Estrategia de implementación y modelo de seguimiento y control para el mejoramiento del clima laboral en DIRECTV – TELECENTER PanAmericana.

Autores:

Sebastian Carvajal Aristizabal

Christian Wiesner Upegui

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Director del trabajo de grado:

Hernando Murillo

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, 07 de Junio de 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	4
1. Introducción	6
2. Planteamiento del problema.	7
2.1. Causas, consecuencias y objetivo.	7
2.2. Contextualización de la organización.	8
3. Referentes teóricos:	12
3.1. Reseñas.	12
3.2. Articulación teoría, problema y organización.	15
4. Propuesta de solución e implementación.	19
5. Limitaciones y restricciones.	26
6. Conclusiones.	27
7. Recomendaciones.	28
Bibliografía.	29
Anexos.	30

RESUMEN

El objetivo de esta investigación aplicada a la empresa DIRECTV – TELECENTER PanAmericana, es proponer una estrategia de implementación y un modelo de seguimiento y control para el mejoramiento del clima laboral, que les permita posicionarse como una de las 5 mejores empresas para trabajar en Colombia, según la firma Great Place to Work.

Los autores analizan las diferentes variables que utiliza Great Place to Work para determinar las mejores empresas y construyen una serie de actividades que pueden impactar estas variables. Con ellas, elaboran una serie de indicadores estratégicos que le apuntan a las actividades que más impactan el clima y elaboran un tablero de comando que le permite a la empresa estar monitoreando y controlando los factores que impactan el clima de forma permanente, sin tener que esperar la próxima medición y que les permite tomar decisiones de mejoramiento correctivas oportunas.

Se espera que la propuesta sea aceptada e implementada en DIRECTV, buscando alcanzar a mediano plazo el objetivo planteado.

Palabras claves: Clima laboral, DIRECTV, estrategia y mejoramiento.

SUMMARY

The purpose of this research applied to the company DIRECTTV-TELECENTER Panamericana, it is to propose a strategy implementation and a model for monitoring and control in order to improve the work environment, and became one of the 5 best places to work in Colombia, according to the research firm Grear Place to Work.

The authors review the different variables used in Great Place to Work to determine the best companies and build a series of activities that may impact these variables. With them, they made a number of strategic indicators with the objective to improve the work environment and develop a dashboard that allows to the company the monitoring and controlling the factors has impact in the work environment permanently, without having to wait for the next measurement and allowing them to take timely corrective breeding decision.

The idea is that is this proposal can be approved and implemented in DIRECTV, looking to reach in a medium term the target proposed.

Key Words: Work Enviroment, DIRECTV, strategy and improvement.

1. INTRODUCCIÓN

DIRECTV – TELECENTER PanAmericana es una empresa interesada en posicionarse como una de las 5 mejores empresas para trabajar en Colombia según Great Place to Work. Para lograrlo, tiene el resultado de clima como uno de sus indicadores en el Balanced Score Card y realiza mediciones periódicas (Cada año y medio). Una vez recibe los resultados, analiza las brechas de mejoramiento e invita a las áreas de apoyo y a cada líder para que desarrollen sus planes de mejoramiento.

Si bien las mejoras planteadas han hecho que el clima mejore, no ha existido un planteamiento estratégico definido de intervención, lo que dificulta el alcanzar el objetivo a mediano y largo plazo, razón por la cual es de vital importancia esta propuesta para garantizar que el resultado del clima mejore y sea el resultado de una estrategia definida, y no de la subjetividad de los líderes.

Por lo tanto, el objetivo es proponer una estrategia de implementación y un modelo de seguimiento y control para el mejoramiento del clima laboral, para lo cual se determinan las variables que mide Great Place to Work, se construye una matriz de actividades de mejoramiento que impactan estas variables, se constituye un tablero de comando que se compone de indicadores que agrupan estas actividades y se elabora un simulador para el seguimiento y control de la implementación de la estrategia de mejoramiento del clima.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía en su Balanced Score Card (BSC) cuenta con el Indicador de Ambiente Laboral (IAL) que emite Great Place to Work (GPTW), como uno de los indicadores que apuntan al cumplimiento de los objetivos de DIRECTV - TELECENTER PanAmericana desde la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, reforzando así, que el recurso humano es de vital importancia para el logro de las metas corporativas.

Sin embargo, este indicador no se revisa periódicamente para ir monitoreando el clima de forma permanente y que se puedan tomar acciones correctivas, sino que se alimenta con la medición que se realiza. Por lo tanto, entre una medición y la otra, está en manos de las áreas de apoyo y de cada uno de los líderes, hacer una autoevaluación en relación a la medición anterior para determinar las brechas existentes frente al objetivo, plasmar acciones de mejoramiento, ejecutarlas y hacerles el seguimiento, lo cual no entra dentro del radar de la dirección, ni cumple con lineamientos corporativos claros que alineen la gestión, por consiguiente, el resultado no deriva de una gestión estratégica de los factores que afectan el clima por parte de la compañía.

2.1. CAUSAS, CONSECUENCIAS Y OBJETIVO:

No tener indicadores que permitan monitorear de forma permanente el clima en la compañía y depender únicamente del resultado anual de la medición realizada por GPTW,

hace que los líderes y las áreas de apoyo no se comprometan con los planes de acción porque no son monitoreados ni exigidos para que se hagan y para que cumplan los lineamientos de la compañía, lo que trae como consecuencia que el resultado anual de la medición sea más coyuntural y subjetiva, que estructural y objetiva. Por lo tanto, si la compañía quiere a mediano plazo convertirse en una de las cinco mejores empresas para trabajar en Colombia, y quiere mantenerse en esa posición, este resultado no puede depender de una situación coyuntural, sino que debe ser el resultado estratégico de una metodología de intervención y mejoramiento del clima laboral.

2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

DIRECTV es el proveedor líder a nivel mundial de televisión por suscripción con más de 34,5 millones de clientes en su plataforma, con presencia en 28 países del continente americano, debido a su excelente oferta de contenido, tecnología y servicio, para ofrecer la mejor experiencia de video, cuando y donde el cliente quiera.

TELECENTER PanAmericana es una empresa del grupo DIRECTV Latin America, encargada de brindar los servicios de contact center a las operaciones de la región PanAmericana (Colombia, Ecuador, Perú, Argentina y Puerto Rico principalmente), cuenta con 3 sedes, 2 en Cali y 1 en Bogotá, en donde laboran más de 3.200 empleados que atienden los diferentes requerimientos de los clientes de DIRECTV en la región, asociados

al servicio, la retención, la lealtad, la rentabilidad, el soporte técnico, la cobranza, entre otros.

Como compañía, TELECENTER fue creada en enero de 2006, para dar soporte a la operación de Puerto Rico, iniciando sus operaciones con 80 puestos de trabajo en octubre de 2006. Desde ese momento, la compañía ha ido creciendo a una escala aproximadamente del 100% cada año, adquiriendo nuevos países y brindando nuevos servicios.

Desde el 2011 los objetivos estratégicos de la compañía son:

- Brindar servicio EXCEPCIONAL a cada cliente que es atendido desde TELECENTER.
- Cuidar y Desarrollar el talento humano en la organización.
- Lograr eficazmente y en conjunto con las operaciones, la mayor cantidad de sinergias posibles.
- Desarrollar la capacidad de proveer a futuro cualquier tipo de contacto a los clientes actuales y potenciales.
- Aprender continua y formalmente de los procesos de las operaciones para ayudar a través de la retroalimentación, en la maximización de sus resultados.

Estos objetivos se articularon y dieron origen al Balance Score Card (BSC) de la compañía (Ver anexo 1), lo que les permite monitorear de forma permanente los resultados, logros y dificultades que se presentan en la búsqueda de alcanzar los objetivos.

En este modelo, las personas ubicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son la base para alcanzar los demás objetivos de las demás perspectivas del BSC.

Es por este motivo que la compañía ha ubicado en esta perspectiva el IAL emitido por Great Place to Work, como uno de los indicadores claves que apalancan el buen funcionamiento de la compañía, entendiendo que un buen clima laboral es un indicador de una adecuada ejecución de la estrategia de la gestión del talento humano en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual aporta a la perspectiva de los procesos, gestionando conocimiento, desarrollando estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y optimizando los procesos claves del negocio. Los buenos resultados de los objetivos de la perspectiva de los procesos, a su vez impactan en la excelencia en el servicio suministrado, en el desarrollo de nuevos productos y en la fidelización de los clientes (Perspectiva clientes), lo que finalmente permite optimizar costos (Estrategia de productividad) y aumentar servicios (Estrategia de crecimiento).

La compañía ha realizado 3 mediciones de clima laboral con la firma GPTW, en el 2008, 2010 y 2011.En su medición del 2010, la empresa obtuvo un IAL del 62,2 (insuficiente) por lo cual se planteó la meta de obtener 69,4 en la siguiente medición para alcanzar el nivel de suficiente. Afortunadamente, el mejoramiento fue superior y se alcanzó el 76, 4 (Muy satisfactorio), lo que motivó a la compañía a querer estar dentro de las 5 mejores empresas para trabajar en Colombia en las próximas mediciones. A corto plazo, la meta base para el 2013 es alcanzar un indicador superior a 80,8 y la meta retadora es superar el 85.

Alcanzar esta meta cobra especial relevancia para la compañía si se tiene en cuenta que el personal en su mayoría son bachilleres graduados, sin estudios profesionales, mujeres, con promedio de edad de 27 años y con poca antigüedad en la compañía (El 44% de la población tiene menos de 1 año). Para muchos es el primer trabajo, o es un trabajo que les permite cubrir sus necesidades económicas actuales. Por lo tanto, el alto y rápido crecimiento de la compañía, unido a los factores sociales de su personal, hacen que el manejo del clima se vuelva un tema central para la compañía y que la implementación de una estrategia de mejoramiento y un modelo de seguimiento y control cobre trascendencia debido a la naturaleza cambiante de la compañía y su personal.

3. REFERENTES TEÓRICOS

3.1. RESEÑAS:

Se utilizará como referente teórico el BSC (Kaplan y Norton, 2000), el cual sirve como tablero de control de los indicadores de la compañía, desglosados en cuatro perspectivas, las cuales al integrarse adecuadamente como un todo, llevan a alcanzar la sustentabilidad del negocio. Las perspectivas son:

- Financiera: Contiene los objetivos y los indicadores relevantes desde una mirada financiera, de cara a los socios.
- Clientes: Contiene los objetivos y los indicadores relevantes de cara el cliente. De la satisfacción de los clientes, depende en gran medida, el buen desempeño financiero.
- Procesos: Contiene los objetivos y los indicadores asociados a la optimización de los procesos. Del adecuado funcionamiento de los procesos de la compañía dependerá la satisfacción de los clientes.
- Aprendizaje y crecimiento: Contiene los objetivos y los indicadores asociados a los recursos humanos y tecnológicos que hacen posible el funcionamiento adecuado de los procesos.

En cuanto a la intervención para el mejoramiento del clima laboral (Sanín, 2010), se utilizará el modelo del mejoramiento del desempeño de la American Society for Trainning

and Development (ASTD), cómo modelo de intervención en el mejoramiento del clima laboral, que presenta los siguientes pasos:

- Identificación de la brecha.
- Análisis de las causas.
- Diseño de la estrategia de intervención.
- Aplicación.
- Sensibilización.
- Medición y evaluación.

Conviene que todo el conjunto de acciones que se realicen para el mejoramiento del clima "se articulen en una estrategia integral de mejoramiento que responda a las circunstancias de la empresa y a su plan estratégico" (Toro, 2009, p. 243).

Similar a la fábula de los ciegos y el elefante de Jhon Godfrey, en el libro Safari a la Estrategia (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998) la estrategia de intervención y mejoramiento del clima debe comprenderse como un todo perfectamente articulado para que todos los miembros de la compañía vean el todo y no sólo partes de la estrategia, puesto que ver el todo es lo que nos permite actuar estratégicamente.

Para la elaboración de un plan estratégico, que permita una adecuada implementación, seguimiento y control, Kaplan y Norton (2001) en su libro Cómo utilizar el cuadro de

mando integral para implementar y gestionar su estrategia hacen referencia a la importancia de seguir los siguientes pasos para garantizar el éxito de la estrategia:

1. Traducir la estrategia en términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Esto significa que el diseño de la estrategia de intervención debe incluir estos 5 pasos para garantizar que sea exitosa.

En cuanto al clima laboral, según Toro (2009, p. 286), "se refiere a las imágenes o percepciones compartidas que el personal de la organización se forma en relación con las diferentes realidades del trabajo y de la empresa", lo que se complementa con la definición de Reichers y Schneider (1990) que hace alusión a que estas percepciones compartidas son "en relación con las políticas, prácticas y procesos organizacionales, tanto formales como informales" (Toro, 2009, p. 410).

El clima, como aspecto organizacional, tiene un gran impacto en el desempeño de las organizaciones. Según el resumen de la ponencia del segundo simposio colombiano sobre clima organizacional publicado en la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (Toro, 2001) las organizaciones no tendrán cambio mientras no exista un clima que lo

propicie. Por esto el Clima Organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer a un diagnostico organizacional. Conocer el clima permite una visión amplia, capaz de integrar el ambiente como variable sistemática que aborda fenómenos con una perspectiva global.

Adicionalmente, investigaciones han puesto en evidencia que "tanto el clima interno de la empresa que presta sus servicios como la satisfacción de su personal son determinantes claves de las percepciones que los clientes se forman de la calidad del servicio" (Toro, 2009, p. 265) y que:

> La conservación del cliente y la adquisición de nuevos clientes son, en la actualidad, asuntos de supervivencia organizacional. Nos parece que este estudio pone en evidencia que no tiene sentido hablar de calidad del servicio y merecer la satisfacción de los clientes si no se garantizan el clima y la satisfacción de los empleados (Toro, 2009, p. 274).

3.2. ARTICULACIÓN TEORÍA, PROBLEMA Y ORGANIZACIÓN:

Según el modelo de intervención del clima de la ASTD, y en contraposición a lo realizado actualmente en la compañía, cuya intervención se centra en identificar las brechas existentes entre el resultado obtenido y el esperado, analizar cuáles son las posibles causas de esta brecha, sensibilizar a los líderes y a las áreas de apoyo para que ejecuten acciones que consideren pertinentes para el mejoramiento y medir nuevamente para determinar si se

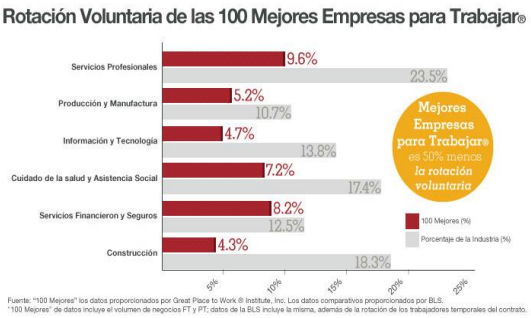
mejoró o no el indicador, la falencia de la compañía radica en el no diseño de una estrategia clara de intervención y en la falta de seguimiento y control de la aplicación de la misma.

Para garantizar la aplicación, seguimiento, control y ajuste de la estrategia, se debe contar con un tablero de control, similar al BSC, pero que apunte a las diferentes perspectivas de GPTW, de tal forma que se garantice el éxito de la estrategia ya que esto permitirá que la estrategia de mejoramiento del clima sea entendida por todos, esté alineada con las metas de la compañía, se convierta en parte del trabajo diario, pueda monitorearse y mejorarse de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo y que movilicen el cambio, gracias al liderazgo de los directivos.

Y, la importancia de enfocar el trabajo en el aumento del clima laboral para que la compañía sea considerada como una de las mejores compañías para trabajar en Colombia radica en el interés manifiesto del Director, que se sustenta en los beneficios expresados por GPTW (2013) en su página web, en donde los estudios demuestran que las empresas con mejor clima tienen 50% menos rotación voluntaria, reditúan 4 veces más las inversiones, aumentan más de la mitad los índices de confianza, aumentan las ganancias 12 veces y tienen 3 veces más mejores desempeños generales en el mercado, como se muestra en las gráficas 1,2, 3 y 4.

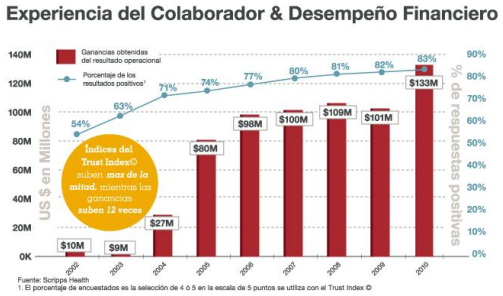
Gráfica 1: Rotación voluntaria de las 100 mejores empresas para trabajar.

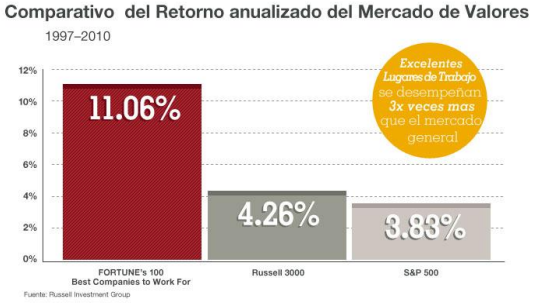
Gráfica 2: Comparativo acumulado devoluciones del mercado de valores.



Gráfica 3: Experiencia del colaborador & desempeño financiero.

Gráfica 4: Comparativo del retorno anualizado del mercado de valores.





Los resultados tangibles e intangibles de tener un excelente clima laboral, como lo demuestran los estudios, son altamente deseados por la compañía, de acuerdo a su razón de negocio. La industria de los call center es una de las industrias con mayor rotación voluntaria, uno de los motivos por los cuales tener un excelente clima facilita no solo la atracción del mejor talento sino que disminuye notablemente la rotación, lo cual impacta positivamente los costos del negocio. Adicionalmente, al ser un call center interno, si bien su desempeño general y financiero no repercute en el mercado, si es de vital importancia

para nuestro cliente e inversionista, que es el grupo DIRECTV en la región PanAmericana. Igualmente, desde la filosofía de servicio de la compañía, si esperamos que nuestros agentes brinden el mejor servicio, es necesario que internamente enseñemos con el ejemplo y brindemos un excelente servicio a nuestros colaboradores, que les permita sentirse que están en un excelente lugar de trabajo. ¿Y qué entendemos como un excelente lugar de trabajo? Lo que explica el cofundador de Great Place to Work® Robert Levering: "Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que confías en las personas para las que trabajas, estás orgulloso de lo que haces y te agrada la gente con la que trabajas" (GPTW, 2013). .

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Con el objetivo de establecer una estrategia de intervención del clima y una adecuada implementación que garantice que la empresa se posicione en los próximos años como una de las 5 mejores empresas para trabajar en Colombia, según Great Place to Work, es necesario primero entender qué variables son las que mide o valora, puesto que el clima laboral puede analizar o valorar una serie muy amplia de variables, pero debido a que el objetivo puntual, no es solo tener un excelente clima, sino un excelente clima para la organización según la firma GPTW, por ende, los esfuerzos deben estar encaminados a que la empresa mejore en las variables que analiza la firma.

Lo anterior es relevante si entendemos que el clima no es una valoración objetiva, universal, sino que es un imaginario compartido por las personas, en torno a las diferentes realidades de la empresa, en este caso, las realidades de la empresa son medidas por GPTW en las siguientes 5 variables:

1. CREDIBILIDAD: Refleja la confianza conferida por cada funcionario a sus líderes y se mide a través de la percepción que tienen los funcionarios de los métodos de comunicación, la capacidad e la integridad de los líderes.

Subdimensiones: Comunicación, Competencia e Integridad.

2. RESPETO: Evalúa en qué medida cada funcionario se siente considerado por los líderes y se refleja en la percepción de los funcionarios a las acciones gerenciales

que se expresan en desarrollo, ambiente estimulante, reconocimiento, colaboración y valorización del individuo.

Subdimensiones: Apoyo, Colaboración y Cuidado.

3. IMPARCIALIDAD: Evalúa en qué medida cada funcionario reconoce justicia en los métodos adoptados por los líderes, evaluando el equilibrio remuneración vs trabajo, la ausencia de favoritismo, la ausencia de discriminación y los mecanismos de apelación.

Subdimensiones: Equidad, Igualdad y Justicia

4. CAMARADERÍA: Evalúa el sentido de compañerismo del empleado en su ambiente de trabajo, analizando la calidad de la hospitalidad, conmemoraciones y celebraciones y el sentido de familia.

Subdimensiones: Intimidad, Hospitalidad y Sentido de Equipo.

5. ORGULLO: Evalúa en qué medida cada funcionario se siente orgulloso por su trabajo, analizando los sentimientos con respecto a su trabajo, equipo o grupo de trabajo y por la propia empresa

Subdimensiones: Por el trabajo, por el Equipo y por la Empresa

Por lo tanto, la estrategia de intervención de este proyecto se basa en enfocarse en generar una percepción favorable, de excelencia, frente a las 5 variables anteriormente mencionadas. En términos concretos, no es de utilidad para la compañía considerar el clima

de forma genérica, en donde cada líder y área de apoyo debe considerar qué puede hacer para mejorar el clima, que cada uno interpreta a su parecer, sino que debe considerarse de forma específica, según la firma que emite el escalafón de las mejores empresas para trabajar en Colombia, Great Place to Work.

Considerando las variables anteriores, se investigó qué tipo de actividades han hecho las actuales 25 mejores empresas para trabajar en Colombia para alcanzar este escalafón y se construyó una matriz, con base a esas experiencias y a las experiencias de los autores, que contiene una serie de actividades que las compañías pueden realizar para impactar positivamente cada una de las preguntas y variables que mide la encuesta.

Por lo tanto, basados en el artículo publicado en Diciembre de 2012, de la Revista Dinero, sobre las 25 mejores empresas para trabajar en Colombia, según la medición de GPTW, se destacan los siguientes factores que aportan el bienestar de los trabajadores en la empresa y la percepción de un clima de excelencia, según el resultados de empresas tales como Seguros Bolívar, Seguridad Atlas, Seguros Sura, EPS Sura y grupo telefónica, entre otras:

• **Desarrollo**, que mide la forma en que la empresa se ocupa de identificar y proyectar el potencial de sus empleados para que el crecimiento de ellos y de la organización ocurran como dos mitades de un solo proceso.

• **Imparcialidad**, donde se identifican los mecanismos por los cuales la empresa brinda seguridad a sus empleados respecto a que las decisiones de remuneración y proyección del personal se toman en una forma justa y ajena a consideraciones políticas.

• **Reconocimiento**, que evalúa las rutinas que permiten que cada uno de los empleados sea valorado por su aporte en forma justa.

• **Equilibrio entre la vida personal y laboral**, que identifica la forma como la cultura organizacional promueve un sano equilibrio entre las obligaciones del trabajo y el hogar, al reconocer que un trabajador no puede ser efectivo en el largo plazo si su productividad se logra a costa de su familia.

• **Valores**, que establece cuáles son los valores de la empresa y determina la forma como se viven en la realidad.

Estos factores en resumen ayudaron a posicionar estas empresas dentro de las mejores para trabajar según la medición de Great Place to Work, los cuales se deben seguir para alcanzar este objetivo, según la experiencia de los líderes de estas compañías.

En el Anexo 2, puede visualizarse la matriz construida por los autores, que contiene una serie de actividades o recomendaciones que la empresa puede llevar a cabo para buscar mejorar sus indicadores de clima laboral.

Si bien es cierto, cada una de estas actividades pueden aportar al mejoramiento del clima, resultan demasiadas para ser controladas y medidas por la gerencia de la compañía. Es por este motivo que se define condensar la mayoría de ellas en las actividades mas representativas que pueden ser medidas, para que la dirección a través de un tablero de comando, similar al BSC, pero con foco a la medición de clima, pueda medir, controlar y

corregir acciones durante el año, que les permita mejorar permanente y afrontar la medición con cierta certeza sobre la gestión realizada.

Este tablero de comando (Ver anexo 3), que tiene como sustento el anexo 4, en donde se describe cada uno de estos indicadores, actividades, las variables de GPTW a las que les apunta, la forma de medición y la meta esperada por la compañía, es la clave para que la compañía pueda monitorear, en tiempo real, los avances en materia de clima laboral, de tal forma que se garantice la implementación de la estrategia. En el anexo 5, simulador del tablero de comando, podría verse en términos concretos, cómo el tablero se iría llenando mes a mes, de acuerdo a los resultados de los diferentes indicadores, asociados a las tareas o actividades que impactan en la percepción de un excelente clima para laborar, según la firma GPTW, de tal forma que la gerencia pueda tomar decisiones en tiempo real.

Para garantizar el éxito de esta propuesta es necesario que todos los líderes tengan conocimiento de la herramienta y entiendan como desde su día a día impactan a los indicadores del tablero de comando y al clima de la compañía. Por lo tanto es necesario sensibilizar a los líderes de este proceso, y de ser posible incluir el resultado de las mediciones en las evaluaciones de desempeño de los líderes, con esto se espera se movilicen para afectar de forma positiva las diferentes variables que afectan el clima. Para realizar el seguimiento de los resultados mes a mes se deben presentar y estudiar en el comité de dirección para se tomen decisiones y acciones frente al resultado evidenciado vs el esperado.

Para DIRECTV - TELECENTER PanAmericana, la mejor parte de esta propuesta es que todas estas actividades y variables ya son consideradas y se ejecutan actualmente, pero al no ser medidas, monitoreadas y controladas de forma permanente, bajo un solo tablero de comando, no pueden saber si las actividades están teniendo un impacto en la medición, hasta después de la medición misma.

Con estos elementos, consideramos podremos llevar a cabo con éxito la estrategia de implementación del mejoramiento continuo del clima, porque como lo indican Kaplan y Norton (2000), esto permitirá:

1. Traducir la estrategia en términos operativos: El clima, ya no sería visto como un elemento subjetivo, difícil de abordar porque corresponde a las percepciones de las personas, en donde cada líder debe hacer lo que considere pertinente hacer, sino que tendría claridad en qué aspectos debe trabajar para lograr el objetivo.

2. Alinear la organización con la estrategia: Porque el tablero de comando no sólo permite alinear a todos los líderes frente a la estrategia de mejorar el clima laboral, sino que les permite visualizar cómo esta gestión, que aporta al clima, aporta en el BSC y a la estrategia general de la compañía.

3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos: Al poder revisar mes a mes el indicador, los líderes pueden ser retroalimentados por su gestión y convertirán la estrategia de mejorar el clima, en una realidad que deben llevar a cabo cada día, en su gestión, de forma concreta, tangible.

4. Hacer de la estrategia un proceso continuo: El tablero de comando, permite detectar las oportunidades de mejora y los puntos fuertes, de tal forma que se puedan tomar acciones correctivas, de inmediato.

5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos: Finalmente, porque con el tablero de comando, los directivos mismos estarán al tanto de la realidad del clima y deberán ejercer todo su liderazgo para garantizar que todos los líderes se movilicen en torno a estos indicadores.

Como bien lo confirma Toro (2009), en la medida que la dirección realice eficazmente la tarea de coordinar las acciones como una actividad humana, esta permitirá que las personas estén motivadas y por ende, la importancia que tiene la gerencia en el clima organizacional.

Los líderes, son un componente fundamental en la percepción del clima, finalmente en la medición de GPTW, 3 de las 5 variables están enfocadas a la labor del líder, razón por la cual la dirección debe tomar riendas sobre la implementación de la estrategia del mejoramiento del clima y no dejarla a libertad de cada líder, pues la gestión de los líderes determina en su mayoría la percepción del clima.

5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Para que la propuesta tenga éxito, se espera que el tablero de comando sea automatizado para que no dependa de un registro manual que de margen a errores. Por lo tanto, el principal limitante es diseñar aplicaciones que permitan registrar las actividades de cada indicador que actualmente no tienen un registro formal y lograr que el tablero se conecte con las nuevas aplicaciones y las aplicaciones ya existentes, de tal forma que todo el sistema esté automatizado. Por lo tanto, se requerirá tiempo y recursos del área de IT para llevar a cabo la propuesta.

En relación a lo anterior, hay otras limitantes más asociadas al personal. Los líderes y las áreas de apoyo deben comprender la importancia del registro real y oportuno de la información en los sistemas, para lo cual deben tener pleno conocimiento del impacto en el tablero de comando, y deben aceptar que se les hará seguimiento y control permanente de su gestión. Si culturalmente no están familiarizados con este tipo de control, podrá haber resistencia al cambio y a la implementación de la propuesta.

6. CONCLUSIONES

Con base en la propuesta, se espera:

- Que sea aprobada e implementada por la dirección de la compañía.
- Que en el comité de la dirección, se revisen mensualmente los resultados obtenidos y se tomen acciones de mejoramiento del indicador.
- Que los líderes se comprometan y entiendan la importancia de su rol, dentro de la construcción de un excelente ambiente laboral.
- Que todos los colaboradores entiendan cómo aportan a la construcción de un excelente lugar de trabajo.
- Que el clima laboral efectivamente mejore y logre posicionar a la compañía, en el mediano plazo, como una de las 5 mejores empresas para trabajar en Colombia.
- Que las actividades plasmadas en la matriz, sirvan de repertorio para que la compañía implemente a su criterio actividades que considere pueden ayudar a mejorar el clima, y que estas se asocien en el tablero de comando.
- Que el clima laboral, a pesar de ser un conjunto de percepciones, si se puede controlar, medir e intervenir para garantizar el mejoramiento.

7. RECOMENDACIONES

Consideramos la propuesta es aplicable para todas las mediciones de clima laboral de la compañía, de ahora en adelante. Se recomienda que la empresa ajuste los indicadores cada año, de acuerdo a las brechas y necesidades que se detecten en la medición, pero sin afectar la metodología planteada. Las variables e indicadores podrán variar, pero lo importante es que la compañía, a su criterio defina los componentes que debe medir y controlar para impactar positivamente en su clima laboral.

Es importante que para poder llevar a cabo esta propuesta, se realice una sensibilización con todos los líderes y de ser posible incluir los resultados del clima en las evaluaciones de desempeño, para garantizar que esta propuesta se realice de forma constante y permanente.

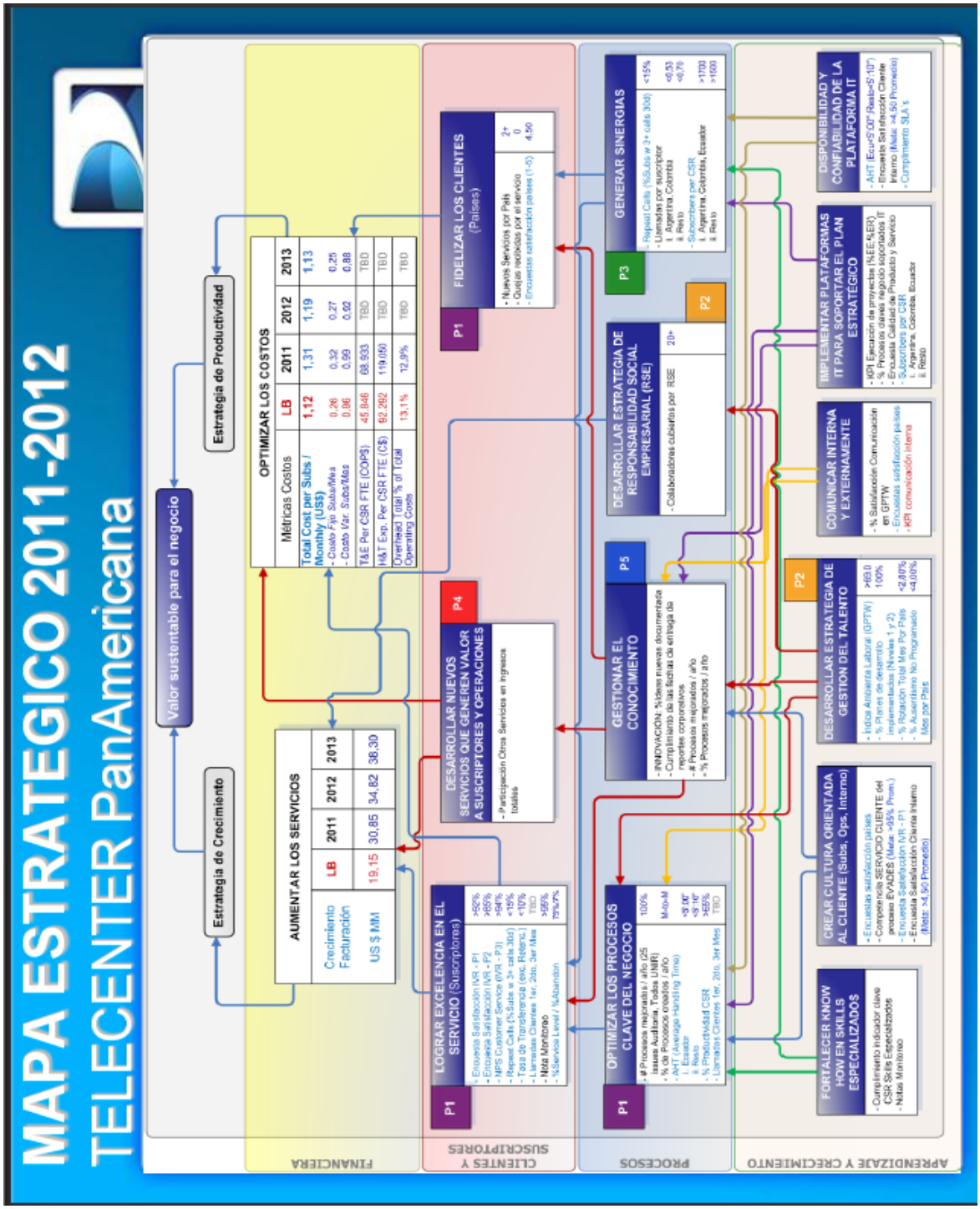
Esto significa que la propuesto no solo aplica para DIRECTV - TELECENTER PanAmericana, sino que cualquier compañía podría implementar la misma estrategia y metodología de control, pero ajustando las variables e indicadores a su realidad.

Se espera que la implementación se realice una vez se haya realizado la medición y se hayan identificado las brechas, para que la compañía pueda tener un año de ejecución, seguimiento y control de la intervención del clima.

BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, Robert y Norton, David P. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia. España: Ed. Gestión.
- Toro Álvarez, Fernando (2009). Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín: Cincel.
- Toro Álvarez, Fernando (2001). Segundo Simposio Colombiano sobre clima organizacional, Resumen de Ponencia. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, volumen 20, Número 2, página 33.
- Sanín Posada, Alejandro (2010). Metodología para la gestión del Clima Organizacional basada en el modelo del Mejoramiento del Desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 29, número 1 - Abril, página 54.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (1998). Strategic Safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Estados Unidos: Free Press.
- Revista Dinero (2012). 25 mejores empresas para trabajar. http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/141530
- Great Place to Work, Colombia (2013). http://www.greatplacetowork.com.co/

ANEXO 1: BSC DIRECTV – TELECENTER PANAMERICANA



Anexo 2: Matriz de actividades que aportan al mejoramiento del clima.

DIMENSION	SUBDIMENSION	PLAN DE ACCION
CREDIBILIDAD	Informacion	Hacer reuniones periódicas para comunicar temas importantes de la organización.
		Informar permanentemente resultados y metas del área y del negocio.
		Informar primero al interior de la su equipo los cambios importantes antes de socializarlos hacia
		Implementar vías de comunicación e información al personal
		Realizar retroalimentaciones permanentes.
		Definir indicadores de desempeño.
		Realizar evaluaciones de desempeño.
		Definir plan carrera para sus colaboradores.
		Escuchar y potenciar el logro de las expectativas personales de cada colaborador.
	Accesibilidad	Realizar reuniones de trabajo en donde se permitan realizar abiertamente preguntas.
		Realizar o participar de espacios de conversaciones laborales y extralaborales.
		Responder directamente las preguntas. Si no sabe la respuesta, notifíquelo y averigüe la respuesta.
		Implementar canales para presentar opiniones, sugerencias, quejas y reconocimientos
		Estar disponible y/o establecer medios alternativos para permanecer en contacto.
	Coordinación	Tener claro los objetivos.
		Tener clara la forma de alcanzar los objetivos.
		Entender cómo los resultados de cada miembro contribuyen al resultado de la compañía.
		Tener capacitado a los gerentes en la forma de hacer el trabajo de la mejor forma.
		Delegar tareas y funciones de forma equilibrada.
		Buscar equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.
		Conozca las fortalezas y debilidades de cada miembro de su equipo y asigne responsabilidad que potencien su desempeño.
		Establecer plan de entrenamiento a los nuevos miembros.
		Establecer ritos de presentación del equipo de trabajo a los nuevos miembros.
		Coordinar los recursos necesarios para el buen inicio de funciones del nuevo miembro.
	Delegacion	Delegar responsabilidades o tareas al equipo de trabajo.
		Realizar sesiones de retroalimentación para identificar oportunidades de mejora y mayor confianza al equipo.
		Establecer capacitaciones para realizar de formar adecuada el trabajo
		Informar a su equipo el impacto que tiene su cargo en la organización.
		Informar a su equipo las estrategias y objetivos organizacionales.
		Tener claro desde su área como alcanzar la visión y estrategias de la organización.
	Confiabilidad	Generar confianza y estar orientado al logro de objetivos
		Establecer autoridad en el equipo.
		No generar ambiente de crisis en la organización
	Honestidad	Revisar e informar los procedimientos de honestidad y ética de la organización.
		Comunicar en forma explicita un código de conducta y ética
		Aplicar pruebas e implementar sistemas para comprobar la honestidad de los colaboradores en forma recurrente

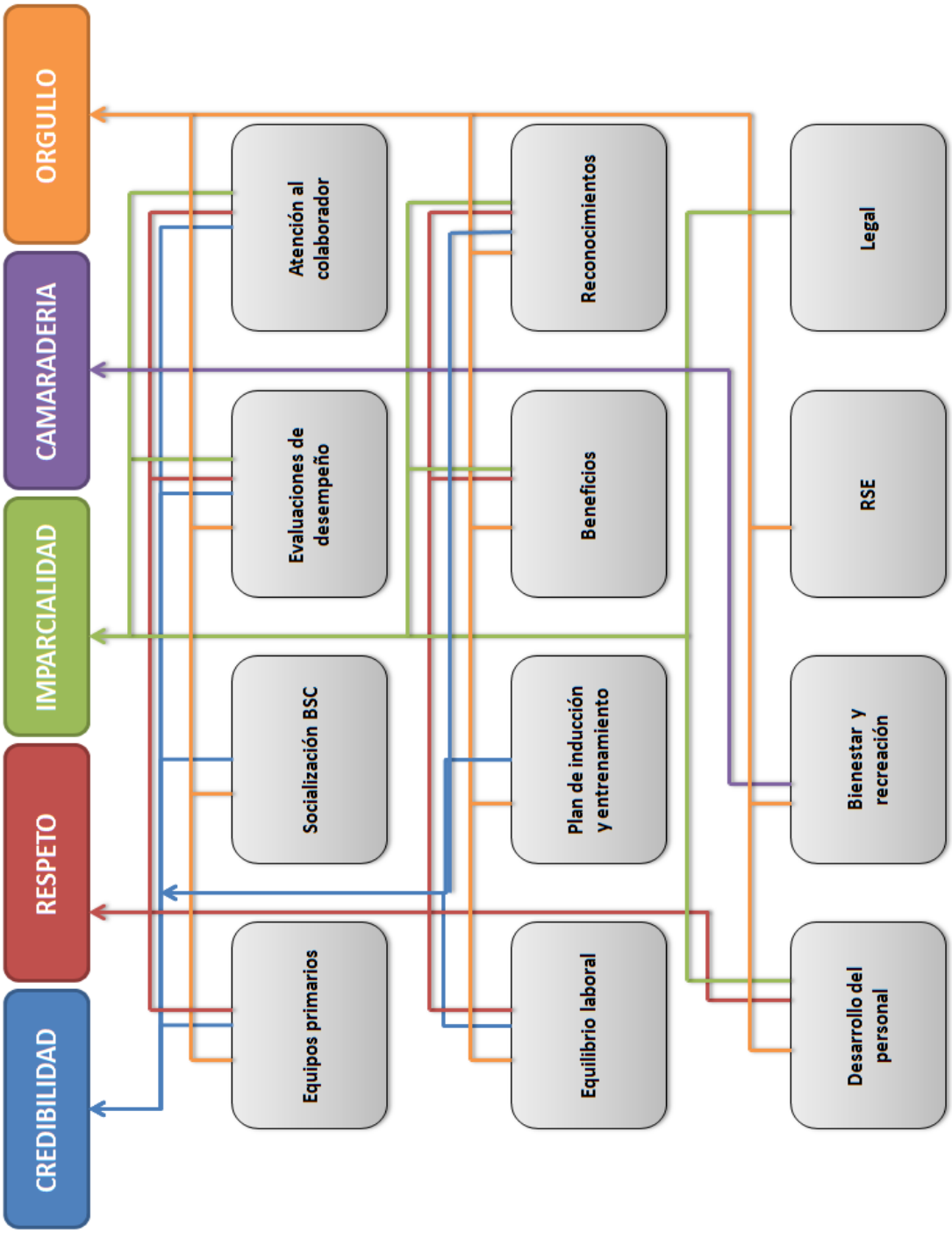
RESPETO	Desarrollo - Valoración profesional	Establecer calendario anual de capacitaciones y desarrollo laboral.
		Evaluación de desempeño con expectativas, competencias y objetivos
		Realizar reunión semestral para conocer sus necesidades, requerimientos y observaciones con respecto a:
		-Condiciones de area de trabajo
		-Materiales de trabajo
		-Capacitaciones de formación.
	Reconocimiento - Valoración personal	Reconocer a los colaboradores mas efectivos del mes ya sea por diplomas o talonarios de descuentos.
		Elegir y presentar al mejor colaborador del mes.
		Reconocer y aprender de los errores al hacer su trabajo.
		Equipos de trabajo/ Fomentar participación
		Tomar decisiones en conjunto y no individual.
	Entorno de trabajo	Promocionar campañas de seguridad y evaluar las condiciones físicas de cada lugar de trabajo
		Promocionar campañas de salud (Dental, oftalmológica, vacunas etc).
		Verificar periódicamente el estado de los equipos, puestos de trabajo y herramientas.
	Vida personal	Generar horarios flexibles a atender este tipo de necesidades.
		Permitir que las personas intercambien horas adicionales de trabajo por horas de descanso o tiempo libre.
		Realizar actividades con gestión humana para recalcar la importación de equilibrar la vida laboral con la personal.
		Habilitar espacios de relación con los colaboradores para conseguir un buen clima laboral y desconectar cinco minutos de trabajo continuado.
		Conocer las expectativas y motivaciones, así como brindarles feedback en relación al rendimiento y efectividad laboral.
		Brindar beneficios ya sea de educación, salud, etc..a los colaboradores

IMPARCIALIDAD	Equidad en la remuneración	Realizar métodos formales de ajustes salariales.
		Implementar sistemas formales de reconocimientos económicos.
		Establecer remuneraciones a los colaboradores al cumplimiento y logro de objetivos organizacionales.
	Equidad en el trato	Generar reconocimientos por los logros de la organizacionales ya sea a través con expresión de felicitación o entregar algún tipo de diploma o regalo.
		Implementar procedimientos formales para las transferencias & promociones internas
		Garantizar que todo el personal reciba un trato justo, libre de discriminación, intimidación, acoso y difamación.
		Implementar procedimientos formales de codigos de practica/conducta y trato justo.
	Ausencia de favoritismo	Realizar evaluaciones periódicas del personal.
		Realizar calibraciones para que todas las personas que ocupan cargos similares sean medidos de la misma forma.
		Establecer claramente los criterios para concursos internos
		Realizar retroalimentaciones con cada uno de los miembros del equipo.
		Establecer indicadores de medición cuantitativos.
		Rotar responsabilidades entre los miembros del equipo.
		Asignar responsabilidades por igual.
		Realizar convocatorias públicas a todo el personal.
		Realizar procesos abiertos de selección interna para toda convocatoria.
		Establecer indicadores de medición cuantitativos.
		Establecer criterios claros y públicos para acceder a los beneficios y reconocimientos de la compañía.
	Justicia en el trato a las personas	Realizar convocatorias públicas a todo el personal.
		Realizar procesos abiertos de selección interna para toda convocatoria.
		Establecer indicadores de medición cuantitativos.
		Establecer criterios claros y públicos para acceder a los beneficios y reconocimientos de la compañía.
		Evitar comentarios asociados a la edad de las personas.
		Establecer protocolos de comunicación interpersonal.
		Realizar convocatorias públicas a todo el personal.
		Realizar procesos abiertos de selección interna para toda convocatoria.
		Establecer indicadores de medición cuantitativos.
		Establecer criterios claros y públicos para acceder a los beneficios y reconocimientos de la compañía.
		Evitar comentarios asociados a la raza de las personas.
		Establecer protocolos de comunicación interpersonal.
		Realizar convocatorias públicas a todo el personal.
		Realizar procesos abiertos de selección interna para toda convocatoria.
		Establecer indicadores de medición cuantitativos.
		Establecer criterios claros y públicos para acceder a los beneficios y reconocimientos de la compañía.
		Evitar comentarios asociados al género de las personas.
		Establecer protocolos de comunicación interpersonal.
		Realizar convocatorias públicas a todo el personal.
		Realizar procesos abiertos de selección interna para toda convocatoria.
		Establecer indicadores de medición cuantitativos.
		Establecer criterios claros y públicos para acceder a los beneficios y reconocimientos de la compañía.
		Evitar comentarios asociados a las orientaciones sexuales de las personas.
		Establecer protocolos de comunicación interpersonal.
		Realizar convocatorias públicas a todo el personal.
		Realizar procesos abiertos de selección interna para toda convocatoria.
		Establecer indicadores de medición cuantitativos.
		Establecer criterios claros y públicos para acceder a los beneficios y reconocimientos de la compañía.
		Evitar comentarios asociados a la condición económica de las personas.
		Establecer protocolos de comunicación interpersonal.
	Capacidad de apelación:	Establecer conductos regulares para la escucha activa de los colaboradores.
		Establecer canales para la escucha privada y/o anónima de los colaboradores.
		Realizar siempre retroalimentaciones con los involucrados para conocer todas las versiones.
		Fortalecer habilidades de los líderes para detectar comunicaciones inconscientes de los colaboradores para detectar trato injusto

CAMARADERIA	Fraternidad	Establecer protocolos de comunicación abierta y sincera.
		Garantizar la libertad de expresión y personalidad, respetando los valores internos de la compañía.
		Establecer normas de comportamiento claras y públicas.
		Motivar la celebración de cumpleaños, nacimientos, matrimonios, grados y demás eventos personales especiales.
		Celebrar eventos especiales de cara a los resultados de la compañía (Cumplimiento de metas corporativas, grupales e individuales).
		Realizar eventos de esparcimiento cultural, deportivo, social.
		Incentivar los buenos modales (Saludar, despedirse, ceder el paso, respetar las opiniones, etc.).
		Establecer tutores encargados de la introducción de los nuevos colaboradores a la compañía y al equipo.
		Realizar retroalimentaciones con cada uno de los miembros del equipo.
		Establecer programas de bienestar y beneficios asociados a las necesidades de las personas.
	Hospitalidad en el lugar	Realizar programas de orden y aseo.
		Mantener aseadas las instalaciones.
		Crear espacios de esparcimiento.
		Implementar estructuras ergonómicas.
		Incentivar los buenos modales (Saludar, despedirse, ceder el paso, respetar las opiniones, etc.).
		Crear espacios de esparcimiento.
		Retar a los colaboradores con nuevas y variadas responsabilidades.
		Empoderar a los colaboradores.
		Incentivar los buenos modales (Saludar, despedirse, ceder el paso, respetar las opiniones, etc.).
		Motivar la celebración de cumpleaños, nacimientos, matrimonios, grados y demás eventos personales especiales.
		Celebrar eventos especiales de cara a los resultados de la compañía (Cumplimiento de metas corporativas, grupales e individuales).
		Realizar eventos de esparcimiento cultural, deportivo, social.
	Hospitalidad en el trabajo	Establecer tutores encargados de la introducción de los nuevos colaboradores a la compañía y al equipo.
		Establecer políticas de inducción al personal.
		Realizar retroalimentaciones con cada uno de los miembros del equipo.
		Incentivar los buenos modales (Saludar, despedirse, ceder el paso, respetar las opiniones, etc.).
		Establecer tutores encargados de la introducción de los nuevos colaboradores a la compañía y al equipo.
		Establecer políticas de inducción al personal.
		Realizar retroalimentaciones con cada uno de los miembros del equipo.
		Incentivar los buenos modales (Saludar, despedirse, ceder el paso, respetar las opiniones, etc.).
		Hacer reuniones periódicas de equipo.
		Explicar cómo los indicadores del equipo contribuyen a los resultados de la compañía.
		Realizar grupos focales, lluvias de ideas, escucha enfocada, etc., en equipo, para incentivar el sentimiento.
		Asignar responsabilidades grupales.
		Establecer indicadores colectivos.
		Celebrar triunfos grupales.
		Informar permanentemente resultados y metas del área y del negocio.
		Explicar cómo los indicadores del equipo contribuyen a los resultados de la compañía.
		Realizar grupos focales, lluvias de ideas, escucha enfocada, etc., en equipo, para incentivar el sentimiento.
		Asignar responsabilidades grupales.
		Establecer indicadores colectivos.
		Celebrar triunfos grupales.
		Asignar responsabilidades grupales.
		Establecer indicadores colectivos.
		Celebrar triunfos grupales.
		Incentivar los buenos modales (Saludar, despedirse, ceder el paso, respetar las opiniones, etc.).

ORGULLO	Orgullo por el trabajo personal	Empoderar a los empleados.
		Explicar cómo los indicadores individuales contribuyen a los resultados grupales y de la compañía.
		Explicar el para qué se asignan las tareas y responsabilidades.
		Escuchar abierta y respetuosamente todas las opiniones.
		Reforzar las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo.
		Reforzar el proceso de selección realizado para la elección del colaborador.
		Empoderar a los empleados.
		Establecer planes carrera o de desarrollo.
		Establecer planes de beneficios y reconocimientos asociados al cargo.
		Explicar cómo los indicadores individuales contribuyen a los resultados grupales y de la compañía.
	Orgullo en el Equipo	Explicar cómo los indicadores del equipo contribuyen a los resultados de la compañía.
		Realizar grupos focales, lluvias de ideas, escucha enfocada, etc., en equipo, para incentivar el sentimiento.
		Asignar responsabilidades grupales.
		Celebrar los resultados de equipo.
		Reconocer desempeños superiores.
		Incentivar comportamientos y resultados fuera de la zona de confort.
		Incentivar proyectos de mejoramiento.
		Explicar cómo los indicadores individuales contribuyen a los resultados grupales y de la compañía.
	Orgullo en la Empresa	Establecer planes carrera o de desarrollo.
		Reconocer y premiar la permanencia en la compañía.
		Realizar estudios para determinar los salarios en relación al sector y buscar ubicarse en la media superior.
		Realizar estudios para determinar las responsabilidades asignadas y buscar otorgar más empoderamiento que la media del sector.
		Explicar cómo los indicadores individuales contribuyen a los resultados grupales y de la compañía.
		Buscar un equilibrio entre la vida personal y laboral.
		Actuar de forma transparente, ética, responsable y coherente.
		Crear espacios de esparcimiento.
		Retar a los colaboradores con nuevas y variadas responsabilidades.
		Empoderar a los colaboradores.
		Incentivar los buenos modales (Saludar, despedirse, ceder el paso, respetar las opiniones, etc.).
		Motivar la celebración de cumpleaños, nacimientos, matrimonios, grados y demás eventos personales especiales.
		Celebrar eventos especiales de cara a los resultados de la compañía (Cumplimiento de metas corporativas, grupales e individuales).
		Realizar eventos de esparcimiento cultural, deportivo, social.
		Desarrollar programas de responsabilidad social.
		Incentivar el voluntariado.
		Educar en cuidado ambiental.

Anexo 3: Tablero de comando de las actividades que impactan las variables del clima laboral.



Anexo 4: Componentes del tablero de comando.

Equipos primarios: Son reuniones mensuales, del jefe con su equipo de trabajo inmediato, en donde se deben socializar los temas relevantes de compañía (Resultados, asuntos y cambios importantes, metas y expectativas de cumplimiento), se debe dar retroalimentación al equipo de trabajo sobre su desempeño y se debe generar un espacio de participación para que los colaboradores se sientan libres de exponer sus ideas y sentimientos, porque son escuchados y atendidos por su jefe inmediato. La Dirección general debe compartir a principio de mes los temas relevantes de compañía a todos los líderes, para garantizar que todos estén socializando la misma "visión" de compañía.

Apunta: 1, 2 y 5.

Medición: (Total reuniones realizadas en el mes / Total equipos primarios existentes)*100

Meta: 95%

Evaluación de desempeño: Son retroalimentaciones semestrales, personalizadas, entre el líder y cada uno de sus colaboradores, con el objetivo de retroalimentar el desempeño del colaborador, tanto en metas como en competencias, y generar espacios de comunicación abierta e imparcial sobre las expectativas, resultados y metas esperadas en su desempeño. El área de Gestión Humana debe acompañar a los líderes para hacer una calibración general de las evaluaciones de la compañía para garantizar imparcialidad en las mismas.

Apunta: 1, 2, 3 y 5.

Medición: (Total evaluaciones en el semestre / Total colaboradores)*100

Meta: 100%

Socialización BSC: Son socializaciones que deben hacerse a todo el personal para que comprendan el rumbo estratégico de la compañía y que puedan evidenciar cómo cada uno de los colaboradores de la misma, aporta a los objetivos y metas estipuladas en el BSC. Cada nueva edición del BSC debe socializarse a todo el personal activo, en el momento de oficializarlo, y a todo el personal que ingrese después de la fecha de socialización, debe incluírsele en la inducción corporativa.

Apunta: 1 y 5.

Medición: (Total asistentes a la socialización o inducción / Total colaboradores)*100

Meta: 100%

Atención al colaborador: Las sugerencias, quejas o retroalimentaciones que realicen los colaboradores, a través de los diferentes medios con los que cuente la compañía (Desayunos con el director, buzón de sugerencias, línea ética, etc.) deben tener una respuesta, sea positiva o negativa (La recibimos y vamos a implementarla, vamos a analizarla, no es viable pero gracias, etc.) con el propósito de apuntarle a la participación, respeto, equidad, comunicación, entre otras variables.

Apunta: 1, 2 y 3.

Medición: (Total sugerencias recibidas / Total respuestas)*100

Meta: 100%

Equilibrio laboral: Demuestra el interés de la compañía en mantener un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, equilibrando cargas y responsabilidades para que nadie deba pasar más tiempo en la compañía que el estipulado en su contrato laboral.

Apunta: 1, 2 y 5.

Medición: Promedio de todos los empleados (Horas laboradas en el mes / horas contractuales)*100

Meta: 100% - Máximo tolerable sin plan de acción: 110% (10% más de lo contratado)

Plan de inducción y entrenamiento: Plan de formación que todo colaborador nuevo debe recibir en relación a la compañía y al cargo que debe desempeñar. El plan debe estar ajustado a las necesidades de cada cargo, tanto en tiempos como en contenidos, para garantizar una adecuada introducción a la compañía. Nadie debe iniciar labores sin recibir la inducción y el entrenamiento pertinente para el cargo. Este proceso debe incluir un panorama general de la compañía, del BSC, del área y del cargo a desempeñar, junto con las normas y la cultura de la compañía.

Apunta: 1 y 5.

Medición: Promedio empleados nuevos (Plan de formación completado / Total Plan de formación programado)*100

Meta: 90%

Beneficios: Mide la cobertura de los beneficios, evidenciando que se haga un correcto uso de los mismos y que todos los que puedan acceder a ellos lo hagan. Aplica para beneficios adicionales a los de ley, porque están garantizados, que tienen ciertas condiciones para poder acceder a ellos. Esto permite tomar planes de acción, para garantizar que los beneficios cumplan con su objetivo de motivar a los colaboradores.

Apunta: 2, 3 y 5.

Medición: Promedio de cumplimiento de cobertura de todos los beneficios adicionales ((Total de beneficiarios / Total posibles beneficiarios)*100)/Meta de cobertura del beneficio.

Meta: 95%

Reconocimientos: La compañía debe tener un programa claro de reconocimientos, que permita a todos los colaboradores acceder a él, de forma justa y equitativa, dependiendo de su desempeño (Cumplimiento de metas). Para esto, cada colaborador debe contar con una matriz de desempeño claramente definida, alineada a la estrategia de la compañía. El objetivo es determinar cuántos colaboradores cumplen con el objetivo de metas, motivados por el programa de incentivos y reconocimientos de la compañía.

Apunta: 1, 2, 3 y 5.

Medición: (Colaboradores que cumplen las metas / Total colaboradores)*100

Meta: 30%

Desarrollo del personal: La compañía debe comunicar de forma pública, clara y transparente, los requisitos necesarios para poder acceder a las convocatorias internas, mediante las cuales pueden acceder a nuevos cargos en la empresa, como parte de su desarrollo profesional al interior. Adicionalmente, debe establecer una meta de colaboradores que espera se desarrollen al interior de la compañía.

Apunta: 2, 3 y 5.

Medición: Colaboradores ascendidos o promovidos.

Meta: 250 colaboradores.

Bienestar y recreación: La satisfacción en los eventos de bienestar y recreación son importantes para impactar el clima laboral. Entre más satisfechas estén las personas, habrá más participación, más camaradería y mejor clima. Por lo tanto, la compañía debe realizar una encuesta de satisfacción al final de cada evento (Fiesta de la familia, de fin de año, torneo deportivo, show de talentos, etc.), para obtener la medición.

Apunta: 4 y 5.

Medición: Promedio de la calificación de los eventos del año (Sobre 5)

Meta: 4.5

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: La compañía no sólo se debe preocupar por la responsabilidad que tiene con sus colaboradores, sino con la sociedad en general. Es importante que desarrolle programas de RSE como Piedra, Papel y Tijera, o

Escuela Plus, Reciclaje, etc. y que involucre a los colaboradores para que no solo generen orgullo por la compañía, sino orgullo por sus compañeros y consigo mismos.

Apunta: 5.

Medición: Promedio cumplimiento de metas por actividad de RSE (Resultado / Meta)*100

Meta: 90%.

Legal: Como empresa legal, que se rige por sus valores, que cumple con un código de buen gobierno y que respeta la diversidad, las normas y leyes nacionales y mundiales, debe velar porque todos sus actuares sean transparentes y no desemboquen en demandas, ya sea de los clientes, de los proveedores, de la sociedad, de los colaboradores y/o de los excolaboradores, etc.

Apunta: 3.

Medición: Demandas que tiene la compañía.

Meta: Cero (0).

Anexo 5: Simulador del tablero de comando.

TABLERO DE COMANDO - CLIMA ORGANIZACIONAL																	
Indicador:	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Q1	Q2	Q3	Q4	Año
1. EQUIPOS PRIMARIOS	95,7%	100,5%	93,0%	95,9%	100,7%	103,4%	91,5%	94,7%	92,1%	97,2%	101,2%	102,8%	96,4%	100,0%	93%	100%	97,4%
2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						99,4%						99,7%		99,4%		99,7%	99,6%
3. SOCIALIZACIÓN BSC	15,6%	37,3%	58,6%	79,8%	99,1%	99,4%	99,4%	99,6%	99,7%	99,9%	100,0%	100,0%	58,6%	99,4%	99,7%	100,0%	100,0%
4. ATENCIÓN AL COLABORADOR	100,0%	97,8%	98,2%	95,1%	95,6%	94,8%	92,4%	92,9%	94,3%	95,7%	96,0%	96,1%	98,2%	94,8%	94,3%	96,1%	96,1%
5. EQUILIBRIO LABORAL	100,3%	100,5%	100,7%	101,7%	112,3%	113,2%	103,0%	97,7%	100,3%	104,3%	103,7%	101,6%	100,5%	109,1%	100,3%	103,2%	103,3%
6. PLAN INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO	100,0%	105,6%	105,6%	106,9%	108,9%	110,2%	109,5%	108,3%	107,4%	106,7%	105,6%	106,0%	105,6%	110,2%	107,4%	106,0%	106,0%
7. BENEFICIOS	74,3%	80,4%	84,7%	88,1%	91,9%	95,2%	98,7%	101,8%	105,2%	104,6%	104,1%	98,4%	79,8%	91,7%	102%	102%	94,0%
8. RECONOCIMIENTOS	83,3%	88,0%	92,6%	73,6%	74,7%	75,8%	90,4%	92,1%	90,8%	91,2%	90,0%	91,5%	88,0%	74,7%	91%	91%	86,2%
9. DESARROLLO DEL PERSONAL	6,0%	14,0%	26,0%	34,0%	38,0%	48,0%	58,0%	64,0%	71,2%	79,2%	89,2%	97,2%	26,0%	48,0%	71,2%	97,2%	97,2%
10. BIENESTAR Y RECREACIÓN	95,6%	102,2%	97,8%	101,1%	98,9%	97,8%	103,3%	104,4%	106,7%	95,6%	105,6%	103,3%	98,5%	99,3%	105%	101%	101,0%
11. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	102,2%	111,1%	96,7%	86,1%	102,2%	108,3%	102,2%	101,7%	103,9%	101,1%	101,9%	117,8%	103,3%	98,9%	103%	107%	102,9%
12. LEGAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	67%	100%	91,7%
													86,8%	93,8%	93,9%	100,4%	97,9%