

El Mejor Lugar Para Todos



CHARLA DE COMPROMISO

Paquete de herramientas para gerentes sobre el compromiso de los empleados

**¡Ha llegado el momento de escribir el próximo capítulo de la historia
de compromiso de su equipo!**

Incluye cómo interpretar resultados de encuestas, recursos y herramientas para ayudarlo a hablar con su equipo y desarrollar planes de acción que se centren en incrementar el compromiso.

UNT | SYSTEM™

UNT UNIVERSITY
OF NORTH TEXAS®

UNT | DALLAS™
UNIVERSITY OF NORTH TEXAS AT DALLAS

UNT | HEALTH
SCIENCE CENTER

CONTENIDO

3

¿Qué es el compromiso de los empleados?

Define el compromiso de los empleados, cómo se mide y por qué es importante.

10

Comprender sus resultados

Proporciona información sobre cómo medir el compromiso e interpretar los resultados de su equipo en la Encuesta de compromiso de los empleados 2018.

16

Guía de planificación de acciones

Describe los pasos que se recomiendan para compartir resultados con su equipo, facilitar el diálogo sobre el compromiso y crear planes de acción para el compromiso.

29

Mapa de aprendizaje interno

Identifica oportunidades de aprendizaje interno en cada campus que lo ayudará a desarrollar y concentrarse en el compromiso con su equipo.

31

Q12 Recursos

Recursos de Gallup Q12™ que contienen un desglose de cada uno de los elementos del compromiso, incluidas las mejores prácticas y preguntas de descubrimiento recomendadas para cada elemento.

¿Qué es el compromiso de los empleados?

Para comprender el compromiso, pregúntese: ¿Por qué elegí este trabajo?

Quizás el salario, los beneficios y la seguridad tuvieron algo que ver, pero probablemente no fueron lo único que lo convenció a aceptar la oferta de trabajo. Es probable que haya sentido una conexión con el gerente de contratación, la misión de la organización, el trabajo en sí, o tal vez simplemente tuvo una "sensación de euforia" que le indicaba que este era el trabajo perfecto para usted.

**LAS HISTORIAS
CONECTAN A LAS
PERSONAS**

El compromiso de los empleados se trata de las conexiones que tenemos con nuestro trabajo y lugar de trabajo y las relaciones que construimos con nuestros compañeros de trabajo. Como seres humanos, las relaciones y conexiones son importantes para nuestro bienestar y nuestro compromiso con lo que "hacemos".

De acuerdo con Gallup, un líder en el compromiso de los empleados,
"una fuerza laboral altamente comprometida significa la diferencia entre una organización que supera a sus competidores y una que no logra crecer".

¿Por qué debería interesarle el compromiso?

Si el enfoque del compromiso en las conexiones y las relaciones le hace pensar que este no es un tema para usted, considere lo siguiente...

El compromiso afecta a todas las personas dentro de su organización.



Cada persona dentro de la organización incide en sus iniciativas estratégicas.



Esto a su vez incide en la capacidad de la organización para cumplir con su misión y visión.

La definición de compromiso de los empleados

Para comenzar a entender el compromiso, debemos definirlo. Hay muchas organizaciones que miden el compromiso de los empleados, y por lo tanto existen múltiples definiciones de compromiso. Sin embargo, todos comparten ideas similares sobre el tema de "¿Qué es el compromiso?".

Para nuestro propósito, definiremos el compromiso como:

"La medida en que los empleados se comprometen con algo o con alguien de su organización".

Ese compromiso determina qué tan arduamente trabajan y cuánto tiempo permanecen en el puesto. Los empleados comprometidos conducen a mayores niveles de desempeño y mayores niveles de retención.

Gallup define a los empleados comprometidos como aquellos que están involucrados, entusiasmados y comprometidos con su trabajo y lugar de trabajo.

Satisfacción laboral vs. compromiso

Para comprender el compromiso, es útil comprender la diferencia entre la satisfacción laboral y el compromiso.

Empleados satisfechos	Empleados comprometidos
Una "calle de un solo sentido" - ¿Qué puede hacer la organización por mí?	Una "calle de doble sentido" - ¿qué podemos lograr la organización y yo si colaboramos?
Puede o no ser productivo	Trabajar apasionadamente
Dedicar tiempo, pero no necesariamente energía al trabajo	Desempeñarse a niveles altos consistentemente
Tomar una actitud de "a ver qué pasa" hacia su trabajo	Impulsar la innovación, hacer avanzar a la organización
El compromiso racional con el trabajo, cumple con sus necesidades financieras, de desarrollo o profesionales	Compromiso emocional: valorar, disfrutar, y creer en el trabajo que hacen

Los empleados comprometidos tienen una conexión personal con el éxito de la organización.

Entonces, ¿cuál es la diferencia? La respuesta está en el desempeño.

Los empleados comprometidos están psicológicamente dedicados a su trabajo, van más allá de las expectativas básicas del trabajo, y desean desempeñar un papel clave en el cumplimiento de la misión de su organización.

Compromiso racional vs. emocional

Podemos analizar más a fondo el compromiso y su impacto en el desempeño y la retención al observar el compromiso del empleado con la organización.

Los empleados se comprometen con una organización de dos maneras: racional y emocionalmente.

¿Qué significa estar racional y emocionalmente comprometido?

Puede pensar en el compromiso racional como un compromiso con la mente, apelando a los intereses propios del empleado en torno a su carrera, su compensación y otros beneficios que usted ofrezca.

El compromiso emocional se trata de involucrar al corazón, se trata de que el empleado crea que está en el trabajo correcto, con la organización correcta y por las razones correctas.

Compromiso racional



La mayoría de nosotros tenemos un sentido de compromiso racional. Es la medida en que el trabajo tiene sentido para nosotros. ¿Nos conviene en términos financieros, de desarrollo y profesionales?

Impulsa la intención de quedarse...

Los empleados con un alto compromiso racional tienen **40% menos probabilidades de abandonar la organización** si el trabajo tiene sentido para ellos.



Impacto en el esfuerzo discrecional

Los empleados con un alto compromiso racional demuestran **13% más esfuerzo discrecional**. Esto no impulsa el aumento en el desempeño y los resultados que usted necesita.

Compromiso emocional



El compromiso emocional es la medida en que los empleados **valoran, disfrutan y creen en** su trabajo y tiene un mayor impacto en el desempeño.

Impulsa la intención de quedarse...

Los empleados con alto compromiso emocional tienen **33% menos probabilidades de abandonar la organización** si establecen una conexión psicológica con el trabajo o el lugar de trabajo.



Mayor impacto en el esfuerzo discrecional

Los empleados con un alto compromiso emocional demuestran **44% más esfuerzo discrecional**. Este esfuerzo impulsa el aumento en el desempeño y los resultados que usted necesita.

Esto tiene sentido, ¿cierto? Si pensamos que un trabajo tiene sentido para nosotros, probablemente nos quedaremos, pero no estaremos extremadamente inspirados para darlo todo. Pero si estamos entusiasmados con el trabajo, si lo disfrutamos, si nos interesa... ahí es donde vemos un impacto en el desempeño. Queremos quedarnos y además es algo que nos apasiona, así que queremos trabajar más arduamente.

Ese es el poder del compromiso emocional.

Tres tipos de empleados

Para definir mejor el compromiso, podemos ver la diferenciación de empleados de Gallup en tres niveles distintos: comprometido, no comprometido y activamente descomprometido.

De acuerdo con Gallup, los *“trabajadores comprometidos se distinguen de sus contrapartes no comprometidos y descomprometidos debido al esfuerzo discrecional que aportan consistentemente a sus roles. Estos empleados hacen un esfuerzo adicional, trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su empresa. Son las personas que impulsarán la innovación y harán avanzar al negocio”*.*

COMPROMETIDOS

Estos empleados son leales y están psicológicamente comprometidos con la organización. Son más productivos y tienen más probabilidades de permanecer con su organización.

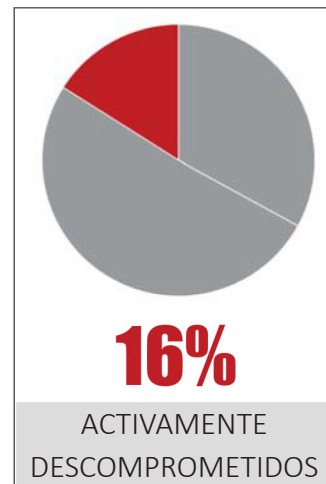
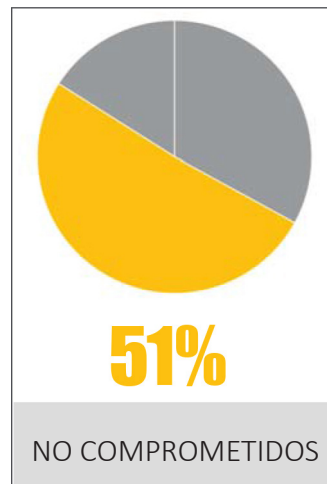
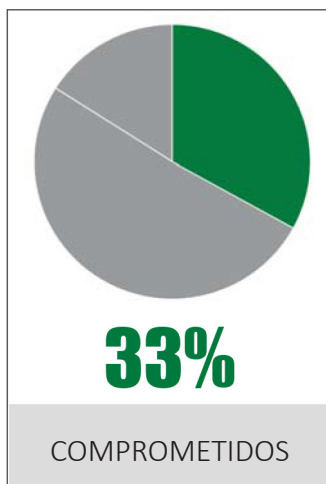
NO COMPROMETIDOS

Estos empleados pueden estar satisfechos y ser productivos, pero no están psicológicamente conectados a su organización. Es más probable que se ausenten del trabajo y abandonen la organización.

ACTIVAMENTE DESCOMPROMETIDOS

Estos empleados están físicamente presentes pero psicológicamente ausentes. No están contentos con su situación de trabajo e insisten en compartir este descontento con sus colegas.

De acuerdo con el informe de Gallup llamado *Estado del lugar de trabajo estadounidense* en 2017, de los 100 millones de empleados de tiempo completo de la fuerza laboral estadounidense, solo un tercio están comprometidos con su trabajo, de acuerdo a la definición de Gallup.



*Fuente: Gallup Business Journal: [Cinco formas de mejorar el compromiso de los empleados ahora mismo](http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx) (<http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>)

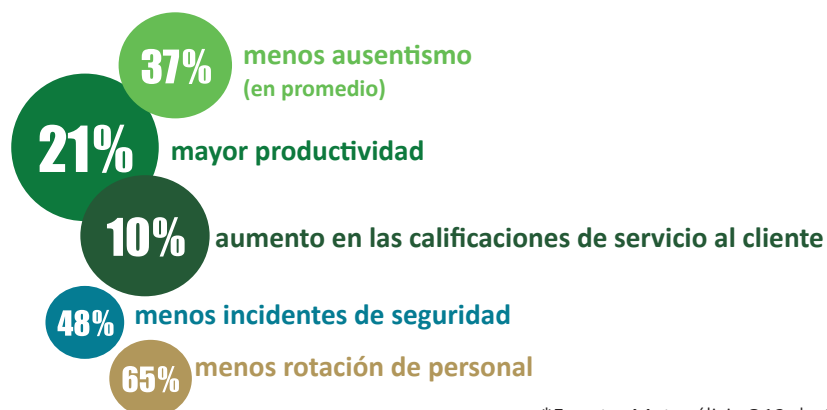
¿Por qué es importante el compromiso?

Como supervisor, su trabajo principal es sacar el máximo provecho de su equipo, ¿cierto? Desea asegurarse de que se presenten a trabajar, se desempeñen bien, se queden en la organización y contribuyan a los objetivos de la misma. En resumen, quiere que su equipo se dedique y se comprometa con su trabajo de una manera que signifique algo para ellos. Si ellos están comprometidos, su trabajo es más fácil y tendrá más éxito como supervisor.

La investigación muestra que entre mayor sea el porcentaje de empleados y equipos comprometidos que tenga una organización, es más probable que cumpla, y posiblemente supere, sus objetivos.

– Metanálisis Q12 de Gallup en 2012

Equipos con altos niveles de experiencia de compromiso:



*Fuente: Metanálisis Q12 de Gallup en 2012

Por lo tanto, si creía que el compromiso era un tema delicado que realmente no tiene que ver con el desempeño o los resultados, estas estadísticas deberían despertarlo un poco. El compromiso impulsa el desempeño, mejora la retención, reduce el ausentismo y aumenta las calificaciones de servicio al cliente.

El compromiso es importante para los miembros de su equipo

El compromiso también tiene un impacto muy personal en cada miembro del equipo en lo referente al bienestar del empleado. De hecho, según Gallup, los niveles de compromiso en el lugar de trabajo tienen un efecto mayor que otras políticas organizacionales, como las horas trabajadas, el horario flexible y el tiempo de vacaciones.

El compromiso de un empleado afecta:

- * Niveles reportados de estrés en el trabajo
- * Llevar el estrés a familiares y amigos
- * Niveles de ansiedad y depresión
- * ¡Incluso los niveles de colesterol!

¿Cómo se mide el compromiso?

Para mejorar el compromiso, primero se debe medir. Esto le proporciona un marco para actuar. Elegimos medir el compromiso con la Encuesta de compromiso de los empleados Q12™ de Gallup.

Los 12 elementos de compromiso le ofrecen un punto de enfoque en 12 elementos del lugar de trabajo que pueden dar lugar a acciones, con vínculos comprobados a los resultados de desempeño. Los supervisores pueden crear altos niveles de compromiso a lo largo del tiempo centrándose continuamente en estas 12 necesidades del lugar de trabajo..

Cuatro dimensiones del compromiso de los empleados

La investigación de Gallup muestra que el orden de los reactivos de la encuesta Q12 es importante. Cada uno de los 12 reactivos representa las cuatro etapas de una jerarquía que atraviesa un empleado en la trayectoria hacia el compromiso total. Estas cuatro etapas ayudan a los supervisores a evaluar el desempeño del equipo y a concentrar sus esfuerzos en las áreas más relevantes al lugar de la trayectoria en donde se encuentra su equipo para llegar al compromiso total.

	¿CÓMO PUEDO CRECER?	Q12. El año pasado tuve oportunidades en mi trabajo para aprender y crecer. Q11. En los últimos seis meses, alguien en mi trabajo ha conversado conmigo acerca de mi progreso.	La dimensión más avanzada, donde los miembros del equipo quieren hacer mejoras, aprender, crecer, innovar y aplicar sus nuevas ideas.
	¿SIENTO QUE PERTENEZCO?	Q10. Tengo un mejor amigo en el trabajo. Q09. Mis compañeros y colegas están comprometidos a realizar un trabajo de calidad. Q08. La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante. Q07. En mi trabajo, siento que mis opiniones son importantes.	Esta tercera dimensión es donde los miembros del equipo evalúan su conexión con el equipo y la organización.
	¿QUÉ DOY?	Q06. Hay alguien en mi trabajo que promueve mi desarrollo. Q05. Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí al nivel personal. Q04. En los últimos siete días, se me ha reconocido o felicitado por haber hecho un buen trabajo. Q03. En mi trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	El segundo nivel continúa construyendo una base para el compromiso, donde los miembros del equipo consideran la manera en que los demás perciben y valoran sus esfuerzos.
	¿QUÉ RECIBO?	Q02. Cuento con los materiales y equipos que necesito para hacer bien mi trabajo. Q01. Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.	Estos dos reactivos son la base para desarrollar el compromiso y se deben cumplir primero.

El compromiso no es un evento único

Aunque el compromiso se debe medir para actuar en consecuencia, éste no es solo una encuesta. Los altos niveles de compromiso suceden al centrarse continuamente en las necesidades de su equipo. Esas necesidades cambiarán con el tiempo, por lo que el compromiso debe seguir siendo el centro de atención.

Tenga en cuenta la conexión emocional del miembro de su equipo con su trabajo y lugar de trabajo, y la manera en que esa conexión se traduce en desempeño laboral.

¡Concéntrese en la historia de su equipo para aumentar el compromiso!

En toda la organización ya existen historias. Además, cada miembro del equipo tiene su propia historia de compromiso. Las historias nos ayudan a conectarnos entre nosotros y son una herramienta poderosa que puede usar para mostrar a su equipo el impacto que están teniendo en nuestra misión, visión y valores.


Al contar historias, usted está conectando a personas de toda la organización a través de una narrativa más amplia.

Hay varias historias que lo ayudarán a aumentar los niveles de compromiso de los empleados:

- 1 La historia de la organización.** Esta historia ayuda a conectar a los miembros del equipo con la misión y el propósito de la organización: hacia dónde vamos y cómo planeamos llegar.
- 2 Historia de impacto de un miembro del equipo.** Comparta estas historias con frecuencia para reconocer el impacto que el miembro del equipo ha tenido en el equipo, el departamento y los objetivos de la organización.
- 3 Historia del impacto del cliente.** La forma en que los miembros de su equipo han ayudado a las personas a las que sirven a alcanzar el éxito es una forma poderosa de reconocer logros y resultados.
- 4 Su historia.** Compartir sus propias historias personales de éxito y los desafíos que enfrenta es una forma poderosa de conectarse con su equipo.
- 5 Historia de fortaleza.** Cada miembro del equipo tiene diferentes fortalezas. Pedir a los miembros del equipo que compartan cómo usan sus fortalezas es una excelente manera de reconocer y fomentar el crecimiento en un área que ya les da energía.

Comprender los resultados de su encuesta de compromiso de los empleados

Nuestra historia de compromiso



**LAS HISTORIAS
CONECTAN
A LAS PERSONAS**

El compromiso comienza con la historia de cada miembro del equipo.

Cada historia es parte de una narrativa más amplia para nuestros equipos, departamentos e instituciones.

¡Lo que importa es lo que hacemos con nuestra historia!

“Medir el compromiso es una cosa; entender y usar los resultados es otra”.

- Gallup



Utilizamos nuestra Encuesta de compromiso 2017 para capturar una instantánea en el tiempo del compromiso en todo nuestro sistema. Los resultados de la encuesta proporcionan información valiosa y pistas sobre la historia de compromiso de cada equipo.

Esta guía está diseñada para ayudarle a interpretar los resultados de su equipo y comenzar a entender la historia de compromiso del mismo. Recuerde, la encuesta es el primer paso en el proceso. La mejor y más rápida forma de completar la historia de su equipo es comentando los resultados juntos. Esto le ayudará a comenzar a elaborar un plan para desarrollar el mejor lugar de trabajo, más productivo y satisfactorio para todos.

El compromiso no es un evento de una sola vez. Es lo que sucede después de la encuesta: cuando se convierten los datos en acciones.

Resumen de planificación de acciones

La Guía de planificación de acciones para el compromiso (página 16 de esta guía) le ayudará paso a paso a convertir los resultados de la encuesta en acción con su equipo. Se ofrece una descripción general de los pasos que deberá seguir para generar compromiso todos los días.

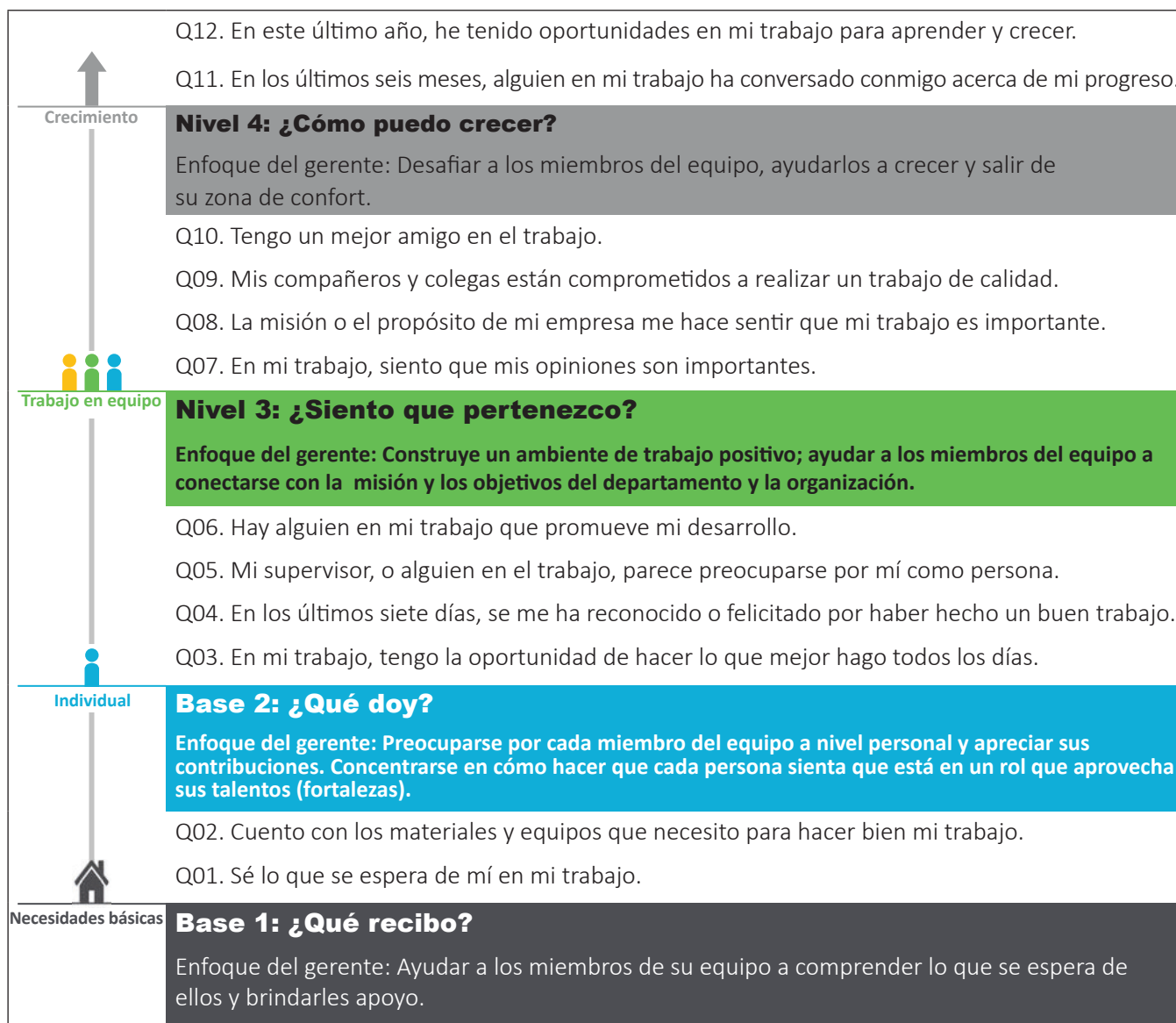
- 1 ANALIZAR** Lea detenidamente los resultados de su encuesta. Su objetivo es interpretar los resultados y obtener una visión preliminar de la historia de su equipo.
- 2 COMPARTIR Y APRENDER** Reúnase con su equipo para una Charla de compromiso. Comparta los resultados de la encuesta, comente y aprenda cómo su equipo ve el compromiso.
- 3 COLABORAR** Junto con el equipo, establezca objetivos y desarrolle planes de acción organizacionales y de equipo para mejorar el compromiso.
- 4 VISIBILIDAD Y ENFOQUE** Haga que centrarse en el compromiso forme parte de la rutina diaria del equipo para fomentar un entorno de trabajo que cree una historia de compromiso en la que todos tengan importancia.
- 5 ENFATIZAR** Haga un seguimiento regular de los objetivos del equipo y enfatice el éxito.

Medición del compromiso

Gallup mide el compromiso a través de 12 elementos de compromiso.

Estos elementos se conocen como Q12 y fueron las primeras 12 preguntas formuladas en nuestra Encuesta de compromiso. Los elementos Q12 proporcionan un marco para saber cómo podemos crear compromiso.

Cada una de estos 12 reactivos mide áreas en las que un supervisor o gerente puede tener un impacto directo. Los resultados de la encuesta pueden ayudarlo a identificar las acciones necesarias para influir en el compromiso y mejorar el desempeño de su equipo.



Mientras revisa los resultados de su encuesta, tenga en cuenta la Jerarquía del compromiso.

La jerarquía identifica el recorrido psicológico continuo del empleado a través de los niveles de compromiso.

Los primeros seis reactivos en la base de la jerarquía son la clave para construir un lugar de trabajo comprometido. Representan las necesidades básicas y las necesidades individuales del empleado. Si su equipo no está "altamente involucrado" en estos seis reactivos, será mucho más difícil cumplir con las acciones de compromiso en la parte superior de la jerarquía.

Puntuación neta de promotores

La décimo tercera y última pregunta de nuestra encuesta de compromiso de los empleados está diseñada para ayudar a obtener información sobre el compromiso de los empleados midiendo la lealtad de los mismos.

Como parte de la encuesta de Gallup, hicimos la siguiente pregunta:

En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende a UNT System a un amigo o colega como un gran lugar para trabajar?

Definición de puntuación neta de promotores

La puntuación neta de promotores es una herramienta de retroalimentación de clientes y empleados. Se pide a los participantes que respondan una sola pregunta en una escala de 11 puntos (0 a 10), donde "0" es "poco probable" y "10" es "extremadamente probable".

El índice oscila entre -100 y 100. Una calificación NPS superior a "0" es buena. Una puntuación de "50" o más es excelente. Una puntuación de "70" o más es de clase mundial.

Según la puntuación, los participantes se dividen en tres (3) categorías:

Detractores*

Son aquellos que dan una puntuación de 0 a 6. No están particularmente emocionados con todos los componentes UNT System y es probable que hagan comentarios negativos.

Pasivos*

Son aquellos que dan una puntuación de 7 u 8. Están algo satisfechos pero no entusiastas hasta el punto de promover la organización.

Promotores*

Son aquellos que dan una puntuación de 9 o 10. Son los participantes entusiastas que recomendarían todos los componentes de UNT System a un colega o amigo como un excelente lugar para trabajar.

¿Cómo hablo de esto con mi equipo?

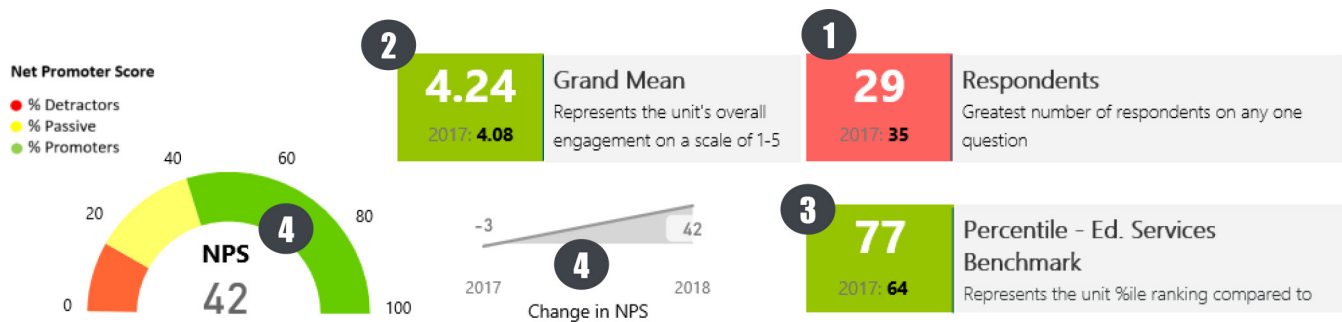
Sugerimos que comparta la Puntuación neta de promotores cuando se reúna con su equipo para analizar los resultados de la encuesta. Durante la reunión con sus equipos de trabajo, puede formular la siguiente pregunta:

¿Cuál es la razón más importante para la puntuación que asignaron?

Interpretación de sus resultados

Los resultados de la encuesta Q12 proporcionan una instantánea de la historia de compromiso de su equipo correspondiente a ese momento. Al revisar sus resultados, recuerde que los números por sí solos no cambian a una organización. La mejor manera de entender los números y saber qué está pasando dentro de su equipo es hablar con los miembros del mismo.

DATOS DE COMPARACIÓN 2018 / 2017: El informe de este año resalta el cambio significativo en valores entre los periodos de encuesta de 2017 y 2018.



- 1 Encuestados:** Mayor cantidad de empleados que respondieron cualquier pregunta dada. Dependiendo de la participación en la encuesta, la cantidad de encuestados que se indica en su informe podría diferir de la cantidad total de empleados de su equipo.
- 2 Media general:** Mide el compromiso general del nivel de grupo de trabajo indicado. La media general es un promedio de los promedios recibidos para los reactivos individuales de Q12 y usa la misma escala de 5 puntos que los reactivos individuales de Q12.
- 3 Percentil–Punto de referencia de servicios educativos:** Este percentil muestra cómo se compara el resultado de la media general con la base de datos de Gallup de organizaciones de servicios educativos que administraron la encuesta Q12. Por ejemplo, si su puntuación percentil es 77, su puntuación es más alta que el 77% de todas las demás puntuaciones y más baja que el 23% de todas las demás puntuaciones en la base de datos. Las clasificaciones de percentiles de 75 y superiores se consideran de clase mundial en comparación con la base de datos de Gallup.
- 4 Puntuación neta de promotores (NPS):** La puntuación neta de empleados promotores mide la probabilidad de que los miembros del equipo recomienden su organización a otros como un excelente lugar para trabajar. Una puntuación de "0" se considera buena. Una puntuación de "50" o más se considera excelente. Una puntuación de "70" o más es de clase mundial. Si bien la puntuación NPS no es una puntuación de compromiso, está diseñada para ayudar a obtener una idea del compromiso de los empleados midiendo la lealtad de los mismos.

El cambio en los valores NPS entre los periodos de la encuesta se indica en la gráfica intermedia.

7							8							6							9							10						
Q. ID	Question Short	Size	Gallup %ile	Mean 2017	Mean 2018	Δ	Frequency Distribution																											
Q01	Know what's expected	29	56	4.46	4.52		Q01																											
Q02	Materials and equipment	29	80	4.49	4.59		Q02																											
Q03	Opportunity to do best	29	58	4.17	4.24		Q03																											
Q04	Recognition	29	57	3.80	3.93		Q04																											
Q05	Cares about me	29	68	4.29	4.52		Q05																											
Q06	Development	29	74	4.40	4.45		Q06																											
Q07	Opinions Count	29	73	3.83	4.31		Q07																											
Q08	Mission/Purpose	29	57	4.14	4.28		Q08																											
Q09	Committed to quality	28	69	4.17	4.46		Q09																											
Q10	Best friend	27	21	2.94	3.15		Q10																											
Q11	Progress	26	52	3.97	4.15		Q11																											
Q12	Learn and Grow	27	57	4.29	4.26		Q12																											

% responded-

- 1-Strongly Disagree
- 2-Disagree
- 3-Neutral
- 4-Agree
- 5-Strongly Agree

5 Puntuaciones medias: La puntuación media es un promedio de las puntuaciones recibidas en el reactivo individual de Q12. Muestra la puntuación promedio del reactivo usando la escala de la encuesta de 5 puntos, donde 5.00 es la puntuación más alta y 1.00 la más baja. Se muestran las puntuaciones medias para el periodo actual y el último periodo de la encuesta.

6 Tamaño: El mayor número de empleados que respondieron al reactivo Q12 indicado. Tenga en cuenta que la cantidad de encuestados para cada pregunta puede no coincidir con la cantidad total de empleados en su equipo. Recuerde, no se requiere que los empleados respondan todos los reactivos de la encuesta para que sus respuestas cuenten.

7 Clasificación de percentil de Gallup: Esta columna muestra cómo se compara su puntuación media actual para el reactivo individual de Q12 con la base de datos de Gallup de **todas** las organizaciones que han administrado la encuesta Q12 (*versus el Percentil-Clasificación de referencia de servicios educativos (#3), que compara los resultados con la base de datos de referencia para servicios educativos de Gallup*).

Estos valores de referencia son útiles para medir el compromiso en relación con otras organizaciones. Por ejemplo, si su puntuación percentil es 47, su puntuación es más alta que el 47% de todas las demás puntuaciones y más baja que el 53% de todas las demás puntuaciones en la base de datos. Las clasificaciones de percentiles de 75 y superiores se consideran de clase mundial en comparación con la base de datos de Gallup.

8 Cambio en la media: Esta columna resalta el aumento/la disminución en el valor de la media (promedio de puntuaciones) para el reactivo Q12 individual entre el periodo actual y el periodo del año pasado de la encuesta.

9 Distribución de frecuencia: Esta columna desglosa el número de respuestas por porcentaje en la escala de 5 puntos de la escala, donde 5.00 es la puntuación más alta y 1.00 la más baja.

Explicación de la escala

Es importante recordar que la escala de calificación es una medida de las percepciones subjetivas. Esto hace que sea extremadamente importante analizar las calificaciones con su equipo para obtener una mejor comprensión de la historia de compromiso de cada miembro del equipo.

1

Un "no" frustrado

2

Un "no" definitivo

3

Un "no" amable

4

Un "sí, pero", lo que significa que no se logra consistentemente

5

Un "sí" contundente, pero no necesariamente la perfección

¿Qué informes recibiré?

Recibirá el informe general de la organización para su institución. Sin embargo, los informes distribuidos por debajo del nivel organizacional variarán según el tamaño de su equipo y el número de encuestados en su grupo de trabajo.

Para proteger la integridad del proceso de la encuesta y la confidencialidad de los participantes, se generarán informes para los departamentos y equipos que tuvieron 10 o más encuestados. Aquellos con menos de 10 encuestados (o equipos con menos de diez miembros) necesitarán usar los resultados del próximo nivel más relevante.

Gallup se adhiere a reglas de conducta específicas, que incluyen reglas de confidencialidad estrictas en la administración e informes de la encuesta. Las respuestas de los empleados a la encuesta se informan solo a nivel general del grupo de trabajo y la organización, y no se desglosan a nivel individual. Ningún informe contiene información sobre empleados individuales o información que permita a un gerente determinar respuestas individuales.

P: ¿Qué ocurre si nuestro equipo o departamento no tiene suficientes respuestas a la encuesta para recibir datos específicos para nuestro equipo?

R: A veces, los equipos son demasiado pequeños para recibir un informe de los resultados de su encuesta; esto se hace para proteger la confidencialidad de los encuestados. En su lugar, recibirá resultados agregados del siguiente nivel más relevante.

- * Sin embargo, su equipo no debe omitir la Charla de compromiso y la planificación de acciones simplemente por no haber recibido resultados específicos de la encuesta para el grupo.
- * En lugar de ello, comience el proceso de planificación de acciones preguntando a los miembros del equipo si creen que su equipo tendrá resultados similares para cada reactivo y dónde radican las diferencias.
- * Luego, el equipo puede analizar lo que se debe hacer antes de que puedan darle al reactivo la calificación más alta.
- * Debe tomar nota de los reactivos de Q12 que más le interesa mejorar al grupo. Identifique una fortaleza y un área de oportunidad, luego trabaje con su equipo para establecer metas de mejora.
- * Debido a que a todos los miembros del equipo han tenido oportunidad de proporcionar soluciones, todos, no solo el gerente, ahora son responsables de mejorar el compromiso en el equipo.

P: ¿Qué pasa si la composición del equipo ha cambiado desde que se realizó la encuesta?

R: Su equipo debe participar en la Charla de compromiso con la composición más actual del equipo. Use los resultados disponibles más relevantes para analizar y desarrollar un plan de acción de compromiso.

Escribir el siguiente capítulo de la historia de compromiso de su equipo

Guía de planificación de acciones

**LAS HISTORIAS
CONECTAN
A LAS PERSONAS**

Convertir los datos en acción

Esta guía está dirigida a gerentes y supervisores de todo el sistema UNT System. Describe un proceso paso a paso para ayudarlo a convertir los resultados de su encuesta de compromiso en acciones con su equipo.

“Si estás comprometido, sabes lo que se espera de ti en el trabajo, te sientes conectado con las personas con las que trabajas y quieres estar allí”.

- Jim Harter, Ph.D., Científico en jefe de Gallup para la gestión y el bienestar en el lugar de trabajo

Hemos dado el primer paso para comprender nuestra historia de compromiso midiendo el compromiso con la encuesta Gallup Q12™. Ahora puede comenzar a convertir esos datos en acciones y aumentar el compromiso de su equipo.

La evaluación Q12 de Gallup proporciona una instantánea de un capítulo de la historia de compromiso de su equipo. Los datos de la encuesta crean una imagen de lo que les importa a los miembros de su equipo y proporcionan información sobre lo que se necesita para desarrollar equipos que generen compromiso.

Las encuestas de cada equipo arrojarán diferentes historias, y cada equipo puede abordar la planificación de acciones de diferentes maneras. No hay un proceso único para todos; los pasos individuales a seguir pueden variar según el equipo.

Esta guía describe los pasos clave involucrados en la comprensión de los resultados de la encuesta, la facilitación de las discusiones de compromiso, la creación de un plan de acción de compromiso detallado y el desarrollo de una cultura que genere compromiso.

Administrar con un enfoque en el compromiso lo ayudará a conectarse con las necesidades de su equipo y crear un entorno motivador que incida en el desempeño de su equipo.

¡Esperamos que use los pasos descritos aquí para comenzar a escribir el siguiente capítulo de la historia de compromiso de su equipo!

Información general sobre la Charla de compromiso

La Charla de compromiso es un enfoque y una conversación en torno al compromiso que se lleva a cabo de manera constante y continua con el equipo.

1 ANALIZAR.

Lea detenidamente los resultados de su encuesta. Su objetivo es interpretar los resultados y obtener una visión preliminar de la historia de su equipo.

- Revise los resultados de su encuesta.
- Prepare la agenda de su reunión para la Charla de compromiso.
- Seleccione una fecha, hora y lugar. Alrededor de una hora para la primera reunión.
- Prepare los materiales, incluyendo una copia de los resultados de la encuesta Q12™ para cada miembro del equipo.

2 COMPARTIR Y APRENDER

Reúnase con su equipo para una Charla de compromiso. Comparta los resultados de la encuesta, comente y aprenda cómo su equipo ve el compromiso.

- Explique por qué realizamos la encuesta.
- Revise los conceptos clave del compromiso de los empleados.
- Distribuya y explique los resultados de la encuesta Q12.
- Comente los resultados: "¿Qué significa cada reactivo de Q12 para nuestro equipo?"

3 COLABORAR.

Junto con el equipo, establezca objetivos y desarrolle planes de acción organizacionales y de equipo para mejorar el compromiso.

- Comente en cuáles reactivos de Q12 debe concentrarse el equipo.
- Identifique los objetivos de desempeño del equipo.
- Haga una lluvia de ideas de acciones para mejorar el compromiso.
- Complete los planes de acciones de compromiso para los objetivos de la organización y del equipo.
- Identifique cuándo revisará el progreso.

4 VISIBILIDAD Y ENFOQUE.

Haga que centrarse en el compromiso forme parte de la rutina diaria del equipo para fomentar un entorno de trabajo que cree una historia de compromiso en la que todos tengan importancia.

- Desarrolle lineamientos para que el equipo se mantenga enfocado en el compromiso.
- Publique los planes de acción y los objetivos del equipo en un lugar visible para todos los miembros del equipo.
- Convierta el compromiso en una prioridad y un enfoque constante.

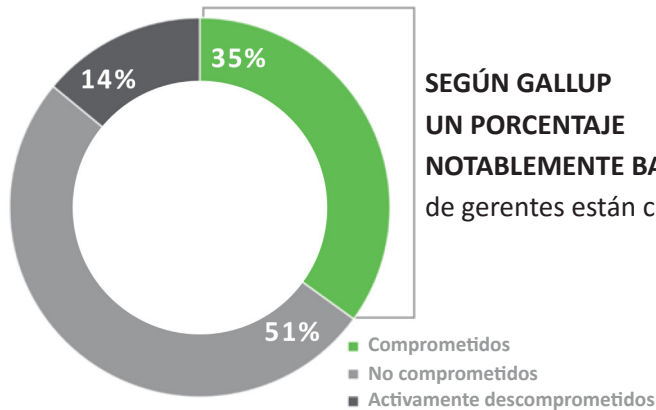
5 ENFATIZAR.

Haga un seguimiento regular de los objetivos del equipo y enfatice el éxito.

- Establezca un cronograma regular para el seguimiento de los Planes de acción.
- Evalúe el progreso de los objetivos del equipo.
- Reconozca el éxito, tanto grande como pequeño.
- Revise y recalibre según sea necesario.

Antes de comenzar

Antes de analizar los resultados de su encuesta y evaluar la historia de compromiso de su equipo, tómese un minuto para evaluar su propio compromiso.



**SEGÚN GALLUP
UN PORCENTAJE
NOTABLEMENTE BAJO
de gerentes están comprometidos.**

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTO?

Porque los gerentes tienen el mayor impacto en el compromiso de los empleados.

El compromiso comienza con usted. Los supervisores y gerentes locales representan al menos 70% de los factores que afectan el compromiso de los empleados y desempeñan el papel más importante para generar compromiso.

Fuente: Evaluación de gerentes de Gallup: Informe técnico, Gallup, 2013

Como gerente, usted juega un papel fundamental en la generación de un entorno de compromiso. Piénselo.

- Usted tiene el contacto más frecuente y directo con los miembros de su equipo.
- Sus acciones y comportamiento crean una impresión de compromiso para su equipo.
- Usted es el enlace directo entre los miembros de su equipo y los objetivos de la organización.

Su historia de compromiso individual tiene un impacto directo en la historia de compromiso de su equipo. Cuando usted está comprometido, es mucho más probable que los miembros de su equipo estén comprometidos.

¿ESTOY COMPROMETIDO?

- ¿Qué sensación me produce ir a trabajar todos los días?
- ¿Me inspira mi supervisor directo/líder principal?
- ¿Me siento orgulloso de decirle a las personas dónde trabajo?
- ¿Confío en mis compañeros/líderes y en la información que recibo?
- ¿Sé cómo mi rol contribuye a los objetivos de la institución?
- ¿Me siento valorado por el trabajo que hago?

59%

Los empleados que son supervisados por gerentes altamente comprometidos tienen un 59% más de probabilidades de estar involucrados que aquellos supervisados por gerentes activamente descomprometidos.

Analizar

Ahora que tiene los resultados de su encuesta, está listo para revisar y analizar los datos. Su objetivo es buscar la historia de compromiso detrás de los números.

A primera vista, los resultados de su encuesta pueden parecer una gran cantidad de información o difíciles de relacionar con el compromiso.

Le sugerimos que empiece buscando tres historias diferentes en su equipo.

<p>¿Cuáles son las fortalezas de mi equipo?</p> <p>Concéntrese en las preguntas Q12 con puntuaciones altas. Indican áreas de fortaleza. Es fácil olvidarse de enfocarse en las fortalezas del equipo: aquello que ya está bien. Se recomienda tomar medidas para garantizar que estos elementos sigan siendo fortalezas. Busque oportunidades de reconocimiento en los resultados.</p>	<p>Piense en lo siguiente: ¿Qué hacen usted y el equipo para contribuir a estas fortalezas?</p> <p>¿Cómo puede mejorarlas aún más?</p>
<p>¿Cuáles son las áreas de desarrollo de mi equipo?</p> <p>Su instinto natural será enfocarse en los reactivos de menor puntuación. Sin embargo, sus mejores oportunidades para mejorar el compromiso existen en las preguntas que tienen una puntuación neutra, “3” o “4”, lo que significa que no se logra de manera consistente.</p>	<p>Piense en lo siguiente: ¿Dónde podría mi equipo experimentar el mayor aumento en el compromiso?</p> <p>¿Hay algún reactivo que afecte a los demás?</p> <p>¿Qué más necesito saber de mi equipo para explorar más estas áreas?</p>
<p>¿Se cumplen las necesidades fundamentales de mi equipo?</p> <p>Tenga en cuenta que Q1- Q6 forman la base de un excelente lugar para trabajar. Sin una base sólida, será un desafío construir compromiso. Estas preguntas abordan las necesidades básicas e individuales y deberán abordarse primero.</p>	<p>Piense en lo siguiente: ¿Existe alguna necesidad fundamental que no se esté cumpliendo?</p> <p>¿Hay algo que pueda hacer para incidir en esto?</p> <p>¿Hay algo que el equipo y yo podamos arreglar que podría mejorar significativamente el ambiente de trabajo?</p>



La guía *Comprender los resultados de su encuesta de compromiso de los empleados* le ayudará a comprender la terminología de la encuesta Q12. Esta guía está disponible en el sitio web de compromiso de UNT System.

Compartir y aprender

A continuación, es hora de explorar las historias que identificó durante el paso de análisis y descubrir la historia de compromiso completa de su equipo.

Una vez que esté preparado, programe una Charla de compromiso con su equipo. El objetivo de la conversación del equipo es distribuir y explicar los resultados de la encuesta y obtener más información sobre las historias detrás de los datos. Solo a través del diálogo obtendrá una comprensión completa de los resultados de su equipo.

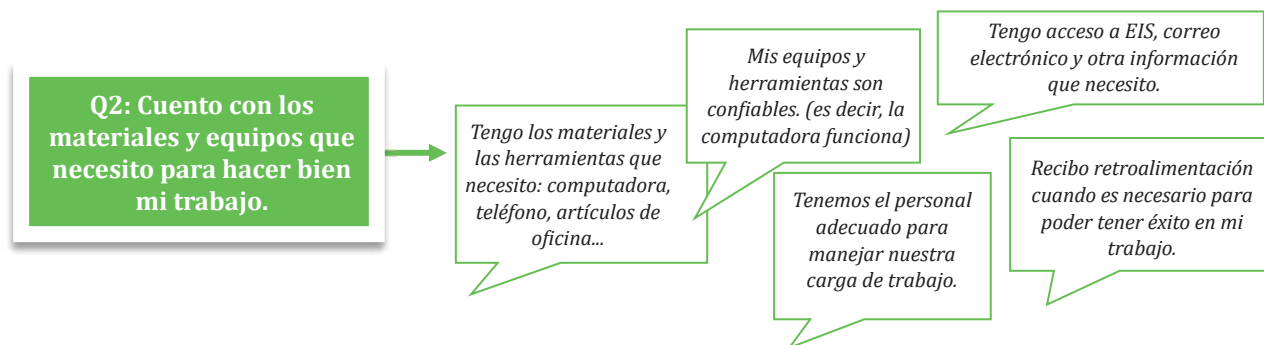
Este paso puede combinarse con el paso Colaborar en una misma reunión, o puede dividirse en varias reuniones. Esto dependerá de las necesidades y la disponibilidad de tiempo de su equipo.

- Explique por qué realizamos la encuesta.
- Revise los conceptos clave del compromiso de los empleados.
- Distribuya y explique los resultados de la encuesta Q12.
- Comente los resultados: "¿Qué significa cada reactivo de Q12 para nuestro equipo?"

Diferentes perspectivas

Durante el paso Compartir y aprender, se recomienda que tenga en cuenta que los miembros del equipo pueden tener diferentes perspectivas sobre cada una de las preguntas de Q12. Hable con su equipo para saber qué significa cada reactivo para ellos.

A continuación se muestra un ejemplo de cinco posibles perspectivas sobre la pregunta de Q2 sobre materiales y equipos.



Si su equipo está batallando para compartir sus ideas sobre el compromiso, pídeles que piensen en esta simple pregunta: **¿Cuál es la pregunta más importante de la encuesta?** Deles tiempo para comentar. Luego pídeles sus respuestas. Es aceptable que solo algunas cuantas personas compartan sus pensamientos.

Explique que no hay una respuesta incorrecta o correcta. Solo ellos pueden responder esto como un equipo, porque la respuesta es que la pregunta más importante para su equipo es la que ellos consideran la más importante para ellos.

Su objetivo durante la conversación del equipo es guiar a su equipo a través de tres áreas clave de discusión:



Explique por qué realizamos la encuesta y el concepto de compromiso de los empleados.

- * ¿Por qué realizamos la encuesta? La encuesta nos ayuda a medir el compromiso de los empleados en nuestro equipo y en toda la organización. Esta medición nos ayuda a determinar lo que ya estamos haciendo bien y las oportunidades para mejorar y construir un lugar de trabajo mejor y más satisfactorio para todos.
- * El compromiso de los empleados es más que solo estar satisfecho con su trabajo. Es una conexión emocional y una dedicación no solo hacia el trabajo que hace, sino también hacia el lugar de trabajo.
- * Gallup define a los empleados comprometidos como aquellos que están involucrados, entusiasmados y comprometidos con su trabajo y lugar de trabajo.
- * Gallup se refiere a las primeras doce preguntas de la encuesta como los 12 elementos del compromiso.
- * Estos elementos tienen un orden específico. Este orden se conoce como la Jerarquía del compromiso de Gallup.
- * Los primeros seis reactivos son la base de la jerarquía y son la base para crear un entorno comprometido.

Repase cada uno de los reactivos de Q12 y formule preguntas para alentar las discusiones.

Use el Recurso de la encuesta Q12 al final de esta guía para guiar a su equipo a través de cada uno de los reactivos de Q12. Hay espacio para registrar la puntuación de su equipo, lo que le ayudará a facilitar una discusión sobre cada reactivo.

Gallup sugiere usar las siguientes preguntas para dirigir la conversación del equipo:

- ¿Alguno de los resultados les sorprende?
- ¿Qué áreas de compromiso son fortalezas de nuestro equipo?
¿Qué estamos haciendo que produce este resultado de fortaleza?
- ¿Qué áreas de compromiso son oportunidades de nuestro equipo?
¿Qué no estamos haciendo que produce esta oportunidad?
- ¿Cómo sería un "5" en estos elementos?



¿Desea obtener más información sobre cómo liderar un diálogo sobre compromiso en un equipo?

Explore el artículo en línea que encontrará en el [Gallup Business Journal: 5 preguntas para su equipo.](http://www.gallup.com/businessjournal/162794/five-questions-ask-team.aspx)

(<http://www.gallup.com/businessjournal/162794/five-questions-ask-team.aspx>)



Colaborar

Este es el momento de hacer la transición de la conversación para centrarse en crear compromiso. Esto incluirá trabajar juntos para desarrollar planes de acción para mejorar el compromiso.

Use sus puntos de diálogo anteriores del paso Compartir y aprender para continuar hablando de las áreas de oportunidad y fortalezas para su equipo. Esta fase se puede combinar en la misma reunión que Compartir y aprender, o puede decidir programar una segunda reunión para desarrollar planes de acción.

- Comente en cuales reactivos de Q12 debe concentrarse el equipo.
- Identifique los objetivos de desempeño del equipo.
- Haga una lluvia de ideas de acciones para mejorar el compromiso.
- Complete los planes de acciones de compromiso para los objetivos de la organización y del equipo.
- Identifique cuándo revisará el progreso.

Enfoque en tres áreas

El objetivo de este paso es desarrollar tres planes de acción para mejorar los resultados. Dos planes de acción se enfocarán en las necesidades de compromiso de su equipo. Un tercer plan de acción debe enfocarse en cómo su equipo puede ayudar a incidir en el objetivo general de compromiso de la organización. Cada campus identificará un reactivo de los resultados generales de la encuesta en el cual concentrarse.

Necesitará un plan claro para facilitar este diálogo. Trabjará junto con el equipo para priorizar y concentrarse en las áreas de prioridad de compromiso identificadas y puede necesitar reunirse varias veces para finalizar los detalles de su plan de acción.

1 Oportunidades de compromiso

Colabore para identificar cuáles reactivos de Q12 son una prioridad para el equipo.

Pídale al equipo que priorice los reactivos y seleccione los dos principales en los que consideren que pueden actuar y mejorar.

Concéntrese en una fortaleza y una oportunidad, así como en el objetivo seleccionado de compromiso de la organización.

2 Objetivos de desempeño del equipo

Colabore para identificar los objetivos de desempeño más importantes del equipo.

Priorice los objetivos e identifique de 2 a 3 objetivos para enfocarse.

Vincule las oportunidades de compromiso con los objetivos de desempeño del equipo para ayudar a su equipo a ver el impacto del compromiso en el desempeño.

3 Elementos de acción

Colabore para identificar de 2 a 3 acciones que el equipo puede tomar para mejorar el compromiso e incidir en el desempeño.

Determine la responsabilidad de cada acción y establezca una forma de medir el éxito, incluido un cronograma para lograr los objetivos.



En esta sección, le sugerimos que se concentre tanto en el objetivo de desempeño como en el compromiso de su equipo. Para obtener más información acerca de por qué Gallup dice que no tiene que elegir entre estos dos, explore el artículo en línea del [Gallup Business Journal](http://www.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx): [¿Deberían los gerentes centrarse en el desempeño o en el compromiso?](http://www.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx) (<http://www.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx>)

Gallup sugiere las siguientes preguntas para dirigir una diálogo sobre compromiso y desempeño.

Seleccione un reactivo de compromiso como enfoque y las acciones a tomar

- ¿En cuál reactivo de compromiso deberíamos enfocarnos para ayudarnos a desarrollar compromiso?
- ¿Qué acciones debemos tomar para lograr un efecto en este reactivo de compromiso?
- ¿En qué tres o cuatro acciones inmediatas deberíamos enfocarnos primero? ¿Quién puede hacerse responsable de estas acciones?

Identifique un objetivo de desempeño del equipo

- ¿Cuáles son los tres a cuatro objetivos de desempeño más importantes que enfrentamos hoy?
- ¿Cómo priorizarían estos objetivos de desempeño de menos a más importante para nuestro equipo?
- ¿En cuál objetivo de desempeño deberíamos enfocarnos como equipo?



La plantilla de Planificación de acciones para el compromiso al final de esta guía se puede usar para ayudarlo a dirigir con éxito la sesión de planificación de acciones. Use la plantilla para registrar notas, observaciones e ideas sobre las acciones a tomar.

TÉCNICA DE LLUVIA DE IDEAS CON NOTAS ADHESIVAS EN LA PARED



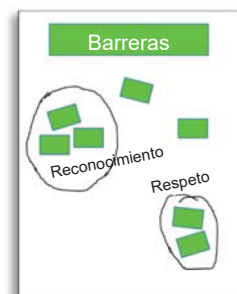
Como facilitador de la Charla de compromiso de su equipo, su objetivo será lograr que el equipo participe en el desarrollo del plan de acción. He aquí una idea para usar durante el diálogo con su equipo.

Materiales: Lápices/bolígrafos/marcadores, notas adhesivas grandes y pequeñas o tarjetas pequeñas y cinta.

A medida que se produce la lluvia de ideas, los miembros del equipo escriben sus ideas en una nota adhesiva. Pídeles que escriban una idea o pensamiento por nota adhesiva. Para algunos miembros del equipo esto puede ser una forma más fácil de compartir sus ideas que decirlas en voz alta.

Por ejemplo: Después de seleccionar el reactivo de Q12 que su equipo considere que tiene más oportunidades, solicite al equipo que haga una lluvia de ideas sobre las barreras para el compromiso para el reactivo de Q12 indicado. Escriba una barrera por nota adhesiva.

Lleve todas las notas adhesivas a una pared designada y colóquelas ahí. Trabjen en grupos pequeños, o como un equipo más grande para categorizar las notas adhesivas. Asigne un nombre a cada categoría. Vote por las categorías más importantes y clasifíquelas. Esta es una manera excelente de llegar a un consenso como grupo.





Visibilidad y enfoque

Antes de finalizar la Charla de compromiso, establezca los lineamientos del equipo sobre la manera en que el equipo prefiere concientizar sobre el compromiso.

El desarrollo del nivel de compromiso de su equipo es un proceso que lleva tiempo. No debe comenzar ni finalizar con su primera Charla de compromiso o Plan de acción. Manténgase enfocado en las necesidades cambiantes de su equipo y de cada miembro individual del equipo.

¡Centrarse en el compromiso todos los días le ayudará a fomentar un ambiente de trabajo que cree una historia de compromiso en la que todos tengan importancia!

- Desarrolle lineamientos para que el equipo se mantenga enfocado en el compromiso.
- Publique el plan de acción y los objetivos del equipo en un lugar visible para todos los miembros del equipo.
- Convierta el compromiso en una prioridad y un enfoque constante.

El desarrollo de compromiso comienza con pequeñas acciones todos los días.

Al comienzo de esta guía, hablamos del hecho de que, de todos los miembros de la organización, los gerentes tienen el mayor impacto en el compromiso de su equipo. A muchos gerentes les preocupa que sea difícil enfocarse en el compromiso con su ya pesada carga de trabajo. Sin embargo, el compromiso no tiene que tomar mucho tiempo. En lugar de ello, piense en las interacciones que ya tiene con su equipo. Cada interacción es una oportunidad para enfocarse en el compromiso del equipo.

<p>¿Cuáles son las 5 formas principales en que interactúa con su equipo cada día/semana/mes?</p> <p><i>Por ejemplo, reuniones semanales del equipo</i></p>	<p>Piense en cómo puede influir en el compromiso de su equipo en cada interacción.</p> <p><i>Por ejemplo, programar 5 minutos en cada reunión del equipo para una conversación sobre un elemento de compromiso</i></p>
1	
2	
3	
4	
5	



Aprenda sobre la importancia de enfocarse en las fortalezas de cada miembro del equipo. Explore el artículo en línea que encontrará en el Gallup Business Journal: Impulsar el compromiso centrándose en las fortalezas (<http://www.gallup.com/businessjournal/124214/driving-engagement-focusing-strengths.aspx>)

El compromiso es personal

Gallup nos recuerda que el compromiso tiene un componente personal. El siguiente cuadro identifica las "Necesidades de los empleados" para cada una de las preguntas de Q12. Esto le permite ver y reflexionar sobre la naturaleza altamente personal del compromiso y la conexión emocional con el trabajo y el lugar de trabajo.

Entender la conexión personal de cada miembro del equipo con el compromiso será una herramienta importante que podrá usar para mantenerse enfocado en el compromiso.

REACTIVOS DE GALLUP Q12™

Los 12 reactivos que miden el compromiso de los empleados

NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Necesidad que cada mide cada reactivo

Q1: Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.	Enfocarme
Q2: Cuento con los materiales y equipos que necesito para hacer bien mi trabajo.	Liberarme del estrés innecesario
Q3: En mi trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	Conocerme
Q4: En los últimos siete días, se me ha reconocido o felicitado por haber hecho un buen trabajo.	Ayudarme a ver mi valor
Q5: Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.	Preocuparse por mí
Q6: Hay alguien en mi trabajo que promueve mi desarrollo.	Ayudarme a crecer
Q7: En mi trabajo, siento que mis opiniones son importantes.	Escucharme
Q8: La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	Ayudarme a ver mi importancia
Q9: Mis compañeros y colegas están comprometidos a realizar un trabajo de calidad.	Ayudarme a sentirme orgulloso
Q10: Tengo un mejor amigo en el trabajo.	Ayudarme a desarrollar confianza mutua
Q11: En los últimos seis meses, alguien en mi trabajo ha conversado conmigo acerca de mi progreso.	Ayudarme a revisar mi contribución
Q12: El año pasado tuve oportunidades en mi trabajo para aprender y crecer.	Desafiarme

Fuente: Artículo de Gallup Business Journal: Los empleados también son responsables de su compromiso (<http://www.gallup.com/businessjournal/183614/employees-responsible-engagement.aspx>) Copyright © 1993-1998 Gallup, Inc. Todos los derechos reservados. Gallup® y Q12® son marcas registradas de Gallup, Inc.



Enfatizar

Al comenzar a escribir el siguiente capítulo de su historia de compromiso, no se olvide de realizar un seguimiento regular de los objetivos del equipo y enfatizar el éxito.

Es importante recordar que el plan de acción no equivale al compromiso. Es solo un esquema a seguir mientras escribe la historia de compromiso de su equipo. Las interacciones y los pasos adelante después de la encuesta y la planificación son lo que realmente lleva a un compromiso mejorado.

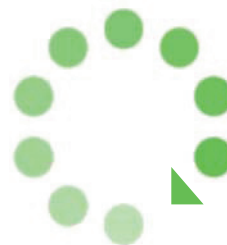
- Establezca un cronograma regular para el seguimiento de los Planes de acción.
- Evalúe el progreso de los objetivos del equipo.
- Reconozca el éxito, tanto grande como pequeño.
- Revise y recalibre según sea necesario.

No solo haga un plan y se olvide de él.

Hable con su equipo y evalúe el progreso.

Su objetivo: descubrir cómo se sienten los miembros del equipo sobre el progreso del mismo.

- Dirija regularmente un diálogo de 5 a 10 minutos sobre dos temas:
 - * ¿Llevamos a cabo las acciones que dijimos que haríamos?
 - * ¿Llevarlas a cabo marcó una diferencia?
- ¿Es necesario hacer ajustes al plan de acción?
- Si el plan no está funcionando, ajústelo o hable de las alternativas.



**¿QUÉ
SIGUE?**

¡Siga escribiendo su historia de compromiso!

Una vez que el equipo decida que una meta se ha logrado con éxito, programe una Charla de compromiso y repita los pasos necesarios para desarrollar otro plan de acción y comprométase a mejorar el compromiso de su equipo.

LAS HISTORIAS
CONECTAN
A LAS PERSONAS

PLAN DE ACCIÓN DE COMPROMISO

UNT | SYSTEM
Human Resources

Nombre del plan:

En cuál reactivo de Q12 nos estamos enfocando:

Fortaleza u Oportunidad

Objetivo de desempeño del equipo en el que esperamos incidir:

NUESTRO PLAN	SEGUIMIENTO 1	SEGUIMIENTO 2
Qué haremos:	Fecha: Progreso que hemos logrado:	Fecha: Progreso que hemos logrado:
Cómo se verá el éxito:	Hemos hecho este compromiso adicional:	Hemos hecho este compromiso adicional:
Personas que participarán:		
Deberíamos ver un progreso claro para esta fecha:	Deberíamos ver un progreso claro en esta fecha:	
Revisaremos el progreso en esta fecha:		

Gallup Q12™

Encuesta de compromiso de los empleados

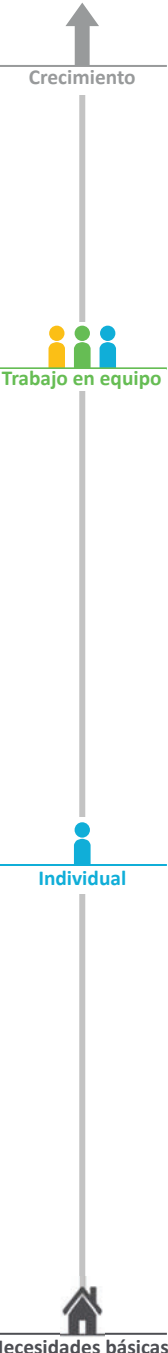
En una escala de 5 puntos, donde 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo” y 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo”, califique su nivel de compromiso con los siguientes elementos.

	Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo			NUESTRA PUNTUACIÓN
Q01. Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.	1	2	3	4	5	
Q02. Cuento con los materiales y equipos que necesito para hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	
Q03. En mi trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	1	2	3	4	5	
Q04. En los últimos siete días, se me ha reconocido o felicitado por haber hecho un buen trabajo.	1	2	3	4	5	
Q05. Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.	1	2	3	4	5	
Q06. Hay alguien en mi trabajo que promueve mi desarrollo.	1	2	3	4	5	
Q07. En mi trabajo, siento que mis opiniones son importantes.	1	2	3	4	5	
Q08. La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	1	2	3	4	5	
Q09. Mis compañeros y colegas están comprometidos a realizar un trabajo de calidad.	1	2	3	4	5	
Q10. Tengo un mejor amigo en el trabajo.	1	2	3	4	5	
Q11. En los últimos seis meses, alguien en mi trabajo ha conversado conmigo acerca de mi progreso.	1	2	3	4	5	
Q12. En este último año, he tenido oportunidades en mi trabajo para aprender y crecer.	1	2	3	4	5	

Mapa de aprendizaje interno

¿Desea mejorar sus habilidades de supervisión para poder incidir en el compromiso y mejorar el desempeño de su equipo? Hemos identificado oportunidades actuales de aprendizaje interno en cada campus que lo ayudarán a desarrollar y concentrarse en el compromiso con su equipo.

Encuentre el calendario más actual de oportunidades de aprendizaje en el [sitio web de Gestión de talento](#).



Q12. En el último año, he tenido oportunidades para aprender y crecer.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>El arte del coaching (UNT, UNT Dallas, UNT System)</i> * <i>Fundamentos de la supervisión</i> * <i>Claves para el coaching exitoso (UNTHSC, UNT System)</i>
Q11. En los últimos seis meses, alguien en mi trabajo ha conversado conmigo acerca de mi progreso.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Facilitación de evaluaciones de desempeño efectivas</i> * <i>Gestión del desempeño</i> * <i>Habilidades de comunicación del supervisor</i>
Q10. Tengo un mejor amigo en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Desarrollo de relaciones positivas</i>
Q9. Mis compañeros y colegas están comprometidos a realizar un trabajo de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Confianza organizacional</i> * <i>Colaboración hábil</i>
Q8. La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Desarrollo de relaciones positivas</i> * <i>Gestión del desempeño</i>
Q7. En mi trabajo, siento que mis opiniones son importantes.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Actitudes desafiantes</i> * <i>Ciclo de vida del empleado</i> * <i>Habilidades de comunicación del supervisor</i>
Q6. Hay alguien en mi trabajo que promueve mi desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>El arte del coaching (UNT, UNT Dallas, UNT System)</i> * <i>Claves para el coaching exitoso (UNTHSC, UNT System)</i>
Q5. Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Beneficios del programa EAP</i> * <i>Desarrollo de relaciones positivas</i> * <i>Inteligencia emocional</i>
Q4. En los últimos siete días, se me ha reconocido o felicitado por haber hecho un buen trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Fundamentos de la supervisión</i> * <i>Métodos positivos para resolver problemas de desempeño y conducta</i> * <i>El ciclo de vida del empleado</i>
Q3. En mi trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Identificador de fortalezas 2.0</i>
Q2. Cuento con los materiales y equipos que necesito para hacer bien mi trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Ciclo de vida del empleado</i> * <i>Fundamentos de la supervisión</i>
Q1. Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Ciclo de vida del empleado</i> * <i>Gestión del desempeño</i> * <i>Métodos positivos para resolver problemas de desempeño y conducta</i>

<p>Si usted desea...</p> <p>Comunicar metas y expectativas</p> <p>Relacionar la misión y el propósito con los objetivos individuales</p> <p>Hablar con su equipo sobre su progreso</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Gestión del desempeño</p> <p>Crecimiento Trabajo en equipo Individual Necesidades básicas</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Comunicar los estándares de desempeño y dar retroalimentación</p> <p>Aprender un método efectivo para evaluaciones de desempeño</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Facilitación de evaluaciones de desempeño efectivas</p> <p>Crecimiento Necesidades básicas</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Fomentar la motivación dentro de su equipo para hacer bien el trabajo</p> <p>Evaluar y confrontar comportamientos problemáticos o bajo desempeño</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Métodos positivos para resolver problemas de desempeño y conducta</p> <p>Individual Necesidades básicas</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Proporcionar los recursos adecuados para que su equipo haga su trabajo</p> <p>Reconocer a los miembros del equipo por hacer bien el trabajo</p> <p>Mantener la comunicación abierta e invitar preguntas</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Ciclo de vida del empleado</p> <p>Trabajo en equipo Individual Necesidades básicas</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Crear conexiones y relaciones dentro de su equipo</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Desarrollo de relaciones positivas</p> <p>Trabajo en equipo Individual</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Empoderar a su equipo para que usen sus talentos en el trabajo</p> <p>Brindar oportunidades para que cada día den lo mejor de sí</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Identificador de fortalezas 2.0</p> <p>Individual</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Apoyar el crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo</p> <p>Proporcionar oportunidades de aprendizaje para que su equipo crezca</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>El arte del coaching</p> <p>Crecimiento Individual</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Brindar apoyo a los miembros del equipo cuando tienen problemas personales o profesionales</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Beneficios del programa EAP</p> <p>Individual</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Escuchar a su equipo y ayudarlos a sentir que sus opiniones cuentan</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Habilidades de comunicación del supervisor</p> <p>Trabajo en equipo</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Mejorar la confianza y el compromiso dentro de su equipo</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Confianza organizacional</p> <p>Trabajo en equipo</p>
<p>Si usted desea...</p> <p>Establecer relaciones sólidas con cada uno de los miembros del equipo</p>	<p>Entonces tome...</p>	<p>Fundamentos de la supervisión</p> <p>Individual</p>

Q01. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.

Los estudios de investigación de Gallup demuestran que muchas empresas cuentan con un entorno de trabajo exitoso porque definen los resultados apropiados: fijan metas para sus empleados o permiten que ellos mismos las establezcan. No se limitan a definir la función sino que definen el éxito en los logros deseados.

Para que los miembros de los equipos sepan cuáles son esas expectativas, deben poder definir, clasificar y calificar la mayor cantidad posible de resultados deseables. Además, las mediciones de desempeño que usted y sus empleados elijan deben ser coherentes con las del resto de la empresa.

Pregúntese:

- ¿Qué medidas se utilizan para evaluar el desempeño individual y de nuestro equipo?
- ¿Cómo defino los objetivos con mi equipo?
- ¿Con qué frecuencia me reúno con los integrantes de mi equipo para hablar de su progreso?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- ¿Cuáles son las tareas que le pagan por hacer?
- ¿De qué forma nos ayuda esto a alcanzar los objetivos de nuestro equipo?
- Haga una lista con sus metas personales para el año. ¿Qué es lo que desea lograr?
- Indique cinco expectativas que usted considera apropiadas para su posición dentro de la empresa y que sean coherentes con los resultados deseados.
- ¿Cuáles son los parámetros que marcan un “excelente” desempeño en sus funciones? ¿Cuáles son sus puntos de comparación?
- En los últimos seis meses, ¿ha conversado con sus colegas para conocer lo que ellos esperan de usted? ¿Qué conclusiones sacó?
- En los últimos seis meses, ¿ha conversado con sus clientes internos para conocer lo que ellos esperan de usted? ¿Qué conclusiones sacó?
- ¿Qué espera de los integrantes de su equipo o de sus clientes internos?
- ¿Cree que ellos sean conscientes de estas expectativas? ¿Cómo les comunica sus expectativas?
- ¿Cuáles son las mejores formas de comunicarle lo que se espera de usted?
- ¿Qué aspecto tiene la “excelencia”?

Mejores prácticas:

- Organice una reunión para definir objetivos con cada uno de los integrantes de su equipo al menos dos veces al año. Establezca parámetros de medición para sus objetivos.
- Organice reuniones matinales breves de 10 minutos de duración para clarificar asuntos operativos: priorizar, identificar problemas y comunicar progresos.
- Haga circular memorandos semanales con un resumen de los eventos más significativos para el equipo. Use todos los medios que considere adecuados, tales como un rotafolio o una página de la intranet.
- Asegúrese de que las revisiones del desempeño de los integrantes de los equipos incluyan las siguientes tres preguntas:
 - ¿Hacia dónde vamos (la visión o los resultados de nuestro equipo)?
 - ¿En qué creemos (los valores o principios que guían a nuestro equipo)?
 - ¿Por qué existimos (la razón de nuestra existencia, nuestra misión o nuestro propósito)?

Notas

Q02. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente.

Los estudios de investigación de Gallup han revelado que los jefes/supervisores excelentes averiguan lo que los empleados necesitan en términos de materiales y equipos, logran que la gente asuma la responsabilidad por lo que realmente necesita y se aseguran de informarles de qué maneras pueden obtener el derecho de uso de determinados materiales y equipos.

Un excelente método para que los empleados respondan mejor a esta frase consiste en determinar qué significa para ellos “materiales y equipos”. Es posible que algunas personas se refieran a información y no estrictamente a lo que se entiende como materiales y equipos.

Pregúntese:

- ¿Qué entiende la gente por “materiales y equipos”?
- ¿Qué suelo contestarle a la gente que me solicita equipos nuevos?

Pregunte a los integrantes
de su equipo:

- ¿A qué define como “materiales y equipos”?
- ¿Qué valor tendría esta inversión para nuestros clientes, nuestra organización y usted mismo?
- ¿Hay cosas que lo distraen y le impiden ser preciso y productivo al desempeñar sus tareas?
- ¿De qué manera se pueden reducir estas distracciones?
- ¿Ha identificado alguna forma de mejorar algún proceso que nos haga ser más rápidos y eficaces? ¿Cuál es? ¿La compartió con otros?

Mejores prácticas:

- Mantenga informado al equipo sobre el estado de las solicitudes de materiales y equipos.
 - Inclúyalo en la agenda de las reuniones de personal, o
 - Haga que un integrante del equipo se encargue de solicitar el tratamiento de la cuestión en las reuniones de personal como tema adicional.
 - Tome la iniciativa a la hora de hablar sobre los progresos (ya sea de cosas positivas o negativas) y señale lo que se ha realizado y los plazos de los temas pendientes.
- En los casos donde no se puede otorgar lo solicitado:
 - Brinde una razón lógica y racional para explicar por qué no se puede hacer lugar a la solicitud.
 - Ofrezca siempre una solución alternativa o “salida” al problema. El no ofrecer una solución alternativa genera descontento, aunque el rechazo de la solicitud vaya acompañado por una explicación lógica.
- Diseñe una planilla para la evaluación de solicitudes.
 - ¿Qué se necesita?
 - ¿Por qué se necesita?
 - ¿Tiene costos adicionales?
 - ¿Cómo afectará la productividad? ¿Disminución de costos? ¿Calidad? ¿Velocidad de entrega?
- Si hay varias solicitudes, pero los recursos son limitados, pídale al equipo que ordene las solicitudes por orden de prioridades durante una reunión del grupo de trabajo.
- Cuando existe un interés especial en obtener información de otra sección, invite al jefe y a un par de otros empleados de la sección a una reunión de equipo que tenga el objetivo de recabar la información requerida.

Notas

Q03. En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.

Para esta frase, es fundamental tener presentes los talentos de cada uno de los miembros del equipo, establecer vínculos y ayudar a que los otros identifiquen sus propios talentos. Es de vital importancia que todas las personas sepan cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Una buena manera de fomentar esto consiste en hablar sobre lo que cada persona considera sus principales fortalezas, en términos de destrezas, conocimientos y talentos innatos. Suele ser útil poner por escrito dichas fortalezas.

Pregúntese:

- ¿Conocen mis empleados sus fortalezas y debilidades? ¿Conozco las mías? ¿Las de ellos?
- ¿Por qué la gente responde con un “no” a esta frase?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- ¿Cuál de todas sus funciones es la que mejor desempeña?
- ¿Existen factores en su lugar de trabajo que le impidan rendir al máximo? En tal caso, ¿cuáles?
- ¿Qué es lo que más disfruta de su trabajo? ¿Qué aspectos de su trabajo actual le brindan mayores satisfacciones o una marcada sensación de logro?
- ¿Qué cambios planea implementar este año para poder dedicarse más a lo que más le gusta hacer?
- ¿Cómo aprovecha las fortalezas de sus colegas para alcanzar metas de trabajo?
- ¿Qué es lo que no hace bien?
- ¿Encuentra difíciles algunas de sus funciones? ¿Qué considera que podría hacerse para que les resultaran más fáciles?

Mejores prácticas:

- Reorganice algunas de las actividades de la sección en base a los talentos de los integrantes del equipo para darles mayores oportunidades de obtener logros y aprovechar sus fortalezas.
- Observe atentamente y, luego, señale las mejoras que se han ido realizando para remarcar el concepto de que el aprovechamiento de los talentos supone un mejor desempeño.
 - Coméntelas con el empleado tan pronto las observe, ya que la inmediatez del comentario provocará un mejor efecto.
 - No tema ser repetitivo: la repetición refuerza el mensaje.
 - Inclúyalas en la agenda de las revisiones.
- Aplique un sistema para dar seguimiento a las fortalezas personales de cada uno de los integrantes del equipo.
 - Úselo como base para establecer el siguiente objetivo de desempeño.
- Ayude a los miembros del equipo a identificar las destrezas y los conocimientos que les serían necesarios para poder aprovechar mejor sus talentos. Aliéntelos a discutir este tema con otras personas del equipo.

Notas

Q04. En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.

Los lugares de trabajo que suelen destacarse por cómo responden a esta frase son aquellos que recurren a formas de reconocimiento que son específicas, predecibles, frecuentes e instantáneas. Se caracterizan por fomentar un entorno rico en reconocimientos, pleno de elogios que vienen desde todas las direcciones, y donde todos saben la manera en la que los otros desean ser reconocidos.

Algunos se preguntan sobre la frecuencia con la que las personas deberían ser elogiadas, pero, en general, se recomienda una frecuencia promedio de una vez por semana. Si esto le parece demasiado, analice las razones que fundamentan la importancia del reconocimiento frecuente. Toda vez que una persona hace algo, se producen consecuencias. Esas consecuencias influirán para que los miembros de los equipos repitan o no ese mismo comportamiento. Sabemos que un buen método para obtener los resultados o las consecuencias que deseamos consiste en recurrir al reconocimiento frecuente, ya que éste estimula el comportamiento que lo genera.

Pregúntese:

- ¿Con qué frecuencia elogio a los integrantes de mi equipo?
- ¿Conozco el tipo de elogio/reconocimiento que cada uno prefiere?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- ¿Qué cree que se le debería reconocer y de quién debería provenir este reconocimiento?
- ¿A quién debería yo decirle cuando hace usted algo que tiene un impacto positivo sobre la organización?
- ¿A qué considera usted un “reconocimiento”?
- ¿Cuál ha sido el mejor reconocimiento que ha recibido en su vida? ¿Y que ha recibido en los últimos seis meses? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de reconocimiento prefiere? ¿Qué lo hace sentir más cómodo?
- Si fuera a recibir un premio a la trayectoria de su vida, ¿quién desearía que se lo entregara y qué desearía que él/ella dijera?
- Enumere a los tres colegas que más lo ayudan en su trabajo. Explique cómo les ha agradecido o reconocido por su ayuda.
- Como equipo, ¿cómo podemos construir una cultura en la que se estimule y valore el reconocimiento y el elogio?

Mejores prácticas:

- Concientice al equipo sobre la importancia del reconocimiento positivo y la relevancia de una cultura orientada hacia la valoración de los elogios.
- Asegúrese de que cada vez que se otorgue un reconocimiento, se enfatice “por qué” la acción elogiada fue significativa.
 - Insista en que el reconocimiento debe ser personalizado, específico y merecido.
- Brinde apoyo a los miembros de su equipo defendiendo sus áreas de competencia y especialización.
 - Con su respaldo, usted les da la oportunidad de que otras personas los consulten y soliciten sus consejos.

Notas

Q05. Mi jefe/supervisor, o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona.

Recuerde que las personas dejan a sus jefes/supervisores y no a las empresas. Un ambiente de trabajo productivo es uno en el cual las personas se sienten suficientemente seguras para experimentar, cometer errores, enfrentar desafíos, compartir información y apoyarse unos a otros. Por lo mismo, los empleados están dispuestos a otorgarles al jefe/supervisor y a la empresa el “beneficio de la duda”. Nada de esto puede ocurrir si las personas no sienten que son apreciadas o que hay interés en ellas. Las relaciones son el lazo que une a los integrantes de los ambientes de trabajo excelentes.

Pregúntese:

- ¿Cómo demuestro a los miembros de mi equipo que me importan sus éxitos?
- ¿Cómo les transmito que estoy aquí para apoyarlos?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- ¿Qué significa para usted “apreciar o tener interés en alguien”?
- ¿Qué hace que sienta que lo aprecian y tienen interés en usted? ¿Puede dar como ejemplo una ocasión en la que se haya sentido así en los últimos seis meses?
- ¿Me dirá cómo está o cómo se siente? ¿O tendría que preguntárselo?
- ¿Cómo les demuestra a los otros miembros del equipo que los aprecia y tiene interés en ellos?
- ¿Cómo pueden los integrantes del equipo brindarse apoyo mutuo para alcanzar el éxito?
- ¿Qué cosas podríamos hacer para sentirnos más apreciados dentro de nuestro grupo de trabajo?
- Déme ejemplos de comportamientos que demuestren una falta de interés o aprecio.
- En su opinión, ¿quién aprecia o le importa más su éxito?
- ¿Existe algo en su vida personal de lo que debiéramos enterarnos para poder apoyarlo mejor?

Mejores prácticas:

- El compartir el informe de Clifton StrengthsFinder del jefe/supervisor con el equipo es una buena forma de entablar relaciones de confianza. Esto, además, sirve para definir las expectativas relacionadas con lo que se puede, y lo que no se puede, esperar del jefe/supervisor.
- Analice y discuta el informe de Clifton StrengthsFinder con cada uno de los empleados, enfatizando la manera cómo se relaciona con la persona. Dialogue sobre las mejores relaciones que él/ella ha tenido y la razón por la que fueron especiales. Esto sirve para individualizar mejor a las personas.
- Aliente a los miembros del equipo a que compartan eventos de su vida privada.
 - Trate de usar esta información al asignar trabajos/administrar tareas, ya que ésta afecta el desempeño de los empleados.
- Lleve un registro individual de todas las solicitudes, preguntas y aclaraciones de los miembros del equipo. Dando seguimiento a tales pedidos y entablando conexiones con cada una de esas personas les demostrará respeto, aprecio e interés.
- Anote las fechas que son importantes para cada uno de los empleados en un calendario: cumpleaños de parientes, aniversarios laborales, aniversario de bodas, etc. Envíe notas a los miembros de la familia en ocasión de dichas celebraciones.
 - Además, envíe un mensaje de “felicitaciones” o de “mejores deseos” en ocasiones tales como el primer día de escuela o al ganar una competencia escolar.
- Conecte a los miembros del equipo con personas con las que podrán relacionarse bien. Esto creará vínculos más fuertes.
- Asegúrese de que los integrantes del equipo comprendan las implicancias de los cambios o las iniciativas de la empresa.
 - Reúnase con cada uno de los miembros del equipo para ayudarlos a comprender el impacto y dialogar sobre las inquietudes personales.

Notas

Q06. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.

En este caso, “desarrollo” no significa ascender de puesto a los empleados. No significa ofrecerles todo lo que piden. Significa ayudar a la gente a encontrar los roles que mejor se ajustan a sus fortalezas: la combinación de sus destrezas, sus conocimientos y sus talentos.

Las investigaciones llevadas a cabo por Gallup determinaron que los grupos de trabajo que obtienen puntuaciones altas en relación a esta frase no se caracterizan por buscar lo que no se tiene sino, por el contrario, por tratar de explotar al máximo lo que se tiene por medio de un sistema de feedback continuo y oportunidades de desarrollo creativas para todos.

Pregúntese:

- ¿De qué forma ayudo a mis empleados a desarrollarse?
- ¿Cómo los ayudo a encontrar las tareas, funciones y especialidades más apropiadas para ellos?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- Desde la perspectiva de su rol actual, ¿cómo define “desarrollo”?
- ¿Qué significa “desarrollo” para usted?
- ¿Qué lo ayudaría a mejorar el desempeño de sus actuales funciones?
- ¿Cuál es el método de aprendizaje más adecuado para usted?
- ¿Qué desearía estar haciendo personal y profesionalmente en tres años?
- ¿Qué experiencias desafiantes se planteará este año? ¿Quién es su socio “de apoyo de responsabilidades”?
- ¿Quiénes son sus mentores?
- ¿Quién supervisa sus metas de desarrollo?
- En los últimos seis meses, ¿ha desarrollado nuevas conexiones para que le apoyen a usted o a su trabajo?
- ¿Qué nuevas conexiones le gustaría desarrollar en los próximos seis meses?
- ¿Cómo quiere desarrollarse en su rol actual?
- ¿Qué otras oportunidades desearía aprovechar para obtener más éxito en su rol actual?
- ¿Cuál es el estilo de aprendizaje con el que se siente más cómodo?
- Teniendo en cuenta algunos de los cambios que se avecinan en los próximos meses, ¿está interesado en aprender alguna destreza o especialidad en particular?

Mejores prácticas:

- Conozca cuál es el estilo personal de aprendizaje de cada uno de los miembros del equipo. ¿Cómo le gusta a él/ella aprender?
- Prepárele a cada empleado un plan de desarrollo que cubra un periodo de un año.
 - Planifique eventos específicos para los próximos seis meses.
 - Pídales a los miembros del equipo que se hagan responsables (que se “adueñen”) del seguimiento de sus planes de desarrollo.
- Pídales a los empleados que den seguimiento a sus fortalezas personales.
- Bríndeles apoyo a los nuevos integrantes del equipo.
- Cuando un miembro del equipo alcanza el más alto nivel de acreditación en una determinada área, considere formarlo en tareas diferentes a las que habitualmente venía realizando o piense en maneras de incorporarlo al área de capacitación.
- Preste especial atención a los empleados que están trabajando en iniciativas nuevas, innovadoras y diferentes.
 - Destaque dichas iniciativas en las reuniones de grupo para remarcar que son más que bienvenidas.
 - Converse con sus empleados, y bríndeles apoyo y tranquilidad con mucha frecuencia.
- Reúnase con todos los miembros del equipo e incentívelos a que se comprometan públicamente a realizar determinadas tareas, así todos se enteran de lo que le corresponde hacer a los demás. Este proceso desvanece las dudas acerca de ofrecer comentarios u opiniones y presiona a las personas para que den lo mejor en su desempeño, ya que se han comprometido públicamente a hacer algo.
- Organice “mesas redondas” con el equipo todos los meses: seleccione un tema y estúdielo en profundidad.
- Use el modelo de Clifton StrengthsFinder para descubrir el potencial e identificar destrezas y conocimientos que permitan maximizarlo.
 - Cada trimestre, defina una meta específica centrada en un determinado talento.

Notas

Q07. En el trabajo mis opiniones parecen contar.

Los empleados que dan una alta puntuación a esta frase son aquellos que tienen acceso a canales de comunicación con varios niveles o secciones de la empresa y cuyos jefes/supervisores se esfuerzan por mantenerlos abiertos. Los grupos de trabajo no son exitosos si los empleados se sienten insignificantes o poco importantes.

Se trata de jefes/supervisores que consultan las opiniones de sus empleados e incorporan sus ideas en el proceso de toma de decisiones siempre que pueden. Esto significa que todos deben tener la oportunidad de expresar sus ideas.

Pregúntese:

- ¿Por qué la gente responde con un “no” a esta frase?
- ¿Qué método utilizo para recabar comentarios y opiniones de los otros?
¿Da resultado?

Pregunte a los integrantes
de su equipo:

- ¿Qué le hace sentirse valorado en el trabajo?
- ¿Cómo sabe que sus opiniones importan?
- ¿Quién necesita oír sus ideas?
- ¿Se siente cómodo expresando sus opiniones ante el grupo? ¿Qué se puede hacer para ayudarlo a expresar sus opiniones?
- En los últimos seis meses, ¿cuándo sintió que sus opiniones importaban?
- ¿Expresó alguna vez una opinión que luego no fue implementada? ¿Cuáles fueron las razones? ¿Solicitó una explicación?
- ¿Ha hecho algo en los últimos seis meses para entender las opiniones de otros?
- Si tiene una idea, ¿existe alguien con quien usted pueda discutirla y que le ayude a pulirla y perfeccionarla?

Mejores prácticas:

- Cuando un integrante del equipo solicita hablar sobre algún tema, hágase inmediatamente el tiempo en su calendario para escucharlo.
- Transmítale a los miembros del equipo que su asistencia a las reuniones es ampliamente valorada.
- Comunique los puntos a tratar en las reuniones con mucha anticipación y, en especial, si se trata de una sesión de lluvia de ideas: esto demuestra respeto por las ideas de los integrantes del equipo y transmite el mensaje de que dichas sesiones son muy importantes.
 - Los integrantes “virtuales” del equipo también deben ser invitados a participar, y es mejor llamarlos que pedirles que llamen.
 - Distribuya las minutas de la reunión para remarcar que todas las opiniones han sido escuchadas y comunique por medio de éstas cuáles son los pasos a seguir.
 - Asegúrese de que se nombren “organizadores de ideas” para estas sesiones, para garantizar que todas las opiniones expresadas reciban un adecuado seguimiento.
 - Aliente la libre discusión de todos los integrantes del equipo.
- Organice un foro de preguntas y respuestas todos los meses para que los integrantes del equipo tengan la oportunidad de expresar opiniones e inquietudes. Convoque al foro a líderes clave. Esto refuerza el principio de transparencia y la importancia que se le da en la empresa a recabar las opiniones de todos para luego aplicarlas a la hora de tomar decisiones.
- Aliente y autorice a los empleados a pedir siempre una justificación por las decisiones adoptadas.
- Brinde respaldo e interés a otros en las opiniones y sugerencias expresadas por los miembros de su equipo.

Notas

Q08. La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante.

Esta frase mide lo que representa una fuerte fuente de motivación para los integrantes del equipo: la idea de que la empresa tiene valores que ellos personalmente comparten. Los entornos de trabajo exitosos fomentan ese sentimiento, razón por la cual recurren al constante esclarecimiento de la misión global de la empresa y de las formas en que cada uno de los individuos que la integran contribuye al éxito de dicha misión.

Como a todo ser humano, nos gusta sentir que pertenecemos. Los logros individuales son excelentes, pero tenemos más posibilidades de reforzar nuestro compromiso si nos sentimos parte de una estructura más grande.

Pregúntese:

- ¿Ayudo a que mis empleados encuentren un vínculo entre los valores de la empresa y los propios?
- ¿De qué manera?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- ¿Cuál es la misión de nuestra empresa?
- ¿Qué hace usted para colaborar con la misión, la visión y los valores de nuestra organización?
- ¿Qué aspecto de la misión, la visión y los valores de nuestra organización representa más para usted?
- ¿Cuál es su misión personal?
- ¿Cuál es, en su opinión, la misión de nuestra organización?
- ¿Qué vínculo encuentra entre la misión de la organización y su misión personal?
- ¿Puede dar ejemplos de situaciones acaecidas en los últimos tres meses en las que usted sintió que la organización estaba siendo coherente con la misión?
- ¿Existen políticas o procedimientos que considere incoherentes respecto de la misión de la sección o de la organización?
- ¿Entiende de qué manera las mediciones de su propio desempeño se relacionan con la misión de la sección o de la organización?
- ¿Ha considerado de qué manera su propio desempeño de los últimos seis meses ha afectado la misión de la sección o de la organización?
- ¿Específicamente en qué momentos sintió que su trabajo era importante?

Mejores prácticas:

- Pídales a sus empleados que escriban una declaración de su misión personal todos los años y que la usen como guía para las discusiones sobre aprendizaje, crecimiento y desarrollo. La redacción de dicha declaración de la misión para el año brinda claridad al empleado y ayuda a que el jefe/supervisor pueda individualizar mejor.
- Haga que sus empleados conozcan la “visión global” de la sección.
 - Comuníqueles a los miembros de su equipo las implicancias del trabajo de la sección.
 - Explíqueles de qué maneras usan los clientes su sección y qué beneficio obtienen de ella.
 - Mantenga contactos individuales con sus empleados y explíqueles no sólo que son muy valorados sino de qué manera sus logros afectan el resultado final.
- En lo posible, organice reuniones del grupo de trabajo con los directivos de la empresa con una frecuencia mínima de dos veces al año.
- Para que los empleados entiendan la “misión” específica de cada uno de los proyectos en los que están trabajando, aliéntelos a preguntar sobre “el objetivo”, “la misión” y “el beneficio” que el proyecto le brinda al cliente.

Notas

Q09. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.

Los grupos de trabajo que suelen obtener una alta puntuación en esta frase tienden a tener estándares de calidad claros y a hacer que los empleados los tengan siempre presentes. De esta manera, los integrantes del equipo son capaces de evaluar con precisión tanto su propio desempeño como el de sus colegas.

Una clara comunicación de los estándares aumenta el sentido de responsabilidad y crea lazos de confianza entre colegas. Sabemos, además, que no todos verán a la “calidad” de la misma forma, si el concepto que la palabra evoca difiere de individuo a individuo. Para evitar esto, contar con una buena definición del término ayuda. El mejor punto de partida es con los clientes, tanto internos como externos.

Pregúntese:

- ¿Todos definen “calidad” de la misma manera?
- ¿Existe un apoyo mutuo entre todas las secciones?
- ¿Todos los empleados conocen y están de acuerdo con los métodos para medir el desempeño que utiliza la organización?
- ¿Todos los empleados saben lo que cada uno de sus colegas internos hace?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- ¿Qué es “calidad”?
- ¿Qué hace usted para que nuestros clientes quieran regresar?
- ¿De qué manera colabora usted para que su equipo tenga el mayor éxito posible?
- ¿Qué hace usted para contribuir al prestigio de su equipo?
- ¿Cómo mide su propia productividad y calidad? ¿Cómo juzga la calidad del trabajo de otros?
- ¿Existió un momento en los últimos dos meses que le hizo pensar que el equipo completo estaba trabajando de manera conjunta para producir un trabajo de calidad? ¿Cuáles fueron los factores clave para el éxito?
- ¿Hubo ocasiones en las que usted descubrió que constantemente se estaban entregando trabajos con un nivel de calidad inferior al de la norma establecida? ¿Cómo puede nuestro equipo solucionar este problema?
- En los últimos seis meses, ¿ha hecho usted algo en especial para mejorar la calidad de su propio trabajo?
- ¿Para qué secciones estamos trabajando? ¿Ha hecho usted algo en especial para mejorar la calidad del trabajo que enviamos a otros equipos internos?

Mejores prácticas:

- Establezca estándares de calidad para el equipo a fin de que todos sus integrantes tengan un punto de referencia común.
 - Solicite al equipo que colabore en la elaboración de los estándares de calidad.
 - Especifique graduaciones para los estándares de calidad: desde “calidad mínima aceptable” hasta “primerísima calidad”.
- Instruya al equipo sobre las consecuencias y los efectos de un nivel de calidad inferior al mínimo establecido.
 - Cuantificar los costos de una calidad inferior a la estándar es una herramienta muy poderosa para comunicar la importancia de tener siempre presente el principio de calidad.
- Transmita el mensaje de que los empleados deben discutir con sus compañeros de equipo todos los asuntos relacionados con los niveles de calidad. Haga hincapié en que estas conversaciones no deben ser consideradas riesgosas para las relaciones interpersonales.
 - Insista en que la tolerancia de niveles de calidad por debajo de los niveles de calidad establecidos es realmente muy perjudicial en el largo plazo, tanto para la relación como para el equipo.
- Pídale a sus empleados que, cada seis meses, le pregunten a por lo menos tres de sus clientes internos cuál es su opinión respecto del nivel de calidad de sus trabajos.
 - Incluya los comentarios y las opiniones de los clientes internos en las revisiones del desempeño regulares.
- Recompense el desempeño de alta calidad.

Notas

Q10. Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.

Esta frase mide las percepciones de los empleados sobre la calidad de sus relaciones con los colegas. La información recopilada por Gallup revela que los entornos de trabajo más exitosos son aquellos en los que se fomenta la creación de lazos de amistad entre sus integrantes y se estimula el establecimiento de vínculos que desdibujen los límites entre lo profesional y lo personal.

Algunas personas piensan que el trabajo es una cuestión seria y que no es lugar para hacerse amigos. Nada se aleja más de la realidad. Los seres humanos somos más productivos cuando tenemos oportunidades de cooperar con otros, de combinar nuestros esfuerzos y cuando no tenemos que perder tiempo cuidando nuestras espaldas. La amistad es la puerta que conduce a la confianza. Las mejores amistades son una prueba de confianza.

Pregúntese:

- ¿Qué significa esto para mis empleados?
- ¿Sienten que tienen a alguien que les cuide las espaldas?
- ¿Qué hago para fomentar las buenas relaciones?

Pregunte a los integrantes
de su equipo:

- Defina lo que un mejor amigo(a) significa para usted.
- ¿De qué manera le ayudan las relaciones laborales a hacer mejor su trabajo?
- ¿Cómo usa sus relaciones para ayudar a que otros tengan éxito en el desempeño de sus funciones?
- ¿Qué necesitaría para establecer vínculos de trabajo más fuertes?
- ¿Existen empleados dentro de nuestra organización que tengan valores similares a los suyos?
- ¿Considera que tiene uno o más colegas en los que puede confiar?
- ¿Cuál es su aporte para lograr un entorno laboral positivo y productivo?
- ¿Existió algún momento en los últimos seis meses en que dependió de alguien para lograr el éxito? Narre ese episodio.

Mejores prácticas:

- Sea el primero en compartir información personal o que no esté directamente relacionada con el trabajo. Esto estimula a los empleados a “abrirse” y crea un ambiente propicio para establecer tales “vínculos”.
- Promueva actividades de “interés común”.
 - Un equipo puso en práctica un intercambio de recetas: crearon un archivo al que tenían acceso todos sus miembros y en el que podían tanto ingresar recetas como consultarlas.
 - Un equipo pensó en turnarse para enviar un “chiste diario” o un “hecho de interés diario” a sus colegas de equipo.
 - Otro equipo descubrió que la mayoría de sus miembros estaba pensando en invertir en bienes raíces. En consecuencia, implementaron una discusión semanal de una hora de duración, en el que cada persona compartía lo que él o ella había aprendido durante la semana y que estaba relacionado con su decisión de invertir en bienes raíces.
- Sistemáticamente, planifique actividades o proyectos que les den a los empleados la oportunidad de trabajar en conjunto.
 - Los grupos más pequeños son preferibles porque el efecto de la interacción es mayor y, por lo tanto, se elevan las probabilidades de establecer vínculos.
 - La actividad o el proyecto deben ofrecer una oportunidad para la interacción interpersonal. Se recomienda establecer un marco temporal de duración de seis meses.
- No ignore aquellas situaciones donde perciba que existe una “mala química” entre dos personas.
 - Intente hablar con las dos personas involucradas y explíqueles cómo su manera de interactuar está afectando su desempeño y el del equipo.
- Establezca conexiones con otros equipos y secciones.

Notas

Q11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.

Uno de los descubrimientos más importantes de los estudios de investigación de Gallup ha sido que recibir comentarios eleva el nivel de desempeño. Los grupos con altas puntuaciones implementan un sistema de feedback sistemático entre sus miembros, incluida una clara definición de metas y niveles de logros, como posteriores reuniones regulares con cada persona para discutir su progreso.

Todos necesitamos recibir comentarios para saber cuánto hemos progresado. Necesitamos señales que nos permitan hacer un seguimiento de nuestro progreso.

Pregúntese:

- ¿De qué manera puedo demostrarles a mis empleados cuánto han progresado?
- ¿Cuán completos son los comentarios que les ofrezco a mis empleados?

Pregunte a los integrantes
de su equipo:

- ¿A qué tendríamos que darle seguimiento?
- Desde la perspectiva de su rol actual, ¿de qué manera define el concepto de “progreso”? ¿Cómo puede ser medido?
- ¿Qué temas debe tratar nuestro equipo en la revisión de mitad de año?
- ¿Con qué frecuencia debe reunirse con su jefe/supervisor para hablar sobre el progreso de su trabajo y del entorno laboral?
- ¿Cuáles fueron sus mayores logros en los últimos doce meses?
- En los últimos doce meses, ¿qué logros obtuvo que considerara dignos de reconocimiento?

Mejores prácticas:

- Mucho antes de las sesiones de revisión, envíe una agenda temática a cada uno de sus empleados.
 - Escriba una serie de preguntas basadas en los episodios clave que influyeron en el grupo de trabajo durante los últimos seis meses.
 - Use diferentes preguntas para cada revisión.
- Lleve un registro global de las revisiones de cada uno de los empleados para dar continuidad al proceso de seguimiento de las sucesivas revisiones.
 - Elabore su propia plantilla para documentar las revisiones.
 - Guarde las revisiones de cada uno de los empleados en archivos independientes.
 - Consulte sus archivos al menos una vez al mes.
- Estimule la aportación de comentarios entre colegas.
 - Algunos jefes/supervisores redactan una serie de preguntas y les indican a sus empleados que recaben las opiniones y los comentarios de otros clientes internos.
 - Algunos jefes/supervisores simplemente les piden a sus empleados que hablen con cada uno de sus clientes internos antes de la revisión.
- Revise aquellos aspectos que no están sujetos a parámetros de medición.
 - Nuevos aprendizajes: relacionados con los conocimientos (qué nuevos libros leyó o a qué nuevo seminario asistió) o con las destrezas (qué nueva técnica domina)
 - Nuevas experiencias: qué experiencias nuevas o diferentes tuvo y qué aprendió de ellas
 - Nuevas relaciones: qué nuevos vínculos estableció, cuáles están dando resultado, cuáles hay que mejorar, etc.
 - Desempeño en equipos: cuáles han sido sus aportes concretos al desempeño y éxito de su equipo

Notas

Q12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Los empleados comprometidos necesitan sentir que su trabajo contribuye de alguna manera a su desarrollo personal y profesional. Los entornos de trabajo de excelencia son aquellos que brindan de aprendizaje a sus empleados para atender a su desarrollo. Esto comprende tanto clases sistemáticas como, simplemente, ofrecerles nuevas experiencias.

Cada integrante del equipo definirá el concepto de “oportunidades” de diferente manera. Para algunos empleados, éstas pueden significar clases de capacitación y seminarios; para otros, ascensos y aumento de responsabilidades; y otro grupo podría relacionarlas con el trabajo en proyectos o asignaciones especiales.

Pregúntese:

- ¿Qué entienden mis empleados por “oportunidades”?
- ¿Quién es el responsable de encontrar nuevas “oportunidades” para mis empleados?

Pregunte a los integrantes de su equipo:

- ¿Qué oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente ha tenido en los últimos doce meses?
- ¿Ha alcanzado la excelencia en el desempeño de su rol actual?
- ¿Cómo influyó a otros para que alcancen la excelencia en el desempeño de sus funciones?
- ¿Cómo realiza un seguimiento de su aprendizaje? ¿Qué criterio usa? ¿Cómo lo aplica en su caso en particular?
- ¿Cuál ha sido la capacitación que más ha valorado? ¿Está interesado en recibir algún otro tipo de capacitación?
- ¿Qué estilo de aprendizaje le ha resultado más útil?
- ¿De qué manera ha incrementado sus destrezas y conocimientos en el último año?
- ¿Qué desafíos ha superado en el último año?
- ¿Contamos en nuestro equipo con especialistas que podrían capacitar a sus colegas (por ejemplo, en el uso de software)?

Mejores prácticas:

- Aliente a los empleados a hablar sobre lo que han aprendido.
 - Inclúyalo en la agenda de las revisiones.
- Haga que el equipo lleve un registro de todos los aprendizajes y resultados obtenidos por el grupo.
 - Asegúrese de que los temas de aprendizaje se traten en las sesiones de capacitación del grupo durante el transcurso del año con una frecuencia mínima de una sesión por mes.
- Aliente a que cada integrante del equipo presente una “meta de aprendizaje” que él o ella desea concretar durante el año.
 - Aliente a los empleados a que compartan su meta con los otros miembros del equipo.
 - Sugiera a los empleados que dividan su objetivo en unidades de aprendizaje menores y que establezcan un plazo de cumplimentación.
 - El jefe/supervisor y los miembros del equipo deben expresar qué beneficios esperan obtener como equipo de trabajo de lo que esa persona aprenda.
- Aliente a los empleados a proponerse una meta anual de formación en áreas diferentes a las que venía realizando, un objetivo de aprendizaje que no está relacionado con su área de especialización.
- Cuando alguien asista a un taller o seminario de capacitación, solicítele que haga un breve resumen de lo aprendido ante el equipo en pleno.
- Incentive a los empleados para que realicen actividades de observación en campo (técnica de “job shadow”), en los casos en los que resultaran convenientes.

Notas

UNT | SYSTEM™

Human Resources

Talent Management

UNT System Human Resources

Email: talentmanagement@untsystem.edu

COPYRIGHT AND TRADEMARK STANDARDS

This document contains proprietary research, copyrighted materials, and literary property of Gallup, Inc. All of Gallup, Inc.'s content, unless otherwise noted, is protected by copyright © 2013. All rights reserved.

Gallup®, Q₁₂®, Clifton StrengthsFinder®, StrengthsFinder® are trademarks of Gallup, Inc. All rights reserved. All other trademarks and copyrights are the property of their respective owners.

The Q₁₂ items are protected by copyright of Gallup, Inc., 1993-1998. All rights reserved.

Research and documentation in this guide have been modified and reprinted with permission of CEB.

Source: Manager Workshop: Boosting Employee Engagement. 2016 CEB. All rights reserved. HRR166184PR