

Resultados del Estudio Prácticas y Tendencias en la Gestión del Clima Organizacional

Venezuela

Agosto 2010



Hay Group es una empresa global de consultoría que trabaja junto a los líderes para **transformar la estrategia en realidad** y ayudar a las personas y a las organizaciones a **conocer su verdadero potencial.**

Nuestra Empresa



Establecida
en **1943** en
Philadelphia



Presencia
Internacional
88 oficinas
47 países



Aprox.
2,600
consultores
alrededor del
mundo



Cerca de
10,000
clientes
globales,
trabajando
con más de la
mitad de las
Fortune 500



Inversiones
por
US\$9m
anuales en
investigación
y desarrollo

Nuestras prácticas



Herramientas *online* para identificación de características de liderazgo

Algunos Clientes de Insight en la Región



Grupo Credicorp

Base de Datos de Insight en Venezuela



Contenido

Objetivo de la Investigación

Premisas sobre la Gestión del Clima Organizacional

Características del Estudio

Perfil de las Empresas Participantes

Resultados

Conclusiones

Evolución del Enfoque de Hay Group sobre el Clima Organizacional

01

Objetivo de la Investigación

Objetivo de la Investigación

Identificar las prácticas y tendencias más frecuentes en materia de Gestión de Clima Organizacional, en el conjunto de empresas participantes.

02

Premisas sobre la Gestión del Clima Organizacional

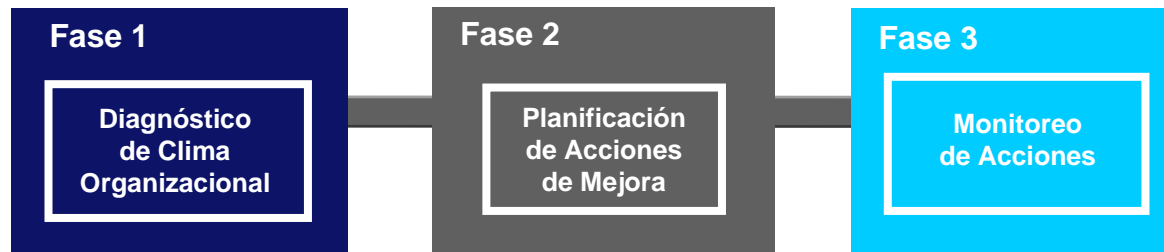
Entendiendo la Organización



Importancia de Gestionar el Clima Organizacional

Para...

- Conocer y gerenciar los factores relacionados con Clima que impactan el logro de los objetivos de la organización.
- Definir planes de acción concretos que generen un impacto a corto, mediano y largo plazo en la satisfacción y el compromiso del personal.
- Involucrar a los líderes de toda la estructura en la gerencia del clima.
- Realizar seguimiento y control a través de indicadores de gestión.



Roles Claros en la Gestión de Clima: factor de éxito

La claridad en los roles en la gestión de clima, permite reforzar el alineamiento para cumplir los objetivos de mejora y transmitir un mensaje de interés genuino en el bienestar de las personas.

Alta Gerencia

- Determinar los Lineamientos Macro.
- Modelar conductas de alineación como equipo directivo.
- Ser promotores y patrocinantes permanentes.
- Analizar estratégicamente los resultados.

Gerencia Media

- Modelar conductas de interés por las personas.
- Analizar los datos de la encuesta.
- Construir, difundir, implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora.
- Alinear los equipos.

Empleados

- Participar en las encuestas y en los grupos focales de forma honesta y constructiva.
- Participar en la implementación de los planes.

Recursos Humanos

- Facilitar el proceso.
- Apoyar hacer seguimiento a líderes.
- Monitorear los progresos
- Compartir las mejores prácticas.

03

Características del Estudio

Ficha Técnica del Estudio

- **Participantes:** 35 Empresas.
- **País:** Venezuela.

Instrumento:

- Cuestionario On-Line compuesto por 51 preguntas:
- 40 preguntas cerradas.
- 11 preguntas abiertas.

Roles Encuestados:

- Líder de Recursos Humanos.
- Líder de Clima Organizacional.

Variables del Estudio

- **Frecuencia** del diagnóstico de clima.
- **Pasos** luego del diagnóstico de clima.
- **Actores vinculados** en la definición de acciones para mejorar el clima.
- **Responsables** de ejecutar las acciones definidas.
- **Frecuencia** del monitoreo a las acciones.
- **Resultado** con respecto a la última medición.
- Vinculación de los resultados de clima con **bonos ejecutivos**.
- Vinculación de los resultados de clima con el **Balanced Score Card**.

Variables del Estudio (continuación)

- Percepción del encuestado sobre el **nivel de importancia** de cada uno de los los siguientes rubros o “factores” en la gestión del clima organizacional en su empresa:
 - Comunicación.
 - Liderazgo.
 - Recursos y Condiciones Físicas de Trabajo.
 - Capacitación y Desarrollo.
 - Remuneración y Beneficios.
 - Integración.
 - Calidad de Vida.
 - Procesos y Procedimientos.
 - Imagen de la Empresa.
- Percepción del encuestado sobre el **nivel de impacto** de las acciones efectuadas en cada uno de los factores mencionados, sobre la mejora del clima en la empresa.

Variables del Estudio (continuación)

Descripción de las acciones llevadas a cabo en cada uno de los los siguientes rubros o “factores”, para la gestión del clima organizacional en la empresa:

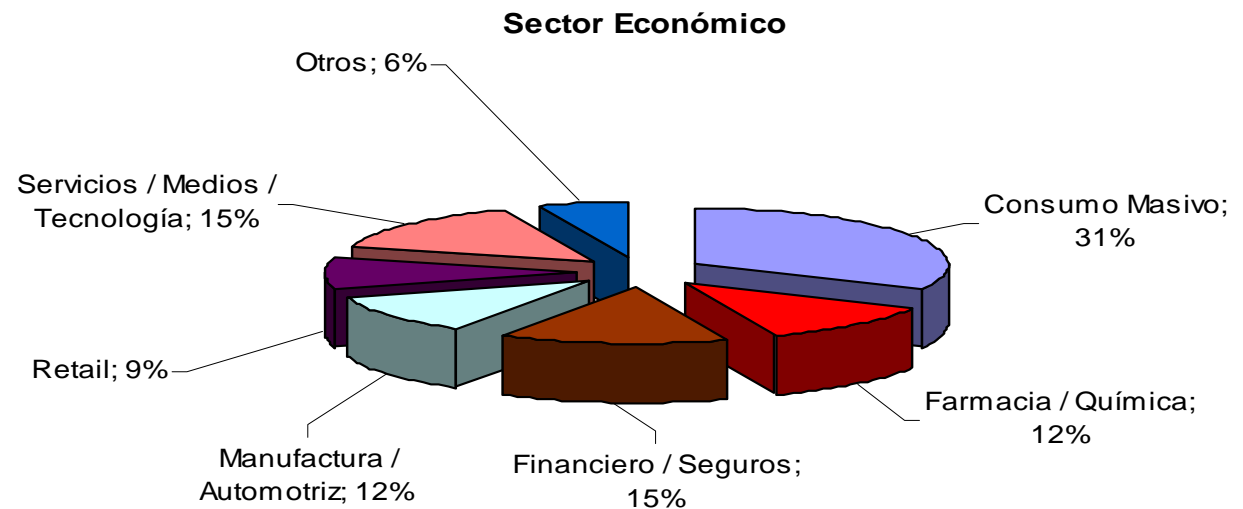
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Recursos y Condiciones Físicas de Trabajo.
- Capacitación y Desarrollo.
- Remuneración y Beneficios.
- Integración.
- Calidad de Vida.
- Procesos y Procedimientos.
- Imagen de la Empresa.

04

Perfil de las Empresas Participantes

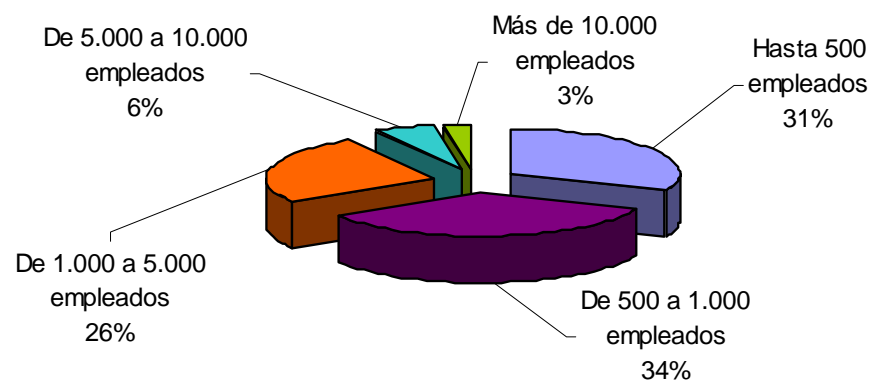
Descripción de las Empresas Participantes

- Diversos sectores productivos.
- Empresas pequeñas, medianas y grandes.
- Capital nacional e internacional en proporciones parecidas.
- Nivel de experiencia heterogéneo en cuanto a la medición y la gestión del clima organizacional.

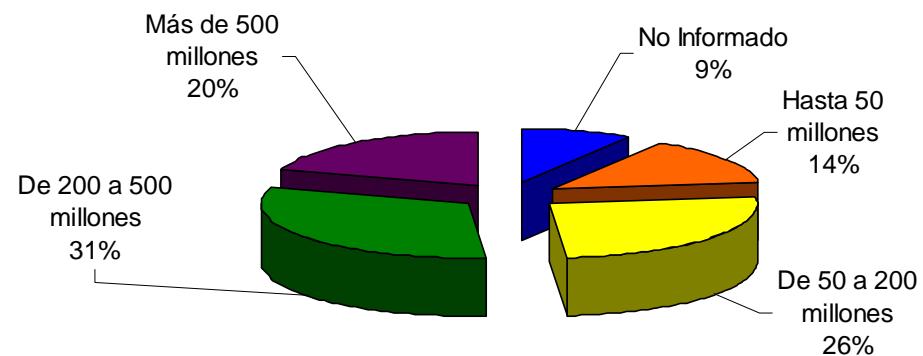


Descripción de las Empresas Participantes

Cantidad de Empleados

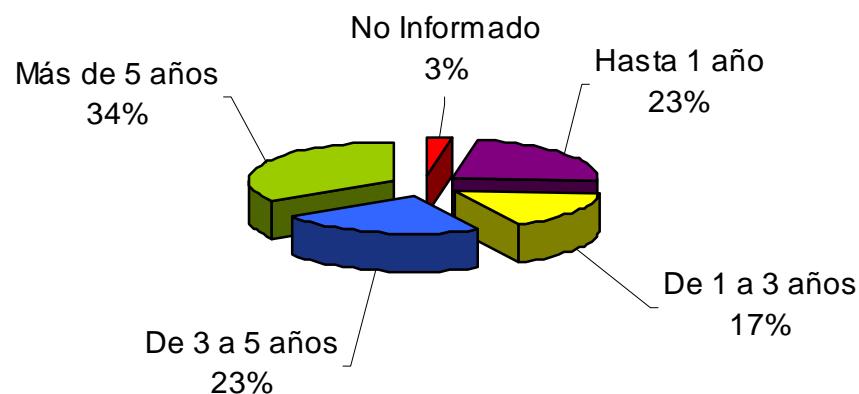


Facturación Anual en US\$

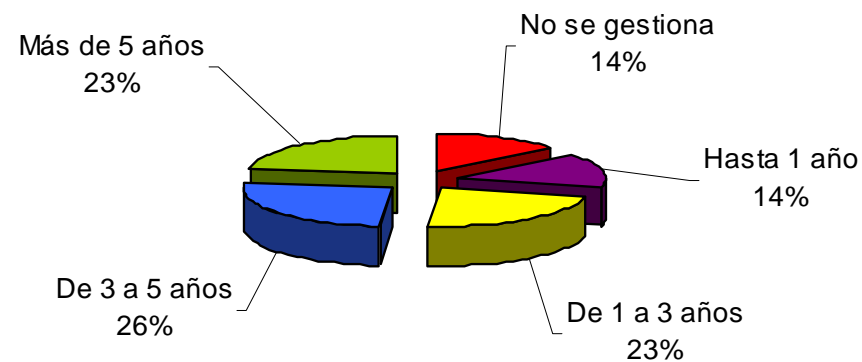


Descripción de las Empresas Participantes

¿Desde cuándo la Empresa diagnostica el Clima?



¿Hace cuánto tiempo la Empresa gestiona el Clima Organizacional (consideramos gestión cuando se realizan acciones de mejora sobre los resultados de diagnóstico)?



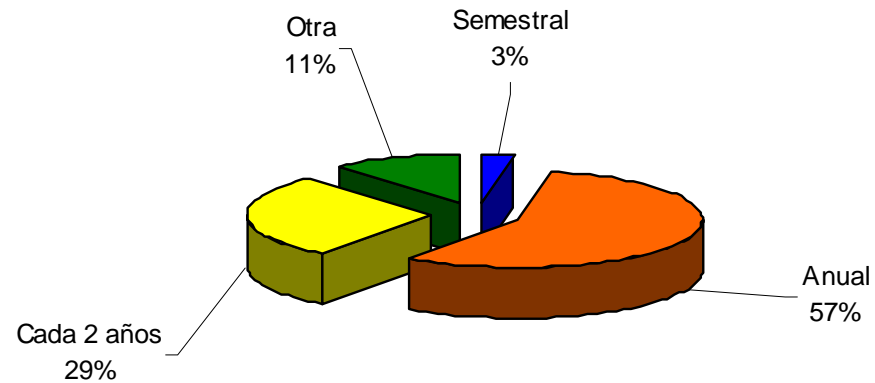
05

Resultados Generales

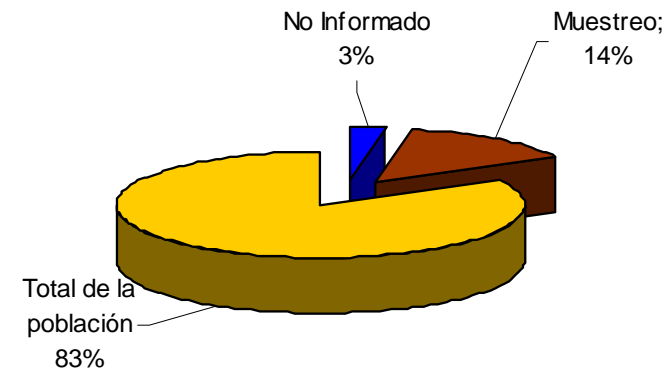
Resultados Generales

La mayoría de las empresas encuestadas realizan **diagnósticos anuales**; asimismo, un **29% mide cada dos años**. Lo más común es **invitar a toda la población** a participar en dicho proceso.

¿Con qué frecuencia se realiza el diagnóstico de Clima?



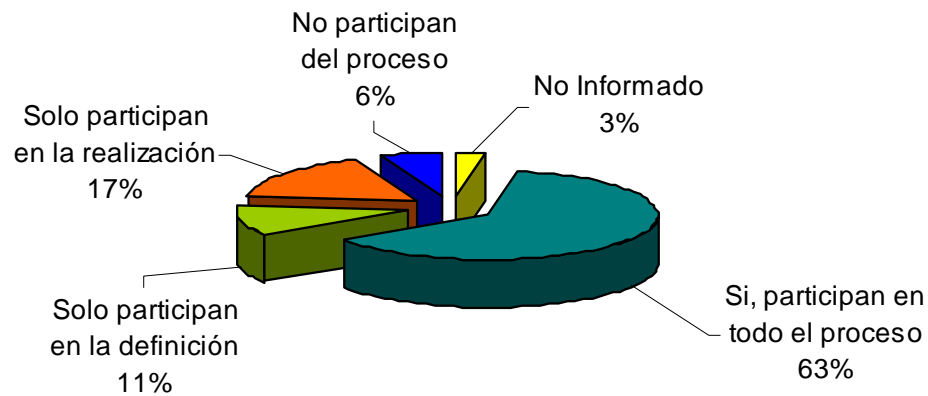
Aplicación de la Encuesta



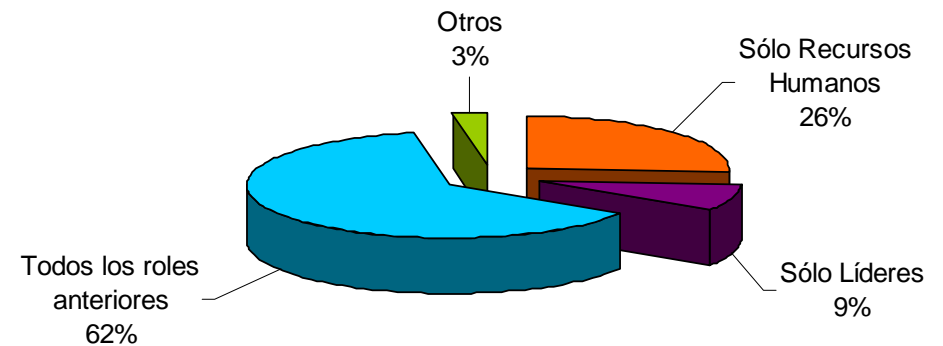
Resultados Generales

La mayoría de las empresas participantes **involucran a sus líderes en la definición e implementación de los planes de acción** para mejorar el clima organizacional.

¿Los líderes participan activamente en la definición y realización de los planes de acción?



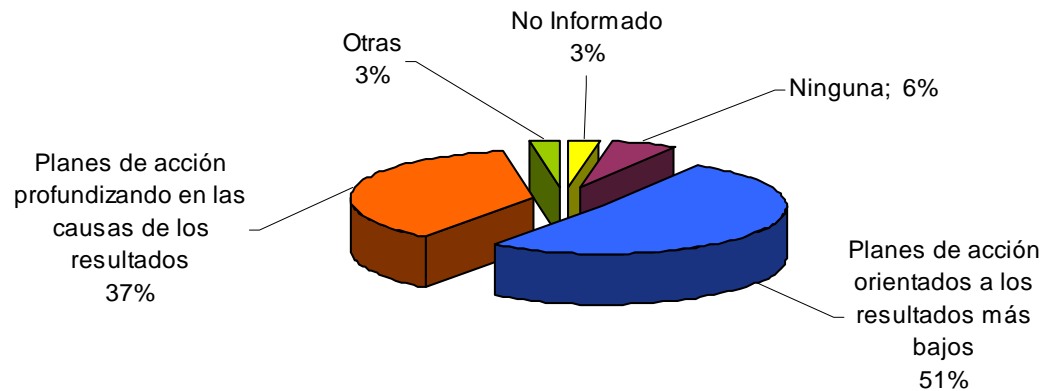
Responsables de la implementación de los planes de acción



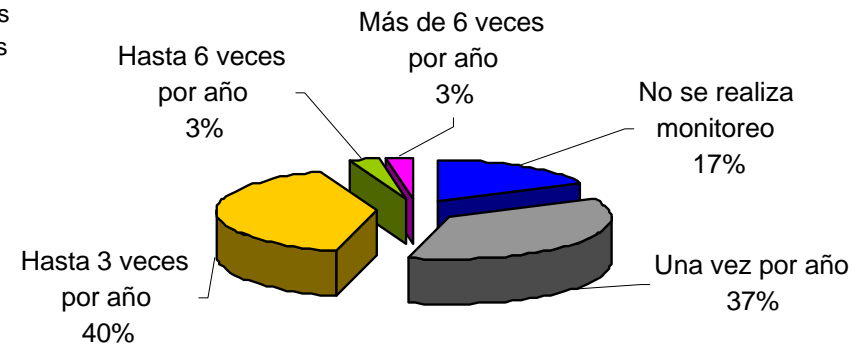
Resultados Generales

La mayoría de las empresas encuestadas elaboran **planes de acción con base en los resultados más bajos** del diagnóstico de clima. Asimismo, **el 83% monitorea** las acciones definidas.

¿Qué actividades lleva a cabo la Empresa, después de obtener los resultados del diagnóstico?



¿Con qué frecuencia se realiza el monitoreo o seguimiento de las acciones?

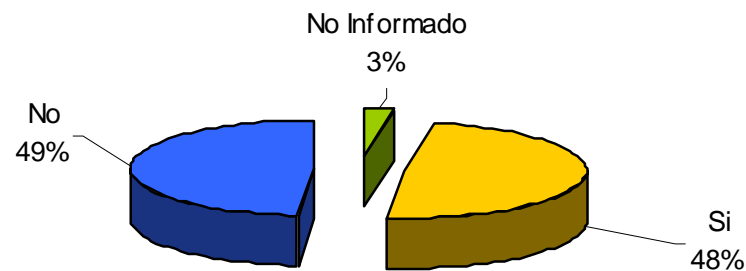


Resultados Generales

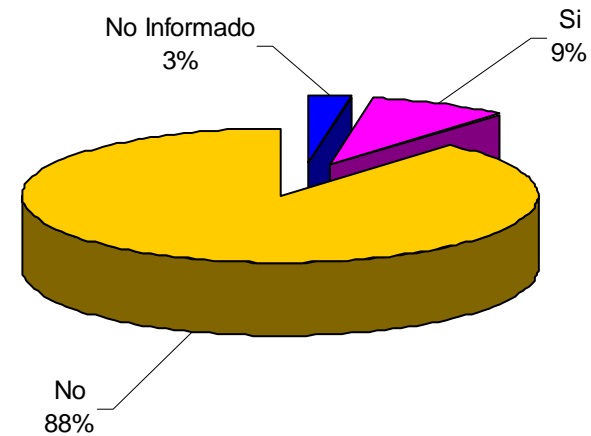
Un 48% relaciona el indicador de clima organizacional con su BSC.

El 9% de las empresas participantes vincula los resultados de la encuesta con la remuneración de sus líderes.

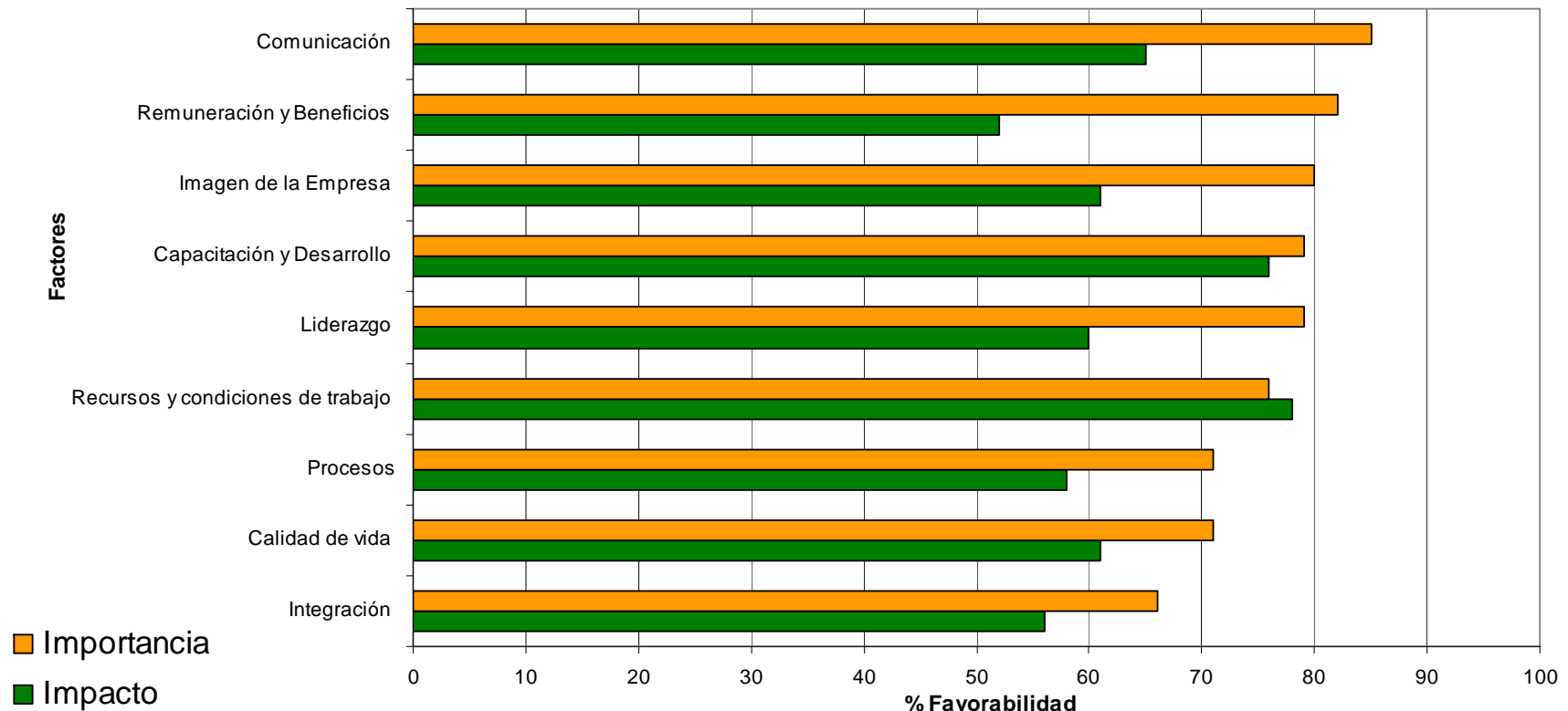
¿Los resultados de la encuesta de Clima, se tienen en cuenta en el BSC (*Balanced Score Card*)?



¿Los resultados de la encuesta están vinculados con la remuneración de los líderes?



En la mayoría de los factores se observa que la **importancia** dada a cada uno de ellos, **es mayor que el impacto** percibido de las acciones efectuadas para la mejora del clima.

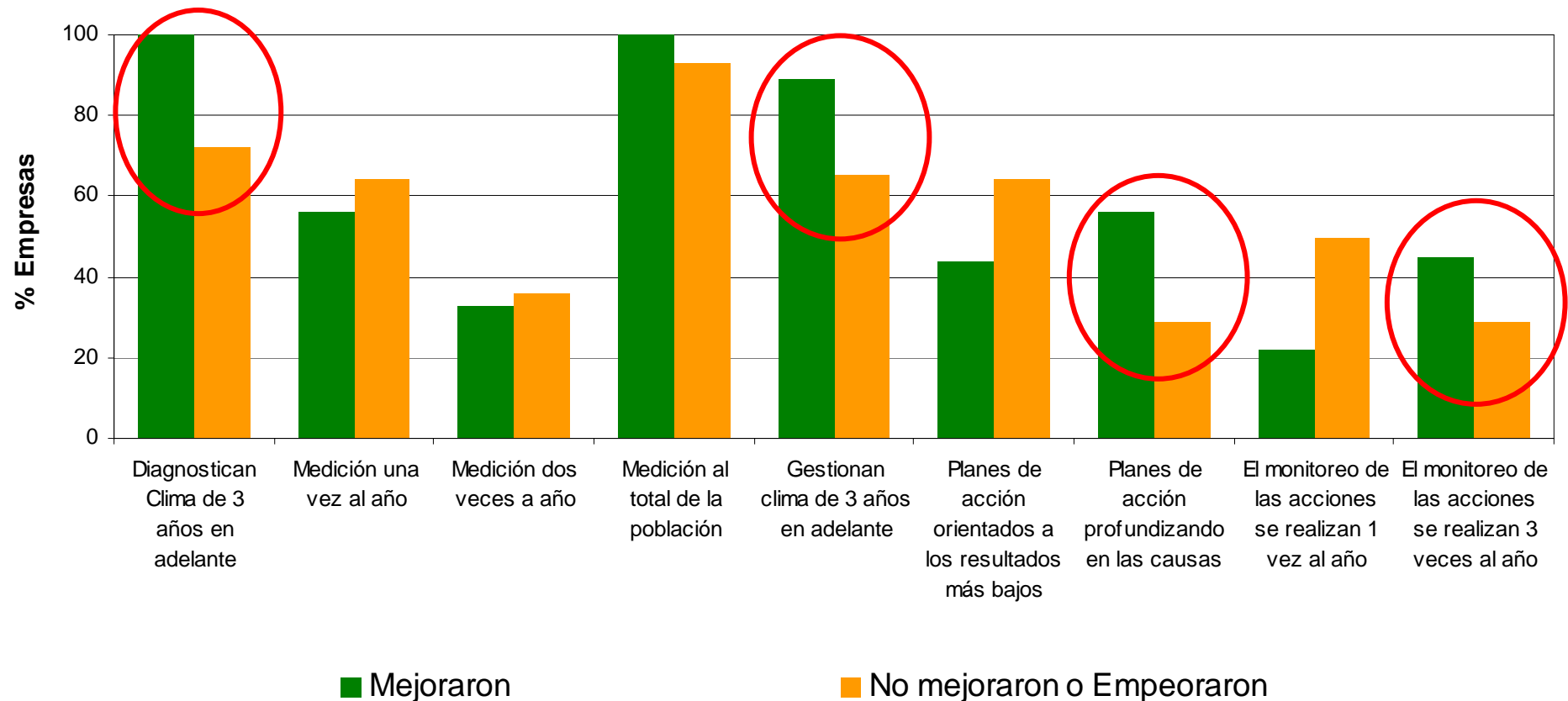


- **Importancia:** ¿En qué medida el factor es considerado importante para la gestión efectiva del Clima Organizacional?
- **Impacto:** Si en la empresa se han realizado acciones orientadas a mejorar este factor, ¿en qué medida considera que estas acciones han tenido impacto en la mejora del Clima Organizacional?

**Elementos que presentan las Empresas
que mejoraron su indicador de Clima**

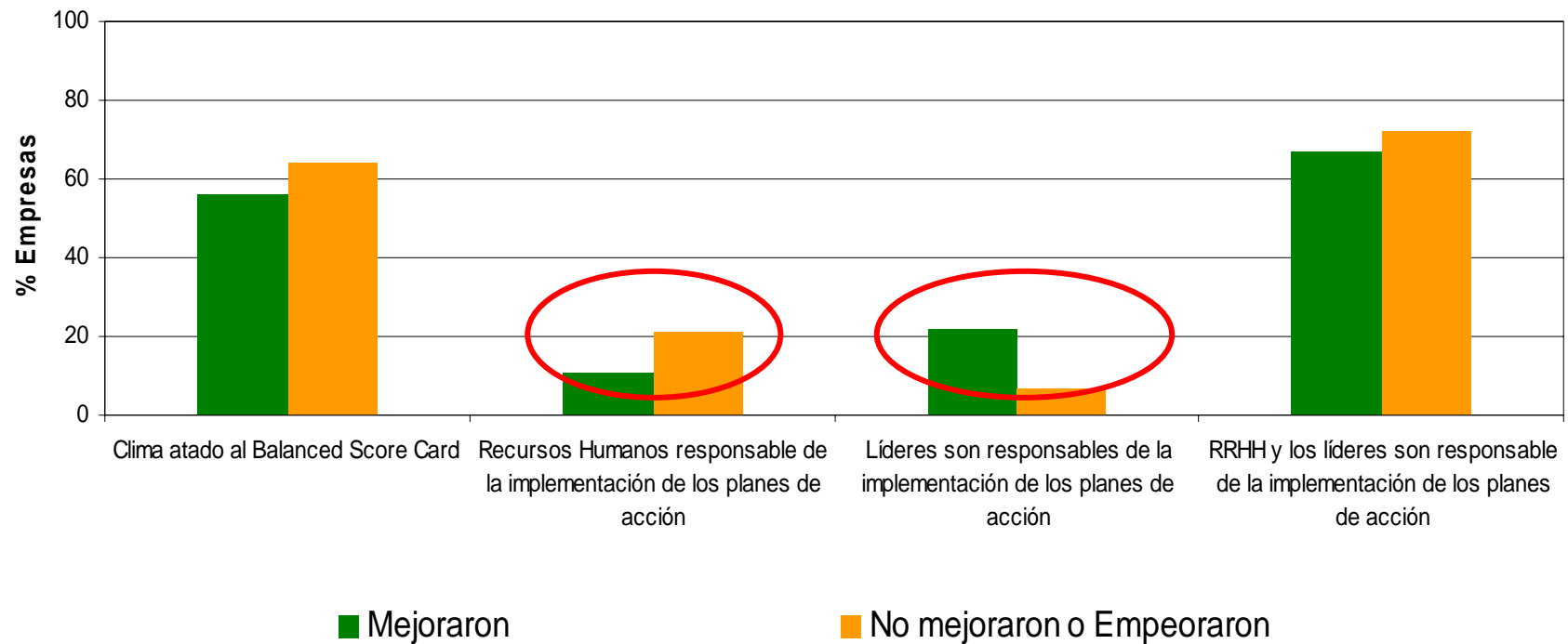
La mayoría de las empresas que mejoraron su clima tienen más de tres años diagnosticando y definen acciones con base en el análisis de las causas y no en los resultados más bajos de la encuesta. Asimismo, llevan a cabo un monitoreo frecuente de las acciones definidas.

¿Qué diferencias se observaron entre las Compañías que lograron mejorar el indicador de Clima y las que no?



Las empresas que mejoraron su indicador de clima se diferencian principalmente en que los líderes están involucrados en la definición, realización e implementación de los planes (no es sólo un tema de RRHH).

¿Qué diferencias se observaron entre las Compañías que lograron mejorar el indicador de Clima y las que no?



**Acciones más Frecuentes
para Mejorar el Clima Organizacional**

Temas más frecuentes a trabajar para mejorar el clima organizacional

TEMAS	% DE EMPRESAS
Comunicación	91
Recursos y Condiciones de Trabajo	91
Liderazgo	86
Capacitación y Desarrollo	86
Remuneración y Beneficios	80
Integración	80
Procesos	80
Calidad de Vida	71

Comunicación – Acciones más comunes

- **Implementación y uso de medios de comunicación internos:** Carteleras, intranet, correos, revista interna, buzón de sugerencias, entre otros, con el objetivo de informar sobre proyectos, temas organizacionales, información de los empleados (cumpleaños, promociones, transferencias, egresos), indicadores de negocio, información de las distintas áreas o departamentos, eventos y actividades de la organización en general.
- **Implementación de reuniones con la Directiva o Gerencia General,** con la finalidad de compartir los resultados de la organización, establecer sesiones de preguntas y respuestas, promover la cercanía con los empleados (**comunicación bidireccional**).
- **Comunicación de Indicadores de Gestión,** actividad patrocinada por la gerencia para transmitir resultados parciales o globales de negocio, informar las proyecciones, acciones y evolución de temas estratégicos de la organización.
- **Comunicación alineada con los procesos** en curso.

Recursos - Acciones más comunes

- Implantación y mejora de **las condiciones de higiene y seguridad industrial**, con base en la LOPCYMAT.
- **Mejoramiento en las Instalaciones físicas**, se compone de cambio de mobiliario, adecuación de las estaciones de trabajo, temas ergonómicos y creación de espacios para actividades sociales, remodelación de instalaciones con especial mención del área del comedor.
- Mejoras **tecnológicas** (hardware y software)
- **Automatización de procesos**, para facilitar la ejecución del trabajo.
- **Monitoreo periódico** de condiciones y recursos físicos necesarios para los empleados.

Liderazgo - Acciones más comunes

- **Evaluación diagnóstica** de los líderes como punto de partida para el desarrollo individual.
- **Plan de desarrollo de Liderazgo.** Herramientas que permitan fortalecer el rol, identificar y medir su potencial, entrenamientos y programas que les permita desarrollar su capacidad supervisoria y manejar los temas de gente.
- Herramientas y Programas de **Coaching** (individual y grupal)
- **Seguimiento** al desarrollo de los líderes con indicadores
- **Programas de High Potential**, el cual consiste en identificar los talentos dentro de la organización proporcionándoles el desarrollo para que ocupen puestos de mayor jerarquía.

Capacitación y Desarrollo – Acciones más comunes

- Identificación de necesidades a través del **plan anual de adiestramiento** y su cumplimiento. Este plan es alimentado por la detección de necesidades individuales de desarrollo
- **Capacitación orientada a áreas técnicas** relacionada con temas de negocio, tecnológicos y temas de seguridad industrial.
- **Programas de desarrollo individual**, donde se analizan las competencias a desarrollar y se plantea un plan individual, de acuerdo con la evaluación de desempeño.
- Uso de herramientas de medición de **competencias**, y su desarrollo como punto de partida para generar las necesidades de adiestramiento.
- **Formación para líderes**, con especial mención a los líderes de áreas específicas como líderes de operaciones, ventas y sindicales.
- Programas de **Formación de Facilitadores**, replicando los conocimientos.

Remuneración y Beneficios – Acciones más comunes

- **Estudios de mercados salariales** de manera periódica, con el objetivo de revisar la competitividad externa y la equidad interna
- **Búsqueda de nuevas formas de Beneficios** y su revisión para que estén acorde con lo que ofrece el mercado.
- **Comunicación y actualización** de la política de compensación de la Organización.
- Esquema de **remuneración variable** (bonos por desempeño).
- Generalmente se realizan una o dos **revisiones salariales** por año, por temas como inflación, mercado, desempeño, IPC.

Integración - Acciones más comunes

- **Actividades Deportivas**, las cuales permiten una interacción eficiente entre personas de diferentes unidades. Este tipo de acciones reflejó mayor cantidad de menciones por parte de los encuestados.
- **Actividades de Integración y Recreativas** entre las diferentes áreas que integran la organización, algunos extra muros. En algunos casos se suma a los familiares de los empleados para este tipo de acción.
- **Celebraciones**, como la fiesta anual, cumpleaños, día familiar, ocasiones especiales (día de la madre, día de la secretaria).

Procesos - Acciones más comunes

- **Evaluación de desempeño**, implementación de un sistema de evaluación de desempeño, así como revisión, seguimiento y fortalecimiento del actual sistema.
- **Planificación Estratégica**, implica reuniones para la creación de la misma, con participación de todos los empleados. En algunos casos el plan es creado por la directiva o gerencia y luego se realiza la divulgación a los colaboradores. También incluye procesos de planificación, desarrollados a corto y largo plazo.
- **Misión, visión y valores**, integra acciones de revisión de cada uno de estos elementos, alineación del personal, jornadas de trabajo para consolidar el tema entre los empleados.
- **Normas, políticas y procedimientos**, proyectos de mejora tecnológica para el acceso de los procesos y procedimientos, actualización, documentación y talleres en procedimientos y su implementación.

Calidad de Vida - Acciones más comunes

- **Horario flexible y/o cumplimiento de la hora de salida**, donde se estimula un equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Cumplimiento de las **vacaciones**.
- **Talleres** sobre diferentes temáticas, manifestadas por los empleados acerca de salud, manejo del estrés, educación familiar, cine talleres, inteligencia emocional, entre otros.

06

Conclusiones del Estudio

Conclusiones

- **La importancia dada a los factores vinculados con la gestión del clima organizacional es mayor que el impacto** percibido de las acciones llevadas a cabo para mejorarlo.
- Las iniciativas implementadas en áreas como **Recursos y Condiciones de Trabajo, Capacitación y Desarrollo, y Comunicación** han tenido **el mayor impacto** en la mejora del clima organizacional.
- Las **prácticas más frecuentes en el diagnóstico** de clima organizacional son:
 - Realizar la medición de forma **anual o cada dos años**.
 - Encuestar a **toda la población**.

Conclusiones (continuación)

- Las **empresas que mejoraron su indicador** de clima organizacional con respecto a la medición anterior, poseen las siguientes características:
 - Elaboran planes de acción con base en el **análisis de las causas** que originan los focos de atención.
 - **Involucran activamente a los líderes** en la definición y ejecución de los planes de acción.
 - **No responsabilizan únicamente a Recursos Humanos** por los planes de acción.
 - Invitan a participar a **todos los empleados** en el diagnóstico.
 - **Involucran a sus colaboradores** en comunicaciones bidireccionales y acciones conjuntas.

Los hallazgos del estudio confirman la experiencia de Hay Group

Factores Críticos de Éxito para la Gestión del Clima Organizacional:

- **Foco en el proceso de gestión** y no sólo en el diagnóstico. La medición es sólo un medio, no el objetivo.
- **Patrocinio de la Alta Dirección y compromiso de los líderes.**
- **Definición de acciones concretas y realizables** que respondan a las **prioridades del negocio** y a las **causas**.
- **Constancia** en el tiempo y **cumplimiento** de los plazos.
- **Comunicación** como factor crítico de éxito.

No existe una **“fórmula única”** para mejorar el clima, ya que cada organización es diferente. Los resultados del presente estudio son sólo una referencia sobre las prácticas más comunes en las empresas participantes.



Resultados del Estudio en Austral

Ficha Técnica del Estudio - Austral

- **Participantes:** 39 Empresas.
- **País:** Argentina, Perú, Chile y Bolivia.

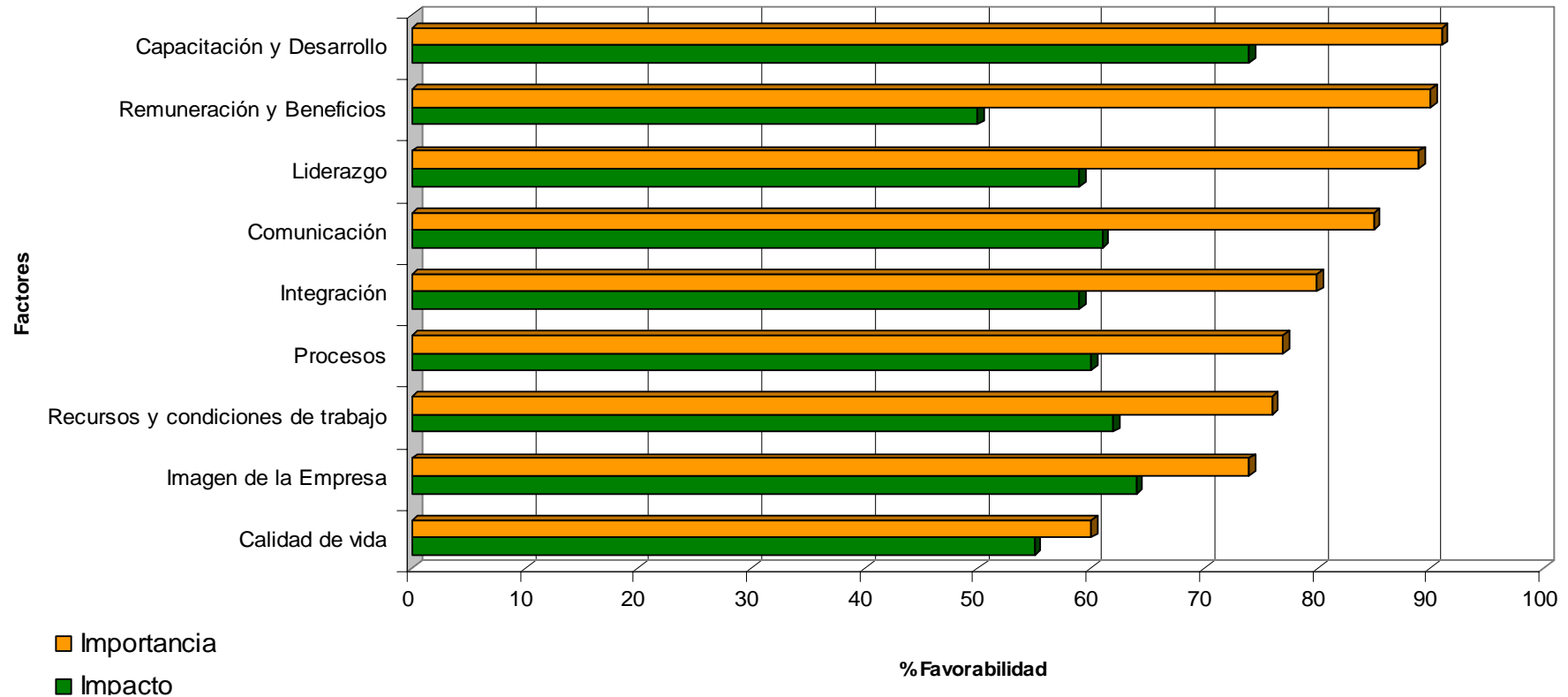
Instrumento:

- Cuestionario On-Line compuesto por 51 preguntas:
- 40 preguntas cerradas.
- 11 preguntas abiertas.

Roles Encuestados:

- Líderes de Recursos Humanos.
- Líderes de Clima Organizacional.

Resultados del Estudio en Austral



- **Importancia:** ¿En qué medida el factor es considerado importante para la gestión efectiva del Clima Organizacional?
- **Impacto:** Si en la empresa se han realizado acciones orientadas a mejorar este factor, ¿en qué medida considera que estas acciones han tenido impacto en la mejora del Clima Organizacional?

07

Evolución del Enfoque de Hay Group

Premisas de Hay Group sobre el Clima Organizacional

- El **clima** organizacional es un resultado de la gestión empresarial, y a su vez **determina el desempeño de los colaboradores** hacia objetivos superiores.
- Un **ambiente de alto desempeño** es aquel que estimula el **compromiso** de las personas hacia el desempeño superior y promueve la **satisfacción** en el trabajo.
- Ese compromiso y satisfacción es visible en un “**esfuerzo discrecional**”, es decir, aquel que supera el promedio e implica un vínculo afectivo que permite retener a las personas.

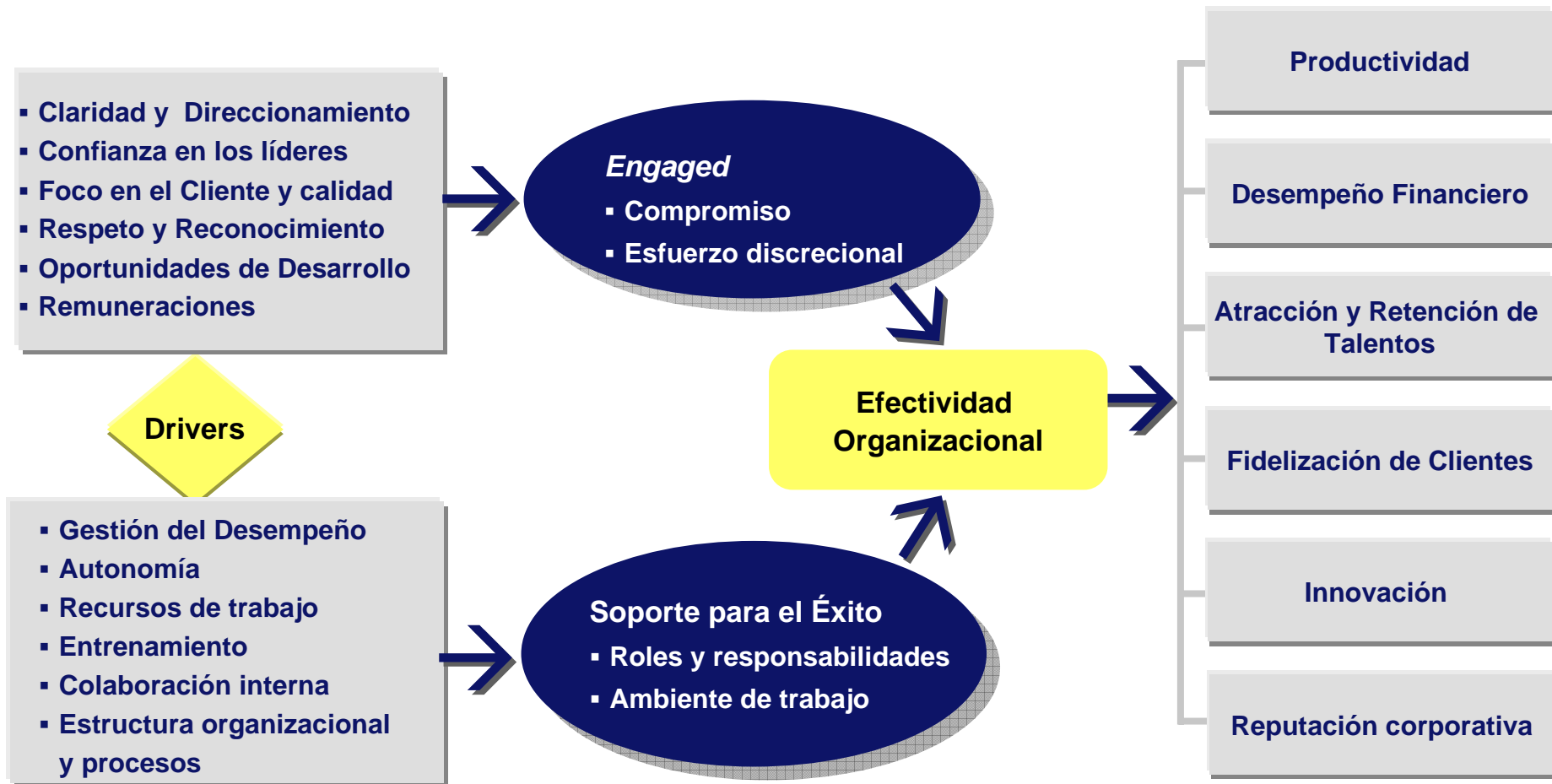


Compromiso

+

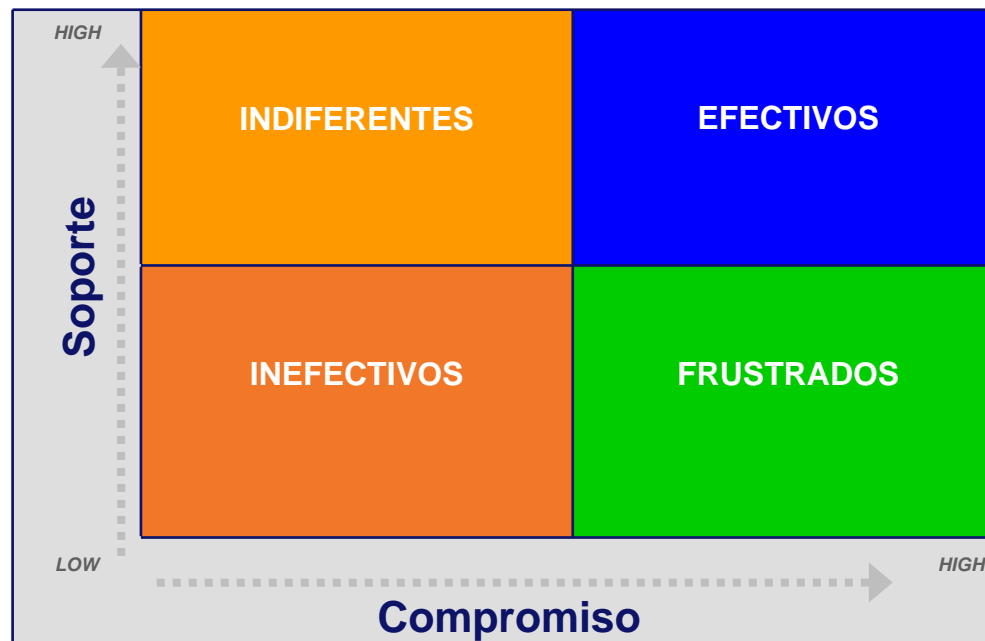
Soporte para
el Éxito

Enfoque Conceptual Efectividad de los empleados



Matriz de Efectividad

Nuestros estudios confirman que el compromiso empresarial y el apoyo para el éxito son resultados diferentes que están influenciados por diversos factores.



En consecuencia, los líderes que buscan mejorar la efectividad de sus equipos necesitan determinar si las cuestiones de desempeño son un resultado de la falta de compromiso, de la falta de apoyo, o de ambas. Las implicaciones para la acción diferirán dependiendo de la respuesta.

¡GRACIAS!

Hay Group

Caracas

58 212 263.2323

sofia.zita@haygroup.com