



Universidad  
**Tecmilenio**®

# Psicología Organizacional

Diagnóstico, mediación y análisis  
del compromiso de los empleados

Semana 4





## Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/zmGogSbH5FQ>



En algunos casos, los objetivos planteados por las empresas no se dan, pueden ser diversos factores y uno de los principales es el compromiso de los empleados para con la empresa.

Algunos puntos clave para identificar el compromiso de los empleados para con la empresa son los siguientes:

- Los empleados cuentan con las habilidades, el talento, la capacidad intelectual, social y psicológica.
- Los empleados cuentan con una razón para comprometerse con la empresa.
- Los empleados conocen e identifican la visión de la empresa.
- Los empleados conocen y aplican las estrategias planteadas por la empresa.
- La empresa cuenta con el liderazgo para impactar e influir de manera positiva a los empleados.







Existen diferentes métodos, técnicas y herramientas que contribuyen para identificar y medir el compromiso de los empleados para con la empresa.

El compromiso de los empleados suma mucho al logro de los objetivos. Cuando un empleado no está comprometido, trabaja bajo presión, baja su rendimiento y su ánimo laboral es bajo.



## Encuestas de compromiso de los empleados

Es una práctica común y útil realizar encuestas sustentadas en estos temas, cuando se quiere entender la situación actual del compromiso de los empleados en las organizaciones.

Encuestas bien diseñadas y bien implementadas son un elemento importante en el diagnóstico e identificación de puntos focales de acción en la gestión del compromiso.

Un diagnóstico efectivamente implementado puede ser positivamente intrusivo. En el sentido de que a través de este se comunica qué es lo que se valora en la organización. Estos diagnósticos posibilitan al empleado pensar acerca de su trabajo y cómo contribuye con la organización.

Las encuestas son el método más sofisticado porque abarca un mayor número de respuestas, así como el cuidado del anonimato para garantizar que la información no generará repercusiones en alguien que con honestidad ha respondido.



## Diseño de encuesta de compromiso de los empleados

### Formatos de respuestas comunes en encuestas

La típica encuesta de compromiso se conforma por una serie de afirmaciones en las que las personas pueden o no estar de acuerdo, frecuentemente medidas en escalas de 5 puntos (fuertemente en desacuerdo = 1; en desacuerdo = 2; ni en desacuerdo ni en acuerdo = 3; de acuerdo = 4; fuertemente de acuerdo = 5).

### Preparación de preguntas enfocadas en crear la capacidad del empleado a comprometerse

- Tengo las habilidades que necesito para alcanzar las demandas futuras para hacer mi trabajo.
- He sido debidamente entrenado para hacer mi trabajo.
- Mi jefe me ayuda a desarrollar la confianza en mis propias habilidades para hacer bien mi trabajo.
- Mi jefe establece metas retadoras y alcanzables.
- Mi jefe me apoya en lo necesario para tener un balance entre mi vida personal y laboral.

## Preparación de preguntas enfocadas en el factor actuar: Quedarse

- Mi trabajo hace uso de mis destrezas y habilidades.
- Me siento motivado a venir con nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- La gente que trabaja aquí comparte valores en común.
- El trabajo que hacemos es importante para mí.

## Preparación de preguntas enfocadas en el factor actuar: libertad para comprometerse

- Me siento seguro para hablar abiertamente acerca de las cosas que pueden ser mejoradas.
- Puedo contar con mi supervisor para respaldar las acciones que tomo para resolver algún problema de satisfacción de un cliente.
- Siento que los premios que recibo son equitativos al trabajo que realizo.
- Los lineamientos que existen para tomar decisiones aquí son justos.
- Mi jefe me trata justamente en las interacciones que tiene conmigo.






## Medición, análisis y retroalimentación de encuestas de compromiso

Una vez concluida la encuesta se deberá encontrar un método para analizarla estadísticamente. Muchos de estos modelos incluyen un análisis de regresión multifactorial que indicará la correlación de aquellas variables que más impactan en la variable dependiente de compromiso para atender las principales dimensiones que deban atenderse para ser intervenidas.




Interpretación de  
resultados de encuesta



Retroalimentación  
de resultados a toda  
la compañía



Retroalimentación  
de resultados



Retroalimentación de  
resultados a gerentes



## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Por qué un diagnóstico puede ser positivamente intrusivo?
- ¿Cuál es el primer paso antes de lanzar una encuesta?





Proveer y actuar en función de la retroalimentación de la encuesta es una de las formas en las que las organizaciones demuestran la confianza hacia sus empleados para entender y actuar sobre los resultados de la encuesta. La ausencia de esta fase de retroalimentación hacia los empleados puede resultar en cinismo y, una vez que se presenta, es muy difícil de sobrepasar.





# Psicología Organizacional

Planes de acción

Semana 4



Uno de los retos más difíciles durante el proceso de las encuestas de compromiso es asegurar que los resultados obtenidos se vean reflejados en cambios positivos.

Los líderes de las áreas de la organización como los directores, gerentes, supervisores, y los puestos que tienen un equipo a cargo, son las personas indicadas para implementar planes de acción que generen el compromiso de los empleados para con la empresa.

Después de los resultados que arrojan las encuestas, estos se deben analizar para aplicar planes de acción para la mejora y compromiso de los empleados.





En la práctica es común que se dedique mucho más esfuerzo a la preparación de la encuesta que a la planeación de acciones derivada de los resultados de la encuesta.

Para superar este obstáculo frecuente es importante crear el ambiente propicio para tomar acción, y esto, en gran medida, se da por los recursos y herramientas que provee la organización para que suceda.



## Recursos y herramientas para facilitar la planeación de acciones y el cambio

Erickson (2009) comparte las siguientes opciones a considerar cuando se trata de la creación de planes de acción:



Ejemplo de plan de acción:

Dimensión- área de oportunidad	Descripción	Acción	Beneficio esperado	Responsable y fecha
Oportunidades de desarrollo	Siento que tengo las suficientes oportunidades de desarrollo para hacer realidad mi plan de carrera.	Dar a conocer el plan de desarrollo de la compañía mediante los medios digitales, así como los mecanismos de inscripción.	Proveer visibilidad de la oferta de entrenamiento y mecanismos de inscripción.	Entrenamiento y desarrollo: noviembre 2020.
	Resultado: 55% de respuestas favorables.	Habilitar el taller de planeación de vida y carrera para niveles gerenciales.	Asegurar que cada gerente tiene su propio plan de desarrollo y las conversaciones adecuadas con las personas.	Equipo gerencial y recursos humanos: enero 2021.

## Manejo del proceso de mejora



### Intervenciones que crean confianza y resiliencia

- Proveer experiencias exitosas a los empleados.
- Brindarles completa información.
- Dar oportunidades para aprender, fallar y recuperarse.
- Abrir espacios para el aprendizaje y la actualización.
- Crear espacios para la retroalimentación de desempeño.



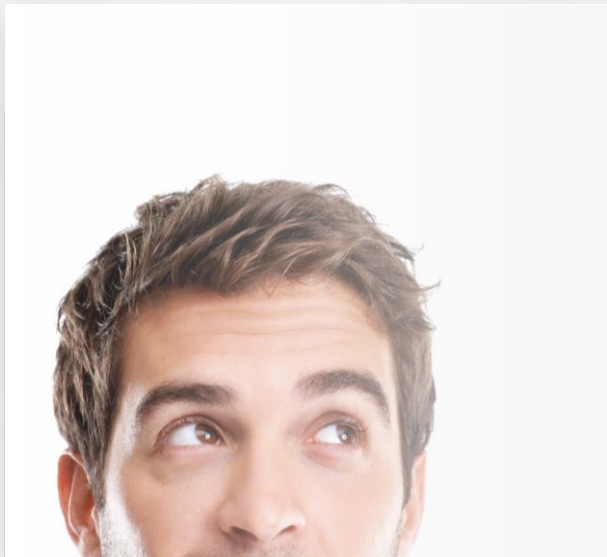
### Intervenciones que construyen redes de soporte social

Dar muchas oportunidades para facilitar el establecimiento de redes de apoyo sociales, por ejemplo, reuniones, entrenamientos, juntas informales, proyectos de equipo, creación de grupos de apoyo.



## Preparación de preguntas enfocadas en el factor actuar: quedarse

- Mi trabajo hace uso de mis destrezas y habilidades.
- Me siento motivado a venir con nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- La gente que trabaja aquí comparte valores en común.
- El trabajo que hacemos es importante para mí.



## Preparación de preguntas enfocadas en el factor actuar: libertad para comprometerse

- Me siento seguro para hablar abiertamente acerca de las cosas que pueden ser mejoradas.
- Puedo contar con mi supervisor para respaldar las acciones que tomo para resolver algún problema de satisfacción de un cliente.
- Siento que los premios que recibo son equitativos al trabajo que realizo.
- Los lineamientos que existen para tomar decisiones aquí son justos.
- Mi jefe me trata justamente en las interacciones que tiene conmigo.





## Intervenciones que renuevan o restauran la energía de los empleados

- Crear empleos que utilizan el potencial de las habilidades de la gente.
- Crear empleos y una cultura que empatan con los valores de los empleados.
- Implementar programas efectivos de inducción e integración de personal.
- Brindar la posibilidad de ejercer la autonomía desde el diseño de la posición.



## Intervenciones que mejoren la libertad para comprometerse

A través de la confianza y la justicia de:

- Supervisores
- Del sistema
- Reparar la confianza perdida
- Mediante procesos justos: los empleados tienen la voz para expresar sus inquietudes y proveer sus comentarios. Las decisiones son consistentes con las personas y con el tiempo en el que se toman, y son tomadas con la libertad de cualquier prejuicio personal por parte del tomador de decisiones.

## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede la organización impulsar el sentido de urgencia, el enfoque y la intensidad de sus empleados?
- ¿Para qué es importante la cooperación y el trabajo en equipo?



Se ha demostrado mediante la investigación que las prácticas específicas de liderazgo y, en específico, los entrenamientos de liderazgo construyen confianza.

Algunos de los elementos clave de este tipo de entrenamientos son los siguientes:

- Dan a conocer una visión comprensible e inspiradora acerca de la visión, misión y propósito de la organización.
- Utilizan argumentos y símbolos para expresar la emocionalidad del mensaje.
- Demuestran optimismo y entusiasmo.
- Brindan la oportunidad de establecer ejemplos personales.
- Cuentan con simulaciones para explorar alternativas de solución de problemas y nuevas perspectivas.



- Erickson, T. (2009). *Employee Engagement*. Reino Unido: Valtera Corporation.





# Psicología Organizacional

Práctica de gestión  
del compromiso

Semana 4





Para poner en práctica la gestión de compromiso se debe contar con modelos de gestión de compromiso los cuales se puedan aplicar en cualquier empresa.

Los modelos de compromiso consisten en crear las herramientas necesarias para que los empleados se alineen a los objetivos de la empresa.

Los modelos de compromiso generan el desarrollo del talento humano.





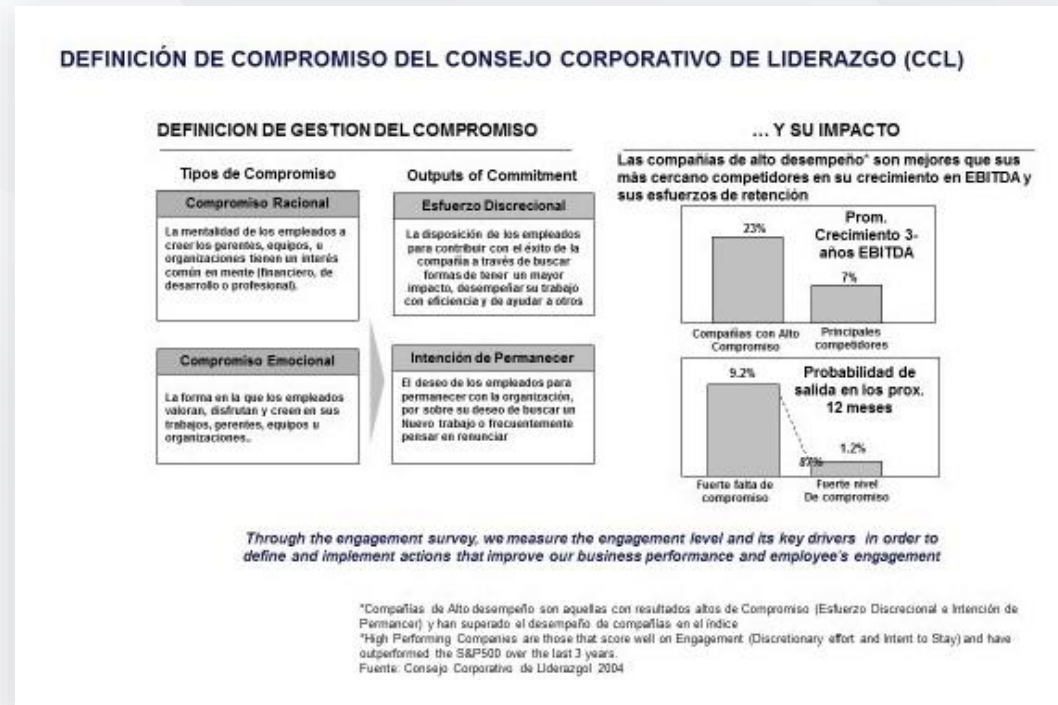
El compromiso forma parte de toda la empresa, de las diferentes áreas y de todos los empleados en común sin importar jerarquías y puestos de trabajo.

El compromiso genera confianza, comunicación, trabajo productivo y eficiente, además de un mayor involucramiento por parte de los empleados sobre la visión de la empresa.



## Una definición para alinear la intervención

Ejemplo de información relevante que representa cómo las organizaciones de alto desempeño, es decir, aquellas que tienen un mejor índice de compromiso, tienen también un mejor nivel en sus ventas y en el deseo de permanencia de su gente.



## Una representación gráfica para hablar de un modelo de gestión del compromiso

Se considera que el siguiente modelo es útil, relevante y práctico para entender la interconexión de los componentes emocionales, racionales y comportamentales para explicar qué es y cómo se puede medir el nivel de compromiso.

### Modelo de Compromiso Tower-Watson (ISR)



**Cognitivo:** La creencia y el apoyo a las metas y valores de la organización.

**Afectivo:** El sentimiento de pertenencia, orgullo y apego a la organización.

**Conductual:** Voluntad para realizar un esfuerzo adicional (strive), Intención de permanencia en la organización (stay).

## Un índice que indica el nivel de compromiso de la fuerza de trabajo

Ejemplo de preguntas, modificadas para respetar el derecho de autor de la compañía consultora, que intentan medir las diferentes categorías de compromiso. Recuerda que todo instrumento de medición en psicología requiere asegurar la confiabilidad y validez de lo que dice que mide el instrumento.



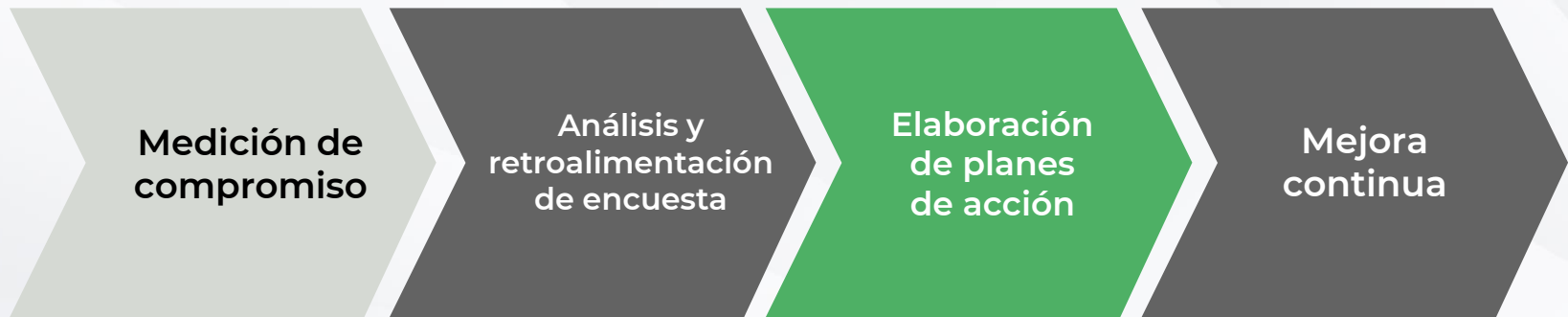


## Ejemplo de encuesta y preguntas para medir el compromiso de los empleados en una organización

Compromiso emocional:	Compromiso racional:	Intención de permanecer:	Esfuerzo discrecional (extraordinario/ contribución de valor):
<p>Modo en el que el empleado valora disfruta y cree en su trabajo, superiores, equipo u organización.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Me siento orgulloso de trabajar aquí.</li><li>• Me gusta trabajar para esta organización.</li></ul>	<p>Modo en el que el empleado cree que sus superiores, equipo u organización responden a sus propios intereses (profesional, de desarrollo, económico).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creo que quedarme aquí es la mejor opción para mí desde el punto de vista profesional y personal.</li><li>• La mejor forma de progresar en mi carrera es quedándome aquí.</li></ul>	<p>Deseo del empleado de permanecer en la empresa, evaluando en función de si el empleado está buscando otro trabajo o pensando frecuentemente en dejar la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Frecuentemente pienso en renunciar a mi trabajo y dejar esta compañía.</li><li>• Actualmente estoy buscando trabajo en otra compañía.</li></ul>	<p>Motivación del empleado para contribuir al éxito de la compañía buscando formas de tener mayor impacto, desempeñar su trabajo más efectivamente y ayudar a otros.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Siempre que es necesario, tengo la disposición para hacer un mayor esfuerzo para realizar un trabajo bien hecho.</li><li>• Constantemente busco formas de hacer mejor mi trabajo.</li><li>• Siempre trato de actuar en beneficio de la organización.</li></ul>

## Un proceso de gestión del compromiso como base para la mejora

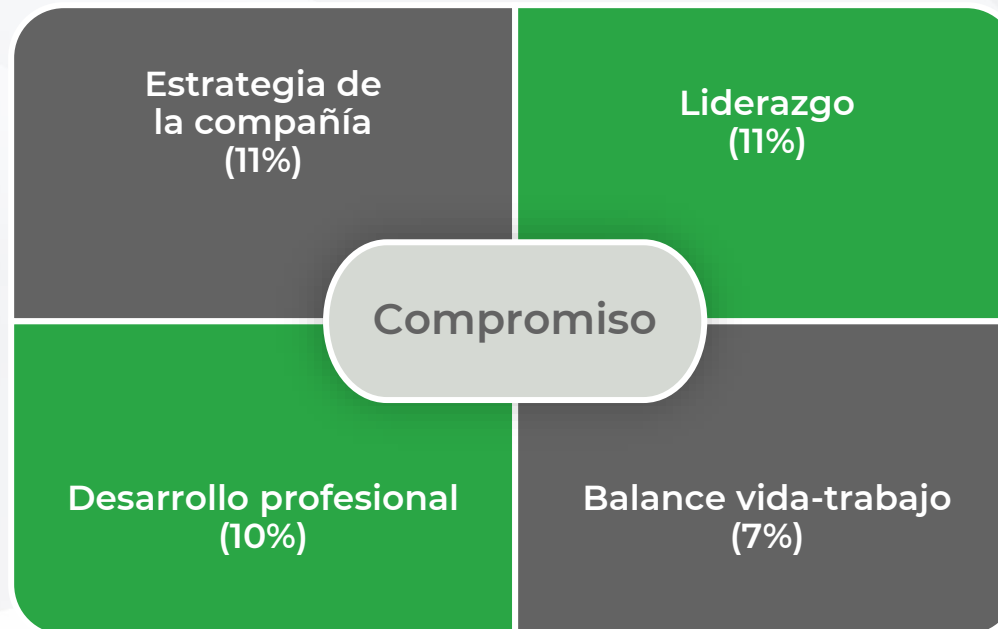
Tener un proceso de compromiso permite priorizar esfuerzos y lanzar planes de acción adecuados.



## Medir, analizar, planear y ejecutar los planes de acción

Este gráfico representa que estrategia de la compañía, liderazgo, desarrollo profesional y balance vida-trabajo, son las categorías con mayor impacto en el índice de compromiso. Y esto empieza a dar enfoque al tipo de acciones que deben realizarse para influir en el índice de compromiso.

### Factores clave de compromiso



## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el índice de compromiso?
- ¿Cómo debe ser un proceso de gestión del compromiso para ser significativo y brindar los beneficios esperados al negocio?





Algunos de estos modelos de gestión de compromiso tienen que llevarse a cabo a nivel total de la organización porque el análisis factorial identifica áreas de enfoque.

Otros modelos deben realizarse a nivel funcional debido a que pueden existir sitios dentro de la organización que requieren un mayor esfuerzo deliberado.

Además, existen otras acciones particulares como tratar la efectividad del jefe inmediato.



- Corporate Leadership Council. (2001). The Leadership Imperative, Strategies for Increasing Leadership Bench Strength. Recuperado de <https://clc.executiveboard.com/Public/Default.aspx>

