



Universidad
Tecmilenio®





Módulo 2. Experiencia del empleado

Tema 13. Programas de lealtad





Los clientes internos o colaboradores son un elemento vital para el marketing interno y externo de una empresa, ya que se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de dicha empresa hacia el exterior.

Fidelizar colaboradores es una estrategia que implica comprometer a las personas de una empresa para lograr su permanencia, su productividad y las ganas de dar cada día un poco más.

- ● De acuerdo con Dormoi (2022) puede
- ● existir un nivel moderado de rotación
- ● de personal, pero ignorar los altos
- ● niveles de rotación de personal puede
- ● ser muy costoso para cualquier
- ● empresa.





Los **motivos que llevan a un colaborador a abandonar su trabajo** varían dependiendo de cada persona, sin embargo, existen algunos aspectos que se vuelven comunes:

En 2019, la OCC (Online Career Center) realizó un estudio en donde encuestó a más de **1200 profesionales mexicanos** para conocer los motivos por los que renuncian a su empleo. Los resultados fueron los siguientes: **78 %** mencionó como razón principal el **crecimiento profesional**, el **72 %** coincidió en la búsqueda de un mejor salario y un **49 %** en mejores **prestaciones laborales**.



EXI

Los elementos más comunes que llevan a las personas a cambiar de empleo son:

- Mal clima laboral.
- Desmotivación y falta de compromiso.
- Falta de oportunidades y de Desarrollo.
- Desequilibrio entre la vida laboral y la vida personal.
- Necesidad de adquirir mayor experiencia.



Según Dudley y Rouen (2021), algunas de estas estrategias son las siguientes:

Tabla 1. Estrategias de retención.

Estrategia	Explicación
1. Ofrecer flexibilidad y equilibrio	<p>Las organizaciones necesitan diseñar estrategias de bienestar en beneficio de sus colaboradores. En cuanto a flexibilidad, por ejemplo, los estudios sobre millenials indican que prefieren el trabajo remoto y los horarios laborales ajustados a sus necesidades. Por su parte, las personas de la generación X le dan una gran importancia al equilibrio entre la vida personal y laboral.</p> <p>Ofrecer horarios laborales flexibles, jornadas de trabajo desde el hogar cuando sea posible y permitir que las personas puedan equilibrar su vida personal con los asuntos del trabajo es una forma efectiva de motivar a los colaboradores y lograr que aumenten su compromiso con la organización y sus objetivos.</p>
2. Promover una cultura de comunicación	<p>Las organizaciones con una cultura laboral bien definida, flexible, colaborativa y abierta mejoran el compromiso de sus colaboradores notablemente. La cultura se compone de los valores y prácticas de la organización y se alimenta de las formas y estilos de liderazgo de los directores que día a día dan forma al ADN de la empresa y sus colaboradores.</p> <p>Teniendo esto claro, las compañías deben definir su cultura organizacional y asegurarse de que todos los colaboradores la conozcan, se apropien de ella, la cultiven y ejerzan con orgullo. La comunicación y el diálogo abierto y franco ayudarán a tener un ambiente más transparente, incrementando la retención del talento.</p>
3. Definir los cargos y sus funciones de manera clara	<p>Es fundamental que los colaboradores conozcan sus funciones para que tengan claro su aporte a la organización.</p> <p>Esto es muy importante para las nuevas generaciones, quienes buscan trabajo con funciones bien definidas para el crecimiento de su carrera. La mejor manera de mantener a sus colaboradores alineados con los objetivos de la compañía es proporcionándoles la información necesaria para desempeñar sus cargos con éxito y compartiéndoles el producto de su esfuerzo.</p>
4. Crear un plan de oportunidades de carrera	<p>Un factor clave para las personas que deciden dejar su trabajo es la percepción de la falta de oportunidades para desarrollar su carrera, avanzar dentro de la organización y adquirir nuevos conocimientos. Las empresas deben ofrecer información clara que les ayude a conocer lo que deben hacer para ser más exitosos y crecer profesionalmente.</p> <p>Se debe contar con planes de capacitación (coaching y mentoring) que permitan a los colaboradores desarrollar sus habilidades, explotar su potencial y ponerlo al servicio de la organización para que tanto su carrera profesional como la compañía crezcan en paralelo y se complementen armoniosamente.</p>
5. Ofrecer un salario emocional	<p>De acuerdo con NBTEAM (2019), hoy en día, los colaboradores apuestan y prefieren empresas que tienen en cuenta sus necesidades personales y que se preocupan por su bienestar no solo físico, sino también mental. Por lo tanto, no basta con ofrecer salarios elevados para retener al mejor talento.</p> <p>El concepto de salario emocional ha tomado un lugar preponderante a la hora de elegir irse a un nuevo trabajo. Las personas no solo quieren un sueldo adecuado para cubrir sus necesidades, también necesitan flexibilidad, oportunidades de crecimiento, facilidad para continuar estudiando y tener tiempo para dedicarle a la familia o amigos.</p> <p>Hasta hace unos años, las empresas solían pensar que el pago económico era suficiente para los colaboradores, sin embargo, ahora las personas también buscan beneficios no económicos que le den un valor agregado.</p> <p>Es importante señalar que el salario emocional está íntimamente relacionado con el equilibrio entre la vida personal y laboral.</p>





Algunos esquemas de salario emocional son los siguientes:

1. Generar un plan de beneficios complementarios.
2. Establecer políticas de ascensos.
3. Realizar eventos fuera de la oficina.
4. Promover el teletrabajo o home office.



Las **entrevistas de salida** requieren de una preparación para obtener respuestas sinceras que ayuden a conocer los **motivos de salida del colaborador**.

Algunas preguntas que se pueden realizar son las siguientes:

1. Las causas precisas para abandonar la compañía (mayor salario, mejor posición, nuevos retos, motivos personales, problemas con compañeros, etcétera).
2. Tiempo que lleva pensando abandonar la organización.
3. Grado de satisfacción que tuvo durante su estancia en la compañía, incluyendo salario, carga de trabajo, equipo, reconocimientos, ascensos, entre otros.
4. Posibilidad de recomendar la empresa a un amigo o familiar para trabajar en ella.
5. Sugerencias para mejorar en cualquier aspecto de la organización que no se hayan podido expresar libremente antes.





Scrapbook

Objetivo: Preparar un scrapbook con imágenes alusivas al tema de programas de lealtad del cliente interno.

Instrucciones:

1. Reflexiona sobre los conceptos más interesantes e importantes revisados en este tema.
2. Busca la mayor cantidad de fotos e imágenes que reflejen dichos conceptos.
3. Arma tu scrapbook asegurándote de incluir el mensaje o la palabra que quieres resaltar con esa imagen.





El **talento humano busca las mejores condiciones laborales** que le permitan tener un **equilibrio entre su vida profesional y su vida personal**.

Recursos Humanos debe tomar en cuenta las estrategias mencionadas anteriormente y cumplir con las expectativas del talento humano para obtener equipos satisfechos y comprometidos.

Los **programas de lealtad son la mejor arma de las empresas** para hacer que el talento humano **permanezca y cumpla con los objetivos organizacionales**.

Permitir **flexibilidad laboral**, establecer una cultura fuerte y difundirla, definir las funciones y metas individuales y crear oportunidades de desarrollo profesional son las primeras acciones que le permitirán retener a su mejor talento humano, optimizar la productividad y conseguir el tan anhelado compromiso dentro de la organización.



Dudley, T., y Rouen, E. (2021). *The Big Benefits of Employee Ownership*. Recuperado de <https://hbr.org/2021/05/the-big-benefits-of-employee-ownership>

OCC. (2019). *¿Por qué renuncian los mexicanos a su trabajo?* Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/las-verdaderas-razones-por-las-que-los-empleados-renuncian/>

Dormoi, A. (2022). *Retención de personal: 12 técnicas para implementar en tu negocio [+Video]*. Recuperado de <https://factorial.mx/blog/retencion-personal-12-tecnicas/>





Módulo 2. Experiencia del empleado

Tema 14. Mejora continua del desempeño





De acuerdo con Orellana (2020), la **evaluación del desempeño** es una de las tareas más **importantes** en la **gestión de recursos humanos**, ya que permite que todos en la organización conozcan con objetividad su **nivel de cumplimiento** y las **áreas de mejora**, de manera que puedan continuar creciendo profesional y personalmente.

Es un **proceso complejo** que requiere de una **metodología clara y de recursos**, sin embargo, los beneficios que ofrece al colaborador y a la empresa valen la pena.



Para Durán (2020) la **evaluación del desempeño** es una **calificación sistemática** de cada persona en el desarrollo de sus funciones actuales y futuras; es también un **proceso** que ayuda a **incentivar la excelencia** en la realización de las actividades a cargo.

La evaluación del desempeño **es un proceso que tiene estructura** y ayuda a dar **seguimiento** a la labor profesional de cada empleado, pues de esta manera se valora su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo, según Girao (2019).



La evaluación del desempeño consiste en **otorgar una puntuación, valor o calificación a la calidad, actitudes, comportamientos y competencias** de una persona dentro de una organización, es decir, **se califica el cumplimiento** de las actividades o tareas dentro de la organización.

De este modo, y gracias a este proceso, es posible **identificar las fortalezas y debilidades** existentes dentro de la organización en materia de supervisión, trabajo en equipo, colaboración, responsabilidad individual, capacitación, procesos y procedimientos, entre otros, según Letelier (2021).





La **evaluación del desempeño es un instrumento** que ayuda a **mejorar los resultados** de las personas y busca, además:

- Mejorar la vinculación de la persona con la empresa y el puesto.
- Ofrecer una capacitación constante y efectiva.
- Facilitar la promoción de las personas.
- Incentivar el buen desempeño.
- Mejorar el trabajo en equipo y la comunicación.
- Permitir que el colaborador proponga sus propias metas y avances.
- Estimular la productividad.
- Ayudar a los líderes a proporcionar retroalimentación individual.





Se puede decir que la **evaluación del desempeño** es un proceso de **responsabilidad compartida**, en el que tanto **RH** como el resto de los **colaboradores** son los encargados de que esta estrategia tenga éxito.

De este modo, se puede decir que las **tres funciones** básicas de **RH** en un **sistema de evaluación del desempeño** son las siguientes:

1. Determinar qué sistema de evaluación del desempeño es el más adecuado.
2. Diseñar, implantar y mantener el proceso de evaluación.
3. Analizar y desarrollar los informes de evaluación.





Existen varios tipos de evaluaciones del desempeño, pero los tres métodos más utilizados son los siguientes:

1. Evaluación por objetivos.
2. Evaluación por competencias.
3. Evaluación 360°.



Evaluación	Características
Evaluación por objetivos	Este tipo de evaluación mide los resultados obtenidos y los que se esperaban obtener, analizando en el caso de saldos negativos las causas que han podido provocar esta situación.
Evaluación por competencias	Dicho proceso deberá realizarse de forma periódica para poder obtener información sobre la evolución del empleado en el puesto de trabajo.
Evaluación 360° ^a	<p>La evaluación 360°, también conocida como evaluación integral, consiste en una evaluación en la que la persona evaluada recibe información a través de cuatro grupos de colaboradores distintos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="575 919 1112 953">1. 90° Superior inmediato.<li data-bbox="575 962 904 996">2. 180° Colegas.<li data-bbox="575 1005 1012 1039">3. 270° Subordinados.<li data-bbox="575 1048 904 1082">4. 360° Clientes.



Aunque existen diferentes modelos para implementar la evaluación del desempeño, todos ellos se pueden resumir en cinco fases fundamentales que se presentan a continuación:

Figura 1. Fases para la implementación de la evaluación del desempeño.





Podcast

Objetivo: Grabar un podcast de 3 minutos de duración.

Instrucciones:

1. Revisa atentamente los conceptos revisados en el tema.
2. Elabora un guión con los conceptos, ideas y ejemplos que te ayuden a explicar los temas en el podcast.
3. Graba tu podcast utilizando la grabadora de tu smartphone o computadora.
4. Asegúrate de que tu podcast tenga una duración máxima de 3 minutos.





La **evaluación del desempeño** debe estar **alineada con la estrategia global** para que resulte efectiva. Se trata de un **proceso de alta complejidad e impacto** en el conjunto de la organización que debe ser perfectamente **planificado y desarrollado** tras haber comprobado que la organización es lo suficientemente madura para afrontar los cambios y acciones que se generarán tras dicho proceso de evaluación, según ORH (2022).

Los **responsables** de poner en marcha un proceso de evaluación del desempeño deberán estar **capacitados** y haber realizado una **formación técnica** específica para desarrollar dicho proyecto con las mayores garantías de solvencia.

De igual forma, todos y cada uno de los **miembros de la organización** deberán conocer perfectamente en qué consiste dicho proceso para que este se desarrolle con garantías y no se convierta en un elemento negativo y desmotivador.

Los **procesos de evaluación del desempeño deben estar planificados y programados** a mediano y largo plazo, es decir, no se pueden llevar a cabo como un proyecto aislado de un momento concreto de la organización, sino que deberán mantenerse en el tiempo e ir mejorando en su desarrollo y en el desarrollo de todos los miembros de la organización.



Durán, A. (2020). *Gestión del Puesto y Evaluación del Desempeño*. España: Editorial Elearning.

Girao, M. (2019). *Empleados ágiles sí, pero ¿Cómo medirlo?* Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/10/15/empleados-agiles-si-pero-como-medirlo>

Letelier, P. (2021). *Evaluación y mejora del desempeño en un contexto metodológico ágil*. Recuperado de <http://agilismoatwork.blogspot.com/2021/11/evaluacion-y-mejora-del-desempeno-en-un.html>

Orellana, P. (2020). *Evaluación de desempeño*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

ORH. (2022). *La importancia del feedback y la evaluación del desempeño en entornos ágiles*. Recuperado de [https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-importancia-del-feedback-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-entornos-agiles.html#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20y,inno](https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-importancia-del-feedback-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-entornos-agiles.html#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20y,innovaci%C3%B3n%20dentro%20de%20nuestro%20negocio)



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

