digit Growth and Engagement – Hewitt Research Brief 2004

veces se obvian, su peso específico es tal, que trabajar en el compromiso sin atenderlos resulta frecuentemente inútil.

Otro motivo importante para atender los aspectos que soportan el compromiso es que: La generación de los tres elementos del compromiso es indirecta; esto quiere decir que no basta con simplemente pedirle a una persona que tenga una percepción positiva o un deseo de aportar valor a la organización. Para que estos comportamientos y emociones existan, deben estar presentes elementos críticos que los generan.



Modelo de WKC Group® para el Diagnóstico Sistémico de la Efectividad Organizacional

CONSTRUYENDO UN MODELO PARA LA CONTRIBUCIÓN EFECTIVA

Considerando el modelo mostrado arriba, es conveniente desglosar las partes que conforman este sistema. Según la gráfica, existen Elementos Críticos (izquierda), que influyen en el compromiso de la Fuerza Laboral (centro) para la ejecución efectiva de la estrategia del negocio (derecha); misma que no sólo debe de orientarse a resultados, sino que forzosamente debe considerar la sustentabilidad de largo plazo de la organización.

Los tres elementos críticos

La empresa cuenta con distintos elementos que debe mantener alineados y congruentes entre ellos, de ahí la importancia de comprender que la organización es un sistema y no puede ser efectiva en su totalidad si alguna de sus partes tiene deficiencias.

Oferta Organizacional

Se refiere a los aspectos que definen la organización. Su filosofía y valores, su visión, forma de comunicarse, recursos, procesos y su entorno humano (diversidad, respeto, trabajo en equipo, balance de vida, etc.)

Estas características impactan directamente en la percepción positiva del empleado, en su deseo de ser parte de una organización en la que se le valora, y definen en cierto modo la libertad que la persona siente que tiene para proponer y construir.

Infraestructura de Capital Humano

Atiende los aspectos que tienen que ver con la gestión del personal. La selección, contratación, remuneración, reconocimiento, capacitación, desarrollo y medición del desempeño.

Tradicionalmente se entienden como sistemas que corresponden al área de Recursos Humanos, pero esa es una de las principales fallas de las organizaciones. Esta infraestructura debe estar al servicio de la organización y de su gente. Los estudios muestran que las personas con mayor claridad de cómo se mide su desempeño y con procesos claros de desarrollo se encuentran con frecuencia más comprometidas con la organización².

Cuando se relegan estos sistemas a simples procesos burocráticos en la organización, su impacto se vuelve insignificante y sólo cobran sentido cuando algún líder decide hacer uso de ellos para gestionar de manera efectiva a su personal.

Liderazgo Efectivo

La capacidad de los líderes para catalizar la Oferta Organizacional, apoyados en la infraestructura de capital humano, es la verdadera fuerza generadora de Compromiso en la gente. Ninguno de estos tres sistemas es independiente; pero aún con una excelente oferta y sistemas de vanguardia en capital humano, si el líder no desea hacer un uso efectivo de ellos, estará condenando al equipo a un nivel de productividad inferior a su real capacidad. Como es del conocimiento de muchos de nosotros, la gente no “deja” a las empresas, deja a sus líderes.³



² Gentry, Griggs, Deal & Mondore – “Generational Differences and Preferences for learning at work” 2009
Baugh & Sullivan – “Maintaining focus, energy & options over the life span” 2009

³ Buckingham M & Coffman C – “First Break all the Rules: What greatest managers do differently” 1999

Cuando un líder decide aplicar su capacidad para llevar al equipo a un elevado entendimiento de la estrategia del negocio y lo habilita para lograrlo, se consume la posibilidad de que las personas aporten nuevas ideas, vayan más allá de lo que se espera en su operación diaria, y detecten oportunamente riesgos y oportunidades de mejora.

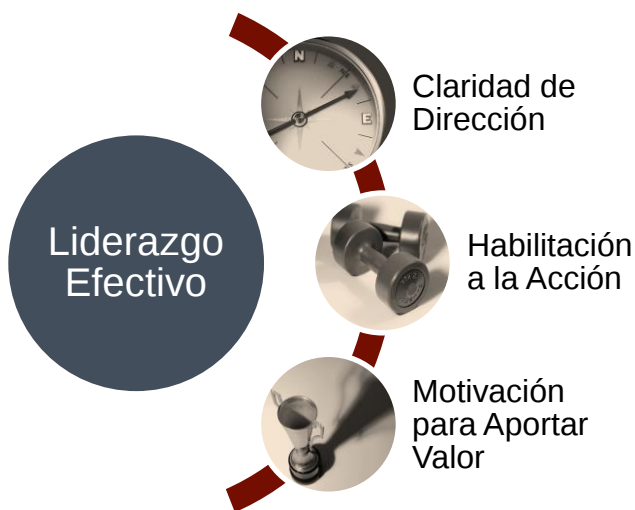
La interacción entre los sistemas de la organización

Toda empresa cuenta en mayor o menor medida con elementos que conforman estos tres sistemas. Lo crítico no es la calidad de cada elemento en lo individual, sino la alineación entre los mismos; la congruencia entre estos permite un ambiente integral que potencia el compromiso de la fuerza laboral.

Cuando se mide la capacidad de los líderes, encontramos que aún ante situaciones adversas (pocos recursos, falta de una visión o dirección estructurada, etc.), un líder genuino es capaz de desarrollar compromiso en su gente – aunque siempre habrá una brecha que el líder no puede lograr pues le estorba la falta de Oferta Organizacional y la Infraestructura de Capital Humano.

Practicando el Liderazgo

Para lograr navegar de manera efectiva, generando compromiso de la fuerza laboral en cualquier organización, el líder debe llevar a cabo su trabajo con prácticas dirigidas a la excelencia de su gente.



Prácticas de Liderazgo Efectivo
Derechos Reservados WKC Group®

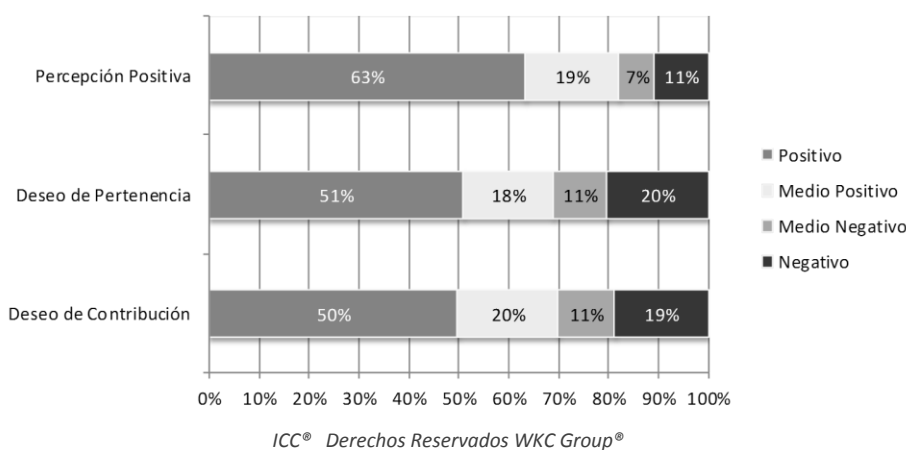
Cuando el líder se enfoca en proveer a su personal una clara dirección y sentido de impacto en el negocio, los habilita a través del acompañamiento, el empoderamiento, la retroalimentación efectiva y se preocupa por identificar sus necesidades para estar intrínsecamente motivados en la organización; logra con frecuencia impactar positivamente en el nivel de compromiso que ellos reflejan.

A través de la aplicación del Diagnóstico de Efectividad Organizacional (DEO®), en WKC nos hemos dado a la tarea de corroborar la correlación que existe entre un liderazgo efectivo y el compromiso del personal.

En el último reporte de resultados del DEO 2012⁴, censando una población de más de 4,500 empleados a través de diversas industrias; encontramos datos contundentes que favorecen las conclusiones de la importancia del liderazgo en el compromiso del personal.

Interpretando los Resultados

Cuando uno identifica en la población censada los elementos del compromiso, obtenemos un índice de compromiso con la contribución (ICC®); mismo que nos indica en cada población la cantidad de personas que tienen una elevada posibilidad de ser productivos en la empresa.



Hallazgo #1: Componentes del Compromiso

La mayor parte de las organizaciones censadas en el estudio 2012 presenta un nivel más elevado de resultado favorable en **Percepción Positiva**, que indica el tipo de opinión que la oferta organizacional le representa a su población.

Pero consistentemente la **Voluntad para Aportar Valor** (Deseo de Contribución) es menor que la percepción general de la empresa. Esto, dependiendo de las diferencias que cada organización presente, indica en gran medida una zona de confort. “Estoy bien aquí, pero no estoy motivado para ir más allá de lo que mi posición requiera”. Una observación constante igualmente es que tanto en el resultado acumulado (total de las empresas) como en el individual por organización, la población más alta en postura negativa se encuentra en el **Deseo de Pertenencia**. ¿Qué podemos interpretar de esto?

Ese indicador nos señala que existe en promedio un 20% de la población en las empresas censadas que no está *conectado* con la organización. En los empleadores con mejores resultados, este número baja hasta un 8% pero llega a elevarse por encima del 35% en los que tienen índices de menor compromiso. ¿Cómo puede ser productiva una organización, con un tercio de su población sin deseos de estar presentes?

⁴ DEO®: El diagnóstico de Efectividad Organizacional es un proceso de medición que identifica los elementos relevantes para la fuerza laboral de una empresa. El reporte 2012 integró una población general de 4,589 empleados predominantemente en México.

Hallazgo #2: Componentes del Liderazgo

En la población censada, se evaluaron las prácticas de Liderazgo, donde comúnmente – indistinto de la empresa – se mantuvieron las tendencias de evaluación. Esto quiere decir que, aunque una empresa hubiera tenido mejores resultados de evaluación de sus líderes, los factores peor evaluados se repiten en lo general.

Las prácticas donde más se falla en el Liderazgo tienen que ver precisamente con **la interacción social**, entre otros el manejo de una retroalimentación efectiva, la falta de capacidad en la *venta* de una visión estratégica y un manejo pobre de la inspiración y empuje necesarios para mover la voluntad de las personas.

“... el Liderazgo es una **relación social** entre los que aspiran a ser líderes y aquellos que toman la decisión de seguirlos. Si quieres que a la gente le importe, te tiene que importar la gente.”

J. Kouzes & B. Posner

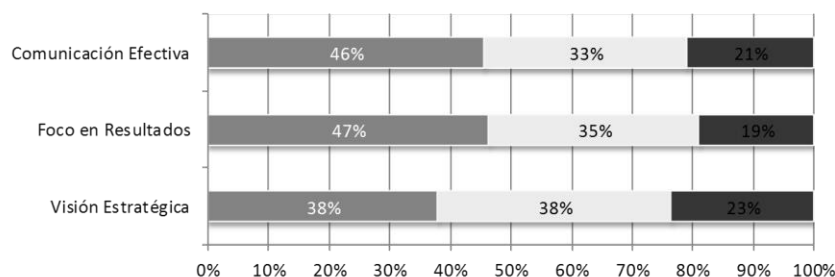
The Leadership Challenge

Los elementos mostrados en la gráfica contigua reflejan la calificación obtenida sobre sus líderes directos para cada uno de los casi cuatro mil seiscientos participantes.

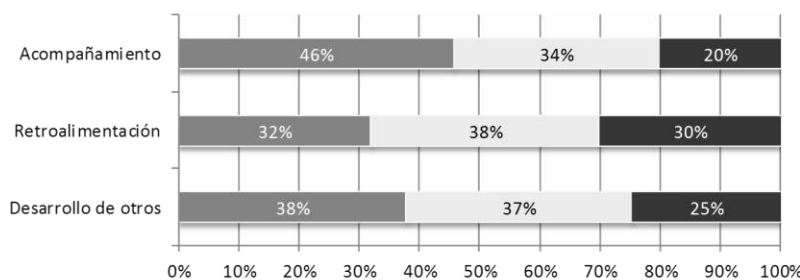
Lo interesante, como se menciona anteriormente, es la consistencia de factores que se califican deficientes, aún en empresas que obtuvieron mejores índices de liderazgo.

Es de esperarse este resultado, considerando que la tendencia general de las organizaciones no es elegir a sus líderes por demostrar estas habilidades, sino por su orientación a obtener los

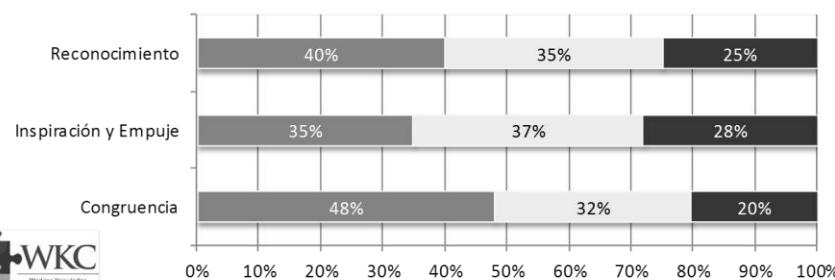
CLARIDAD DE DIRECCIÓN



HABILITACIÓN A LA ACCIÓN



MOTIVACIÓN PARA APORTAR VALOR



IEL® Derechos Reservados WKC Group®

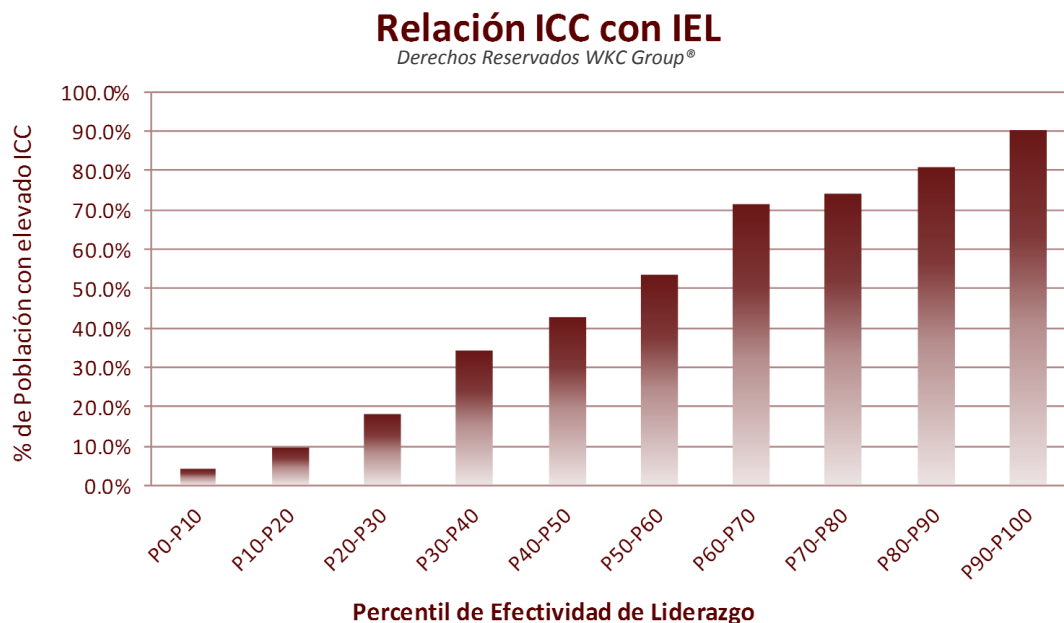
resultados que espera la organización. No es de sorprenderse que el foco en resultados sea uno de los elementos que comúnmente es mejor evaluado.

Hallazgo #3: El verdadero impacto del Liderazgo.

¿Qué sucedería si organizáramos a todos los que respondieron el estudio según su percepción del liderazgo? Imagínese que dividimos a los 4,500 participantes en grupos de 10% (Percentiles), ordenados de izquierda a derecha según la opinión que les merece su líder directo. Esto querría decir que tenemos del lado izquierdo a los 450 que peor opinión tienen de su líder y avanzaríamos hasta los del lado derecho, que representan los que construyeron una mejor opinión de su líder inmediato.

Es importante aclarar, que por “opinión” de su líder, no lo estamos dejando abierto a subjetividad. Del lado derecho estarían las personas que consideran que su líder es Claro en su Dirección, los Habilita para Actuar y los Motiva para aportar Valor a la empresa; ¿qué más puede uno pedir? (IEL®)⁵.

Una vez divididas las personas de esta manera, medimos el nivel de compromiso de cada grupo de 10% de la población; esto es: ¿tienen una percepción positiva de la empresa? ¿desean ser parte de ella? ¿se sienten motivados para contribuir más allá de lo que su puesto demanda? (ICC®)⁶.



⁵ El Índice de Efectividad de Liderazgo (IEL®) es una medición registrada por WKC Group para identificar el nivel de efectividad de los líderes en una organización – dirigido a la medición específica de las prácticas e un Liderazgo exitoso.

⁶ El Índice de Compromiso con la Contribución (ICC®) es la medición de los factores de compromiso en la población que responde el diagnóstico organizacional.

Los resultados hablan por sí solos, la población que presenta una opinión más positiva de su líder, está en su mayoría (90%) comprometida con la organización. Y en la población que se demuestra una muy pobre percepción de liderazgo, no más del 5% de ellos muestra altos niveles de compromiso.

Este comportamiento se repite si segmentamos los resultados por empresa, de hecho, el factor con mayor índice de correlación con el compromiso de la gente, es el Liderazgo.

CONCLUSIÓN

La capacidad de la fuerza laboral para aportar valor requiere del entendimiento de lo que motiva a los seres humanos.

Al final de esta historia, una persona aporta valor cuando tiene la oportunidad de opinar, crear, inventar, construir y soñar. De otra manera seríamos tan solo piezas en una maquinaria rutinaria de operación.

Las empresas realmente comprometidas con triunfar en un mercado constantemente cambiante, deben tomarse en serio el impacto de apostarle a uno de los diferenciadores críticos de cualquier organización: su gente.

Invertir en que los líderes tengan la capacidad de hacer a otros extraordinarios, siempre tendrá un impacto positivo. No sólo en los resultados de corto plazo, sino en la sustentabilidad del negocio. ¿Quién va a liderar la organización mañana? ¿Quién es hoy el modelo de rol para esos líderes que estamos preparando para el futuro? Hay que actuar para que el verdadero liderazgo florezca, y hay que hacerlo pronto. ○



WKC Group® es un grupo de consultoría en Liderazgo y Desarrollo Humano con presencia en el mercado Hispano (México y Centroamérica principalmente; y en España y Portugal a través de una sociedad estratégica con Grupo BLC). La información, modelos y estudios mencionados son propiedad de la empresa y se aplican en organizaciones que desean medir y mejorar sus prácticas de efectividad.

Javier Castillo es Socio y Director General de WKC Group en México, con carrera de ingeniería en Sistemas Computacionales por parte del ITESM y diversos estudios de posgrado entre los que figura la Maestría en Liderazgo Internacional de Recursos Humanos de la Universidad de RUTGERS, New Jersey.
