

ího

índice
humanización
de la organización

GUÍA DE INTERPRETACIÓN IHO

I Introducción

Bienvenido al IHO! Nos alegramos de que usted haya participado en la medición de este índice, que demuestra su interés por hacer avanzar a su organización hacia una mayor humanización, cosa que sin duda redundará directamente en una mejora de su competitividad.

La **humanización organizativa** implica la creencia firme de que la persona es el motor de la competitividad y la sostenibilidad de la empresa, y que la empresa es una de las palancas de transformación y avance social más importante de una sociedad. De ahí, la importancia que damos a unir los ámbitos de sociedad, empresa y persona.

Con esta **guía de interpretación** le ofrecemos una herramienta para ayudarle a que usted mismo pueda sacar conclusiones de los resultados obtenidos y a que comprenda bien el informe recibido con dichos resultados. Con ello podrá completar un buen plan de acción que ayude a su empresa a mejorar su cultura, desde unos objetivos concretos.

Nuestra herramienta le ofrece dos tipos de informes: el **Informe básico IHO** de carácter gratuito y el **Informe Diagnóstico IHO Premium**, que permite un mayor nivel de profundización en el análisis, al segmentar la información por distintos públicos, áreas o perfiles que a la empresa le interesa diferenciar.

Es importante subrayar que ninguna herramienta puede medir la verdad completa sobre su organización por la complejidad de unir múltiples perspectivas y datos que son cambiantes según contextos, circunstancias, edades, antigüedad, formación, etc., de las personas que responden. Por eso, la importancia de poder unir e interpretar informes evolutivos que le permitan ver tendencias e impacto de las acciones puestas en marcha.

Según vaya leyendo su informe e interpretándolo con esta guía, le aflorarán innumerables preguntas y reflexiones, algo de enorme importancia y valor para la gestión y la toma de decisiones. Su trabajo, por lo tanto, es **adentrarse en la exploración y ganar consciencia** sobre aspectos de su organización que quizá estaban velados y que esta herramienta permite sacar a la luz con el único objetivo de facilitar posibilidades de mejora.



Comprensión del resultado del gráfico obtenido



Los resultados generales del índice IHO de su organización se presentan como un **sencillo indicador** cuya flecha señala el resultado global obtenido. Este indicador se enmarca en una escala entre los valores de 0 a 100.

Con los colores rojos y naranjas señalamos los **niveles inferiores de valoración** y con los **colores verdes** señalamos los **niveles superiores**.

¿Qué significan los números?

Los números significan los promedios obtenidos de todas las puntuaciones realizadas por los profesionales de su empresa (realizado en una escala de 1 a 6) sobre los pilares y sus variables asociadas y trasladadas a una escala de lectura entre 0 a 100 puntos, para su mejor comprensión.

¿Qué mide esa puntuación?

Mide la percepción subjetiva de todas las personas que han completado la encuesta sobre el nivel en que se dan en su organización las variables de humanización que esta herramienta define **Propósito, Liderazgo, Gestión del talento y Formas de trabajo y de relación**. Las preguntas de la encuesta han sido diseñadas para mostrar evidencias de que dichas variables están o no presentes en la organización.

¿Cómo determinar si una puntuación es alta o baja?

Las puntuaciones entre 0 y 40 (colores rojo y naranja) significan puntuaciones bajas que muestran un amplio recorrido de mejora, y las puntuaciones entre 70 y 100 significan puntuaciones altas que están mostrando un gran número de fortalezas dentro de su organización. Si aparecen puntuaciones intermedias, significa que hay mezcla de ambas y será conveniente descender a ver las puntuaciones diferenciadas por cada uno de los pilares y variables.

I Pilar Propósito y sus resultados

A continuación, explicamos cada uno de los pilares de humanización y lo que pueden estar indicando los resultados positivos o negativos obtenidos.



PROPÓSITO

El pilar de Propósito mide hasta qué punto las personas encuestadas perciben que la organización tiene un propósito que contribuye a desarrollar a las personas y lograr una sociedad mejor. También si la organización tiene la capacidad de detectar e implicarse en las necesidades sociales no cubiertas en su entorno. Valora también si se abre a la escucha del entorno y a responder a él creativamente buscando siempre la excelencia y estando dispuesta a evolucionar.

I Variables asociadas con este pilar:

Propósito humano y social

La organización tiene un propósito que contribuye a desarrollar a las personas y lograr una sociedad mejor, cubriendo necesidades con los productos y servicios que ofrece, que contribuyen al desarrollo de las personas y de la sociedad. También tiene la capacidad de detectar necesidades sociales no cubiertas en su entorno más cercano, se preocupa e implica en ellas institucionalmente y ofrece a los empleados la posibilidad de implicarse personalmente para su mejor desarrollo social.

Alineación de propósito con valores de las personas

La organización tiene un propósito que las personas conocen, entienden con claridad y que les resulta inspirador porque pueden encontrar sentido en él, conectarlo con sus propios valores y con el despliegue de su vocación. A la vez, pueden conectar su propio trabajo con el propósito de la organización.

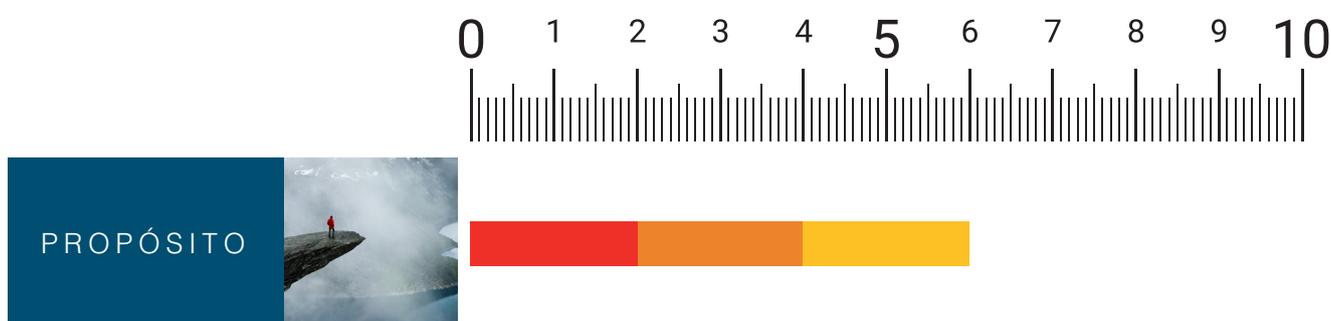
Apertura, escucha al entorno y excelencia

La organización se abre a la escucha del entorno, de las tendencias económicas, de los clientes a los que sirve y responde a él de forma creativa y transformadora, estando siempre abierta al cambio y a la evolución y buscando la excelencia de sus respuestas. La organización busca la mejora continua y la excelencia, desarrollando procesos y formas de trabajo eficientes. Consecuentemente, las personas que trabajan en ella no se limitan a dar una parte de su tiempo, sino que se esfuerzan por mejorar y dar lo mejor de sí mismas.

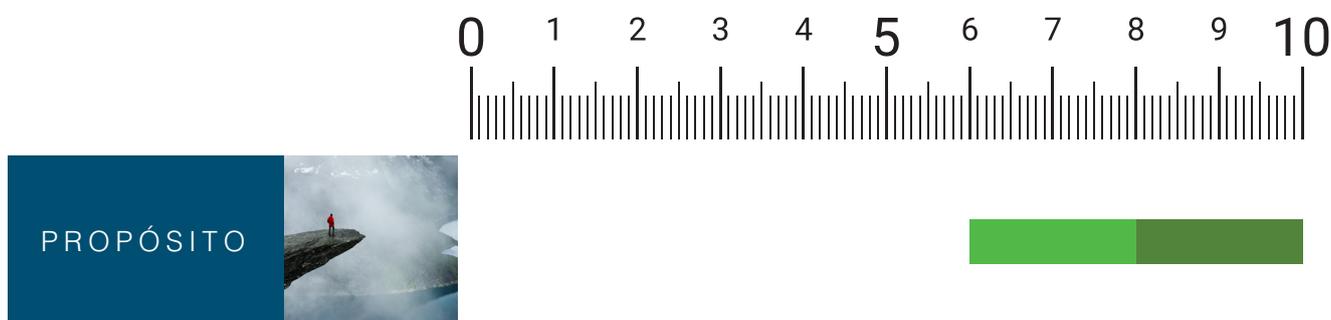
Orientada por el propósito, más allá del beneficio

La organización está realmente guiada en sus decisiones y acciones por el cumplimiento de su propósito y no por lograr maximizar el rendimiento económico, si bien es capaz de equilibrar dicho cumplimiento con el necesario rendimiento económico. Se entiende por tanto el beneficio como un medio indispensable para la supervivencia pero no como un fin en sí mismo, y se actúa en consecuencia.

Claves para la interpretación de resultados



- Si su organización ha obtenido puntuaciones bajas en este pilar es probable que los empleados no conozcan o entiendan suficientemente la misión y visión de la organización y quizá tampoco se identifican con los valores de la marca.
- Es posible que tampoco sientan orgullo de pertenencia y exista un baja conexión emocional con la empresa.
- Podemos estar ante una empresa que exige y pide mucho más que lo que da, ante una empresa algo encerrada en sí misma, rígida y con poca flexibilidad ante los cambios.



- Si su organización ha obtenido puntuaciones positivas en este pilar, es probable que exista un buen conocimiento y compromiso de los empleados hacia la misión y visión de la organización y una alta coherencia entre los valores de la marca y los comportamientos internos de la empresa.
- Es habitual que en esta circunstancia exista un elevado nivel de orgullo de pertenencia y de conexión emocional con la empresa, que se preocupa por su entorno, así como un equilibrio entre ser una empresa exigente que alcanza sus objetivos, con excelencia y profesionalidad y ser a la vez una empresa de elevada calidad humana en su gestión.
- También suele tratarse de empresas flexibles, que impulsan el cambio continuo y la adaptación a nuevos entornos competitivos.

I Pilar Liderazgo y sus resultados



LIDERAZGO

El pilar de Liderazgo valora hasta qué punto la organización despliega un modelo de liderazgo transformador hacia la misión, capaz de lograr resultados impulsando cambios e innovación. Valora si los líderes se ponen al servicio de las personas y del bien común y si muestran una mirada sistémica y relacional, generando relaciones de calidad en su entorno. También valora hasta qué punto la organización despliega un liderazgo colaborativo y capaz de poner en juego la inteligencia colectiva, generador de co-responsabilidad y que acompaña, haciendo crecer a las personas. Por último, valora si los líderes son autoconscientes y lideran con el ejemplo.

I Variables asociadas con este pilar:

Líderes Autoconscientes y al servicio de la Comunidad

Se promueve activamente líderes con capacidad de entrega de sí mismos al servicio de los demás, que muestran interés y atención sincera por las personas más allá del rol que éstas desempeñan. Son capaces de apreciar el valor y talento de las personas y de promover el cuidado y equilibrio vital de los demás. Líderes que también se auto-lideran y son conscientes de su propio impacto, que muestran un alto nivel de integridad y coherencia personal.

Líderes generadores de colaboración y calidad relacional

Se promueven líderes que con sus comportamientos generan y promueven relaciones de confianza y sinceridad, de colaboración generosa y trabajo en equipo. Muestran claras habilidades relacionales. Su forma de comunicación es transparente y veraz. Promueven también la colaboración y conexión con otras áreas o departamentos diferentes al suyo, así como con colaboradores externos. Son capaces de crear redes de colaboración.

Líderes que acompañan y generan responsabilidad

Se promueven líderes cuya principal tarea es hacer crecer a otros hacia su plenitud para lo cual enseñan y acompañan desde la corresponsabilidad y no el paternalismo. Líderes que dan participación a otros en la toma de decisiones y que aceptan el error como parte del aprendizaje a la vez que se muestran compasivos con la fragilidad.

Líderes transformadores y sistémicos

La organización promueve líderes con capacidad de generar y transmitir misión y propósito, con capacidad estratégica, orientados a la consecución de resultados y con mirada sistémica. Líderes con capacidad de tomar decisiones en un entorno de complejidad y en permanente búsqueda de la excelencia, para lo que promueven el cambio, la innovación y la agilidad. Son por tanto líderes con visión de conjunto, que velan por la integración de las personas y grupos de interés. Líderes capaces de valorar el impacto de sus decisiones y acciones en el conjunto y en el entorno.

I Claves para la interpretación de resultados



- Puntuaciones bajas en este pilar responden a organizaciones que no impulsan una cultura de innovación y mejora continua y por tanto, conlleva un modelo de liderazgo que defiende el **stablishment**.
- Los líderes no se comportan de forma coherente y reconocible con los valores de la empresa.
- Los líderes no están acostumbrados a dar feedback continuo a sus colaboradores.
- Tampoco dan importancia a inducir una visión común que una empresa-equipo-persona.
- No promueven el compañerismo y la colaboración ni dedican tiempo a conocer a los miembros de su equipo, sólo desde el punto de vista profesional.



- Si su organización ha obtenido puntuaciones elevadas en este pilar, es probable que esté impulsando una cultura de innovación y mejora continua que conlleva un modelo de liderazgo que reta y co-crea con sus equipos.
- Los líderes se comportan de forma coherente y reconocible con los valores de la organización.
- Además, están acostumbrados a dar feedback continuo a sus colaboradores y trabajan en inducir una visión común que une empresa-equipo-persona. A la vez son líderes que promueven el compañerismo y la colaboración y que se toman el tiempo para conocer a los miembros de su equipo.

I Pilar Formas de Trabajo y Relación y sus resultados



FORMAS DE TRABAJO Y RELACIÓN

El pilar de Formas de Trabajo y Relación valora hasta qué punto las formas habituales de trabajo y relación en una organización son acordes a los valores del respeto, la colaboración, la escucha, la generosidad, la veracidad y la confianza y están basadas en la consideración de la persona como fin, más allá del rol que desempeña. También valora hasta qué punto éstas son ágiles y colaborativas, potenciadoras de la creatividad y el aprendizaje. Valora también que existan espacios para el fortalecimiento de las relaciones, una buena gestión del conflicto y que las formas de relación entre las personas favorezcan la libertad, la autonomía y la co-responsabilidad.

I Variables asociadas con este pilar:

Calidad de las relaciones

Las relaciones entre personas y grupos de interés muestran comportamientos que reflejan los valores que promueven la plenitud y desarrollo de las personas. Sobre todo: respeto, colaboración, generosidad, escucha, cordialidad, veracidad y confianza. Existen espacios de tiempo especialmente dedicados a superar conflictos y a mejorar la calidad de las relaciones. Se vive un ambiente de compañerismo.

Conectividad

Se promueve activamente las conexiones entre personas, áreas y grupos, tanto externa como internamente. Existe el número suficiente de relaciones y conexiones entre personas, áreas y grupos.

Formas de trabajo flexibles y colaborativas

La organización promueve procesos y formas de trabajo eficientes, flexibles y colaborativas que proporcionan respuestas más creativas, con el consiguiente enriquecimiento de todos. Se promueve el aprendizaje, la autonomía personal y la capacidad de experimentación y de acción, para que la persona pueda ponerse en juego y dar lo mejor de sí mismas.

Trato de las personas como fines en sí mismas

Se trata a la persona teniendo en cuenta su integridad, sin dissociar de ella todos aquellos aspectos de su personalidad que no están directamente ligados a la función o el cumplimiento de la tarea. Por ello se fomenta la conciliación de la vida laboral con otros ámbitos de la vida de las persona, se facilita la maternidad y paternidad responsables, se promociona el cuidado y desarrollo de la familia y se dan condiciones laborales que no dañen el bienestar físico, emocional y social de las personas. Se trata a las personas como sujetos personales con un valor único y no como un medio o elemento que desempeña una función. Atiende y respeta a la personas en todas sus dimensiones, escucha sus necesidades, es capaz de ponerse en su lugar y comprender la experiencia e impacto que provoca en cada una de las personas o grupos con los que se relaciona.

I Claves para la interpretación de resultados



- Puede existir negatividad en el ambiente o al menos escepticismo.
- Las personas pueden sentirse desvinculadas emocionalmente de la empresa, no se sienten parte de una comunidad o de un equipo.
- Baja calidad de las relaciones, falta confianza en las relaciones entre las personas.
- Puede haber una alta conflictividad y riesgos psicosociales, alta rotación y baja fidelidad a la empresa (la gente se queda porque les pagan).
- Las áreas funcionan como silos independientes, las personas de distintos departamentos se conocen muy poco y rara vez colaboran en proyectos transversales.
- Procesos y procedimientos poco efectivos, con cuellos de botella, retraso en los plazos, respuestas poco efectivas, posibles dificultades en la digitalización.



- Puntuaciones altas en este pilar se corresponden con organizaciones en la que existe un buen clima laboral y una emocionalidad colectiva positiva.
- Las personas se sienten parte de un equipo, existe compañerismo y colaboración.
- Existe un nivel bajo de conflictividad laboral, y los conflictos se resuelven de forma positiva, existiendo una buena calidad de las relaciones. Como consecuencia se percibe un clima de confianza.
- Son organizaciones saludables, sin graves riesgos psicosociales y sin altos niveles de estrés de sus empleados, que en general tienen una carga de trabajo razonable y pueden equilibrar su vida personal y profesional.
- Las distintas áreas y departamentos colaboran entre sí y existe transversalidad y posibilidad de abordar objetivos comunes y proyectos de mejora organizacionales.
- Los procesos y procedimientos de trabajo son eficientes y no existen graves cuellos de botella. La empresa cuenta con buenos mecanismos para conseguir la digitalización.

I Pilar Talento y sus resultados



TALENTO

El pilar de Gestión del Talento valora hasta qué punto la organización gestiona el talento con un enfoque que promueva el compromiso de sus profesionales para que éstos puedan desplegar todo su potencial y liderazgo, escuchando también sus necesidades para ayudarles en su desarrollo y bienestar. Valora también hasta qué punto los procesos y políticas de Personas (Recursos Humanos) tienen en cuenta la dignidad de la persona, las necesidades de su momento vital y su desarrollo integral, tanto en lo profesional como en lo personal. También si la forma de gestionar el talento favorece la diversidad y el reconocimiento.

I Variables asociadas con este pilar:

Procesos de RRHH centrados en la persona

Existen sistemas de desarrollo de carrera profesional y evaluación del desempeño que atienden a las necesidades de las personas en su momento vital, al despliegue de su vocación y a su empleabilidad. El sistema de atracción y selección de talento tiene en cuenta la confluencia de valores de la persona y la organización, así como la vocación del candidato y sus capacidades, estableciéndose un diálogo que se abre a las posibilidades de aportación mutua y no sólo al encaje de la personas en un función cerrada y definida con antelación. El proceso de desvinculación atiende a las necesidades vitales de la persona y la acompaña. Se atiende y se desarrollan acciones para la formación y el desarrollo profesional y personal de los empleados, así como para su desarrollo social.

Diversidad e igualdad de oportunidades

La organización promueve activamente la diversidad de opiniones y puntos de vista, así como la integración de personas con distintas culturas y talentos, tanto en los equipos directivos como en los equipos de trabajo en general. Se valora positivamente las diferencias y se promueven los equipos diversos.

Aceptación de la fragilidad y el límite

La organización entiende a la persona como un ser vulnerable y necesitado de los demás, que puede enfermar, equivocarse y fracasar. Un ser que necesita ser acompañado dentro de la organización. La organización entiende el error como forma de aprendizaje y por tanto no lo penaliza y establece procesos para que las personas cuenten con el acompañamiento que necesitan en el desempeño de su función.

Reconocimiento

Existen formas concretas de reconocimiento al compromiso, esfuerzo y aportación de valor de las personas. Se celebran los éxitos. Los criterios sobre los que se sustentan los sistemas de recompensa son justos y equitativos.

I Claves para la interpretación de resultados



- Puntuaciones bajas se dan cuando la empresa no dispone de herramientas, procesos y políticas de RRHH que permiten a los empleados percibir la importancia de la gestión del talento como parte prioritaria de la misma.
- La empresa no promueve la participación y el dar opiniones de los empleados de forma abierta.
- Tampoco promueve una cultura meritocrática y con modelos de evaluación objetivos.
- Ni promueve el reconocimiento de trabajo, acciones o iniciativas consideradas como excelentes.
- El modelo retributivo no se considera justo y ecuánime.
- La empresa no impulsa una cultura que facilita mostrar la vulnerabilidad y la fragilidad de las personas como parte de la humanización competitiva y diferencial de la misma.



- Puntuaciones altas en este pilar suelen corresponder con organizaciones que ponen a disposición de los empleados herramientas, procesos y políticas de RRHH que la permiten percibir la importancia de la gestión del talento como parte prioritaria de la misma.
- La empresa promueve la participación y el dar opiniones de los empleados de forma abierta.
- También promueve una cultura meritocrática y con modelos de evaluación objetivos.
- Y promueve el reconocimiento de trabajo, acciones o iniciativas consideradas como excelentes.
- El modelo retributivo se considera justo y ecuánime.
- La empresa impulsa una cultura que facilita mostrar la vulnerabilidad y la fragilidad de las personas como parte de la humanización competitiva y diferencial de la misma.

Relaciones entre pilares que pueden ayudarle a identificar dónde se encuentra su organización

Aunque todos los pilares de humanización se relacionan entre sí, en este apartado, ofrecemos algunas relaciones más significativas entre ellos que pueden ayudarle a identificar situaciones que pueden estar dándose en su organización y que pueden orientarle en la realización de un plan de acción.

Puntuaciones altas en PROPÓSITO y bajas en LIDERAZGO o viceversa

PROPÓSITO



Las personas se sienten comprometidas con la misión de la organización, que tiene fuerza y les moviliza, pero no pueden dar lo mejor de sí mismas por un liderazgo deficiente. En esta situación puede existir el peligro de pérdida de credibilidad en la marca por unos líderes que no hacen hacia adentro lo que se predica hacia afuera y no manifiestan en sus comportamientos los valores de la marca. Las personas quieren aportar y hacer las cosas de forma excelente y están abiertas al entorno pero a veces se sienten frustradas por las carencias de los líderes. Organización que "quiere pero no puede".

Empleados muy comprometidos con la misión de la organización, por la que sienten orgullo de pertenencia, organización abierta al entorno competitivo y a las necesidades de sus clientes, también abierta a las necesidades sociales de su entorno cercano. Busca la excelencia y está abierta a cambiar. Su estilo de liderazgo genera equipos de alto rendimiento, altamente colaborativos donde todos se sienten responsables y en los que existe confianza. Las personas tienen claros sus objetivos, saben de qué forma contribuyen a la misión de la organización, se sienten respetadas, reciben feedback constructivo, creen en sus jefes y aprenden de ellos a través del ejemplo. Equipos muy motivados.



Organización a la que le falta conexión con el entorno, un propósito motivante por el que luchar y unos valores de marca que generen vinculación con los clientes a largo plazo. Además sus líderes no generan el contexto para que los equipos funcionen y consigan sus objetivos. Si las puntuaciones son muy bajas nos encontraríamos con una organización estancada, cerrada en sí misma y con escaso potencial de futuro.

Organización con equipos de alto rendimiento que consiguen los objetivos y se sienten motivados e impulsados por sus líderes, pero a la que le falta un propósito más potente por el que las personas quieran luchar. No se ha definido un propósito con suficiente fuerza para vincular y comprometer a los empleados, o al menos éstos no lo conocen. La empresa puede encontrarse un poco desvinculada de su entorno, con el consiguiente peligro de estancarse y no evolucionar. No muestra mucha preocupación por las necesidades sociales. Puede existir el peligro de que sus clientes se desvinculen emocionalmente de la marca. Empresa con potencial, pero a la que le falta un mejor motivo por el que luchar y unos valores de marca con los que las personas puedan identificarse.



Puntuaciones altas en PROPÓSITO y bajas en FORMAS DE TRABAJO Y RELACIÓN o viceversa



Organización volcada hacia afuera que cuenta con una misión que genera compromiso y motivación y con la que las personas se sienten vinculadas, pero en el corto plazo. Todo lo que proyecto hacia afuera y su interés en la mejora de las sociedad deja de ser motivador tras un tiempo en que las personas perciben que no existe confianza ni buenas relaciones entre las personas, lo que se puede percibir como una gran incoherencia. Proyectos muy visionarios pero que si no transforman su cultura se podrán ver muy limitados en el medio plazo. Posiblemente está fallando en el modelo de liderazgo también.



Empleados muy poco comprometidos, insatisfechos y desmotivados. Empresa cerrada en sí misma, poco eficiente, desconectada de su entorno y posiblemente muy poco competitiva (quizá pueda sobrevivir por la escasez de competencia en su producto o servicio). Posiblemente cuenta con mala reputación, las personas pueden estar trabajando ahí por dinero y a corto plazo. Puede existir un mal ambiente generalizado. Empresa con poco recorrido de futuro que posiblemente muestra puntuaciones bajas también en los demás pilares.

Empleados comprometidos con la misión de la organización, que conocen y comprenden. La organización está abierta al entorno, es responsable, busca la excelencia y se adapta al entorno. Los empleados se sienten posiblemente muy motivados. Existe sentimiento de pertenencia a una comunidad donde hay confianza y una alta calidad relacional. También existe efectividad en los procesos, flexibilidad, colaboración y agilidad. Posiblemente es una empresa que muestra altos niveles de innovación y excelencia, con muy buen clima y donde se da la consecución de los objetivos comunes de la organización. Organización con muchos ingredientes para el éxito y un alto potencial de desarrollo.



Existe un buen clima laboral y es una empresa flexible y eficiente en sus procesos, a la que le va bien. Pero puede fallar la vinculación a largo plazo de los empleados con la empresa, dado que ésta no tiene un propósito que conecte con los valores de los empleados, y éstos pueden no sentir que su trabajo esté sirviendo para el bien de la sociedad. La empresa puede estar siendo percibida como incoherente, enfocada sólo en el beneficio. Peligro de desconexión emocional de los empleados y clientes, que cada vez dan más importancia al valor social de la marca. Peligro de que la empresa se desconecte de su entorno y se cierre en sí misma, perdiendo competitividad. También puede desvincularse de las necesidades sociales que se dan a su alrededor, con el peligro de generar antipatía en su entorno y con cierto riesgo reputacional.



Puntuaciones altas en PROPÓSITO y bajas en TALENTO o viceversa

PROPÓSITO



Organización proyectada hacia afuera, abierta y responsable con su entorno, con una misión atractiva que genera compromiso y orgullo de pertenencia, pero con algunas contradicciones que pueden limitar su potencial. Las personas seguramente están motivadas por el propósito y quieren hacer las cosas bien, pero no cuenta con herramientas, procesos y políticas de RRHH que faciliten el desarrollo de las personas, ni su empleabilidad, y la organización no termina de demostrar verdadera preocupación por las personas, con riesgo de pérdida de credibilidad y debilitamiento de la marca a medio plazo. En esta situación, es clave que exista un buen liderazgo en la organización que compense este tipo de deficiencias y haga por cambiarlas.

Organización guiada por el propósito, con potente valores de marca, abierta y responsable con su entorno, con un propósito que genera compromiso de clientes y empleados. Además, las personas crecen y se desarrollan y existe un trato humano en la gestión del talento, así como políticas que promueven el trato justo, el reconocimiento, la diversidad y la empleabilidad.



Organización en la que el modelo de gestión de personas (procesos de RRHH, gestión de la diversidad, modelos de reconocimiento, etc.) muestra carencias y no existe una verdadera escucha a las necesidades de las personas. Tampoco cuenta con un propósito que genere compromiso y motivación. Está cerrada a su entorno y posiblemente orientada al beneficio, con riesgo reputacional y de pérdida de los buenos profesionales.

Las personas se desarrollan y tienen oportunidades para crecer. También reciben un trato justo y humano y existen procesos, herramientas y políticas de RRHH eficaces y humanizadas, pero falta un propósito que inspire y de más fuerza a los empleados, más ganas de luchar y de comprometerse. Organización donde la gente se siente bien, cómoda y bien tratada, pero a la que les puede faltar pasión, ganas de pelear por algo con verdadero sentido. Empresa que necesita abrirse más al exterior, buscar una buena causa que pueda ayudar a vincular más a empleados y clientes.



TALENTO

Puntuaciones altas en LIDERAZGO y bajas en TALENTO o viceversa



En general, vemos que la capa de mandos y directores, presentan capacidades muy positivas en la forma en que dirigen y desarrollan a sus equipos, pero, lo hacen con dificultades porque las políticas, procesos, estructura organizativa, etc., no están alineados, y por tanto, no facilitan sino lo contrario, el dinamismo que los líderes están imprimiendo en sus equipos.

Lo más probable es que estemos ante una empresa con mucho liderazgo intrínseco y mucha corresponsabilidad, con mucho orgullo de pertenencia y compromiso, pero que ha dejado en segundo o tercer nivel de prioridad actuar en la modernización de su estructura y digitalización.

El liderazgo y el modelo de gestión de personas de la empresa está bien alineados. El modelo de Liderazgo recoge la importancia que la empresa da a las personas como motores de la transformación y la diferenciación competitiva y actúa en consecuencia, y la empresa pone a disposición de los líderes políticas, procesos, la estructura, roles, responsabilidades y recursos que le permiten dirigir y desarrollar a sus equipos de manera coherente, eficaz y eficiente.



Ni el modelo de gestión de personas (talento) (procesos, gestión de la diversidad, los modelos de reconocimiento, etc.) está suficientemente desarrollado, ni los líderes de la empresa lideran desde otra perspectiva que la transmisión ejecutiva de directrices orientadas a los resultados, pero con frecuencia, desalineados con los intereses y motivaciones de las personas, su vida privada y su conjugación con la vida profesional.

Empresa que apuesta por la gestión moderna del talento, alineando éste con factores de humanización que ponen la relación con la persona como eje troncal de sus decisiones de negocio y lo trata desde una visión holística e integrada (persona, equipo, familia, sociedad), pero que, le falta desarrollar a sus líderes y responsables de equipo, una importante asignatura pendiente.



I Palancas de acción

Este apartado de la guía le permitirá comprender por qué le sugerimos algunas acciones en el informe, así como decidir otras nuevas en función de todo lo anterior.

En primer lugar, le facilitamos algunas indicaciones para construir su plan de acción:

- 1** Reflexione sobre la información recibida y comprenda bien lo que significan las puntuaciones obtenidas.
- 2** Identifique en su informe cuáles son las puntuaciones más altas que denotan fortalezas de la organización y las puntuaciones más bajas (áreas de mejora), identificando qué variables concretas las están provocando.
- 3** Lea la descripción concreta de cada variable e identifique qué preguntas asociadas con dichas variables han motivado los resultados más altos y más bajos.
- 4** Identifique los 2/3 objetivos de mejora para su organización, una vez haya realizado sus hipótesis sobre el significado concreto que pueden estar teniendo esas puntuaciones en su organización (usted mejor que nadie la conoce).
- 5** Establezca un plan de acción para alcanzar dichos objetivos ayudándose de las acciones sugeridas en el siguiente punto de la guía.

Este trabajo es el resultado de cuatro años de investigación, con la colaboración de más de 150 propuestas de expertos, la opinión de más de 352.000 profesionales y 3.500 encuestas.



¿Quieres medir el grado de Humanización de tu organización?

Contáctanos a través del correo

info@cuestionarioiho.org