

CURSO: MBA 2015

La medición del compromiso del capital humano y su relación con los objetivos estratégicos

Alumno: Joaquín Eduardo Nunes

Tutor: Mónica de Arteche

Lugar: Buenos Aires

RESUMEN

Las empresas buscan mantener su ventaja competitiva, deben cambiar y transformarse de forma ágil para capturar nuevas oportunidades. Para lograr dicha agilidad, dependen de las personas, quienes generan ideas creativas, innovan, presentan y buscan modelos de negocios y mercados, creando nuevos productos y servicios.

La clave es que las empresas gestionen adecuadamente el capital humano, para lo cual deben implementar sistemas de medición alineados con la estrategia del negocio. La gestión debe abarcar todo el ciclo del talento y las acciones definidas para cada una de las etapas, deben estar alineadas con la estrategia. En particular, en este trabajo, se profundizó en una de las etapas del ciclo del talento: lograr el continuo compromiso del capital humano.

En esta tesis se investigó acerca de cuáles son las técnicas e indicadores utilizados por las empresas para medir el compromiso del capital humano, y su relación con los objetivos estratégicos. Se encontró que las empresas utilizan una combinación de técnicas, siendo la encuesta la más frecuente, asimismo ésta técnica se complementa con focus groups y entrevistas individuales.

Las empresas que incluyen el compromiso dentro de la agenda estratégica, implementan técnicas de medición como punto de partida para un ciclo de mejora continua, responsabilizando a todas las áreas por igual, no sólo a la función de recursos humanos.

En este trabajo se identificaron las dificultades que enfrentan las empresas para realizar a medición del compromiso. La investigación encontró tres problemas principales de las encuestas: la falta de flexibilidad de los cuestionarios, la dificultad para comparar los resultados contra períodos anteriores, y la poca claridad en los informes de resultados de las encuestas por la complejidad de las estructuras organizacionales.

Palabras clave: Compromiso – Capital Humano – Medición.

ABSTRACT

Companies seek to maintain their competitive advantage, must change and transform in an agile way to capture new opportunities. To achieve this agility, they depend on people, who generate creative ideas, innovate, present and seek business models and markets, creating new products and services.

The key is that companies properly manage human capital, for which they must implement measurement systems aligned with business strategy. Management must encompass the entire talent cycle and the actions defined for each of the stages must be aligned with the strategy. In particular, this work, deep dives on one of the stages of the talent cycle: to achieve the continuous engagement of human capital.

This thesis investigated what are the techniques and indicators used by companies to measure the engagement of human capital and its relationship with strategic objectives. It was found that the companies use a combination of techniques, being the survey the most frequently used, also this technique is complemented with focus groups and stay interviews.

Companies that include people engagement within the strategic agenda, implement measurement techniques as a starting point for a cycle of continuous improvement, bringing a level of responsibility to all areas equally, not just human resources.

In this paper, the difficulties faced by companies to measure engagement were identified. The research revealed three main problems of the surveys: the lack of flexibility of the questionnaires, the difficulty in comparing the results against previous periods, and the lack of clarity in the results reports of the surveys due to the complexity of the organizational structures.

Keywords: Engagement – Human Capital – Measurement

Agradecimientos

Este trabajo de tesis representa un paso más en mi desarrollo personal y profesional. Sin dudas ha sido una tarea ardua, pero a la vez gratificante por la convicción de haber contribuido al conocimiento aunque sea con un pequeño aporte.

En primer lugar agradezco a mi tutora de tesis, Mónica de Arteche por su guía, consejo experto y su paciencia para revisar las incontables versiones de este trabajo. Sus reflexiones y comentarios han sido fundamentales para llegar satisfactoriamente al resultado final.

A Roxana Santillán le agradezco por acompañarme y entenderme. Las valiosas contribuciones desde la experiencia práctica de la gestión de recursos humanos fueron enriquecedoras y me ayudaron a cuestionar mis ideas. Gracias por compartir tu pasión por lo más importante en las organizaciones: las personas.

Quiero agradecer especialmente a Mariano González, Pilar Cacacio, Adrián Vázquez, Carolina Sucari y Laura Montiel, por su colaboración invaluable y desinteresada para este trabajo. A los profesores y compañeros de MBA con quienes compartí este camino de crecimiento y con quienes me une el objetivo de mejorar cada día.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional siempre.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
PARTE 1: MARCO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO I: IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA GESTION DEL CAPITAL	
HUMANO.....	15
1.1 ¿Por qué es importante medir y gestionar el capital humano?	15
1.2 Nuevos modelos de medición del desempeño de las empresas y del capital humano ..	16
1.3 El Cuadro de Mando de Recursos Humanos.....	17
1.4 Implementación del Cuadro de Mando de Recursos Humanos.....	18
1.5 Evolución de la gestión del capital humano	21
CAPÍTULO II: EL COMPROMISO DEL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN	
CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
2.1 ¿Qué es el compromiso del capital humano?.....	23
2.2 Diferencias y relaciones con otros conceptos	24
2.3 ¿Por qué es importante el compromiso?.....	27
2.4 Niveles de madurez en la medición del compromiso del capital humano	29
CAPÍTULO III: LA MEDICIÓN DEL COMPROMISO DEL CAPITAL HUMANO.....	32
3.1 Indicadores clave de desempeño.....	32
3.2 Técnicas para medir el compromiso del capital humano	33
3.3 Aplicación práctica de las técnicas de medición del compromiso del capital humano	41
PARTE 2: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	45
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.1 Etapas de la investigación	45
4.2 Objeto de estudio	46
4.3 Tipo de investigación.....	47
4.4 Diseño de la investigación	47
4.5 Instrumentos utilizados	48
4.6 Determinación de las muestras	50
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
5.1 Análisis de los resultados de la encuesta a empleados.....	52
5.2 Análisis de los resultados de las entrevistas a profesionales de recursos humanos	56
PARTE 3: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS	62
CONCLUSIONES	62
IMPLICANCIAS.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS.....	76
Anexo I: Preguntas de la encuesta a empleados.....	76
Anexo II: Resultados de la encuesta a empleados (alumnos y ex-alumnos de MBA de la Universidad Torcuato di Tella.....	79
Anexo III: Resumen de las entrevistas a referentes del área de recursos humanos	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 7 Pasos para implementar el Cuadro de Mando de Recursos Humanos	19
Figura 2. Ciclo del Talento de Human Capital Institute.....	21
Figura 3. Ejemplo de la evolución del compromiso de un año a otro	24
Figura 4. El modelo de demandas y recursos laborales.....	26
Figura 5. Compromiso y Resultados Financieros	28
Figura 6. Niveles de Compromiso	30
Figura 7. Herramientas de medición del compromiso del capital humano.....	33
Figura 8. Cuestionario UWES	35
Figura 9. Modelo Great Place to Work	37
Figura 10. eNPS – <i>Encuesta Net Promoter Score</i>	38
Figura 11. Las 12 preguntas del cuestionario Q12 de Gallup.....	42
Figura 12. Preguntas utilizadas y resultados obtenidos en Tata Consulting Services	43
Figura 13. Definición del objeto de estudio.....	46
Figura 14. Medición del compromiso en empresas en Argentina	52
Figura 15. Medición del compromiso según el origen de la empresa.....	53
Figura 16. Medición del compromiso según el tamaño de la empresa	53
Figura 17. Las técnicas de medición del compromiso más utilizadas.....	54
Figura 18. Frecuencia de aplicación de las encuestas	55
Figura 19. Relación de la medición del compromiso con la estrategia de la empresa ...	56

INTRODUCCIÓN

La situación problemática que se abordó en esta tesis tiene su raíz en la búsqueda de las empresas por lograr un desempeño superior al de sus competidores.

Para alcanzar ese desempeño superior, tienen que definir una estrategia que las lleve a establecer una posición dominante. El desafío es sostener esa posición a lo largo del tiempo, para lo cual deben embarcarse en nuevas iniciativas estratégicas de forma cada vez más frecuente. “En un mundo donde una ventaja competitiva a menudo se evapora en menos de un año, las empresas no pueden gastar meses a la vez en desarrollar una única estrategia a largo plazo. Para seguir adelante, necesitan iniciar constantemente nuevas iniciativas estratégicas, construyendo y explotando muchas ventajas competitivas transitorias a la vez” (Gunther McGrath, 2013, p. 4). Aquellas empresas que no puedan ser lo suficientemente ágiles para adaptarse, no pueden mantener su ventaja competitiva.

Para lograr dicha agilidad las empresas dependen de su capital humano, son las personas las que generan las ideas creativas, la innovación, los nuevos modelos de negocios, buscan mercados, y crean nuevos productos y servicios. “La globalización aumenta la velocidad del cambio; más competidores de más lugares producen sorpresas y choques. Una economía global intensamente competitiva otorga una gran importancia a la innovación, que depende de la imaginación, la motivación y la colaboración humana” (Moss Kanter, 2011).

En un entorno actual de contextos económicos desafiantes, con presión de los competidores, aceleración del ritmo de cambio tecnológico, regulación de los gobiernos, y riesgos geopolíticos, aún hay empresas que superan a sus competidores incluso con productos y servicios similares. La clave es el compromiso de sus empleados (Phillips, Phillips, & Ray, 2016).

Es por eso que es clave que las empresas logren el compromiso del capital humano. Las personas que están orgullosas de su trabajo, que confían en sus jefes y colegas, que se

sienten apoyadas y que pueden desplegar a pleno sus capacidades, seguramente estarán predispuestas a participar activamente en su trabajo, de forma proactiva detectarán oportunidades de mejoras, riesgos potenciales, y propondrán alternativas de solución.

Es decir, que el compromiso del capital humano es un elemento fundamental para crear innovación y en definitiva lograr diferenciación para alcanzar ventajas competitivas. Por lo tanto, las empresas deberán considerar el compromiso como parte de la formulación de su estrategia de negocio, no sólo como responsabilidad de la función de recursos humanos, sino también toda la organización.

La adecuada gestión del compromiso tiene como prerequisite la implementación de mecanismos de medición. En cualquier sistema de gestión integral, el procesamiento de datos es la base para generar información para la toma de decisiones, con lo cual la medición del compromiso no es ajena a contar con datos relevantes y oportunos.

Entonces, el foco de interés de este trabajo fue describir la situación actual en las empresas con respecto a la forma de la medición del capital humano, y su relación con los objetivos estratégicos de las empresas. En particular, formulé dos preguntas principales:

- 1. ¿Cómo hacen las empresas para medir el compromiso del capital humano y relacionarlo con el logro de los objetivos estratégicos?*
- 2. ¿Con qué dificultades se encuentran las empresas al momento de medir el compromiso del capital humano?*

Al intentar buscar respuestas a la primera pregunta, se desprendieron los siguientes interrogantes: ¿Por qué es importante para las empresas medir el capital humano?, ¿qué fuerzas las impulsan a hacerlo?, y luego ¿cómo se relaciona esa medición del capital humano con los objetivos estratégicos? y ¿qué mecanismos utilizan para llegar desde las metas del negocio a aquellas específicas relacionadas con el capital humano? El capítulo I del marco teórico respondió estas preguntas, y además profundizó en uno de los sistemas que representa el estado del arte en materia de gestión a través de la

medición, *el Cuadro de Mando de Recursos Humanos*. Al final de este capítulo se abordó el tema de la implementación de esta herramienta.

El capítulo II del marco teórico respondió por qué es importante medir y gestionar el compromiso del capital humano. Como factor clave, debe ser relacionado con los objetivos estratégicos de la empresa, pero ¿todas las empresas lo hacen? ¿Cuáles son los niveles de madurez en cuanto a dicha medición y su relación con los objetivos estratégicos? A la luz de la teoría, el trabajo de investigación combinó las visiones de profesionales de recursos humanos y de los empleados, para responder a estos interrogantes.

Retomando las preguntas de la investigación, para responder a la segunda de ellas, se describieron cuáles son las técnicas y los indicadores disponibles, y adicionalmente casos emblemáticos de la utilización de dichas técnicas e indicadores. Este fue el foco del capítulo III del marco teórico. Además en las entrevistas a profesionales de recursos humanos se indagó sobre cuáles son las dificultades que encuentran en la práctica para realizar la medición del compromiso.

En resumen, el principal objetivo de la investigación fue conocer la situación actual en las empresas con respecto a la medición del compromiso del capital humano y su relación con los objetivos estratégicos, y en particular:

- *Determinar cuáles son los indicadores más utilizados para medir el compromiso del capital humano.*
- *Determinar cómo esos indicadores se relacionan con los objetivos estratégicos.*
- *Determinar cuáles son los principales desafíos a superar por las empresas a la hora de medir el compromiso del capital humano.*

PARTE 1: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO

1.1 ¿Por qué es importante medir y gestionar el capital humano?

Hacia finales del siglo veinte, se hace más evidente la necesidad de las empresas de buscar fuentes de ventaja competitiva más allá de la aplicación de tecnología. La estrategia de lograr mayor eficiencia a través de economías de escala para bajar los costos de producción ya no era suficiente. Como señalaban Kaplan, y Norton (1997):

...la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos... (p. 15)

En un contexto de negocios más complejo, incierto, y altamente dinámico, las empresas tienen que buscar fuentes de ventaja competitiva en los activos intangibles, tales como el reconocimiento de la marca, la imagen, el prestigio, y fundamentalmente en la capacidad de adaptación e innovación, para lograrlo dependen de las competencias de las personas. Por lo tanto, cobra más relevancia, el capital humano de las empresas, y de esta forma también la necesidad de medir su contribución al logro de las metas de la compañía.

Los recursos físicos y financieros pueden estar disponibles para la mayoría de las empresas, y para las grandes aún es más fácil y cada vez menos costoso de obtener. Sin embargo, hay un recurso que es escaso y difícil de formar: el capital humano.

Como lo plantean Mankins, Harris & Harding (2017), las empresas aumentan su producción mediante la identificación de mejores formas de combinar insumos, implementar innovaciones tecnológicas y adoptar nuevos modelos de negocio. Pero todas estas medidas de aumento de la productividad requieren personas con talento que

puedan darles vida. En la nueva era, por lo tanto, el capital humano -el tiempo, el talento y la energía de la gente en una empresa, junto con las ideas que generan y ejecutan- es el fundamento del rendimiento superior.

Gestionar el capital humano estratégicamente, de manera sistemática y coherente agrega valor a las empresas. La gestión de los recursos humanos agrega un valor significativo a las organizaciones. Adicionalmente, ese valor agregado es aún más fuerte cuando se enfatizan los sistemas de gestión del capital humano en lugar de prácticas individuales, y cuando la decisión de gestión de recursos humanos están atadas a la estrategia (Liu, Combs, Ketchen Jr., & Ireland, 2007).

1.2 Nuevos modelos de medición del desempeño de las empresas y del capital humano

Mientras que las empresas sostenían su ventaja competitiva en la utilización eficiente de activos físicos, el sistema tradicional de contabilidad y los sistemas de control financiero eran suficientes para la gestión y para indicar a la dirección si la empresa iba en el rumbo correcto. Posteriormente, se desarrollaron enfoques de gestión más integrales, alineados con la estrategia corporativa y que abarcaban otras dimensiones de desempeño además de la financiera. Un aporte fundamental en este sentido es el del Cuadro de Mando Integral. Como lo explican Kaplan & Norton (1997):

“Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento” (p. 21)

Posteriormente Kaplan y Norton incorporaron nuevas herramientas haciendo énfasis en la alineación con la estrategia y su implementación. En la misma línea, Néstor Paradiso (2013) resume las tres herramientas del Cuadro de Mando Integral. Los *mapas estratégicos* resaltan la importancia de establecer relaciones causales entre los objetivos estratégicos de forma que se establezca una red y todas las áreas puedan ver cómo aportan al logro de los objetivos a nivel de toda la empresa. El *Balanced Scorecard* incluye los indicadores que se utilizarán y las metas a alcanzar, y finalmente, las

iniciativas estratégicas, es decir aquellas acciones que llevarán a la empresa del estado actual al estado deseado.

Es decir, los sistemas de gestión no sólo se quedan en la medición, sino que tienen un sentido estratégico y van más allá de la formulación y son una herramienta para la implementación de las iniciativas estratégicas.

Los sistemas de medición contable consideran a la función de recursos humanos como gasto administrativo, sin embargo cuando cambia la visión y se percibe al capital humano como socio estratégico para alcanzar las metas de la empresa, es necesario encontrar la manera de medir esa contribución.

La mayor relevancia de la gestión de los activos intangibles y en particular del capital humano como fuente de ventaja competitiva, ha llevado al desarrollo de distintos métodos o herramientas de medición. Barnes & Huselid (2003) definen estos métodos como HCMS (*Human Capital Measurement Systems*) o Sistemas de Medición del Capital Humano. Estos sistemas de medición se enfocan en la implementación de la estrategia de la empresa, describen cómo el capital humano crea valor para la organización, y ayudan a tomar decisiones más efectivas sobre la gestión de las personas. Un caso particular de estos HCMS es el Cuadro de Mando de Recursos Humanos o *HR Scorecard*.

1.3 El Cuadro de Mando de Recursos Humanos

Sobre la base del modelo de Cuadro de Mando Integral, Becker, Huselid y Ulrich (2001) proponen una nueva herramienta de medición del capital humano llamada Cuadro de Mando de Recursos Humanos. Los autores reconocen que el principal problema era la dificultad de medir el impacto de las funciones de Recursos Humanos en el éxito o fracaso de la empresa. Las mediciones existentes no estaban relacionadas con las ventajas competitivas a desarrollar y mantener. A partir de esta situación, los autores proponen un enfoque de arriba hacia abajo, enfocado en la implementación de la estrategia, resaltando 2 elementos principales del Cuadro de Mando de Recursos Humanos: La gestión del capital humano como un activo estratégico de la empresa y demostrar la contribución de las funciones del capital humano al desempeño financiero.

Más allá de la herramienta seleccionada, la clave de la medición es identificar y medir los entregables del capital humano que contribuyen a la estrategia de la empresa, e identificar los procesos que generan dichos entregables.

1.4 Implementación del Cuadro de Mando de Recursos Humanos

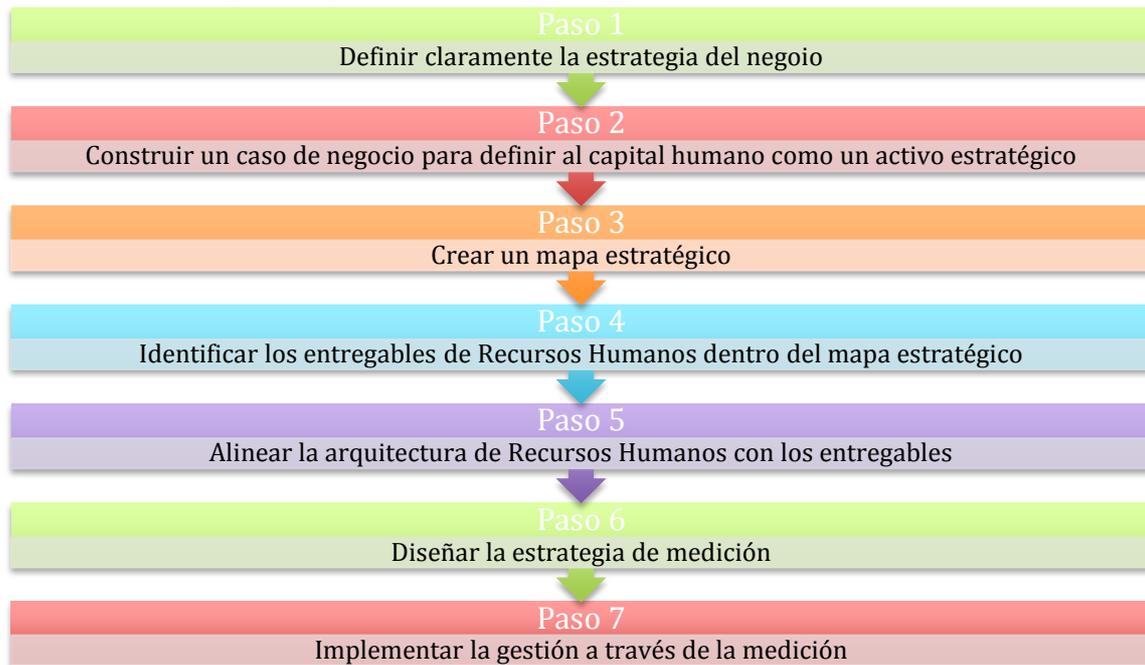
Becker, Huselid y Ulrich (2001) definen un modelo de 7 pasos para implementar el Cuadro de Mando de Recursos Humanos. Este modelo se presenta esquemáticamente en el figura 1.

En el primer paso lo importante es definir los objetivos de la compañía de forma clara para que los empleados puedan entender su rol con respecto a dichos objetivos.

El segundo paso implica que la gerencia de Recursos Humanos deberá construir un caso de negocio para demostrar cómo su área va contribuir a los objetivos estratégicos.

En el tercer paso se construye el diagrama de mapa estratégico de la empresa. La secuencia lógica para realizarlo inicia con los objetivos financieros de la empresa, y luego se van identificando objetivos en la perspectiva del cliente, siguiendo con la perspectiva del proceso interno, para concluir con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El enfoque es desde arriba hacia abajo. Como lo señalan Kaplan y Norton, “La mejor manera de construir mapas estratégicos es desde arriba hacia abajo, comenzando por el destino y luego trazando las rutas que conducirán hasta allí” (Kaplan & Norton, 2007, p. 2).

Figura 1. 7 Pasos para implementar el Cuadro de Mando de Recursos Humanos



Fuente: Becker, Huselid y Ulrich (2001) y elaboración propia

En el cuarto paso la gerencia deberá pensar en aquellos comportamientos que el capital humano puede entregar para ayudar o soportar el logro de los objetivos estratégicos.

El concepto clave en el quinto paso es la alineación organizacional. Las prácticas de recursos humanos y sus políticas deberán estar alineadas con los comportamientos que se quieren incentivar y por lo tanto con los objetivos estratégicos. Hatum define qué se entiende por alineación de la organización. “Por un lado, alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas con las necesidades del negocio. También implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias” (Hatun, 2014, p. 17). El autor profundiza en las características que debe tener dicha alineación: “debe prevalecer la consistencia de las prácticas de recursos humanos entre sí (consistencia interna) y alineación entre las prácticas y la estrategia del negocio, lo que llamamos coherencia interna”. (Hatun, 2014, p. 43)

Para lograr la alineación el autor propone la utilización del modelo las 7-S. “El modelo establece que, para ser efectiva una organización debe tener un alto grado de alineamiento entre los siete elementos” (Hatun, 2014, p. 18). Tal como lo señala Kaplan estos dos modelos son complementarios: El diagrama del modelo 7-S se parece

a una tela de araña, con cada una de las "S" en conexión con las otras seis. El mapa estratégico del BSC ilustra vínculos de causa y efecto a través de sus cuatro perspectivas. Ambos ayudan a los gerentes a alinear su organización para la ejecución efectiva de la estrategia (Kaplan, 2005).

Una vez establecida la estructura lógica de objetivos estratégicos, organizados en un mapa estratégico, y ya identificados y alineados los entregables del capital humano, el sexto paso implica desarrollar las mediciones necesarias para asegurar que esos entregables se cumplan. Se debe llegar a establecer el conjunto de indicadores clave de desempeño, que en definitiva dan forma al tablero de control de Recursos Humanos.

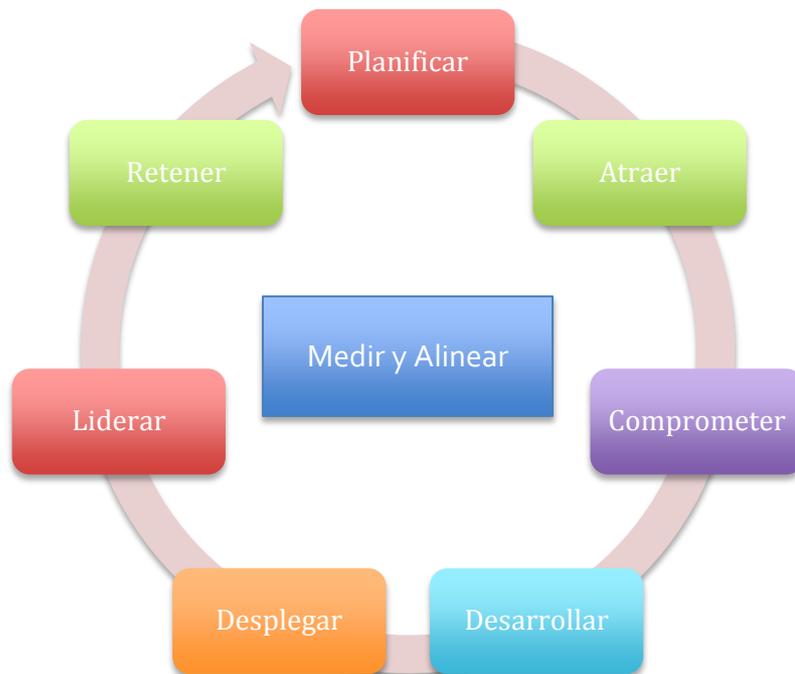
La selección de los KPIs específicos que conformarán el Cuadro de Mando de recursos humanos, y que son necesarios para asegurar el cumplimiento de los entregables de recursos humanos, es una tarea que debe llevarse a cabo de forma estructurada.

Human Capital Institute (2013) propone seguir el modelo de ciclo de vida del talento para guiar la selección de indicadores, o métricas de talento. El modelo del ciclo de vida del talento se muestra en la figura 2.

Sobre la base del mapa de objetivos estratégicos, y los entregables de recursos humanos, se deberán formular preguntas para cada paso del ciclo del talento. Human Capital Institute propone una lista de preguntas como punto de partida para este proceso. Se deberán seleccionar o formular nuevas preguntas alineadas con la estrategia, y luego validarlas con el liderazgo de la empresa. Esas preguntas clave serán el input para la definición de los KPIs.

Los indicadores resultantes podrán entonces estar organizados según las prácticas de talento: planear, atraer, comprometer, desarrollar, desplegar, liderar y retener.

Figura 2. Ciclo del Talento de Human Capital Institute



Fuente: Human Capital Institute (2013) y elaboración propia

Todos los pasos del ciclo del talento son igualmente importantes, sin embargo este trabajo se enfocó particularmente en el compromiso.

Finalmente en el séptimo paso, se requiere poner en práctica el Cuadro de Mando de Recursos Humanos y esto implica movilizar a la organización hacia la adopción de la gestión a través de la medición. En este sentido Paradiso (2013) menciona algunas consideraciones a tener en cuenta para la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral, entre las que se destacan el rol de liderazgo de la dirección general en la implementación que es clave para a movilizar a la organización y generar el cambio en el estilo de gestión.

1.5 Evolución de la gestión del capital humano

Los Sistemas de Medición del Capital Humano ponen énfasis en implementar un proceso integrado de gestión y en la alineación con los objetivos estratégicos. Estos sistemas forman parte de la evolución en la gestión del capital humano a lo largo del tiempo.

Siguiendo a Bersin (2006), en las décadas de 70 y 80 la función de recursos humanos estaba representada por el departamento de personal. Este grupo de personas se encargaban de contratar, liquidar sueldos, y asegurarse que los empleados tuvieran las prestaciones necesarias.

Hacia finales de la década del 80 y 90 aparece el término de “HR Estratégico”, y el rol se amplía e incluye el diseño de la organización, el desarrollo de paquetes de "compensación total" que incluyen beneficios, opciones de compra de acciones y bonos, actuando como punto central de comunicación para la salud y la felicidad de los empleados.

Luego, hacia principios del 2000 surge la Gestión del Talento (*Talent Management*), con foco en la implementación de un proceso integrado, que incluye la planificación de la plantilla, el reclutamiento, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, planificación de la sucesión, compensaciones y beneficios, y el análisis de brechas de capacidades. El desarrollo de los sistemas de medición del capital humano corresponde a esta etapa.

Más tarde Bersin (2014) identifica el paso de “*Talent Management*” a “*People Management*”. La gestión de las personas no reemplaza a la gestión del talento, sino que tiene una perspectiva más amplia y holística.

En la gestión de las personas (*People Management*) se piensa en la movilidad de las personas, en movimientos constantes a nuevos proyectos o asignaciones. El foco está en identificar las habilidades de cada persona y ayudarlos a que puedan aprovechar sus fortalezas y en generar un ambiente de aprendizaje permanente. Se trata de crear un ambiente donde cada individuo se sienta parte de una misión y en darles la flexibilidad para cada uno pueda agregar valor. En la gestión de las personas, se abraza la diversidad y se considera a cada persona única, tratando de eliminar sesgos inconscientes. El desafío de la gestión del capital humano es brindarles a los empleados una experiencia de trabajo altamente atractiva y agradable. Es decir, la clave es pensar en los empleados como clientes. En definitiva, hay mucho mayor énfasis en fortalecer el compromiso del capital humano.

CAPÍTULO II: EL COMPROMISO DEL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1 ¿Qué es el compromiso del capital humano?

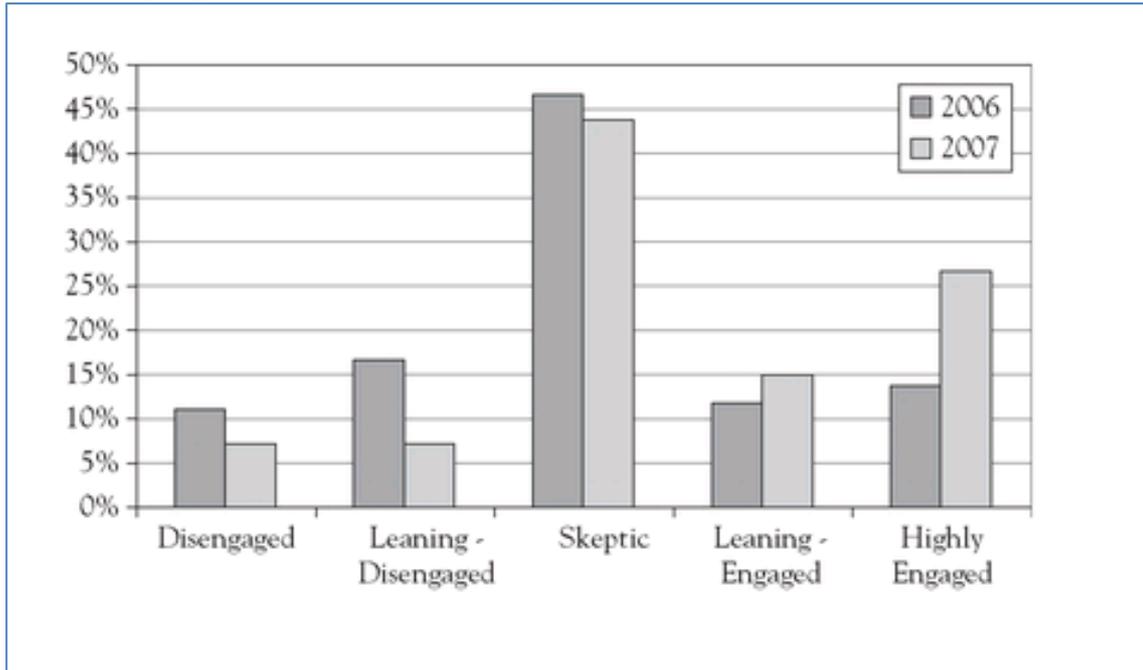
El compromiso del capital humano puede definirse como la satisfacción y energía positiva de las personas que hace que se involucren completamente en el trabajo, desde el punto de vista físico, mental y emocional enfocando sus esfuerzos al logro de los objetivos de la organización.

Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks (2015) citan algunas definiciones académicas del compromiso: según Schaufeli y otros (2002) es el estado mental relacionado al trabajo, positivo y satisfactorio y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. De forma más amplia, Kahn (1990, 2010) describe el compromiso como el aprovechamiento de las personas en el trabajo, de modo que inviertan completamente sus recursos físicos, cognitivos y emocionales en sus roles en el trabajo. Y en esencia, según Macey y Scheneider (2008) el compromiso en el trabajo se manifiesta como energía, participación y un esfuerzo enfocado hacia el logro de los objetivos de la organización.

Christian, Garza y Slaughter (2011) profundizan en la definición del concepto de compromiso a partir del trabajo de Kahn, en el cual identifican dos elementos fundamentales: En primer lugar el compromiso se refiere a una conexión psicológica de la persona con el desempeño en el trabajo, y no con características de la organización o el trabajo. En segundo lugar, mencionan que el compromiso implica la inversión de recursos personales en el trabajo, y de esta forma el compromiso representa un conjunto de energías (física, emocional y cognitiva) que el sujeto trae a su rol en el trabajo.

Federman (2009), señala que es importante entender que el compromiso no es como un interruptor que se prende o apaga, es un continuo y las empresas tendrán empleados que caen en algún lugar de ese continuo. La clave es mover a los empleados hacia adelante a través del tiempo. Ver figura 3.

Figura 3. Ejemplo de la evolución del compromiso de un año a otro



Fuente: Federman (2009)

2.2 Diferencias y relaciones con otros conceptos

Es importante distinguir el concepto del compromiso con otros relacionados, para definir con mayor claridad el objeto de estudio. En particular, señalar las diferencias y relaciones del compromiso con la satisfacción en el trabajo y con el clima organizacional, ya que la medición de estos conceptos también está difundida en la práctica de las empresas y están relacionados con la medición del compromiso.

Con respecto a la satisfacción en el trabajo, Gemma Robertson-Smith y Carl Markwick señalan las diferencias con el concepto de compromiso haciendo una revisión de la literatura al respecto. Parte de la literatura dice que compromiso y satisfacción son dos conceptos que no están relacionados. Alguien puede estar satisfecho con su trabajo, pero esto no implica necesariamente que esté comprometido, incluso que el compromiso puede verse en situaciones en las cuales no se obtiene satisfacción, por ejemplo, cuando hay que entregar un trabajo a tiempo y se requiere trabajar más duro para terminarlo. Otra parte de la literatura en cambio, dice que el compromiso y la satisfacción en el trabajo están relacionados. Es decir que cuanto más satisfechos están los empleados, estarán más comprometidos. Los autores también mencionan la visión

de Gallup sobre este tema, la cual es que si bien hay una conexión entre ambos conceptos, la satisfacción rara vez está relacionada con el buen desempeño, mientras que el compromiso puede predecir la satisfacción y los resultados positivos para el negocio (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Lee (2012) resume dos grupos de definiciones de clima organizacional. Por un lado un enfoque individual y por otro un enfoque colectivo. Según el *enfoque colectivo*, tomando la definición de Schneider y Reichers (1983) “el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales” (Uribe Prado J. F., 2015, p. 60). El clima organizacional es el agregado de las percepciones individuales del entorno laboral (Lee, 2012).

Siguiendo con el enfoque colectivo, Lee (2012), cita la definición de Koys and DeCotiis (1991) en la que el clima de una organización es un fenómeno perceptual basado en la experiencia, multidimensional y perdurable que es ampliamente compartido por los miembros de una unidad organizacional dada. Por lo tanto, el enfoque se refiere a percepciones compartidas. Los empleados en una organización o área de una organización coinciden en sus percepciones individuales, las mismas pueden ser agregadas para reflejar el clima organizacional a nivel de ese grupo (Lee, 2012).

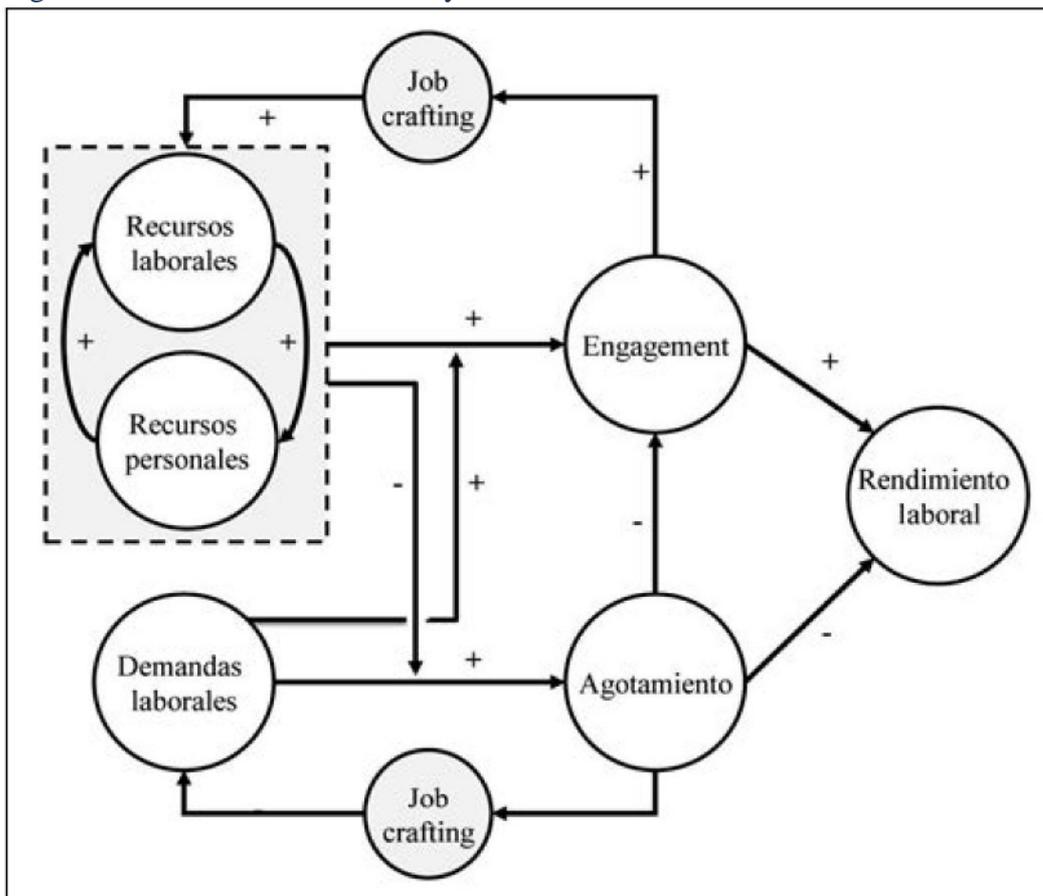
Otros autores han profundizado sobre el *enfoque individual*, en lo que Lee llama clima psicológico y representa las percepciones o interpretaciones propias de un individuo acerca del ambiente organizacional que incluye estructuras, procesos y eventos. Por lo tanto, debido a que el clima psicológico involucra descripciones e interpretaciones individuales del ambiente organizacional, los empleados dentro del mismo contexto y situación de trabajo pueden desarrollar percepciones distintas e idiosincrásicas de esos entornos organizacionales (James & Tetrick, 1986 citado en Lee, 2012).

Un modelo que ayuda a entender la relación entre clima organizacional y el compromiso del capital humano es el modelo JD-R (*Job demands-resources*), o teoría de las demandas y recursos laborales. “Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que

requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos” (Demerouti & Bakker, 2013). “Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo” (Demerouti & Bakker).

Siguiendo el modelo JD-R, las demandas determinan el proceso de deterioro de salud y los recursos el proceso motivacional. Las demandas son los principales predictores del agotamiento o “*burn out*” y de los problemas de salud psicosomáticos. Por otra parte, los recursos son predictores de la satisfacción, la motivación y el compromiso (Demerouti & Bakker, 2013).

Figura 4. El modelo de demandas y recursos laborales



Fuente: Demerouti & Bakker, 2013

Ahora bien, si el clima psicológico implica percepciones acerca de la disponibilidad de recursos en el trabajo (en términos del modelo JD-R), entonces estos empleados pueden sentirse más comprometidos porque sus percepciones los motivan, aumentando su disposición a dedicarse al trabajo. El clima psicológico de los empleados también es un factor importante de predicción del compromiso (Lee, 2012). Además hay un efecto de retroalimentación en el modelo. “Los empleados con un alto *engagement* que están motivados intrínsecamente para cumplir sus objetivos laborales activarán o crearán recursos (por ejemplo ayuda a compañeros) para lograrlos” (Demerouti & Bakker, 2013).

2.3 ¿Por qué es importante el compromiso?

Una vez definido el compromiso del capital humano, corresponde entender ahora su importancia para el logro de los objetivos estratégicos.

Si los empleados están comprometidos, es decir, sienten orgullo de su trabajo y de pertenecer a la organización, muy probablemente darán lo mejor de sí para el logro de los objetivos, serán más participativos, interesados en resolver los problemas y enfrentar los desafíos. Por lo tanto, el compromiso deberá ser fuente de ventaja competitiva.

Los empleados totalmente comprometidos permanecen en su organización, producen más y son más eficientes. Además van a satisfacer a los clientes y aumentar las ventas (Phillips, Phillips, & Ray, 2016). Según los mismos autores, la naturaleza del trabajo cambió, lo que implica cambios en el trabajo en sí mismo, el significado del trabajo, y la forma en la que se lleva a cabo, incluyendo el lugar, el momento y el entorno en el que se lleva a cabo. Estos cambios representan un desafío para mantener el compromiso del capital humano.

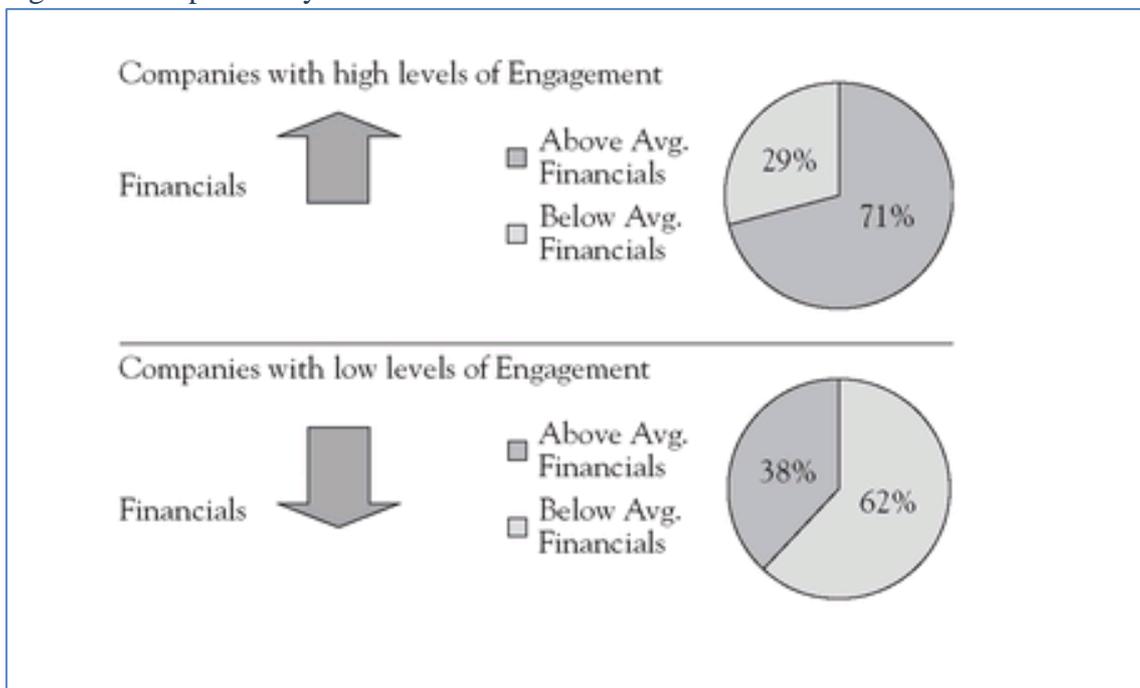
Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks (2015), sobre la base de trabajos de investigación llegan a la proposición que las organizaciones que crean las condiciones que apoyan, mejoran y sostienen la participación de los empleados tendrán mayores niveles de desempeño en el trabajo, unidad y organización, y por lo tanto, ventaja competitiva.

Como lo resumen Phillips, Phillips & Ray (2016), lo que diferencia a las empresas exitosas es una fuerza de trabajo comprometida que constantemente ofrece un desempeño superior, crea productos y soluciones innovadoras, y sirve como un embajador de las marcas para captar la lealtad del cliente.

Desde el punto de vista de la práctica en las empresas, los ejecutivos reconocen que el capital humano altamente comprometido mejora la innovación, la productividad y los resultados financieros (Harvard Business Review, 2013). El estudio muestra que el 71% de los ejecutivos considera el compromiso como muy importante para lograr el éxito organizacional.

Federman (2009), muestra datos de una investigación en el que se ve que las compañías con un alto nivel de compromiso superan en desempeño a sus competidores. El 71% de las compañías con altos niveles de compromiso están por arriba del estándar en sus resultados financieros. Ver Figura 5.

Figura 5. Compromiso y Resultados Financieros



Fuente: (Federman, 2009)

El compromiso está en la agenda de las empresas, y en 2017 seguirá siendo una prioridad. La tendencia no es sólo el tema del compromiso, sino qué hacen las empresas

al respecto. Las empresas están empezando a adoptar herramientas para medir y monitorear el compromiso en todo momento para capturar la retroalimentación inmediata de los empleados. (Bersin, 2016)

La realidad que enfrentan las organizaciones hoy en día hace que sea cada vez más importante prestar atención al compromiso del capital humano, y que no sea sólo una preocupación de la función de recursos humanos sino que sea una prioridad para el negocio (Brown, Melian, Solow, Chheng, & Parker, 2015).

2.4 Niveles de madurez en la medición del compromiso del capital humano

En el capítulo I de este marco teórico, se presentó la importancia de desarrollar e implementar un cuadro de mando de recursos humanos mediante el cual se puede ver claramente cómo cada indicador incide en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Esta vinculación entre indicadores y objetivos estratégicos refuerza la mejora continua ya que todos los involucrados pueden ver el aporte a un objetivo superior y compartido.

Este tipo de gestión a través de la medición aplicada al capital humano permite apreciar cómo el compromiso afecta positivamente en el desempeño de la organización. De esa forma la organización podrá diseñar, planificar e implementar acciones de mejora que fomenten el compromiso, con gente comprometida la organización tiene más probabilidades de poder adaptarse, de innovar, y por lo tanto podrá tener un desempeño mucho mejor que el de sus competidores.

En resumen, las empresas que implementan la gestión formal del capital humano, y las que desarrollen altos niveles de compromiso tendrán un desempeño superior. Por lo tanto, es clave para las empresas implementar la medición del compromiso del capital humano.

Sin embargo, existen distintos grados de madurez en la medición del compromiso. Federman (2009) describe 4 niveles de medición del compromiso del capital humano: organizaciones que deciden ignorar el compromiso, organizaciones que ven al

compromiso como un evento, aquellas que lo ven como un proceso y las que lo ven como estrategia. Ver figura 6.

Con respecto al primer nivel de madurez, un estudio de Deloitte (Brown, Bersin, Gosling, & Sloan, 2016) señala que el 18% de las compañías encuestadas a nivel global no miden el compromiso.

Figura 6. Niveles de Compromiso

Level 1	<i>Employee Engagement is Ignored</i>
Level 2	<i>Employee Engagement is an Event</i>
Level 3	<i>Employee Engagement is a Process</i>
Level 4	<i>Employee Engagement is a Strategy</i>

Fuente: (Federman, 2009)

En el segundo nivel están las organizaciones que ven el compromiso como un evento. En estos casos se inicia un esfuerzo de medición como por ejemplo una encuesta pero es un objetivo en sí mismo y no hay ningún tipo de seguimiento. Este enfoque puede ser aún peor que no medir el compromiso, porque genera expectativas de cambio en los empleados que finalmente no ocurren, y en definitiva esto tiene un efecto contraproducente (Federman, 2009).

En un tercer nivel se encuentran las compañías que consideran el compromiso como un proceso. Las organizaciones que tratan el compromiso como un proceso suelen ver el compromiso como un esfuerzo de "personas", y el líder del esfuerzo es el área de recursos humanos. Los problemas en estos casos es que no hay una responsabilidad compartida a través de la organización, los esfuerzos para mejorar el compromiso no están en el radar del liderazgo de la organización y el esfuerzo no logra impacto. (Federman, 2009).

En el cuarto nivel están las organizaciones que consideran al compromiso como parte de la estrategia. Este enfoque supone que hay una relación directa o indirecta entre el compromiso y la medición del éxito de la organización. Una característica importante de este tipo de organizaciones es que hay más comunicación y más franca acerca de los esfuerzos por desarrollar el compromiso (Federman, 2009).

CAPÍTULO III: LA MEDICIÓN DEL COMPROMISO DEL CAPITAL HUMANO

3.1 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño o KPIs (*Key Performance Indicators*) según su sigla en inglés constituyen el corazón del sistema de medición.

Un KPI tiene que mostrar cómo se está desempeñando una organización, unidad de negocio, proyecto, o individuos con respecto a una meta u objetivo estratégico. Permite tener un claro entendimiento del nivel de desempeño (Advance Performance Institute). Lo importante del KPI es su relación con la estrategia. Ese elemento es lo que lo convierte en clave.

Convencionalmente se define que para que un KPI esté bien construido debe ser SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound*), es decir, el indicador debe ser específico, medible, alcanzable, relevante, y hacer referencia a un marco temporal. Por su parte, Smith (2011) enumera los elementos que deben considerarse en la definición de un KPI, y Eckerson (2006) enumera las características que deben tener los indicadores clave de desempeño para ser efectivos. Las empresas deberán tener en cuenta estos lineamientos para seleccionar y definir los indicadores con los que se medirá el compromiso del capital humano.

El KPI de medición del compromiso, además de estar alineado con la estrategia de la empresa, deberá tener un dueño claramente definido, esto es un responsable por la elaboración y presentación de los datos. Normalmente el área a cargo será la función de recursos humanos, que deberá revisar periódicamente la relevancia y validez de la medición.

El resultado de la medición, o valor del KPI, deberá presentarse de forma oportuna de forma tal que se pueda intervenir para mejorar el resultado. En este sentido, la definición de la frecuencia de medición es clave para accionar sobre el compromiso. Los indicadores tienen que ser fáciles de entender, esto implica que los mecanismos de obtención de los valores y las fórmulas de cálculo deberán ser lo más simples posible y

de esa forma los indicadores podrán impulsar la acción de la organización para el cambio. Finalmente, si los KPIs están reforzados con incentivos las empresas pueden incrementar el efecto de la gestión por medición.

3.2 Técnicas para medir el compromiso del capital humano

Los indicadores del capital humano seleccionados por cada empresa que serán incluidos en un cuadro de mando serán diferentes en cada caso ya que dependerán de los objetivos estratégicos y las prioridades que éstos determinan.

Sin embargo, si el compromiso es la base para el logro de los objetivos estratégicos, la mayoría de las empresas deberán buscar la forma de medirlo para poder determinar la situación actual y su evolución, pudiendo de esa forma implementar acciones para mejorarlo.

Se han desarrollado múltiples técnicas para medir el compromiso del capital humano. Estas técnicas no son excluyentes sino que pueden utilizarse de forma complementaria. En la figura 7 se presenta el esquema de las herramientas de medición explicadas en este trabajo.

Figura 7. Herramientas de medición del compromiso del capital humano

- 1) Encuestas**
 - a) Encuestas tradicionales
 - b) Encuestas Pulse
- 2) Entrevistas**
 - a) Entrevistas de salida
 - b) Entrevistas individuales
 - c) *Focus Groups*
- 3) Análisis de datos**
 - a) Análisis de datos internos
 - i) Indicadores tradicionales
 - ii) Retroalimentación en tiempo real
 - iii) *People analytics*
 - b) Análisis de datos externos

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Encuestas

Un enfoque de la medición la constituyen las encuestas tradicionales. Este tipo de encuestas son una evaluación de toda la organización. Típicamente son anuales, y se caracterizan por ser abiertas a toda la población de empleados y buscan obtener la mayor participación posible (Federman, 2009). Phillips, Phillips, & Ray (2016) señalan que los cuestionarios son la herramienta más utilizada.

Sowath Rana y Alexandre Ardichvili (Rana & Ardichvili, 2015) hacen una enumeración de 7 encuestas de compromiso. Entre las más importantes se encuentran la encuesta *Gallup Workplace Audit*, la encuesta UWES y la encuesta ISA.

La encuesta *Gallup Workplace Audit*, también conocida como Q12, es un instrumento validado por años de investigación de campo. *Q12* mide los temas accionables por la gerencia – aquellos predictores de resultados actitudinales tales como satisfacción, lealtad, y orgullo. En el instrumento estándar de Gallup Q12, luego de un ítem de satisfacción general, hay 12 ítems que miden temas que hemos encontrado como accionables (puede ser cambiados) a nivel de supervisión o gerencial – ítems que miden la percepción de elementos de situaciones del trabajo tales como claridad del rol, recursos, adecuación entre habilidades y requerimientos, retroalimentación, y sentirse apreciado (Gallup, 2016).

Siguiendo el informe citado de Gallup acerca del meta-análisis de su instrumento, la conclusión propuesta es que la relación entre el compromiso y el desempeño a nivel del negocio o unidad de trabajo es sustancial y altamente generalizable entre las organizaciones. La participación de los empleados está relacionada con cada uno de los nueve resultados de desempeño diferentes. Esto significa que los profesionales pueden aplicar la medición Q12 en una variedad de situaciones con confianza, ya que la medición captura información importante relacionada con el desempeño. Los resultados para el negocio con los cuales se relacionan los niveles de compromiso son lealtad del cliente, rentabilidad, productividad, rotación de empleados, ausentismo, incidentes de seguridad, robos, mortalidad y defectos de calidad (Gallup, 2016).

La encuesta UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) es un cuestionario de 17 preguntas (y una versión corta de 9 preguntas) con una escala de 7 puntos que va desde

“nunca” a “siempre/todos los días”. El concepto subyacente es que el compromiso es el estado mental relacionado al trabajo, positivo y satisfactorio y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción, según la definición de Schaufeli (2002) citada en el punto 2.1 de este marco teórico. La encuesta se divide en estas tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Rana & Ardichvili, 2015). El vigor se refiere a “... altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades...”. La dedicación se refiere al “... sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo...”, y la absorción a “... estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor...” (Schaufeli & Bakker, 2011). En la figura 8 se presenta el cuestionario UWES.

Figura 8. Cuestionario UWES

Versión en español

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

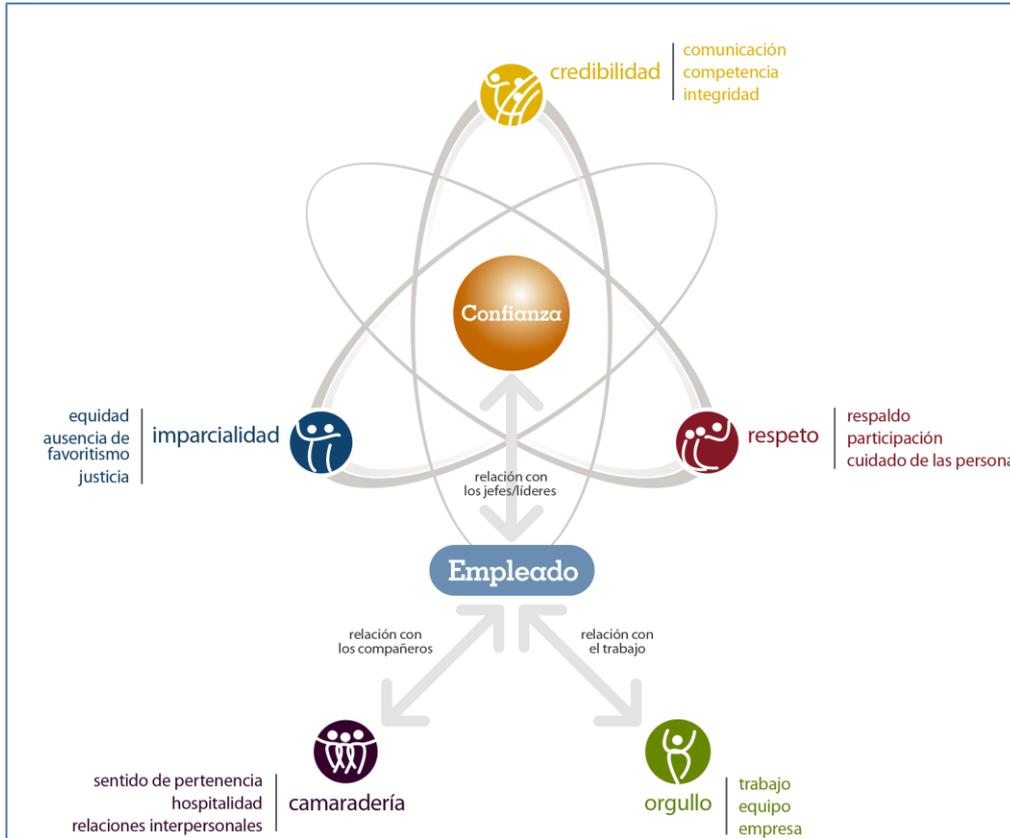
Fuente: Schaufeli & Bakker (2011)

La encuesta ISA (*Intellectual, Social, Affective Engagement Scale*) es un cuestionario de 9 preguntas con una escala de 7 puntos que va desde “completamente en desacuerdo” a “completamente de acuerdo”. El compromiso se compone de tres facetas: intelectual, afectivo y social (Rana & Ardichvili, 2015). El compromiso intelectual se define como la medida en que uno está intelectualmente absorto en el trabajo y piensa en maneras de mejorar el trabajo; el compromiso afectivo como la medida en que uno experimenta un estado de afecto positivo relacionado con su rol de trabajo, y el compromiso social como la medida en que uno está socialmente conectado con el entorno de trabajo y comparte valores comunes con los colegas (Soane, Truss, Kerstin, Shantz, Rees, & Gatenbytt, 2012).

Otra encuesta para medir el compromiso difundida entre las empresas en Argentina y también a nivel mundial es la denominada *Trust Index Employee Survey*, que está basada en el modelo de confianza en las relaciones de Great Place to Work (Great Place to Work) Ver figura 9.

La encuesta *Trust Index* se compone de 57 sentencias, divididas en cada uno de los factores del modelo: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, y el empleado tiene que responder cuán de acuerdo está con cada una de ellas. Adicionalmente hay una pregunta general en la que el empleado tiene que responder si teniendo en cuenta todo, diría que la empresa es un excelente lugar para trabajar.

Figura 9. Modelo Great Place to Work



Fuente: (Great Place to Work) y elaboración propia

Adicionalmente en la categoría de encuestas, puede agregarse el eNPS (*employee Net Promoter Score*) según su sigla en inglés. Ver figura 10. Great Place To Work (2016) presenta una definición del eNPS:

Net Promoter Score se introdujo originalmente para medir los niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes y fue creada por Fried Reichheld. Pero desde entonces ha sido adoptada internamente para determinar la misma información acerca de los colaboradores de una organización. Esto se hace realizando una pregunta simple: “¿Cuán probable sería que recomendaras trabajar en nuestra empresa a un amigo?” La pregunta se responde en una escala de 0 a 10, donde cualquiera que conteste entre 0 y 6 es considerado un detractor, los de 7 y 8 se consideran pasivos y los de 9 y 10 son promotores. Para calcular el NPS de su equipo de colaboradores solo hay que restar sus detractores de sus promotores (e ignorar los pasivos) y dividir por el número total de encuestados: $NPS = (\text{promotores} - \text{detractores}) / \text{total encuestados}$. Cuanto más alto sea el resultado mayor es el compromiso

Figura 10. eNPS – *Encuesta Net Promoter Score*



Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de la medición del compromiso es un variable clave a definir. Hay Group (2013) propone una medición anual. Encuestar a los empleados anualmente tiene sentido lógico ya que muchas otras métricas del negocio se miden anualmente y la planeación del negocio también es un ciclo anual. Sin embargo, hay varios motivos que llevan a las empresas a adoptar encuestas más frecuentes que la anual, tales como la intensidad competitiva, problemas de retención de talento, evaluación de iniciativas o el foco en áreas específicas de la organización.

Un método complementario a las encuestas anuales son las denominadas “*Pulse Surveys*”, o encuestas del pulso de la organización. Es una encuesta más breve, con menos preguntas, acotadas a algún tema en particular, normalmente limitada en alcance organizacional, es decir aplicada a un grupo más reducido de empleados.

La encuesta de pulso, es una encuesta enfocada generalmente aplicada a un subconjunto seleccionado estadísticamente o a una sección transversal de la organización. En la mayoría de los casos, este tipo de encuesta se realiza mensualmente o trimestralmente. Las organizaciones utilizan encuestas de pulso para tener un indicador básico de compromiso durante todo el año y determinar si la organización está progresando en sus metas de compromiso (Federman, 2009).

3.2.2 Entrevistas

La información generada por las entrevistas y “*focus groups*” puede ser tomada como un elemento más para medir el compromiso.

Dada su naturaleza más desestructurada, el principal desafío es lograr la sistematización de los datos capturados en este tipo de interacciones, para poder realizar comparaciones a través del tiempo y determinar la tendencia del indicador.

La entrevista de salida le da al empleador la oportunidad de entender por qué un miembro valorado del staff se va y qué se puede hacer para que esto no ocurra en el futuro (Macaffee, 2006). Lo relevante es mantener la consistencia en la medición y que las entrevistas sean conducidas por profesional especialistas de recursos humanos.

La entrevista individual es un entrevista periódica uno a uno entre un gerente y un empleado de alto valor que está en riesgo de irse, y que identifica y luego refuerza los factores que hacen que el empleado se quede. También identifica y minimiza cualquier disparador que pueda causar que los empleados consideren renunciar (Sullivan, 2013)

Un *focus group* es un grupo de empleados que se reúnen para participar en una discusión guiada sobre un tema en particular o proporcionar retroalimentación continua. Cuando se utilizan como una herramienta para mejorar el compromiso de los empleados, los *focus group* de los empleados normalmente aprovechan los resultados de encuestas de los empleados como punto de partida. Un moderador conducirá al grupo a través del examen de los resultados de la encuesta, abrirá los temas para el debate y examinará al grupo en busca de fuentes potenciales de problemas críticos y soluciones para realizar mejoras (Wright, 2014).

Según Phillips y otros (2016) un *focus group* implica la discusión entre un pequeño grupo de personas conducidas por un facilitador experimentado quien solicita retroalimentación cualitativa. Los participantes son invitados a compartir sus pensamientos dado que los aportes individuales se construyen en base a los del grupo.

3.2.3 Análisis de datos

Otra categoría de herramientas de medición del compromiso es el análisis de datos. Según el origen de los datos, las mediciones puede pueden ser de datos internos o externos.

Dentro de las mediciones basadas en datos internos, tenemos por un lado los indicadores más tradicionales como el análisis del ausentismo, y la tasa de rotación de empleados.

Por otra parte, se encuentran las aplicaciones para capturar retroalimentación de los empleados en tiempo real. Como lo propone Bersin (2015), es importante instrumentar la empresa para obtener una retroalimentación regular, imparcial y anónima. Una encuesta anual a los empleados es demasiado lenta y limitada. Ejemplos de estas aplicaciones son Officevibe, Thymometrics y Waggl. A través de estas aplicaciones se pueden implementar encuestas simples, breves, y fáciles de usar, ofreciendo además análisis de los datos en tiempo real.

También hay desarrollos de “*People Analytics*” que pueden complementar la medición del compromiso obteniendo datos internos. Ejemplos de compañías que ofrecen estas aplicaciones son Humanyze y Volometrix. La propuesta es obtener datos de intercambio de emails, chats, y dispositivos de captura de movimientos. A partir de estos datos se generan análisis acerca de las redes de comunicación y los niveles de colaboración de los empleados. Fuller (2014) propone la utilización de indicadores tales como la cantidad de trabajo que ocurre fuera de los horarios normales de trabajo; la cantidad de conexiones y el tiempo que pasa una persona con gente afuera de su equipo inmediato o región; el porcentaje de participación en reuniones ad-hoc e iniciativas vs. reuniones y procesos recurrentes y el tiempo de colaboración con clientes fuera del alcance normal del trabajo. Estas mediciones sólo son posibles gracias al uso de nueva tecnología que utiliza la gran cantidad de datos que se generan y almacenan en las empresas. Estos indicadores complementan a las encuestas. Éstas brindan información de cómo los empleados auto perciben su compromiso, mientras que los indicadores de “*People Analytics*” proporcionan la visión del compromiso a través de las acciones de las personas.

Adicionalmente a medir el compromiso sobre la base de la opinión de los empleados actuales, también es importante medir la opinión de ex empleados, que comparten su experiencia en las empresas a través de opiniones y calificaciones en sitios especializados, que tienen la dinámica de una red social. En cuanto a las mediciones basadas en datos externos, actualmente hay sitios web para que los empleados (actuales

y anteriores) puedan calificar a las empresas. Ejemplos de estos sitios son Glassdoor, Realref o Glinzz. (Krizanovic, 2017).

3.3 Aplicación práctica de las técnicas de medición del compromiso del capital humano

En el estudio del marco teórico se revisaron casos de aplicación práctica de las técnicas de medición del compromiso del capital humano por parte de las empresas, para cada uno de los grupos de técnicas desarrolladas: encuestas, entrevistas y análisis de datos.

A través de estos ejemplos, se pudo ver cómo las empresas hacen uso de las técnicas de medición del compromiso del capital humano de acuerdo a su situación o de problemáticas a resolver y asimismo las adaptan para hacerlas más relevantes a su realidad.

Un caso en el que se aplica la encuesta tradicional Q12 de Gallup es la compañía AkzoNobel. Anualmente AkzoNobel utiliza las 12 preguntas de Gallup y adicionalmente incluye otras 11 preguntas para entender en qué nivel los empleados viven los valores de la compañía. Ver Figura 11.

Según el caso de estudio consultado (Yu, 2013) los resultados de la encuesta de 2012 arrojaron que el área corporativa de Recursos Humanos obtuvo un grado de compromiso muy bajo en comparación con otras funciones de AkzoNobel y también en comparación con los *benchmarks* de la base de datos de Gallup. Esta situación derivó en un estudio posterior a través de entrevistas estructuradas para explorar cómo el comportamiento de la gerencia afecta el compromiso de los empleados y sobre la base de los resultados del estudio se realizaron recomendaciones para mejorar el compromiso.

Figura 11. Las 12 preguntas del cuestionario Q12 de Gallup

Satisfacción general: En una escala de 5 puntos, donde 5 es extremadamente satisfecho y 1 es extremadamente insatisfecho, ¿cuán satisfecho está con su compañía como lugar de trabajo?

Necesidades básicas

1. Entiendo qué se espera de mí en mi trabajo
2. Tengo los materiales y equipo que necesito para hacer mi trabajo correctamente

Contribución individual

3. En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer cada día lo que hago mejor.
4. En los últimos siete días, he sido reconocido por hacer un buen trabajo.
5. Mi supervisor o alguien más en el trabajo parece preocuparse por mí como persona.
6. En el trabajo hay alguien que alienta mi desarrollo.

Equipo

7. En el trabajo, mis opiniones cuentan.
8. La misión o el propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.
10. Tengo un mejor amigo en el trabajo.

Crecimiento

11. En los últimos 6 meses, alguien en el trabajo me habló acerca de mi progreso.
12. En este último año, he tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer.

Fuente: Yu (2013), Gallup (2016) y elaboración propia

Otro caso de aplicación de encuestas es el de Tata Consultancy Services para Australia y Nueva Zelanda (Boanca, 2014), en la que se realizan encuestas tipo pulse. En particular, para evaluar el compromiso del capital humano utilizan preguntas similares a las Q12, pero adaptadas a la realidad del negocio de consultoría de Tata. En la figura 12 se muestran las preguntas utilizadas y los resultados obtenidos.

Un caso de la aplicación de la encuesta UWES, fue la validación del mismo a la población de trabajadores de Córdoba (Spontón, Medrano, Maffei, Spontón, & Castellano, 2012). En este estudio los autores concluyen que este instrumento es válido para medir el compromiso.

Figura 12. Preguntas utilizadas y resultados obtenidos en Tata Consulting Services

Questions	Global	India Centric	Total No of Processes Mapped	TCS Engagement Score FY 12-13	TCS Engagement Score FY 11-12	TCS Engagement Score FY 10-11	Rank*
<i>I have a clear understanding of TCS Mission and Values</i>	12	0	12	76.0	75.7	75.5	1
<i>My co-workers value my input even if it is different from their own</i>	6	0	6	75.6	75.1	74.4	2
<i>I have a colleague at work that seems to care about me as a person.</i>	23	5	28	75.6	76.8	75.0	3
<i>I have the information I need to do my job well</i>	21	2	23	75.3	75.5	74.8	4
<i>I feel my contribution to the organization is valued</i>	24	1	25	74.2	74.1	73.6	5
<i>My supervisor sets clear and measurable goals.</i>	4	0	4	73.2	72.8	72.0	6
<i>I have a best friend at work.</i>	5	0	5	73.0	79.1	77.8	7
<i>My supervisor provides opportunities to develop my knowledge, skills and competencies</i>	17	1	18	72.6	71.7	71.7	8
<i>My supervisor recognizes good work done.</i>	10	0	10	71.8	71.7	71.1	9
<i>My Supervisor gives me the encouragement and support I need to succeed in my Work.</i>	20	1	21	71.6	71.6	71.0	10
<i>My supervisor gives feedback about my progress regularly</i>	4	0	4	70.2	70.2	69.3	11
<i>I am assigned projects based on business needs and my competencies</i>	17	0	17	68.8	68.6	68.0	12

Fuente: Boanca (2014)

Por otra parte, un caso de estudio de la utilización de entrevistas individuales llamadas en inglés “*stay interviews*” en la empresa Whirpool (London, 2015). La situación que enfrentaba Whirpool era la fuga de talento. Si bien atraían y contrataban profesionales talentosos, los perdían al mismo ritmo o incluso más rápido. Para resolver este problema, Whirpool implementó una serie de herramientas que se dividían en 3 pasos: evaluar el impacto que un empleado se vaya de la compañía; entender la probabilidad de que suceda; y crear un plan de acción para prevenir las pérdidas. Para apoyar a los gerentes a través de este proceso, Whirpool implementó una guía para las entrevistas individuales. Conducidas de forma efectiva, las entrevistas individuales ayudaron a fortalecer la relación entre el gerente y los empleados, y para los empleados significó que se les presentaran oportunidades de crecimiento profesional que antes no habían tenido.

Davenport, Harris y Shapiro (2015) presentan 6 usos distintos de lo que llaman analíticas de talento. Particularmente, 2 de ellos son ejemplos del uso del análisis de datos en la medición del compromiso del capital humano. El primero de ellos, es el caso de JetBlue, quienes desarrollaron un indicador denominado “*crewmember net promoter score*”. La pregunta es: ¿Recomendaría JetBlue como un lugar para trabajar? La pregunta se hace anualmente a cada empleado en la fecha de aniversario de ingreso a la compañía, de esa forma JetBlue puede ir monitoreando el compromiso del capital

humano de forma mensual. El segundo caso es el de Google, que usa datos de desempeño de los empleados para determinar las intervenciones más apropiadas. No miran un desempeño promedio, sino que se enfocan en los extremos, es decir, aquellos empleados de más alto y más bajo desempeño. Con la premisa que todas las incorporaciones son personas talentosas, aquellas con bajo desempeño son el foco de acciones ya que se asume que están mal gestionadas o desaprovechadas. Google también creó un algoritmo matemático que proactivamente predice qué empleados potencialmente se convertirán en un problema de retención.

PARTE 2: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Etapas de la investigación

La investigación se desarrolló en varias etapas sucesivas, en primer lugar se definió el objeto de estudio, para lo cual se requirió del marco teórico.

A continuación se determinó el tipo de investigación a realizar. Dado que los objetivos planteados se referían a interpretar una determinada realidad organizacional, se optó por una investigación del tipo descriptivo.

Luego se determinaron las fuentes de datos a recolectar. El estudio del compromiso del capital humano implica abordar un tema de las relaciones entre personas en el marco de una organización y sus interacciones en el lugar de trabajo, y para poder entender esta realidad compleja se decidió capturar, por un lado la visión del empleado y por otro la visión de los profesionales de recursos humanos, ya que en las empresas normalmente tienen a su cargo la gestión integral del compromiso. Entonces, las fuentes de datos son dos: empleados y profesionales de recursos humanos.

Como siguiente paso, se realizó el diseño de la investigación. A partir de la complejidad del objeto de estudio se combinaron métodos de los paradigmas cuantitativo y cualitativo en lo que se denomina triangulación metodológica. Para capturar la visión de los empleados se aplicó una encuesta. Para entender el punto de vista de los profesionales de recursos humanos se utilizó la entrevista como instrumento de investigación.

Luego se determinaron las muestras, es decir aquellos sujetos que fueron la fuente de datos para los instrumentos utilizados.

Finalmente, se procedió a recolectar los datos y luego interpretarlos a la luz del marco teórico estudiado.

4.2 Objeto de estudio

El marco teórico permitió definir el objeto de estudio para el trabajo de investigación. Dicho objeto es el concepto de *la medición del compromiso del capital humano*. De forma más específica, se caracterizó éste concepto a través de las siguientes dimensiones:

- El objeto de la medición (¿Qué miden las empresas?): El compromiso del capital humano.
- El propósito de la medición (¿Para que lo miden?): Para determinar el nivel del compromiso, y vincularlo al grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- La forma de la medición (¿Cómo lo miden?): Según las herramientas de medición del capital humano.
- La dimensión temporal de la medición (¿Con qué frecuencia?)

En el siguiente cuadro se esquematiza la definición del objeto de estudio:

Figura 13. Definición del objeto de estudio

Concepto	Variable	Dimensiones	Indicadores	Categorías
Medición del compromiso del capital humano	Características de la medición del compromiso del capital humano	Objeto	Medición del compromiso	a) La empresa mide el compromiso b) La empresa no mide el compromiso
		Propósito	Tipo de relacionamiento de la medición con objetivos estratégicos	a) No relacionada b) Relacionada directamente (comunicada como un punto prioritario en la agenda estratégica) c) Relacionada indirectamente (comunicada como importante, pero no forma parte de la prioridades estratégicas)
		Forma	Tipo de técnica utilizada	1) Encuestas a) Encuestas tradicionales b) Encuestas Pulse 2) Entrevistas a) Entrevistas de salida b) Entrevistas individuales c) Focus Groups 3) Análisis de datos a) Análisis de datos internos i) Indicadores tradicionales ii) Retroalimentación en tiempo real iii) People analytics b) Análisis de datos externos
		Tiempo	Frecuencia de la medición	a) Anual b) Semestral c) Trimestral d) Continua

La esquematización de indicadores y variables del objeto de estudio sirvió de base para estructurar la encuesta y para la formulación de los temas de las entrevistas.

4.3 Tipo de investigación

Se tomó como referencia la clasificación de Dankhe (1986) acerca de las investigaciones en las siguientes categorías: estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991). Dados los objetivos planteados al principio de este trabajo, cuya principal motivación es exponer de forma precisa una determinada realidad en las organizaciones, esta investigación se tipificó como descriptiva. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986 citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991).

4.4 Diseño de la investigación

El objeto de estudio se encuentra enmarcado dentro de la complejidad de las organizaciones. Esta complejidad se da tanto en las relaciones internas como en las interacciones de la organización con el contexto. Comparto la visión de Etkin acerca de la organización “como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias” (Etkin, 2009, p. 28).

Dada esta complejidad, el enfoque más adecuado para el abordaje metodológico es combinar métodos de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, que se sintetizan en la triangulación.

Como lo definen Sanders, Cugin y Bainbridge (2014) la investigación del método mixto es el tipo de investigación en el que un investigador o equipo de investigadores combina elementos de los enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa. El propósito de la utilización del método mixto en esta investigación es la triangulación, es decir, hacer uso de diferentes métodos para examinar el mismo fenómeno para evaluar el grado de convergencia en los hallazgos y corroborar los resultados de un estudio a través de los resultados de otro.

4.5 Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados para la triangulación metodológica fueron por un lado una encuesta y por otro entrevistas a profesionales del área de recursos humanos de empresas en Argentina.

Para poder capturar la opinión de un grupo numeroso de empleados de empresas se realizó una encuesta dada la eficiencia de este instrumento. Mediante una encuesta se puede llegar a un gran número de sujetos de forma directa y rápida.

La encuesta fue construida con la herramienta Google Forms (ver Anexo I), y luego distribuida vía correo electrónico a alumnos y ex alumnos del programa de MBA de la Universidad Torcuato di Tella. La propia herramienta de Google se utilizó para consolidar los datos recolectados.

La encuesta fue confidencial y con fines exclusivamente académicos. Las primeras preguntas tuvieron el objetivo de la segmentación demográfica de los resultados. Se preguntó, tamaño, origen y sector de la empresa en la que trabaja el empleado. Luego siguieron las preguntas propias del objeto de la investigación. En primer lugar, se preguntó si en la empresa miden el compromiso del capital humano. Si la respuesta era positiva el encuestado procedía con las preguntas siguientes. Si la respuesta era negativa, según el diseño del formulario electrónico, finalizaba la encuesta. Las preguntas siguientes se referían a las técnicas utilizadas, la frecuencia y finalmente la relación con los objetivos estratégicos. Para esta última pregunta se asociaron las opciones posibles al esquema de niveles de madurez de Federman (2009) citado en el marco teórico (punto 2.4 del capítulo II).

Para capturar la opinión de los profesionales de recursos humanos se realizaron entrevistas porque este instrumento permite ir ajustando las preguntas a lo largo de la conversación para capturar información mucho más rica, ahondando en aquellos temas en los cuales el entrevistado tiene más contenido para profundizar. Sólo se consideraron para el análisis de los resultados y las conclusiones, la opinión de aquellos profesionales de empresas que efectivamente miden el clima laboral o el compromiso,

debido a que el objetivo fundamental era conocer el punto de vista de la práctica. Las entrevistas no fueron totalmente abiertas, sino que se planteó previamente a cada entrevistado una guía de los temas a tratar. Estos fueron los siguientes:

1. Enumeración de las técnicas utilizadas por la empresa para la medición del compromiso del capital humano.
2. Indicadores utilizados y descripción de la aplicación práctica de las técnicas de medición.
3. Ventajas y desventajas de cada una de las técnicas utilizadas.
4. Principales dificultades encontradas en la medición del compromiso del capital humano.
5. Frecuencia de la medición del compromiso del capital humano.
6. Forma en la que la medición del compromiso del capital humano se relaciona con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para la triangulación, los resultados de la encuesta se cruzaron con la información capturada en las entrevistas, básicamente en tres temas: las técnicas de medición del compromiso del capital humano que utilizan las empresas (pregunta 5 de la encuesta y punto 1 en la guía de la entrevista), la frecuencia de la medición (preguntas 6 y 7 de la encuesta y punto 5 en la guía de la entrevista), y la relación de la medición con los objetivos estratégicos (pregunta 8 de la encuesta y punto 6 en la guía de la entrevista). Las encuestas proporcionaron información cuantitativa, y las entrevistas proveen información cualitativa.

Los números resultantes de las encuestas a empleados indicaron una tendencia en base a la cantidad de respuestas obtenidas para cada opción planteada, mientras que con la información obtenida en las entrevistas a profesionales de recursos humanos se buscó entender las motivaciones subyacentes en la elección de las técnicas de medición, su frecuencia, y la relación con objetivos estratégicos.

Desde el punto de vista de la metodología la encuesta y las entrevistas se realizaron de forma simultánea. Es decir, la aplicación de un método no fue supeditado a la aplicación del otro.

4.6 Determinación de las muestras

Para la selección de los profesionales de recursos humanos que participaron en las entrevistas, se buscó por un lado que tuvieron experiencia en temas de gestión del compromiso del capital humano y por otro que trabajaran para empresas de distintos sectores y orígenes, y de esta forma poder tener una visión lo más amplia y variada posible.

Las entrevistas se realizaron en las siguientes empresas: Frávega, Syngenta, Ecosistemas, Nestlé, Groupon, Coca Cola Femsa, y Great Place to Work. Los profesionales entrevistados solicitaron mantener la confidencialidad de sus nombres y puestos.

Frávega, es una empresa argentina perteneciente al sector de comercio minorista, dedicada a la venta de electrodomésticos y artículos tecnológicos. Cuenta con una nómina de 3700 empleados.

Syngenta es un compañía global con presencia en 90 países, líder en biotecnología agrícola. Su casa matriz está ubicada en Suiza, y recientemente fue adquirida por una empresa china. Ofrece soluciones para la agricultura como semillas, herbicidas, insecticidas, fungicidas, y cura semillas. En Argentina tiene aproximadamente 600 empleados.

Ecosistemas es una empresa argentina de servicios a empresas. Sus líneas de negocios son: tercerización de profesionales de sistemas de información, búsquedas especializadas en tecnología, y servicios de consultoría de sistemas. Ecosistemas tiene 300 empleados en Argentina.

Nestlé es una compañía global de consumo masivo de alimentos y bebidas. De origen suizo, en Argentina produce y comercializa marcas de aguas, alimentos infantiles, alimentos para mascotas, bebidas, cafés, cereales, helados y lácteos. En Argentina, en su sede central y las plantas productivas cuenta con más de 2000 empleados.

Coca Cola FEMSA es una empresa multilatinas de origen mexicano, del sector de consumo masivo de bebidas. En Argentina, tiene a su cargo la producción y distribución exclusiva del portafolio de productos de The Coca Cola Company en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. Emplea a más de 3000 colaboradores.

Groupon es una compañía global de comercio electrónico, de origen estadounidense. La compañía ofrece cupones de descuento de productos y servicios de variadas categorías tales como gastronomía, eventos y viajes. En Argentina cuenta con 200 empleados.

Great Place to Work es una empresa global de servicios de consultoría para empresas. Por un lado, ofrece servicios de medición de confianza (*Trust Index*), evaluaciones de cultura organizacional y evaluación de confiabilidad de los líderes. Por otra parte, ofrece servicios de consultoría para ayudar a las empresas a analizar los resultados de la evaluación, definir los planes de acción y dar seguimiento a las acciones implementadas.

Los profesionales seleccionados para las entrevistas ocupan puestos de liderazgo en las empresas, tales como gerentes de Recursos Humanos, socios estratégicos (*HR Business partners*) o desempeñan un rol clave con respecto a la medición del compromiso del capital humano.

Por otra parte, la encuesta se realizó a alumnos del programa de MBA de la Universidad Torcuato di Tella. Se asumió que los alumnos de MBA son una fuente confiable de conocimiento ya que son capaces de entender el contexto de negocios, la relación entre variables de la realidad organizacional y el sentido estratégico de las acciones de las empresas, como es la medición del compromiso del capital humano y su importancia estratégica. Las preguntas de la encuesta cubrieron los temas de las técnicas de medición, la frecuencia de las encuestas y la relación con los objetivos estratégicos. Además, se cubrieron en la muestra un amplio rango de empleados pertenecientes a tamaños, orígenes y sectores diversos.

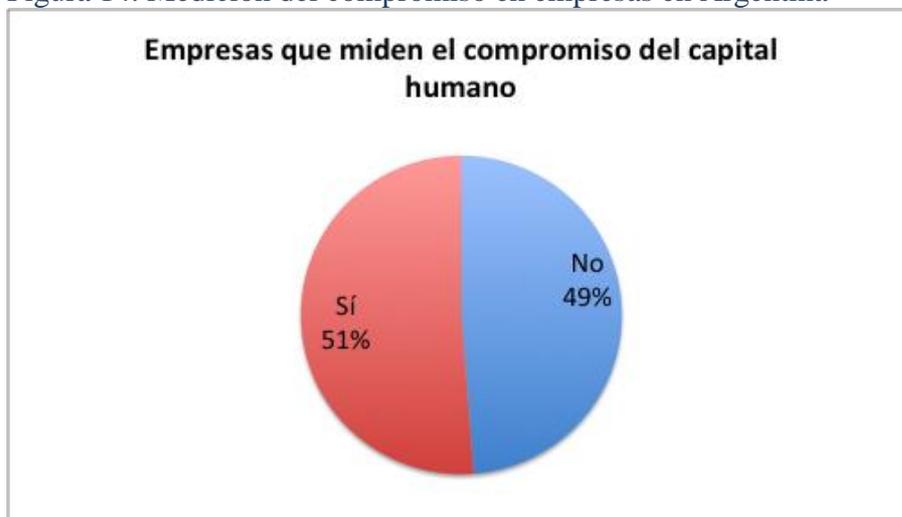
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis de los resultados de la encuesta a empleados

Los resultados de la encuesta aplicada a los empleados fueron los siguientes (ver Anexo II):

Sólo el 51% de los encuestados respondió que en sus empresas se mide el compromiso. Ver figura 14. El 49% restante son las empresas que se encuentran en el primer estadio de madurez según la clasificación de Federman (2009) que se presentó en el punto 2.4 del capítulo II del marco teórico, es decir son aquellas que deciden ignorar el compromiso.

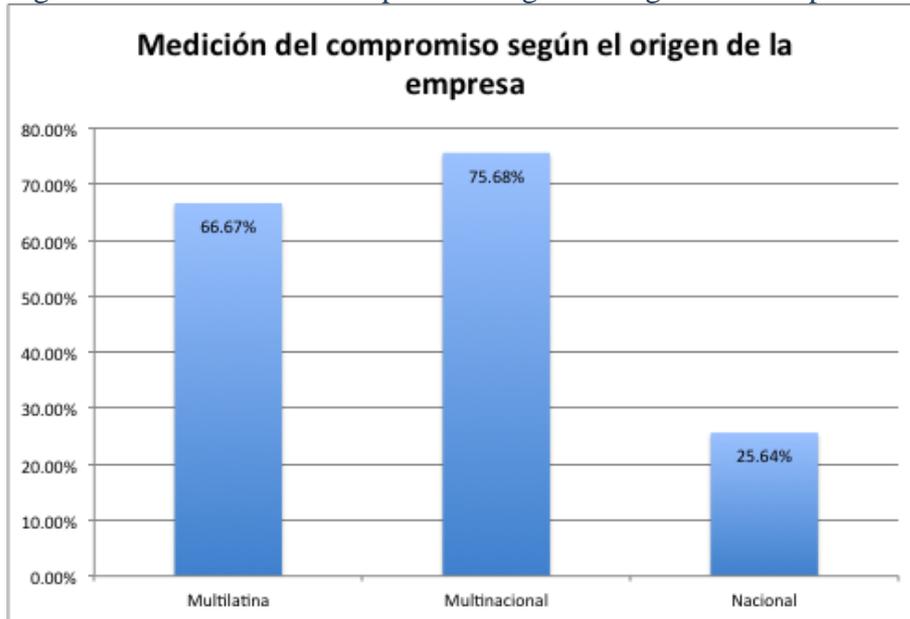
Figura 14. Medición del compromiso en empresas en Argentina



Fuente: Elaboración propia

Según el origen de las empresas, en las multinacionales el 75,68% miden el compromiso, en las multilatinas el 66,67%, y en las de origen nacional el 25,64%. Ver figura 15.

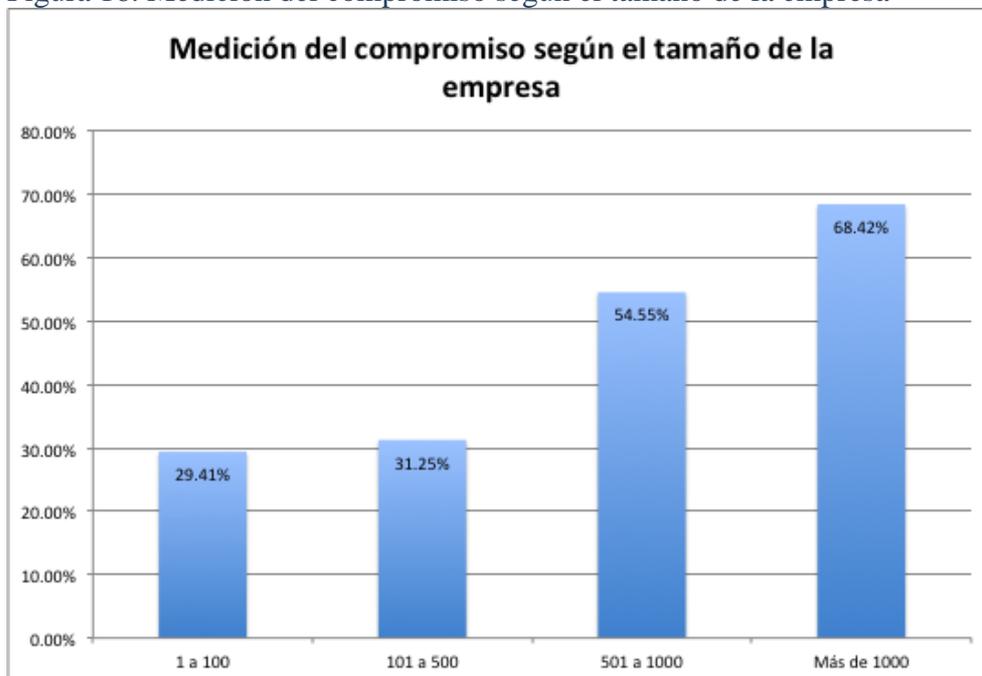
Figura 15. Medición del compromiso según el origen de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Según la cantidad de empleados, el mayor porcentaje de medición ocurre en empresas de más de 1000 empleados, con el 68,42% de respuestas afirmativas. Ver figura 16.

Figura 16. Medición del compromiso según el tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las técnicas de medición utilizadas por las empresas, resultó que las encuestas generales aplicadas a todos los empleados son las más utilizadas con un 83%. Ver figura 17. Este resultado es coincidente con la apreciación de Patricia Phillips y otros (Phillips, Phillips, & Ray, 2016) que señalan que los cuestionarios son la herramienta más utilizada (capítulo III, punto 3.2.1).

Le siguen a las encuestas, las entrevistas individuales y de salida con un 31%. Según los encuestados las aplicaciones para medir el *feedback* en tiempo real y las herramientas de *people analytics* son poco utilizadas con un 2% y 7% respectivamente. Ver figura 17.

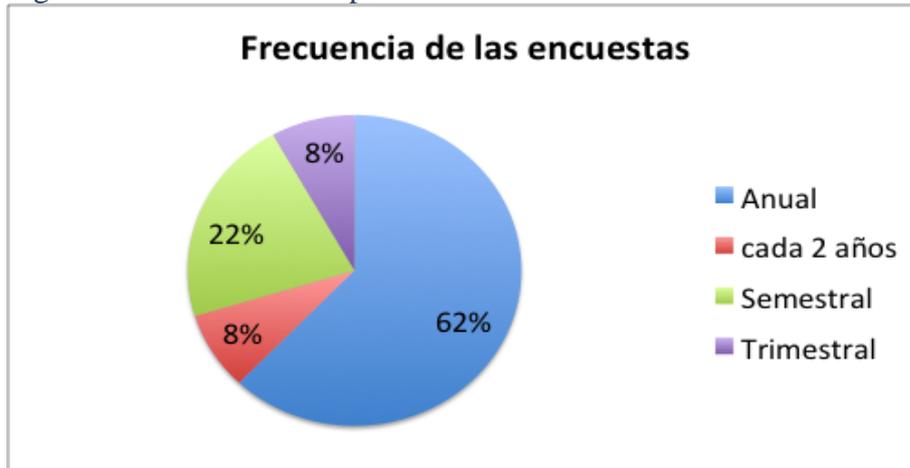
Figura 17. Las técnicas de medición del compromiso más utilizadas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia con la que se aplican las encuestas, la mayoría son anuales, con un 62%, (ver figura 18) lo cual se alinea con la propuesta de Hay Group mencionada en el punto 3.2.1 del capítulo III del marco teórico.

Figura 18. Frecuencia de aplicación de las encuestas

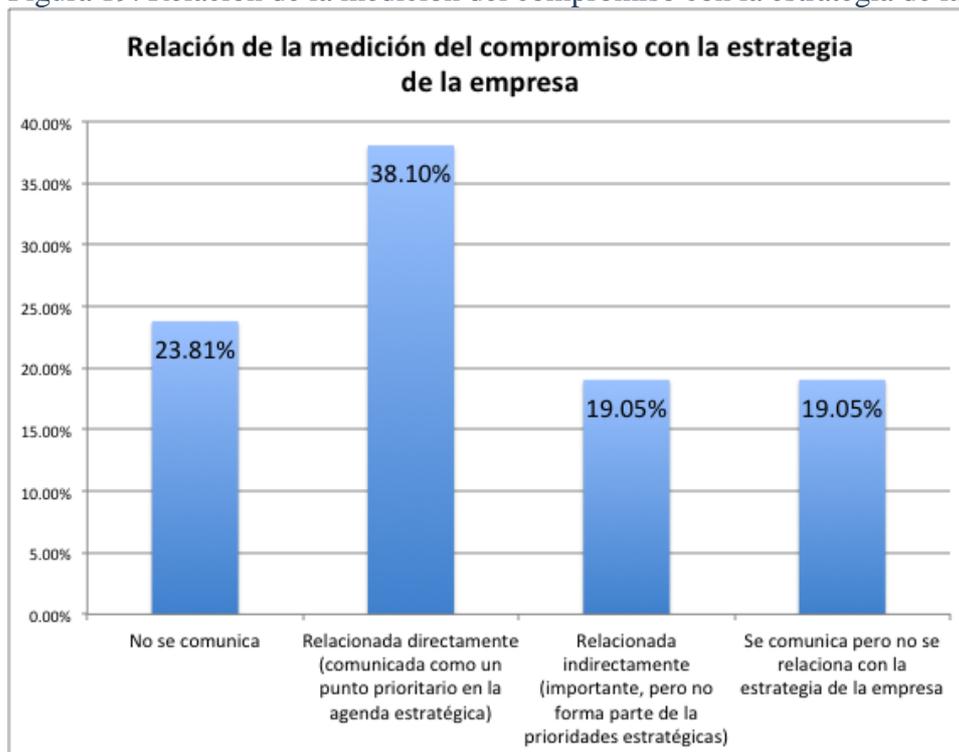


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta acerca de cómo se comunica la medición del compromiso en relación con la estrategia de la empresa, el 38,10% contestó que se comunica como un punto prioritario en la agenda estratégica y el 19,05% que se comunica como un evento importante, pero no forma parte de las prioridades estratégicas, es decir, que sumados más del 57% respondió que en sus empresas la medición del compromiso está directa o indirectamente relacionada con la estrategia (ver figura 19). Estas empresas se encuentran en el nivel 4 de madurez según Federman (2009), mencionado en el punto 2.4 del capítulo II del marco teórico, es decir, son empresas que consideran el compromiso como estrategia.

Sin embargo, el 19,05% contestó que si bien hay una comunicación de la medición, ésta no está relacionada con objetivos estratégicos y el 23,81% indicó que ni siquiera se comunica. Estas empresas estarían en el nivel 1 o nivel 2, es decir, consideran al compromiso como un evento o bien es sólo un esfuerzo de la gerencia de recursos humanos.

Figura 19. Relación de la medición del compromiso con la estrategia de la empresa



Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis de los resultados de las entrevistas a profesionales de recursos humanos

Los puntos destacados de las entrevistas de los referentes de recursos humanos fueron los siguientes (ver Anexo III):

En lo que respecta a las técnicas de medición del compromiso, los entrevistados coincidieron en la utilización de múltiples instrumentos, dado que el mismo se relaciona con un estado mental asociado al trabajo o una conexión psicológica de la persona con el trabajo, y por lo tanto es en un concepto dinámico que puede variar para cada persona a lo largo del tiempo. De esta forma, un solo instrumento de medición resulta insuficiente.

La principal técnica resultó ser la encuesta; tanto encuestas generales para toda la organización como encuestas pulse. Este resultado coincide con lo encontrado en la encuesta a empleados. Las encuestas se complementan con otras técnicas en las que se puede capturar las opiniones y sentimientos de los empleados. En este sentido, se

utilizan entrevistas individuales y *focus groups*. Estas entrevistas se realizan posteriormente a la aplicación de las encuestas. Según lo señalado en el punto 3.2. del capítulo III del marco teórico las técnicas de medición del compromiso no son excluyentes sino que pueden utilizarse de forma complementaria. Los profesionales encuestados coincidieron que no sólo *pueden* utilizarse varias técnicas, sino que *deben* aplicarse más de una técnica para interpretar los resultados cuantitativos con observaciones cualitativas.

En base a los resultados obtenidos en la encuestas, se identifican las áreas o sectores con bajo nivel de compromiso, y luego se organizan focus groups para ahondar en las causas que ayuden a explicar los resultados de la encuesta, tal como se explicó en el punto 3.2 del capítulo III: Los resultados de la encuestas son el punto de partida de los *focus groups* (Wright, 2014).

Adicionalmente, los profesionales de la función de recursos humanos a cargo de la gestión integral del talento de la organización sacan provecho de cada interacción con los empleados por ejemplo las reuniones de equipo.

Las entrevistas individuales y los focus groups se consideran la mejor técnica para captar el estado de situación con respecto al compromiso del capital humano, sin embargo en las organizaciones con gran número de empleados o en las que se encuentran geográficamente dispersos, esta técnica es poco eficiente o bien imposible de aplicar. Es por ello que por un motivo de eficiencia se aplican las encuestas. Por lo tanto la principal ventaja de las encuestas es que se pueden aplicar a toda la organización o a gran parte de la población de la misma a un costo relativamente bajo. Otra ventaja de las encuestas es que, si se logra la estandarización, los datos obtenidos pueden utilizarse para medir la evolución del compromiso a lo largo del tiempo.

La entrevista de salida, sólo aplica en los casos en que el empleado decide dejar la organización (no aplican en los casos de desvinculaciones). Estas entrevistas, son consideradas como un instrumento válido para medir el compromiso pero de valor relativo dada la carga emocional que puede tener el empleado al momento de su salida.

En las entrevistas, también se mencionan el uso de indicadores tradicionales como la medición del ausentismo y la rotación, aunque no como herramientas principales para medir el compromiso sino como indicadores complementarios.

Los indicadores utilizados para la medición del compromiso son los resultados de las encuestas. Las empresas que utilizan instrumentos estándar como *Trust Index* de Great Place to Work o encuestas basadas en los cuestionarios Q12 de Gallup, pueden tener la comparación contra *benchmarks* del mercado. Estas encuestas tienen la ventaja de ser instrumentos validados científicamente y avalados por años de investigación tanto en Argentina como en el resto de mundo, según se explicó en el punto 3.2.1 del capítulo III del marco teórico.

Los entrevistados que mencionaron la utilización de *Trust Index* de Great Place to Work, o encuestas basadas en este instrumento, refieren que no sólo mide el compromiso sino que es más amplia y abarca también el clima organizacional. En el capítulo II del marco teórico (punto 2.2) se abordó el tema de la relación entre clima organizacional y compromiso del capital humano, y se mencionó que el clima psicológico de los empleados también es un factor importante de predicción del compromiso (Lee, 2012). Los entrevistados coincidieron en señalar que hay una relación causal entre el clima organizacional y el compromiso.

Cada empresa da seguimiento además a indicadores ad-hoc que muestran la situación con respecto al compromiso. Son indicadores contruidos a medida por cada empresa atendiendo sus necesidades particulares y cuyos resultados pueden interpretarse como una medida del compromiso. Por ejemplo, dentro de una encuesta de la satisfacción de la capacitación, se pregunta si la persona quiere participar como instructor para futuras capacitaciones, siendo éste trabajo adicional al normalmente desarrollado por las personas. De esta forma se interpreta que es una muestra de compromiso con el trabajo. Otro ejemplo es un semáforo que se construye a partir de la información capturada por analistas de gestión integral del talento. Estos analistas visitan a los empleados al menos una vez al mes y reportan las alertas en caso de ausentismo, bajo desempeño o mala actitud en el trabajo.

Los entrevistados coincidieron también en que la medición del compromiso del capital humano forma parte de un ciclo de gestión del talento., tal como se describió en el marco teórico (capítulo III punto 3.3). Yu (2013) y London (2015) describen casos en los que la medición es el punto de partida para la mejora. En este proceso, primero hay una instancia de medición, normalmente a través de las encuestas. Luego hay una instancia de comunicación de los resultados, y captura de información adicional a través de entrevistas y focus groups. A partir de la información recolectada con las distintas técnicas, hay una planificación de las actividades para lograr el cambio y poder revertir casos problemáticos, y una vez implementadas las acciones el ciclo de mejora continua vuelve a iniciar con una nueva medición.

Uno de los entrevistados señaló además que hay una tendencia hacia un cambio en la gestión del capital humano, en el cual se integran la evaluación de desempeño y la captura de feedback de los empleados en un mismo proceso. Gran parte de la población de la empresa pertenece a la generación Y. Las personas de esta generación no quieren esperar un año para recibir feedback de sus jefes. Para responder a esta demanda, y aprovechando las posibilidades que brinda la tecnología, implementaron un proceso de “*feedforward*”. Según este proceso, los líderes se reúnen semanalmente con sus equipos a dar su evaluación sobre el desempeño, y por otra parte los empleados pueden compartir lo que piensan. Los resultados más relevantes de estas reuniones son capturados un sistema de gestión. Estos inputs son un elemento más para entender la situación con respecto al compromiso del capital humano. Esto es coincidente con lo mencionado en el capítulo III del marco teórico (punto 3.2.3) acerca de las técnicas de retroalimentación en tiempo real. Al respecto Bersin plantea que una encuesta anual a los empleados es demasiado lenta y limitada.

En cuanto a las principales dificultades encontradas en la medición del compromiso del capital humano, los profesionales entrevistados se refirieron a las limitaciones de las encuestas. Las encuestas son instrumentos estándar y por lo tanto no siempre van a estar adaptadas a la realidad de una empresa en particular, lo cual complica la interpretación correcta de las sentencias de los cuestionarios por parte de los encuestados y por lo tanto puede restar validez al resultado de la encuesta. Es por ello que la realización de los focus groups posteriores a las encuestas se vuelve mandatorio para confirmar o ajustar la interpretación de los resultados.

Otra dificultad es la poca adaptación de las encuestas a la complejidad de la estructura organizacional, especialmente en estructuras matriciales y que además sufren cambios de un año a otro. Esta situación hace más difícil la comparación de un período a otro y poder identificar la evolución del compromiso.

Los profesionales entrevistados identificaron ciertos factores como más relevantes por su determinación del compromiso del capital humano, como el desarrollo de carrera, la relación con el jefe y el clima organizacional. Cada uno de estos factores determinantes tiene mucha variabilidad según la región geográfica y la función a la que pertenece el empleado. Por lo tanto, en la realización de las encuestas tienen que tener cuidado al analizar cómo se hacen las agrupaciones para el cálculo de los resultados, evitando sumar y promediar las respuestas de empleados con realidades totalmente diferentes.

En cuanto a la frecuencia de la medición del compromiso del capital humano, los profesionales entrevistados mencionaron la realización anual de la encuesta general a toda la población de la empresa, y encuestas semestrales tipo pulse. Esto está alineado con lo mencionado en el punto 3.2.1 del capítulo III del marco teórico (Hay Group, 2013) y el resultado de la encuesta a alumnos de MBA.

Los referentes de recursos humanos entrevistados reconocieron la importancia de desarrollar el compromiso del capital humano para el logro de los objetivos estratégicos de sus organizaciones.

En algunos casos la relación es directa. El compromiso forma parte de la agenda estratégica del negocio. Es decir, no solo está dentro de las prioridades de la función de recursos humanos sino que es parte esencial para la implementación de la estrategia del negocio. Son las empresas que se encuentran en el nivel 4 (Federman, 2009) de madurez referido en el marco teórico (punto 2.4).

Cuando la relación es directa los líderes de todas las funciones están involucrados en mejorar el compromiso del capital humano. La medición del compromiso es parte fundamental del ciclo de mejora continua.

En otros casos, la relación es indirecta. El liderazgo de la organización reconoce que el mayor compromiso los acerca al logro de las metas del negocio, pero el tema solo está en la agenda de recursos humanos. Es el caso del nivel 3 de madurez. En esas empresas la medición del compromiso y su gestión está sólo en la agenda del área de recursos humanos.

PARTE 3: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo se mencionó que el foco de interés era describir la situación actual en las empresas con respecto a la forma de la medición del capital humano, y su relación con los objetivos estratégicos de las empresas, y se plantearon dos preguntas.

Con respecto a la primera:

¿Cómo hacen las empresas para medir el compromiso del capital humano y relacionarlo con el logro de los objetivos estratégicos?

La conclusión del trabajo de investigación fue que las empresas utilizan una combinación de técnicas para la medición del compromiso, siendo la encuesta la opción más frecuente. Esto último en coincidencia con lo señalado por Phillips, Phillips, & Ray (2016) quienes mencionan a la encuesta como el instrumento más utilizado. Asimismo, ésta técnica se complementa con *focus groups* y entrevistas individuales.

En primer lugar fue necesario entender el concepto de compromiso, entendiendo que es un estado mental positivo y satisfactorio a través del cual la persona se involucra completamente en el trabajo desde el punto de vista físico, cognitivo y emocional. La investigación permitió confirmar que los profesionales de recursos humanos coinciden con el mismo entendimiento de este concepto.

Las encuestas constituyen la técnica más frecuente para la medición del compromiso. Asimismo, las otras técnicas disponibles se utilizan de forma complementaria para lograr entender mejor los resultados iniciales provistos por las encuestas. Las encuestas permiten determinar áreas o grupos prioritarios en los cuales se ahonda la investigación a través de *focus groups* como primera medida y posteriormente entrevistas individuales en casos seleccionados. Asimismo Wright (2014) menciona que los resultados de la encuestas son el punto de partida de los *focus groups*.

Tanto en las entrevistas realizadas como en la encuesta a empleados, no se detecta el uso de aplicaciones de captura de retroalimentación en tiempo real. Sólo de manera indirecta se describió un caso en el cual la captura de la situación del clima laboral y el compromiso se realiza de forma integrada con el *feedback* frecuente como evolución de la tradicional evaluación de desempeño anual. No se comprobó en el trabajo de investigación la afirmación de Bersin (2015, 2016) quien refiere que las empresas están empezando a adoptar herramientas para medir y monitorear el compromiso en todo momento para capturar la retroalimentación inmediata de los empleados.

Las técnicas de medición basadas en análisis de datos o “*big data*” sólo son posibles para aquellas empresas que han alcanzado un alto grado de desarrollo de sus sistemas de información y en particular en los sistemas que dan soporte al área de recursos humanos. Tampoco se ha encontrado evidencia del uso en la actualidad de este tipo de herramientas, salvo casos aislados. Es decir, las empresas miden el compromiso sobre la base de las opiniones y no de las acciones concretas de las personas como lo propone Fuller (2014).

Con respecto a la relación de la medición del compromiso del capital humano con los objetivos estratégicos, se concluyó que no todas las empresas consideran el compromiso en la formulación de su estrategia. En primer lugar aún hay empresas que no miden el compromiso. Según la encuesta realizada, casi la mitad de las empresas.

Dentro de las empresas que realizan la medición del compromiso, más de la mitad lo relaciona directa o indirectamente con los objetivos estratégicos y lo comunica de esa forma a sus empleados. Evidentemente el liderazgo de estas organizaciones entiende la importancia de dicha medición. Estas empresas tendrán mayores oportunidades de tener un desempeño superior al de sus competidores como lo señalan las investigaciones mencionadas en Harvard Business Review (2013) y Federman (2009).

A partir de las opiniones de los profesionales de la función de recursos humanos entrevistados y del marco teórico (Brown, Melian, Solow, Chheng, & Parker, 2015), se determinó que la importancia de la inclusión del compromiso del capital humano dentro de la agenda estratégica de la empresa, radica en que se refuerza la idea de que es una prioridad del negocio y no sólo del área de recursos humanos. De esta forma, todos los

líderes de la organización se involucran en mejorar los niveles de compromiso. Asimismo, los indicadores, por ejemplo, el resultado de una encuesta, forman parte del panel de indicadores estratégicos que utilizará la empresa para dar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos.

La otra cara de la moneda, está representada por aquellas empresas que si bien miden el compromiso, no lo comunican, o bien los comparten pero si relacionarlo con los objetivos estratégicos. En estos casos es sólo un tema del área de recursos humanos y no forma parte de las prioridades del negocio en su conjunto.

Con respecto a la segunda pregunta:

¿Con qué dificultades se encuentran las empresas al momento de medir el compromiso del capital humano?

Se identificaron principalmente tres problemas principales: la falta de flexibilidad de los cuestionarios, la dificultad para comparar los resultados contra períodos anteriores, y la definir la agrupación correcta de los empleados para promediar los resultados. Estas dificultades están relacionadas con la aplicación de las encuestas que es la técnica más utilizada. En la sección de implicancias se presentan propuestas de solución a estos problemas.

Las encuestas validadas son instrumentos estandarizados y validados científicamente. Las encuestas más reconocidas cuentan con años de investigación y validación de sus resultados, por lo que es una garantía para profesionales que las utilizan, como se describió en el marco teórico citando a Gallup (2016) y Great Place to Work. A pesar de los problemas que mencionaron los entrevistados, este tipo de encuestas siguen siendo la mejor y más eficiente alternativa de medición del compromiso. Las dificultades pueden ser contrarrestadas con una buena planificación y con el involucramiento de profesionales que conozcan la realidad de la empresa para realizar los ajustes previos a la ejecución.

En resumen, a partir del análisis de los resultados del trabajo de investigación y a la luz del marco teórico, se ha alcanzado el objetivo principal planteado inicialmente, y se ha

logrado tener una buena visión de la situación actual de la medición del compromiso del capital humano en las empresas. Se identificaron los indicadores más utilizados por las empresas, cómo se relacionan con los objetivos estratégicos y los principales desafíos a la hora de la medición del compromiso. Haciendo una revisión de los objetivos planteados:

Determinar cuáles son los indicadores más utilizados para medir el compromiso del capital humano.

Con respecto a cuáles son los indicadores más utilizados se encontró que, en los casos en que la empresa realice la medición, la técnica de preferencia es la encuesta. Los resultados de dichas encuestas proveen los indicadores a dar seguimiento para conocer la situación actual y la evolución del compromiso. Las encuestas constituyen la opción más eficiente, particularmente en aquellos casos de empresas con muchos empleados o dispersos geográficamente. Otro motivo fuerte a la hora de la selección de ésta técnica, es la validez científica y su confiabilidad en los resultados, más allá de las dificultades en su implementación.

Determinar cómo esos indicadores se relacionan con los objetivos estratégicos.

En los casos de empresas que relacionan la medición del compromiso con los objetivos estratégicos, los resultados de la medición (normalmente los de las encuestas) se comunican en varios niveles de la organización. Esta instancia da lugar luego a los espacios de participación en los que las personas pueden compartir sus opiniones y discutir ideas de mejora. Los profesionales de recursos humanos toman esta información para diseñar cambios en la organización que lleve a mejorar la situación. Lo complejo de esta tarea es la alineación estratégica de las prácticas de recursos humanos cuidando su consistencia y coherencia para que el cambio sea efectivo y no contraproducente. La inclusión del tema del compromiso como prioridad estratégica hace que no quede sólo como responsabilidad del área de recursos humanos sino que se trate de forma integral en toda la organización. El área de recursos humanos lidera el proceso, pero los líderes de cada una de las funciones o gerencias son los responsables por la mejora.

Determinar cuáles son los principales desafíos a superar por las empresas a la hora de medir el compromiso del capital humano.

Los desafíos a superar tienen que ver en primer lugar con la importancia que la alta dirección de la empresa le da a tema del compromiso. En este sentido, es clave también el rol del área de recursos humanos para poner este tema en la agenda estratégica. En segundo lugar, y en términos más operativos con respecto a la medición en sí misma, los desafíos tienen que ver con asegurar una adecuada planificación del esfuerzo de la medición. No se trata simplemente de aplicar un instrumento estándar, sino de realizar las tareas preparatorias que garanticen que los resultados brinden información relevante para la toma de decisiones con respecto al compromiso del capital humano. A pesar de las dificultades de la medición los profesionales consultados coinciden en el valor de la medición del compromiso del capital humano. Provee información valiosa para poder identificar brechas en comparación a un estado deseado, planificar e implementar mejoras, y posteriormente permite contar con información para evaluar las acciones implementadas.

IMPLICANCIAS

Para poder llevar a la práctica la vinculación de la medición del compromiso con los objetivos estratégicos hay acciones concretas que se pueden llevar a adelante en las empresas. En este sentido, los 7 pasos para implementar la gestión a través de la medición descritos en el marco teórico (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001), pueden ser el marco de referencia para guiar la acción. El segundo paso en dicho esquema requiere que el área de recursos humanos, como socios estratégicos, lidere el proceso, y cree un caso de negocio para definir al capital humano como un activo estratégico. Se requiere un alto nivel de profesionalismo del área de recursos humanos para liderar el esfuerzo y lograr que la alta gerencia de la organización esté convencida. Desde esta forma, el cambio es realmente efectivo y no queda sólo en la declamación.

Para proponer acciones de mejora los profesionales de recursos humanos deberán prestar atención a la alineación organizacional. La utilización del modelo 7-S, según la propuesta de Hatum (2014) mencionada en el marco teórico, es una buena forma de asegurar la coherencia de las prácticas de recursos humanos.

En el trabajo de investigación se encontró que hay empresas que no miden el compromiso. Corresponde a una investigación posterior determinar los motivos por los cuáles no se realiza esta medición.

La utilización de aplicaciones para capturar *feedback* en tiempo real, es una oportunidad a explorar por las empresas ya que pueden ser una alternativa eficiente para la medición y al mismo tiempo superar el problema de las encuestas que realizan la medición de forma puntual cada año o semestre y que no logran captar el fenómeno del compromiso en toda su extensión siendo éste un concepto dinámico. El principal desafío de estas aplicaciones es sin embargo es comprobar que son técnicas válidas de medición del compromiso y que sus resultados son confiables.

Con respecto al problema de comparación a través del tiempo de los resultados de las encuestas, cabe mencionar que el mismo nace de la complejidad de la estructura de las organizaciones que además pueden cambiar desde la realización de una encuesta hasta la siguiente medición. Para evitar este problema las empresas deben mantener los datos

de los resultados con el máximo nivel de desagregación posible, para que puedan volver a agruparse según la nueva estructura.

La agrupación de los empleados debe hacerse según conjuntos homogéneos, y para ello los responsables de la realización de las encuestas deben prestar atención al menos a diferencias culturales, las funciones a las que pertenecen, de nivel de responsabilidad, ubicación geográfica, y líneas de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Advance Performance Institute. (s.f.). *KPIs & Metrics*. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de Advance Performance Institute: <http://www.ap-institute.com/what-is-a-key-performance-indicator.aspx>

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* , 7-35.

Barnes, J. E., & Huselid, M. A. (16 de abril de 2003). *Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage*. Recuperado el 30 de enero de 2017, de Mark Huselid: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Bersin, J. (26 de Enero de 2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Deloitte University Press: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

Bersin, J. (6 de Diciembre de 2016). *Predictions for 2017*. Recuperado el 5 de febrero de 2017, de Bersin by Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>

- Bersin, J. (mayo de 2006). *Talent Management What is it? Why now?* Obtenido de <http://www.eurocert.org.uk/Pages/view.aspx?PostID=955>
- Bersin, J. (29 de diciembre de 2014). *Why People Management is Replacing Talent Management*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-talent-management-dead-josh-bersin>
- Boanca, S. (2014 de septiembre de 2014). *Employee engagement in Tata Consultancy Services Australia and New Zealand*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de Aarhus University Library: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/81241360/Masters_Thesis_Simona_Boanca_final_version.pdf
- Brown, D., Bersin, J., Gosling, W., & Sloan, N. (29 de Febrero de 2016). *Engagement Always On*. Recuperado el 23 de abril de 2017, de Deloitte University Press: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/employee-engagement-and-retention.html>
- Brown, D., Melian, V., Solow, M., Chheng, S., & Parker, K. (27 de febrero de 2015). *Culture and Engegement*. Obtenido de Deloitte University Press: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html#endnote-5>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A Quantitative review and test of its relations with task and contextual performance . *Personnel Psychology* (64), 89-136.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (14 de mayo de 2015). *Competing on Talent Analytics*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>

- Demerouti, E., & Bakker, A. (diciembre de 2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales*. Recuperado el 30 de abril de 2017, de Journal of Work and Organizational Psychology: <http://jwop.elsevier.es/es/la-teoria-las-demandas-los/articulo/S1576596213700161/#.WQYG1KZOqA>
- Eckerson, W. (1 de junio de 2006). *Creating Effective KPIs*. Recuperado el 30 de enero de 2017, de Information Management: <http://www.information-management.com/issues/20060601/1056305-1.html>
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: a Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. Somerset: Wiley.
- Fuller, R. (17 de noviembre de 2014). *A primer on measuring employee engagement*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/11/a-primer-on-measuring-employee-engagement>
- Gallup. (1 de abril de 2016). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Q12 Meta Analysis report 2016*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Gallup: <http://www.gallup.com/services/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>
- Great Place to Work. (4 de Julio de 2016). *Indicadores de gestion para medir el compromiso de tu colaboradores*. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1185-indicadores-de-gestion-para-medir-el-compromiso-de-tus-colaboradores>
- Great Place to Work. (s.f.). *¿Qué es un excelente lugar para trabajar?* Recuperado el 20 de abril de 2017, de Great Place to Work:

<http://www.greatplacetowork.com.ar/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-para-trabajar>

Gunther McGrath, R. (junio de 2013). Trasant Advantage. *Harvard Business Review* , 4.

Harvard Business Review. (1 de junio de 2013). *The Impact of Employee Engagement on Performance*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/sponsored/2013/06/the-impact-of-employee-engagement-on-performance>

Hatum, A. O. (2014). *Alineando la organización*. Buenos Aires: Granica.

Hay Group. (2013). *Timing, Frequency, and Pulse Surveys*. Hay Group Insight.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991).

Metodología de la Investigación. Mexico : McGraw Hill.

Human Capital Institute. (11 de Marzo de 2013). *Talent metrics that matter*.

Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Human Capital Institute:

<http://www.hci.org/hr-research/talent-metrics-matter>

Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership* , 33, 41-46.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). ¿Tiene problemas con su estrategia? Entonces trácela en un mapa. *Havard Business Review América Latina* , 1-9.

Krizanovic, P. (9 de febrero de 2017). Ahora, los empleados califican a las empresas:

llega la mayor plataforma de "reviews" laborales del mundo. *iProfesional* , pág. 1.

Lee, J. (2012). *Antecedents and consequences of employee engagement: empirical study of hotel employees and managers*. *Doctoral Dissertation*. Recuperado el 30 de

abril de 2017, de Kansas State University: [https://krex.k-](https://krex.k-state.edu/dspace/bitstream/handle/2097/13653/junghoonlee2012.pdf?sequence=3)

[state.edu/dspace/bitstream/handle/2097/13653/junghoonlee2012.pdf?sequence=3](https://krex.k-state.edu/dspace/bitstream/handle/2097/13653/junghoonlee2012.pdf?sequence=3)

Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., & Ireland, D. R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons* , 503-511.

London, J. (8 de septiembre de 2015). *Case Study: Whirlpool's Diverse Talent Retention Strategy*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de Diversity Best Practices: <http://www.diversitybestpractices.com/news-articles/case-study-whirlpools-diverse-talent-retention-strategy>

Macaffee, M. (5 de diciembre de 2006). *Employee engagement: Exit interviews - Time to say goodbye*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de HR Magazine: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employee-engagement-exit-interviews-time-to-say-goodbye>

Mankins, M., Harris, K., & Harding, D. (marzo de 2017). *Strategy in the Age of Superabundant Capital*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/03/strategy-in-the-age-of-superabundant-capital>

Moss Kanter, R. (noviembre de 2011). *How Great Companies Think Differently*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently>

Paradiso, N. (17 de enero de 2013). *Un GPS para la Estrategia*. Recuperado el 30 de enero de 2017, de Negocios y Management: <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1960>

Phillips, P., Phillips, J., & Ray, R. (2016). *Measuring the success of employee engagement: a step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI*. Alexandria: ATD Press.

- Rana, S., & Ardichvili, A. (15 de Septiembre de 2015). *Employee Engagement Instruments: A Review of the Literature*. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de University Forum for Human Resource Development:
<http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/rana-s-and-ardichvili-a-employee-engagement-instruments-a-review-of-the-literature/>
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (mayo de 2009). *Employee Engagement A review of current thinking*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de Institute for Employment Studies: <http://www.employment-studies.co.uk/resource/employee-engagement-review-current-thinking>
- Ruiz Rodriguez, O. (1 de Septiembre de 2005). *La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de Madri+d: <https://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Sanders, K., Cogan, J. A., & Bainbridge, H. (2014). *Research Methods for Human Resources Management*. Londres: Routledge.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (noviembre de 2011). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (versión en español)*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Smith, B. (25 de Agosto de 2011). *KPI Definition Checklist*. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de Made to Measure KPIs: <https://madetomeasurekpis.com/kpi-definition-checklist/>
- Soane, E., Truss, C., Kerstin, A., Shantz, A., Rees, C., & Gatenbytt, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA

engagement scale . *Human Resource Development International* , 15 (5), 529-547.

Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, M. (2012).

Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina . *Liberabit. Revista de Psicología* , 18 (2), 147-154.

Sullivan, J. (2 de diciembre de 2013). *Stay Interviews: An Essential Tool For Winning 'The War To Keep Your Employees'*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Ere: <https://www.eremedia.com/ere/stay-interviews-an-essential-tool-for-winning-the-war-to-keep-your-employees/>

Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management* , 36 (3), 303-320.

Uribe Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico D.F.: El manual moderno.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico D.F.: El Manual Moderno.

Wright, H. (12 de diciembre de 2014). *Employee Focus Groups: Your Superpower for Improving Employee Engagement*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Quantum Workplace: <http://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-focus-groups-your-superpower-improving-employee-engagement/>

Yu, D. (1 de septiembre de 2013). *A Case Study of Employee Engagement in AkzoNobel Corporate HR*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de University of Twente: http://essay.utwente.nl/63833/1/MSc_Difeng_YU_Rena.pdf

ANEXOS

Anexo I: Preguntas de la encuesta a empleados

La medición del compromiso del capital humano y su relación con los objetivos estratégicos

La presente encuesta forma parte del trabajo de investigación para la Tesis del MBA. Está orientada a empleados en relación de dependencia. La información proporcionada por cada persona es confidencial y será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Indique el tamaño de la empresa en la que trabaja *

- 1 a 100
- 101 a 500
- 501 a 1000
- Más de 1000

Indique el origen de la empresa *

- Nacional
- Multinacional
- Multilatina

Seleccione el sector al que pertenece la empresa *

⋮

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados? *

Por ejemplo: Encuestas de compromiso anuales, Encuestas Pulse, Entrevistas, aplicaciones de feedback

Sí

No

En caso que se mida el compromiso, ¿Qué técnicas son utilizadas en tu empresa para medir el compromiso de los empleados? *

Encuestas (para toda la empresa)

Encuestas Pulse (focalizadas por ejemplo a un área o un tema en particular)

Entrevistas de salida

Entrevistas individuales

Focus Groups

Análisis de indicadores (ausentismo, rotación)

Aplicaciones de captura de feedback en tiempo real (por ejemplo: Officevibe, Thymometrics, Waggl)

Uso de People Analytics (uso de herramientas de big data)

Otra...

Frecuencia de las Encuestas

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- No aplica
- Otra...

Frecuencia de las Encuestas Pulse

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- No aplica
- Otra...

¿Cómo se comunica la medición del compromiso de los empleados?

- No se comunica
- Se comunica pero no se relaciona con la estrategia de la empresa
- Relacionada directamente (comunicada como un punto prioritario en la agenda estratégica)
- Relacionada indirectamente (importante, pero no forma parte de la prioridades estratégicas)
- Otra...

Anexo II: Resultados de la encuesta a empleados (alumnos y ex-alumnos de MBA de la Universidad Torcuato di Tella)

Indique el tamaño de la empresa en la que trabaja	
Etiquetas de fila	Total
1 a 100	20.73%
101 a 500	19.51%
501 a 1000	13.41%
Más de 1000	46.34%
Total general	100.00%

Indique el tamaño de la empresa en la que trabaja	
Etiquetas de fila	Total
1 a 100	17
101 a 500	16
501 a 1000	11
Más de 1000	38
Total general	82

Indique el origen de la empresa	
Etiquetas de fila	Total
Multilatina	7.32%
Multinacional	45.12%
Nacional	47.56%
Total general	100.00%

Indique el origen de la empresa	
Etiquetas de fila	Total
Multilatina	6
Multinacional	37
Nacional	39
Total general	82

Seleccione el sector al que pertenece la empresa	
Etiquetas de fila	Total
Agricultura y Minería	3.66%
Bienes Raíces y Construcción	4.88%
Consumo Masivo	12.20%
Educación	2.44%
Energía y Servicios Públicos	6.10%
Industria	13.41%
Informática y Electrónica	2.44%
Medios y Entretenimiento	1.22%
ONG	1.22%
Otro	6.10%
Salud, Farmacéutica y Biotecnología	9.76%
Sector Público	2.44%
Servicios a empresas	10.98%
Servicios al consumidor	1.22%

Servicios Financieros	6.10%
Software e Internet	7.32%
Telecomunicaciones	4.88%
Transporte y Almacenamiento	1.22%
Venta al por Mayor y Distribución	1.22%
Viajes Recreación y Ocio	1.22%
Total general	100.00%

Seleccione el sector al que pertenece la empresa	
Etiquetas de fila	Total
Agricultura y Minería	3
Bienes Raíces y Construcción	4
Consumo Masivo	10
Educación	2
Energía y Servicios Públicos	5
Industria	11
Informática y Electrónica	2
Medios y Entretenimiento	1
ONG	1
Otro	5
Salud, Farmacéutica y Biotecnología	8
Sector Público	2
Servicios a empresas	9
Servicios al consumidor	1
Servicios Financieros	5
Software e Internet	6
Telecomunicaciones	4
Transporte y Almacenamiento	1
Venta al por Mayor y Distribución	1
Viajes Recreación y Ocio	1
Total general	82

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados?	
Etiquetas de fila	Total
No	48.78%
Sí	51.22%
Total general	100.00%

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados?	
Etiquetas de fila	Total
No	40
Sí	42
Total general	82

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados? (según origen)			
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
Multilatina	33.33%	66.67%	100.00%
Multinacional	24.32%	75.68%	100.00%
Nacional	74.36%	25.64%	100.00%
Total general	48.78%	51.22%	100.00%

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados? (según origen)

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		
	No	Sí	Total general
Multilatina	2	4	6
Multinacional	9	28	37
Nacional	29	10	39
Total general	40	42	82

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados? (según tamaño)

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		
	No	Sí	Total general
1 a 100	70.59%	29.41%	100.00%
101 a 500	68.75%	31.25%	100.00%
501 a 1000	45.45%	54.55%	100.00%
Más de 1000	31.58%	68.42%	100.00%
Total general	48.78%	51.22%	100.00%

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados? (según tamaño)

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		
	No	Sí	Total general
1 a 100	12	5	17
101 a 500	11	5	16
501 a 1000	5	6	11
Más de 1000	12	26	38
Total general	40	42	82

En tu empresa, se mide el compromiso de los empleados? Sí 42

Valores	Total	
Encuestas Pulse	8	19%
People analytics	3	7%
Otros	1	2%
Encuestas	35	83%
Entrevistas de Salida	13	31%
Aplicaciones Feedback en tiempo real	1	2%
Entrevistas individuales	13	31%
Focus Group	9	21%
Análisis de Indicadores	10	24%

Frecuencia de las Encuestas

Etiquetas de fila	Total
Anual	62.16%
cada 2 años	8.11%
Semestral	21.62%
Trimestral	8.11%
Total general	100.00%

Frecuencia de las Encuestas	
Etiquetas de fila	Total
Anual	23
cada 2 años	3
Semestral	8
Trimestral	3
Total general	37

¿Cómo se comunica la medición del compromiso de los empleados?	
Etiquetas de fila	Total
No se comunica	23.81%
Relacionada directamente (comunicada como un punto prioritario en la agenda estratégica)	38.10%
Relacionada indirectamente (importante, pero no forma parte de la prioridades estratégicas)	19.05%
Se comunica pero no se relaciona con la estrategia de la empresa	19.05%
Total general	100.00%

¿Cómo se comunica la medición del compromiso de los empleados?	
Etiquetas de fila	Total
No se comunica	10
Relacionada directamente (comunicada como un punto prioritario en la agenda estratégica)	16
Relacionada indirectamente (importante, pero no forma parte de la prioridades estratégicas)	8
Se comunica pero no se relaciona con la estrategia de la empresa	8
Total general	42

Anexo III: Resumen de las entrevistas a referentes del área de recursos humanos

Empresa	1. Enumeración de las técnicas utilizadas por la empresa para la medición del compromiso del capital humano.
Fravega	<p>No hay una técnica exclusiva de medición de compromiso, pero sí se mide anualmente el clima organizacional, y utilizan la encuesta de Great Place to Work. Trust Index. En Frávega sólo se mide desde el 2014. Antes de implementar la encuesta de clima se realizaron mediciones de pulso (encuestas con menos preguntas y acotada a ciertos sectores de la empresa). Se hacen focus groups de los sectores con resultados más bajos para definir acciones de mejora. Se hacen entrevistas 1 a 1 a partir del feedback de los focus group identificando casos particulares. Las entrevistas de salida sólo se hacen a empleados de casa central. 2016 fue el primer año en el que Fravega cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, y recién están iniciando la identificación de talentos, por eso las entrevistas 1 a 1 son reactivas aún. La empresa no cuenta con sistemas integrados para recursos humanos, por lo que no está en el alcance la utilización de herramientas de big data.</p>
Syngenta	<p>Utilizan técnicas formales: Encuestas generales, Encuestas Pulse, Entrevistas 1 a 1, Entrevistas de salida, focus group, e indicadores tradicionales (rotación, ausentismo). También se complementan con la participación de los HRBPs en reuniones de los equipos de trabajo. Las entrevistas de salida no se consideran en los casos de desvinculación y en los casos en que empleado deja la organización por su decisión tiene un valor relativo. La empresa está en proceso de estandarización de los sistemas de información que dan soporte a la función de recursos humanos. En el roadmap está contemplada la utilización de herramientas de big data para medir el compromiso.</p>
Ecosistemas	<p>No aplican técnicas o mediciones formales del compromiso. Tienen un área de analistas de gestión integral que visitan periódicamente (al menos 1 vez al mes) a los profesionales asignados a los clientes. Los resultados de cada visita se capturan en un sistema. Sólo cuando hay casos de bajo desempeño, ausentismo o problemas actitudinales inician las acciones del programa PIP (Performance Improvement Plan).</p>

Empresa	1. Enumeración de las técnicas utilizadas por la empresa para la medición del compromiso del capital humano.
Groupon	No miden compromiso sino que realizan una medición de clima organizacional. Iniciaron la medición con la encuesta de Great Place to Work, pero actualmente usan una encuesta similar desarrollada internamente.
Nestlé	Aplican la Encuesta Global de Engagement denominada Nestlé & Yo, que es el estándar de medición a nivel corporativo. Es una encuesta que mide el compromiso a través de diferentes dimensiones. Contiene 83 preguntas comunes a nivel global y 20 preguntas formulas localmente.
Coca Cola FEMSA	No miden el compromiso específicamente, sino que se utilizan un instrumento llamado Diagnóstico de Clima Organizacional y Estudio Sociométrico (DICOYES), que es la principal herramienta de medición. Complementariamente se realizan reuniones de diálogo (focus groups) y reuniones individuales.
Great Place to Work	La encuesta de Great Place to Work tiene 58 sentencias (no son preguntas). Mide la confianza en los líderes, en la empresa, en los compañeros de trabajo. La confianza es la base de las relaciones, y para que haya compromiso tiene que haber confianza.

Empresa	2. Indicadores utilizados y descripción de la aplicación práctica de las técnicas de medición.
Fravega	Como indicadores del compromiso son los resultados de la encuesta Trust Index. También se hacen encuestas de satisfacción de la capacitación y hay una pregunta que se refiere al compromiso (participar como instructor interno). Tienen indicadores de ausentismo y rotación pero su seguimiento no está formalizado.
Syngenta	Antes de la fusión (2010), utilizaban una encuesta anual, y además participaban de la encuesta GPTW, y se daba seguimiento continuo a indicadores como rotación y ausentismo que formaban parte del dashboard de indicadores de RRHH.
Ecosistemas	Como resultado de las visitas de los analistas de gestión integral, hay un semáforo que mide el riesgo de pérdida del profesional (por desvinculación o por renuncia).

Groupon	Como indicadores utilizan los resultados de la encuesta de clima. Tienen dos grandes grupos de empleados. El sector comercial quienes son los más jóvenes y mes calificados. Tienen una visión a muy corto plazo y es con los que es más difícil generar compromiso. El segundo grupo son los profesionales IT. Tienen una mirada a mediano plazo, y para los que hay que diseñar una política diferenciada de compensaciones y beneficios.
Nestlé	El indicador principal es el resultado denominado índice de engagement
Coca Cola FEMSA	El indicador al que dan seguimiento relacionado con el clima e indirectamente con el compromiso es el resultado del diagnóstico bianual.
Great Place to Work	La encuesta estándar de Great Place to Work permite la comparación con un benchmark del mercado y del sector relevante para la compañía, incluso a nivel de cada sentencia. De esa forma las empresas pueden identificar áreas de mejora. Las sentencias no se pueden modificar (fue traducida a varios idiomas) ya que se pierde la validez y la posibilidad de comparación contra un benchmark.

Empresa	3. Ventajas y desventajas de cada una de las técnicas utilizadas.
Fravega	Beneficios en general: la medición en sí. Mostrar interés en lo empleados. Para reforzar el cambio de visión del área de recursos humanos. Impulsando una herramienta para toda la organización. Ventaja de la encuesta: que abarca toda la organización. Es mucho más rico el feedback capturado en entrevistas 1 a 1 o en focus group pero dado la cantidad de empleados es más eficiente un hacer encuesta. Para mejorar la calidad de la encuesta tendrían que adaptarse las preguntas a la realidad de la empresa para darle más validez a las respuestas.
Syngenta	Las encuestas proveen una visión integral de la situación, puede usarse como comparación contra años anteriores y analizar tendencias. Las entrevistas y focus groups son útiles para entender las causa atrás de un resultado de una encuesta.
Ecosistemas	Si bien no aplican técnicas formales de medición, la dificultad del seguimiento actual es el enfoque reactivo. Sólo se ejecutan acciones si hay un claro signo de mal desempeño o falta de compromiso.

Groupon	Realizaron una evaluación de varios instrumentos disponibles en el mercado pero decidieron no implementar la medición del compromiso, y en su lugar adoptaron la medición de Great Place to Work que mide confianza, e incluye preguntas que son drivers del compromiso como la relación con el jefe. Luego la encuesta estándar fue reemplazada por una encuesta estándar.
Nestlé	Como principales ventajas se identifica que la encuesta es anónima y permite captar opiniones que quizá no se quieran expresar en otros foros. Otra ventaja es que la encuesta es completa ya que abarca varias dimensiones como el desarrollo de carrera, las recompensas, el alineamiento con la estrategia, la relación con el jefe directo, y el liderazgo directivo. Mide aspectos motivacionales, racionales y emocionales del compromiso. Las desventajas es que las mediciones de las encuestas pueden volverse atemporales porque entre que se responde y se obtienen los resultados suele pasar 6 meses.
Coca Cola FEMSA	La principal ventaja es que el instrumento utilizado está validado por años de aplicación práctica, durante casi 20 años.

Empresa	4. Principales dificultades encontradas en la medición del compromiso del capital humano.
Fravega	Lo difícil es 1) el acceso a la herramienta y 2) la comprensión de las sentencias. 1) No todos los empleados tienen email, y es complicada la logística para completar la encuesta (envío de sobre, y habilitación de PCs para contestar formulario en línea). 2) Es un cuestionario estándar de GPTW y no se adaptan a la realidad de la empresa y complican la interpretación. Lo cual le resta validez al resultado de la encuesta.
Syngenta	Falta de flexibilidad de la encuesta para adecuarse a la complejidad de la estructura de la organización. Hay mucha dispersión según la función y el área. Hay dos componentes principales que impactan en el nivel de compromiso de la persona: 1) Desarrollo de carrera 2) Relación con el jefe Cada área (función o geografía) tiene una situación diferente con respecto a las posibilidades de desarrollo de carrera, y hay gran dispersión en el estilo de liderazgo en las distintas funciones.



Ecosistemas	Los principales factores que inciden en el compromiso son el clima laboral y la relación con los jefes o líderes. La principal dificultad es la estandarización, ya la situación de los profesionales en cada cliente es distinta. En general el principal desafío es que los profesionales prestan servicios en las oficinas de los clientes, por lo que es difícil que tengan un compromiso con la empresa de outsourcing.
Groupon	La encuesta estándar no incluía sentencias referidas a la remuneración. El nivel de remuneración es una fuente de inconformidad por parte de los empleados, y era algo que no estaban capturando.
Nestlé	Los resultados de la encuesta a veces no son totalmente comparables los resultados de una encuesta con los resultados de la encuesta anterior. Otra dificultad es el factor salarial que tiene mucho peso en las respuestas y en las percepciones acerca de otras variables.
Coca Cola FEMSA	La principal dificultad es el tiempo que transcurre de una medición a la siguiente. Si bien esto tiene la ventaja de dar lugar a desarrollar e implementar acciones de mejora, se pierde el feedback más oportuno.
Great Place to Work	Si el esfuerzo de medición, evaluación e iniciativas de mejora se queda sólo en el área de recursos humanos no se puede llegar a un buen resultado. No se implementan realmente los cambios propuestos. Recurso Humanos tiene que estar muy involucrado en la definición de la demografía y la forma de implementar la encuesta.

Empresa	5. Frecuencia de la medición del compromiso del capital humano.
Fravega	Desde 2014, encuesta anual para todos los empleados de la empresa. (tienen que tener más de 3 meses de antigüedad)
Syngenta	A partir de este año, se estandarizó el proceso de medición y quedó sólo la Encuesta Pulse semestral.
Ecosistemas	Puede considerarse que hay un tipo de medición en cada visita del analista de gestión integral, de forma mensual.

Groupon	Actualmente la encuesta la realizan una vez a año. Adicionalmente, están integrando la evaluación del desempeño con la captura de feedback de los empleados. La tendencia es a que el feedback sea cada vez más frecuente. Es lo que demanda la generación Y. Implementaron un modelo de feed-forward. Son reuniones semanales en las que se reúnen los grupos de trabajo. Tanto el jefe como colaboradores dan su feedback. Los resultados más relevantes se capturan en un sistema de gestión.
Nestlé	La encuesta se realiza cada 2 años.
Coca Cola FEMSA	La encuesta se realiza cada 2 años en cada país de forma alternada para obtener una medición anual a nivel de toda la compañía.
Great Place to Work	Generalmente la encuesta (Trust Index) se realiza de forma anual por parte de las compañías. Adicionalmente pueden realizar encuestas pulse de forma más frecuente.

Empresa	6. Forma en la que la medición del compromiso del capital humano se relaciona con los objetivos estratégicos de la empresa.
Fravega	Los resultados de la encuesta, se comunican los resultados a cada una de las direcciones, y cada líder y gerente debe bajar los resultados a sus equipos. A partir del 2014 se plantean a nivel de toda la empresa 4 pilares estratégicos. Uno de esos pilares es la cultura de performance y crecimiento relacionada con la gestión del talento. La medición del compromiso soporta este pilar estratégico.
Syngenta	La gestión del compromiso forma parte de las prioridades de RRHH a nivel global. Y a partir de 2017, el compromiso es uno de los pilares de la agenda estratégica del negocio para Latinoamérica, y a su vez de Argentina. Los resultados se comunican vía email (situación global) y en town halls para cada territorio.
Ecosistemas	El objetivo del negocio es crecer en nómina y al mismo tiempo reducir la rotación en el segmento de los empleados hasta 4 años de antigüedad. Según datos de 2016, el 45% de los empleados rota antes del año.



Groupon	La medición es parte de un sistema de mejora continua del clima organizacional. Entre el 85% y el 90% de los empleados son generación Y. Demandan beneficios no monetarios (equilibrio vida-trabajo, vacaciones), por lo que es necesario establecer políticas de beneficios que hay que evaluar frecuentemente. El seguimiento de los resultados de las políticas son prioridades de la alta dirección.
Nestlé	La medición del compromiso está alineada con los planes estratégicos. Forma parte de las prioridades para la operación o funciones del negocio. El objetivo no es sólo la medición en sí misma, sino en que sea una forma de obtener información que permita a la compañía ampliar su ventaja competitiva.
Coca Cola FEMSA	La medición del compromiso forma parte integral de la estrategia de la compañía y de las prioridades de cada función. A partir de los resultados de la encuesta se identifican áreas de mejora y se definen las prioridades para el siguiente período.
Great Place to Work	En general se puede decir que la medición del clima y el compromiso aún están lejos de estar relacionada con objetivos estratégicos en las empresas. En los casos en que los CEOs entienden la relevancia del tema, se interesan y lo ponen como prioridad. En la medida que sólo está en la agenda de recursos humanos no llega a volverse parte de la estrategia.