instituto
de ingeniería
del conocimiento

20
21

Nº
01

Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

ISSN: 2792-3770 | Instituto de Ingeniería del Conocimiento

06 Medición del impacto en el negocio al poner en valor a las personas: el caso MAPFRE Ser para el Hacer. Una alternativa analítica sin el uso de grupos pre y post. Primera aproximación.

Impact Measurement on the business by adding value in the people: the MAPFRE Be for Doing case. An analytical alternative without the use of pre and post in. First approach.

ISSN: 2792-3770

La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

La ***Revista de Casos de Estudio en HR Analytics*** nace con la misión de facilitar el intercambio de conocimiento especializado entre profesionales y académicos en el ámbito de la **analítica de Recursos Humanos**, con el objetivo de mejorar la **efectividad de las organizaciones.** La entidad responsable de esta revista es la **Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento** (ADIC), siendo esta publicación on-line editada por el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** (IIC) con una periodicidad de un número anual.

Objetivo

La revista tiene como **objetivo** principal ser un vehículo para la reflexión y la difusión de las **buenas prácticas, últimos avances ylíneas de investigación** en el ámbito de la analítica aplicada para la toma de decisiones sobre la gestión del capital humano en las organizaciones.

La revista tiene un **carácter científico** y una **vocación divulgativa**, por ello propone artículos fundamentalmente de **carácter aplicado**. Con ellos se pretende que los profesionales de las organizaciones accedan a un conocimiento relevante acerca de cómo otras organizaciones desarrollan HRA. Y, también, acercar a los académicos el conocimiento respecto de cómo se desarrolla HRA en la práctica.

Alcance

El **enfoque de la Revista**, que pretende ser **multidisciplinar**, da cabida (entre otros) a manuscritos que: reflejen **casos prácticos** de aplicación del HRA en las organizaciones; que analicen, comparen y relacionen la utilidad de diferentes **técnicas y/o herramientas** para el abordaje de diferentes objetivos analíticos; que planteen y valoren la efectividad de diferentes **metodologías de trabajo** para el desarrollo de proyectos HRA; que ayuden a entender el **mapa de ruta** por el que transitar desde los niveles básicos del HRA hasta los niveles de excelencia; y que en general ayuden a entender cómo **mejorar la efectividad organizacional** a partir de la analítica de datos referidos a la fuerza de trabajo.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

instituto de ingeniería del conocimiento

Equipo Editorial

La revista está editada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y tiene los siguientes órganos de gobernanza.

Editor

David Aguado.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Editores Asociados

Jesús de Miguel.
Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid.

Antonio Delgado.
Universidad Autónoma de Madrid.

María Jesús Belizón.
University College Dublin.

Beatriz Lucía.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Delia Majarín.
Telefónica.

Sergio Raja.
Zurich Seguros.

Comité Editorial

Magdalena Nogueira.
Universidad Autónoma de Madrid.

Francisco Abad.
Universidad Autónoma de Madrid.

Carmen García.
Universidad Autónoma de Madrid.

José Manuel de Haro.
Universidad de Alicante.

William Ferrando Durán.
Universidad Javeriana.

Carolina Zúñiga.
Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

José Carlos Andrés.
Viewnext.

Eduardo Páez.
Cepsa.

Pablo Haya.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Álvaro Barbero.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Sonia Rodríguez.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Celia Martínez.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Maite Sáez.
Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Diseño y Maquetación

Nuria Herranz González .
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Andrés Muñoz Bachiller.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

ISSN: 2792-3770

Índice de contenidos

00. La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics al servicio de la comunidad profesional. 07

The Journal of HR Analytics Case Studies at the service of the professional community. As an Editorial in its first issue.

01. Aprendiendo a través de la práctica profesional del HRA: Introducción al primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics. 13

Learning Through HRA Professional Practice: Introduction to the First Issue of the Journal of HR Analytics Case Studies.

02. Estudio de la Desigualdad de Género en una Empresa Constructora Española. 19

Study of Gender Inequality in a Spanish Building Company

03. Análisis de la Rotación de Personal para Mejorar el Proceso de Toma de Decisiones en una Empresa del Sector TIC: el caso de GFT IT Consulting, S.L.U. 41

Analysing staff turnover to improve the decision-making process in an ICT sector company: the case of GFT IT Consulting, S.L.U

04.Estudio de la brecha salarial: un análisis de cómo impacta el género sobre el salario 69

Gender Pay Gap: an analysis on how gender impacts salary

05. La elaboración del Informe de Estado de Información No Financiera Paso a Paso: La Experiencia de Grupo Santalucía, en cuestiones relativas al personal. 85

Preparation of the Non-Financial Information Status Report Step by Step: The Experience of Grupo Santalucía

06. Medición del impacto en el negocio al poner en valor a las personas: el caso MAPFRE Ser para el Hacer. Una alternativa analítica sin el uso de grupos pre y post. Primera aproximación 105

Impact Measurement on the business by adding value in the people: the MAPFRE Be for Doing case. An analytical alternative without the use of pre and post in. First approach

07. Explorando los determinantes del compromiso organizacional a través de las competencias y las motivaciones individuales: estudio HRA del compromiso corporativo. 123

Exploring the determinants of organizational engagement through skills and individual motivations: HRA Study of Corporate Engagement.

08. Desde la Academia: 8 *Insights* para construir un HRA efectivo. 143

From the Academy: 8 Insights to Build an Effective HRA.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

06

Medición del impacto en el negocio al poner en valor a las personas: el caso MAPFRE Ser para el Hacer. Una alternativa analítica sin el uso de grupos pre y post. Primera aproximación

Impact Measurement on the business by adding value in the people: the MAPFRE Be for Doing case. An analytical alternative without the use of pre and post in. First approach

Laura Marcela Ortiz Zapata

Mushin Consultores y Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid

Correo electrónico:
laura.ortiz@mushinpersonaseinfluencia.com

Linkedin:
https://www.linkedin.com/in/lauramortizz/

ORCID 0000-0002-6436-7835

Jesús María de Miguel Calvo

Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid

Correo electrónico:
jesus.demiguel@uam.es

https://portalcientifico.uam.es/ipublic/profile/index/iMarinaID/04-258569/name/MIGUEL%20CALVO,%20JESUS%20MARIA%20DE

ORCID 0000-0003-1631-7670

William Fernando Durán León

Pontificia Universidad Javeriana y Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid

Correo electrónico:
duran.w@javeriana.edu.co

https://scholar.google.es/citations?user=CpCOkZEAAAAJ&hl=es

ORCID 0000-0002-0235-0093

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Agradecimientos:

Los autores del presente trabajo de HR Analytics quieren agradecer a Miguel Ángel Nebreda, María Victoria Blitz y Paloma López Gil, de la Dirección de Formación de MAPFRE, el compromiso con el cuidado de las personas que cuidan de personas, la promoción de las iniciativas que ponen en valor a las personas y la posibilidad de medir su impacto.

Resumen

MAPFRE inició un proceso de transformación cultural hacia un mundo digital que necesita la incorporación de nuevos comportamientos y hábitos. En este estudio, se utiliza la analítica de recursos humanos para medir el impacto que genera en el negocio poner en valor a las personas mediante un programa que promueve los nuevos comportamientos y hábitos. Se diseñó una medición del efecto del programa en: los comportamientos y hábitos para un mundo digital, los comportamientos para la experiencia MAPFRE, los propósitos, y el bienestar y su efecto en MAPFRE. Para la medición de estas cuatro categorías se diseñó un cuestionario en varias etapas: construcción de ítems, validez de contenido, aparente y concurrente. Participaron 14 empleados de MAPFRE. Desde la mirada de HR Analytics, se aporta un procedimiento para la medición de impacto que no requiere un diseño pre - post. Se propone un modo de hacerlo sencillo y ágil que sigue siendo riguroso. Los resultados muestran cómo el programa ha tenido un impacto positivo y favorable en todas las categorías estudiadas. Además, el análisis de los testimonios recogidos mediante preguntas abiertas en el cuestionario, ratifican estos resultados.

Palabras clave:

HR Analytics, necesidad de control, bienestar, KPIs, estrategia de personas, propósito organizacional, medición del impacto.

Abstract

MAPFRE began a process of cultural transformation towards a digital world that needs the incorporation of new behaviors and habits. In this study, human resources analytics are used to measure the impact of putting value on people in the business through a program that promotes new behaviors and habits. A measurement of the effect of the program was designed on: behaviors and habits for a digital world, behaviors for the MAPFRE experience, purposes, and well-being and their effect on MAPFRE. To measure these four categories, a questionnaire was designed in several stages: construction of items, content validity, apparent and concurrent. 14 MAPFRE employees participated. From the perspective of HR Analytics, a procedure is provided for measuring impact that does not require a pre - post design. A way to make it simple and agile is proposed that remains rigorous. The results show how the program has had a positive and favorable impact on all the categories studied. Furthermore, the analysis of the testimonies collected through open questions in the questionnaire confirms thes e results.

Keywords:

HR analytics, Need for control, Well-being, KPIs, People strategy, Organizational purpose, Impact Measurement

ISSN: 2792-3770

1. Problema de estudio

MAPFRE es una compañía de seguros y reaseguros que ha planteado un proceso de transformación cultural hacia el mundo digital, esta transformación necesita la incorporación de nuevos comportamientos y hábitos. Los nuevos comportamientos y hábitos definidos por MAPFRE para responder al reto digital están disponibles en la infografía que se presenta a continuación (ver figura 1)[1].

Bajo estas premisas, la Dirección de Formación de MAPFRE ESPAÑA está apoyando y promoviendo el desarrollo de estos comportamientos y hábitos entre los miembros de la compañía con quienes desea crear un impacto positivo en *stakeholders* internos y externos gracias a la confianza, la empatía y la facilidad del servicio. Este apoyo se concreta, entre otras muchas decisiones, en diseñar un programa específico dirigido a administrativos, gestores telefónicos y asesores de clientes que ponga en valor a las personas que componen este colectivo, más allá de las funciones que realizan. MAPFRE consciente de esta necesidad, entiende que cada uno de los miembros de su equipo, donde esté, es MAPFRE y configura la experiencia ofrecida por la compañía. De esta manera, cada empleado constituye un elemento esencial para cumplir con la misión y lograr el propósito organizacional.

ISSN: 2792-3770

1 Para disponer de información corporativa sobre MAPFRE y/o detalles específicos del programa pueden contactar con Miguel Ángel Nebreda en manebr@mapfre.com

© ADIC - IIC

MAPFRE

#retoDigital
El futuro está en MAPFRE

Hábitos MAPFRE en un "mundo digital"

Hábitos de toda la Organización

¿QUÉ?: 3 Comportamientos

colabora
para conseguir mejores resultados

innova
para transformar algo bueno en algo mejor, de forma continua

agiliza
para tomar decisiones de manera rápida y eficaz

¿CÓMO?: 9 Hábitos. Acciones Clave a convertir en rutina por parte de todos

comparte
información relevante y sintetízala pensando en los intereses de quién la recibe

relaciónate
y coopera con personas de tu entorno desde el 'por qué' y el 'gracias'

implícate
en proyectos transversales en los que puedas aportar valor

pregunta
y escucha a tu cliente para empatizar con sus historias y con lo que de verdad le importa

idea
con técnicas que provoquen el pensamiento creativo para generar soluciones

testa
soluciones en modo 'ensayo y error': pide feedback e introduce mejoras de forma continua

elimina
de tu 'día a día' toda tarea que no aporte valor al cliente o a la organización

decide
y cumple siempre plazos y compromisos, evitando ser el cuello de botella

flexibiliza
tu posición cuanto sea posible poniendo siempre al cliente en el centro

Hábitos de los Líderes

¿QUE?: 2 Comportamientos

respeta
para potenciar la diversidad de visiones y el desempeño

comunica
para alinear y dar a conocer toda información clave

¿CÓMO?: 4 Hábitos. Acciones clave a convertir en rutina por los Líderes, como referentes para sus Equipos y la Organización

escucha
de forma activa y valora la visión y las propuestas del equipo

confía
en las personas, reconoce el buen trabajo y da feedback en el 'día a día'

informa
al equipo de cualquier novedad, conversa de 'igual a igual' y alíneales con el propósito de cada iniciativa

enfoca
al equipo en lo importante, asegurando que toda prioridad tiene un responsable y toda persona una prioridad

Impacto en la Experiencia MAPFRE

¿PARA QUÉ?
Para CREAR LA MEJOR EXPERIENCIA del Cliente, del Empleado y de la Sociedad

confianza
"Confío en vosotros. Estáis cuando os necesito"

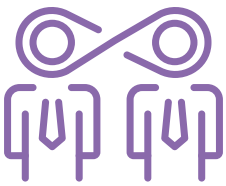
empatía
"Empatizáis con lo que me importa para mejorar día a día"

facilidad
"Sois accesibles y me lo hacéis fácil"

Nota. (MAPFRE, 2018, P.9). Reproducida con permiso de MAPFRE.

ISSN: 2792-3770

El programa se diseñó alineado con estos comportamientos y hábitos[2]. Al tratarse de un programa gestado con el ánimo de tener amplio alcance en el colectivo de administrativos, gestores telefónicos y asesores de clientes, se propuso medir su impacto, aportando información con valor para la toma de decisiones. El presente caso de estudio ejemplifica de manera adecuada el desafío por la generación de métricas de recursos humanos y su conexión con una mirada estratégica desde la organización[3].



Por un lado, la presente investigación se enmarca en los estudios que relacionan el orden institucional (organizacional en este caso) con la necesidad de control de las personas y representa una primera aproximación al estudio de la identidad como una estrategia con potencial para satisfacer la necesidad de control, generar bienestar y conexión entre empleados y organización para producir un impacto positivo en los indicadores de negocio4. La investigación más reciente (Gast, Probst y Simpson, 2020) de Mckinsey avala la relación entre identidad, propósito e indicadores de negocio. Los resultados de esta investigación certifican cómo la capacidad de una organización para estar a la altura de su propósito, por un lado, y el grado en que los empleados se sienten alineados con ese propósito, genera una gran cantidad de beneficios. Entre ellos, un aumento casi cuádruple en las puntuaciones de compromiso de los empleados y un aumento doble en la retención de los empleados. Ambos resultados benefician a la organización por derecho propio; además, cada métrica se correlaciona positivamente con el rendimiento financiero.

En esta rama de la línea de investigación, se activa el interés en los múltiples roles que la necesidad de controlar el entorno ejerce en personas y organizaciones, y cómo esta necesidad está afectada por los contextos de incertidumbre y/o el entorno VUCA (volátiles, inciertas, complejas y/o ambiguas). Especialmente, cuando las situaciones se caracterizan por a) un orden social (organizacional) que está perdiendo su capacidad para guiar las conductas de las personas; b) un escenario definido por la incapacidad para predecir el futuro, c) unas personas que buscan estrategias para satisfacer la necesidad de comportarse de manera efectiva en d) unas organizaciones que necesitan mantener los niveles de desempeño de los empleados, al tiempo que velan por su bienestar y buscan generar un impacto social positivo (e.g., De Miguel et al., 2012a; De Miguel y Martín, 2014; Martín et al., 2014).

Por otra parte, el estudio implementa métricas avanzadas desde HR Analytics. La analítica en Recursos humanos ha ganado un espacio entre las prácticas actuales. Esta ha sido una respuesta a la solicitud por mayores mediciones e indicadores que muestren el impacto de

2 El programa se diseñó en colaboración de la Universidad Autónoma de Madrid a través de su Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional – Talento UAM y Mushin Consultores S.L. Este programa fue el ganador de un concurso en el que participaron varias universidades, escuelas de negocios y empresas

3 La propuesta es fruto de una línea de investigación del Centro Talento UAM relacionada con el comportamiento organizacional e interesada especialmente en la dinámica de los procesos de interacción, influencia e interdependencia y su relación con diversas características de las personas y su personalidad. Se trata de una línea de investigación integrada por investigadores y profesionales de diversas universidades, organismos oficiales y organizaciones empresariales. Además, El estudio vincula las dos líneas fundamentales del Centro de Investigación que presentó la propuesta y versan sobre los aspectos relacionados con el Comportamiento Organizacional y las métricas avanzadas en su temática gracias al HR Analytics

4 Entendemos por indicadores de negocio todo indicador que muestra la evolución de una variable con capacidad para generar un impacto en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Incluye indicadores de servicio relacionados con propósitos.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

las prácticas de recursos humanos en el negocio. Hace algunas décadas Dave Ulrich desafiaba a los expertos en Recursos Humanos a "tomar un lugar en la mesa", haciendo referencia al reto que el área tenia de ofrecer información con valor estratégico para la organización y no solo de soporte o administración (Ulrich & Dulebohn, 2015). Para cumplir con este desafío el área se interesó por el desarrollo de métricas que no solo cumplieran con las funciones básicas del manejo de personal en las organizaciones, además aportaran valor en la toma de decisiones estratégicas. El presente caso de estudio ejemplifica de manera adecuada el desafío por la generación de métricas de recursos humanos y su conexión con una mirada estratégica desde la organización.

La evaluación del impacto de las estrategias formativas plantea un desafío para la Analítica de los Recursos Humanos (HRA por su sigla en inglés). La creación de métricas que permitan evaluar el impacto de las actividades formativas se puede clasificar en un análisis descriptivo acerca de los indicadores básicos del funcionamiento de las personas en la organización (Aguado, 2018). Siguiendo la clasificación de Davenport (2006) el ejercicio que se presenta en este documento es un análisis de los *Human Capital Facts,* en el que se utilizan métricas organizacionales para describir una situación.

En este caso, siguiendo los estándares al uso se construyeron medidas que reflejaran los aspectos desarrollados en el programa y se utilizó un proceso de estandarización para evaluar el impacto del programa de formación en la percepción de los participantes. Un elemento que sobresale en el estudio es la aplicación de técnicas de medición de impacto sin el uso de una medida anterior y posterior a la intervención, una situación común en la práctica que impide realizar comparaciones pre y post. Se propone una medida perceptual en la cual el participante puede reportar la variación positiva o negativa de los comportamientos de interés.

A continuación, se describe el abordaje conceptual del programa de formación, las herramientas analíticas utilizadas, el análisis de la información y se discuten las principales implicaciones para la práctica de recursos humanos y para la HR Analytics.

2. Abordaje Conceptual del Programa de Formación

2.1. Percepción de control

La investigación previa ha mostrado como el control de los eventos y acontecimientos que afectan a la vida de las personas es un potente motivador cuya satisfacción tiene un efecto en el bienestar y su correcto funcionamiento (Skinner, 1996). Por otro lado, la falta o pérdida de control o la percepción de falta o pérdida de control sobre la capacidad de respuesta ante una situación demandante o incierta define el estrés en términos de estrés positivo, eutrés (i.e., existe control para dar una respuesta satisfactoria) o estrés negativo, distrés (i.e., no existe control para dar una respuesta satisfactoria) (Seley, 1978). El programa de formación diseñado busca aumentar la percepción de eutrés en los empleados. De la misma forma, aprender que no tener control sobre estos eventos produce indefensión aprendida que depara en estados depresivos, aprender que tener control provoca reacciones resolutivas antes los acontecimientos (Seligman, 1975). De igual manera, el programa de formación promueve incrementar el control de las personas sobre sus vidas y sobre los eventos y/o tareas que les conciernen, promoviendo así el impacto positivo deseado en los *stakeholders* internos y externos.

ISSN: 2792-3770

Desde este abordaje conceptual, cuando las políticas y prácticas de recursos humanos delegan control a las personas, desde la confianza de que lograrán sus objetivos, y se gestiona el error desde la posibilidad, están incentivando la percepción de eustrés y fomentando la autorrealización. Por el contrario, el control organizacional centralizado, que anula la capacidad de respuesta de las personas, ejerce el efecto contrario, causando ansiedad, distrés y depresión (Rosenthal y Jacobson, 1968; Livingston, 2003). Entonces, las empresas pueden dotar a los empleados de una mentalidad de crecimiento y darles la libertad intelectual para alinear el trabajo con sus objetivos, pasiones y propósitos personales (Bailey et al., 2019).

Dado que a las personas no les agrada la ausencia de control, tienden a buscarlo cuando las situaciones caracterizadas por los atributos VUCA producen la percepción de pérdida de este control (De Miguel et al., 2012b). Para recuperar este control y, por ende, el bienestar y el correcto funcionamiento psicológico, las personas idean estrategias como la construcción de un orden social que aporte estabilidad y control a su conducta o de metacogniciones que incrementen la confianza en la percepción de autoeficacia (De Miguel et al., 2012a).

Pero, pueden existir otras estrategias que requieren investigación, una de ellas vincula el diseño y construcción de la identidad, la definición de propósitos y la conexión con los otros al bienestar y el correcto funcionamiento psicológico propios de la percepción de control. Ahora bien, esta percepción de control relacionada con el bienestar y el correcto funcionamiento psicológico requiere identificar los eventos o acontecimientos de la vida que resultan esenciales en el bienestar.

2.2. El concepto de Bienestar

Diversos autores establecen clasificaciones sobre las dimensiones que aportan bienestar. Ryan y Deci (2001), categorizan los diferentes estudios del bienestar en dos grandes dimensiones: bienestar hedónico y bienestar eudaimónico. El interés por el estudio de la satisfacción de las personas con la vida (o con su ambiente) o la felicidad, entendida como un balance entre los aspectos positivos y negativos de su vida, delimitan los estudios del bienestar desde una naturaleza hedónica. Estos estudios también se conocen como estudios sobre el bienestar subjetivo. Por su parte, los estudios del bienestar eudaimónico incluyen aquellos trabajos que “han centrado su atención en el desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal, concebidas ambas como los principales indicadores del funcionamiento positivo” (Díaz et al., 2006, p. 572). Estos estudios también se conocen como estudios sobre el bienestar psicológico.

El enfoque del presente estudio está más cercano a la dimensión eudaimónica o psicológica del bienestar. Han sido muchos los intentos de aclarar los elementos intervinientes en el bienestar psicológico, ahora bien, en los últimos años se ha gestado un consenso en seguir la propuesta de Ryff (1989a, 1989b; Ryff y Keyes, 1995). Ryff propone que el bienestar está compuesto por seis dimensiones: autoaceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida, y crecimiento personal. En el ámbito de las organizaciones, recientemente se ha popularizado una propuesta del grupo Adecco que vincula la definición del propósito personal (ReasonWhy, 2019a) con los pilares de la autorrealización: desarrollo personal, satisfacción profesional y actividad social (ReasonWhy, 2019b). Si bien la propuesta del grupo Adecco tiene el objetivo de reposicionar la marca en términos de marketing y no se han revelado los avales teóricos a su modelo, la facilidad y comprensión de su estructura, así como la relación con las dimensiones del bienestar que el grupo de investigación estaba considerando,

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

fueron criterios para optar por utilizar estas categorías. Además, se realizó una asociación entre las dimensiones del bienestar psicológico y las tres dimensiones de la propuesta de Adecco que sirvieron para articular el estudio de campo y garantizar que se estaban incluyendo las facetas fundamentales del bienestar psicológico entendido como autorrealización (desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal). De esta forma, la dimensión propósito del bienestar psicológico formó una primera variable en el estudio en acuerdo con los objetivos y programación de la actividad (como se explicará más adelante). Las dimensiones crecimiento personal y autoaceptación se enlazaron con desarrollo personal. Relaciones positivas con otras personas con actividad social. Autonomía y dominio del entorno con la satisfacción profesional.

Pero, las personas no solo buscan el control en los acontecimientos importantes para sus vidas. Además, el ideal de una persona autorrealizada, vinculada y/o "en plenitud" es aquella que: se siente útil, necesaria y que aporta valor. La persona autorrealizada es esencial en las organizaciones de hoy en día. El rol de las personas en la organización ha ido cambiando, de igual manera que lo han hecho las organizaciones. Para hacer frente a la nueva dinámica internacional, las organizaciones requieren de equipos altamente competentes que pongan a su disposición todo su talento, y esto solo es posible si las personas, propietarias del talento, se sienten plenas y vinculadas (Ortiz y De Miguel, 2019). En palabras de Varela (2019, p. 39) "la oportunidad de hacer cada día lo que mejor hacemos se relaciona directamente con nuestro sentimiento de vinculación al trabajo y de plenitud en la vida". Estas afirmaciones quedan avaladas por estudios como el realizado por Bailey et al. (2019) como parte de la iniciativa "ganando los veinte -winning '20s- "de la Boston Consulting Group. Entre otras conclusiones, estos autores postulan cómo las empresas que ayuden a los empleados a desarrollar todo su potencial se beneficiarán de una mayor participación, creatividad,

productividad y compromiso. Así pues, el cambio cultural que promueven organizaciones como MAPFRE para adaptarse e integrase en el entorno actual y responder al reto digital, requiere que las personas de la organización satisfagan sus necesidades intrínsecas y encuentren significado y oportunidad de crecimiento en su trabajo.

2.3. Descripción del programa de formación

El programa de formación tuvo como objetivo la implementación de una acción formativa que buscó poner en valor a las personas que componen este colectivo y a su cargo, más allá de la puesta en valor de las funciones que realizan. El curso de formación hace parte del Programa de Desarrollo para el colectivo de administrativos, gestores telefónicos y asesores de clientes de MAPFRE (Ortiz y De Miguel, 2018). Su objetivo es "Potenciar su hacer hacia un hacer consciente, motivado y competente que inspire, apoye y cree la mejor experiencia MAPFRE".

ISSN: 2792-3770

Para lograr este objetivo se articuló un programa estructurado en tres módulos más una serie de sesiones inter-modulares. La formación parte con la exploración y diseño consciente de cada uno de los asistentes, Módulo de Marca Personal; continúa con la conexión individual en sintonía con los territorios de la Marca MAPFRE, para una expresión consciente, alineada y coherente, Módulo de Orientación al Servicio; y, finaliza con el conocimiento de metodologías, herramientas y aplicaciones útiles y prácticas para fortalecer sus competencias en el desarrollo de su función ante el Reto Digital, Módulo de Orientación a la Técnica, reafirmando a los participantes como aliados estratégicos para apoyar la creación de la experiencia MAPFRE.

La formación se realizó a través de tres módulos de naturaleza presencial, que se desarrollaron en tres momentos diferentes del año. Estos módulos estaban conectados mediante las sesiones inter-modulares. Para las sesiones inter-modulares se utilizó la metodología y herramientas propias del coaching[5]. Tienen el objetivo de velar por la asimilación e incorporación de los contenidos y fortalecer la creación de una comunidad colaborativa. Su desarrollo se dio a través del acompañamiento personal, en sesiones virtuales sincrónicas y con la creación de la comunidad virtual denominada *Espacio común de desarrollo y crecimiento.* Este espacio está significando un punto de encuentro que permite, entre todos los participantes, mantener activo el impulso, dar continuidad a todo lo que cada uno decreta (acuerdos individuales y grupales), generar ideas, compartir experiencias, éxitos, qué hacer o mejorar, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas y mantener y fortalecer los vínculos.

5 Los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos del coaching practicados en este proyecto fueron los establecidos en el Máster en Coaching Profesional de la UAM (2020).

3. Abordaje desde HRA

3.1. Participantes

En el presente estudio participaron 14 empleados de MAPFRE, colectivo integrado por mujeres y hombres que desempeñan cargos de administrativos, gestores telefónicos y asesores de clientes en las diferentes unidades territoriales de MAPFRE España. Los participantes estaban incluidos en el colectivo TALENTO de MAPFRE que incluye a personas con un rendimiento excelente. Las variables medidas se agruparon en cuatro categorías: las dos primeras pertenecen a Hábitos MAPFRE en un mundo digital (ver figura 1 -infografía-), 1.- comportamientos y hábitos MAPFRE para toda la organización y 2.- impacto en la experiencia MAPFRE. La tercera es la definición de propósitos y, cuarta, bienestar de los participantes y su efecto en MAPFRE.

La primera categoría hace referencia a aquellos comportamientos que MAPFRE ha identificado y considera imprescindibles para asumir el reto digital. Está integrado por tres comportamientos: colabora, innova y agiliza. En la segunda categoría, los elementos que componen la experiencia MAPFRE son, confianza, empatía y facilidad. Estos configuran la creación de la mejor experiencia para el cliente, el empleado y la sociedad. En la definición de los propósitos, tercera categoría, se tuvo en cuenta la claridad en el propósito personal, el propósito profesional y la conexión de estos propósitos con el propósito de MAPFRE, estos tres se agruparon en un solo valor. Finalmente, en el bienestar de los participantes y su efecto en MAPFRE se indaga por tres facetas de la autorrealización: el desarrollo personal, la actividad social y la satisfacción profesional.

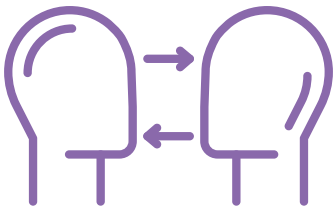
3.2. Diseño de las medidas

Para la medición de estas cuatro categorías se diseñó un cuestionario que pasó por tres etapas; construcción de ítems, validez de contenido, validez aparente y validez concurrente. La

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

construcción de ítems se realizó con la participación de todo el equipo de investigadores, el cual redactó una lista de 32 ítems Likert de 5 categorías que le permitían al participante cuantificar el grado de cambio percibido después de hacer parte de la acción formativa. Las etiquetas usadas en los ítems fueron, Mucho menos (-2); Menos (-1); Igual (0); Más (1); Mucho más (2). Esta forma de la escala que varía en puntuaciones de -2 a 2, permitió al participante reportar el grado de variación percibido después de participar en la formación, siendo negativo en los casos en que se considera que un comportamiento ha disminuido o se realiza menos que antes de recibir la formación y positivo para aquellos casos en que dicho comportamiento se realiza con mayor frecuencia. En caso de no percibir ningún cambio, el participante respondía a la categoría igual, la que equivale a una puntuación de cero e indicaría ausencia de variación tras recibir la formación.



Este conjunto de ítems se sometió a un ejercicio de validación de contenido en el que participaron cinco expertos, tres de la dirección de Recursos Humanos de MAPFRE y dos académicos. Los expertos evaluaron la claridad, pertinencia y relevancia de cada uno de los ítems. Sus evaluaciones y comentarios permitieron mejorar la redacción y no recomendaron eliminar ninguno de ellos. Finalmente, el análisis de validez aparente se realizó como un ejercicio que supliera la ausencia de validez de constructo, ya que el número de datos impedía realizar un análisis factorial. Este análisis se realizó considerando las respuestas de cuatro expertos, tres de la Dirección de Recursos Humanos de MAPFRE y uno académico. Se solicitó a los expertos que clasificaran cada uno de los ítems en las cuatro categorías estudiadas. Los expertos debatieron con los investigadores hasta consensuar y confirmar una estructura. La tabla 1 presenta los ítems utilizados en la medición.

El procedimiento típico cuando se construye una medida es recolectar evidencias de validez que permitan afirmar que ésta en verdad capta el constructo que se propuso medir. Otra evidencia de validez fue el cruce con las verbalizaciones ofrecidas por los participantes ante las preguntas. Este último actuó como una forma de validez concurrente en el cual dos fuentes de información se contrastan.

ISSN: 2792-3770

Tabla 1. Ítems utilizados en la medición de impacto

Categorías	Subcategoría	Ítem
Comportamientos MAPFRE	Agiliza	Cumplo con los planes y compromisos para evitar ser el cuello de botella
		Pongo al cliente en el centro de todas mis actividades
		Elimino tareas que no aportan valor
	Colabora	Me relaciono y coopero con las personas de mi entorno desde el "por qué" y el "gracias"
		Me implico en proyectos en los que puedo aportar valor
		Comparto información pensando en quién la recibe
	Innova	Incorporo mejoras cada vez que puedo
		Escucho a mi cliente para conocer lo que realmente le importa
		Propongo ideas que generan soluciones
Experiencia MAPFRE	Confianza	En mi trabajo cumplo con lo que me comprometo
		Las personas con las que me relaciono saben que cuentan conmigo cuando me necesitan
	Empatía	Intencionadamente busco conocer al cliente para mejorar día a día
		Empatizo con lo que le importa al cliente realmente
	Facilidad	Con mi trabajo facilito a MAPFRE crear su mejor experiencia
		Estoy accesible para crear la mejor experiencia MAPFRE
Propósito	Propósito Personal	Tengo claridad en la definición de mi propósito personal
	Propósito Profesional	Tengo claridad en la definición de mi propósito profesional
	Conexión	He conectado mi propósito con el propósito de MAPFRE
Bienestar	Desarrollo Personal	Realizo acciones conscientes para vivir mi propósito
		Dedico tiempo a realizar actividades que me agradan
		Me doy cuenta de la huella que dejo en mi y en otros
		Mi claridad en los aspectos que mueven, dan sentido y guían mi comportamiento
		Dedico tiempo a estar conmigo
		Mi relación conmigo mismo genera efectos positivos
		Reconozco mis talentos, habilidades y fortalezas
		Mi propósito personal y profesional están conectados
	Actividad Social	Mis relaciones con los demás generan efectos positivos
		Concilio mi vida personal y profesional
		Disfruto en compañía de mis seres queridos
		Me satisface mi vida social
	Satisfacción Profesional	Considero que soy útil en MAPFRE
		Considero que mi trabajo es necesario en MAPFRE
		Soy promotor de la mejor experiencia MAPFRE
		Siento que con mi trabajo aporto algo importante a la sociedad
		Considero que mi trabajo en MAPFRE genera valor

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Una vez que se diseñó el instrumento se creó un formulario en google para distribuirlo y facilitar la respuesta de los participantes. Cada participante recibió un mensaje de correo electrónico y otro vía whatsapp con las instrucciones y el vínculo para responder al cuestionario. Éste se envió el día 11 de mayo de 2020 y las respuestas se recibieron entre el día 11 y 22 de mayo de 2020. Ningún participante solicitó aclaraciones, manifestó dudas o inconvenientes para rellenarlo. Todos los participantes respondieron a la encuesta.

3.3. Análisis de datos

Se ejecutó una analítica descriptiva hallando las medidas de tendencia central y dispersión sobre los ítems estudiados. El modo en que está construida la escala en ese ejercicio, otorga un papel de referencia a la categoría "igual" ya que representa la ausencia de variación luego de recibir la formación, de modo que entre mayor diferencia existiera con este punto de referencia podría afirmarse que mayor sería el tamaño de la variación y por ende mayor impacto de la formación. No obstante, este criterio requirió de una prueba estadística estandarizada que permitiera cuantificar si la distancia hacia el punto cero era suficiente para indicar la presencia de un cambio estadísticamente significativo. Con este fin se utilizó la prueba t para una muestra. Dicha prueba permite comparar un valor muestral con un valor teórico o de referencia en muestras pequeñas (Pardo et al., 2009). Se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics Versión 25.

ISSN: 2792-3770

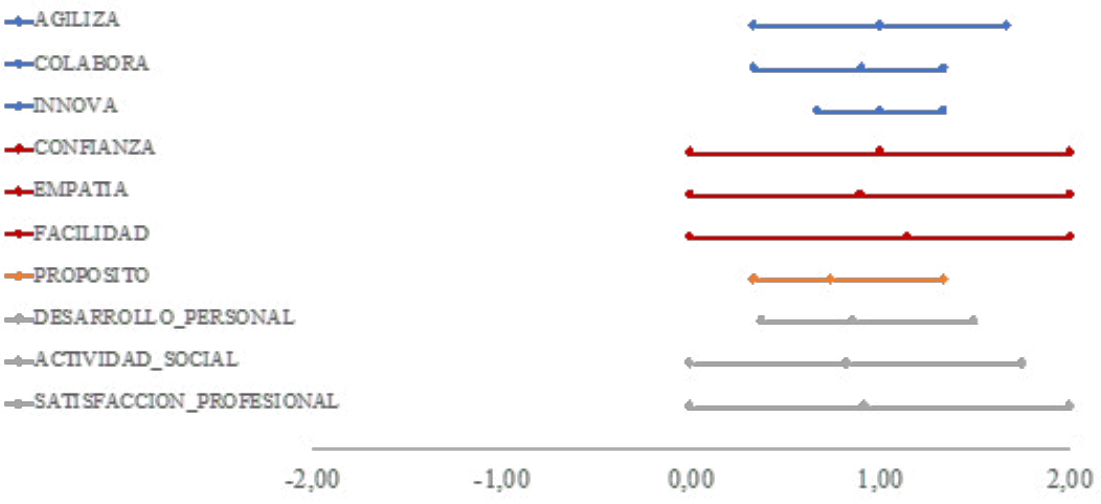
4. Resultados

A continuación, se describen los resultados de la evaluación de impacto del programa de formación. La tabla 2 y en la figura 2, se resume la principal información descriptiva y los resultados de la prueba t aplicada como medición de los tamaños de los efectos.

Tabla 2. Medición de los impactos en las categorías

Categorías	Subcategorías	Mínimo	Máximo	Media	Desv	Prueba t
Comportamientos MAPFRE	Agiliza	0,33	1,67	1,00	0,49	t(13)=7,64, p<0,001
	Colabora	0,33	1,33	0,90	0,36	t(13)=6,91, p<0,001
	Innova	0,67	1,33	1,00	0,32	t(13)=7,63, p<0,001
Experiencia MAPFRE	Confianza	0,00	2,00	1,00	0,62	t(13)=7,63, p<0,001
	Empatía	0,00	2,00	0,89	0,66	t(13)=6,82, p<0,001
	Facilidad	0,00	2,00	1,14	0,57	t(13)=8,73, p<0,001
Propósito	Propósito	0,33	1,33	0,74	0,44	t(13)=5,64, p<0,001
Bienestar	Desarrollo Personal	0,38	1,50	0,86	0,41	t(13)=6,54, p<0,001
	Actividad Social	0,00	1,75	0,82	0,55	t(13)=6,27, p<0,001
	Satisfacción Profesional	0,00	2,00	0,91	0,53	t(13)=6,98, p<0,001

Figura 2. Representación gráfica del tamaño del impacto.



Nota. Cada una de las líneas representa el valor mínimo, el máximo y el valor medio para cada una de las variables medidas.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Como puede observarse, en todas las variables se encuentran valores mínimos iguales o superiores a cero. Cero es el valor de referencia para afirmar que no existió cambio tras la formación. Por lo tanto, se puede concluir que los participantes no reportaron detrimentos o retrocesos en los comportamientos medidos, por el contrario, todos los cambios producidos reflejan un impacto positivo del programa.

En este caso, los valores de la distribución t no pueden ser interpretados como una métrica común para todas las medidas de comportamientos pese a que la escala utilizada tenga el mismo valor mínimo y máximo, ya que cada una cuenta con una desviación estándar distinta. Una mirada a la fórmula matemática de la distribución t permite concluir que es necesario unificar las desviaciones para lograr una comparación válida de los comportamientos que permita evaluar en cuál de ellos se encuentra un mayor impacto. Para ver una descripción detallada de la fórmula ver Pardo et al. (2009, pp. 261-262).

$$= \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Para unificar las desviaciones estándar se promediaron las desviaciones estándar y se utilizó este valor en el cálculo de las puntuaciones t. Al comparar todos los valores medios con el valor cero por medio de la prueba t se encuentran diferencias estadísticamente significativas en todos ellos, de modo que el impacto percibido por los participantes fue significativamente superior al valor de referencia. En todas las categorías medidas se encontró un efecto significativo y positivo. Aun cuando los participantes ya evidenciaban un comportamiento excepcional que ha sido avalado por las pruebas TALENTO de MAPFRE.

Una vez se identificaron los impactos se realizó una exploración de la información cualitativa que aportaron los participantes. Las verbalizaciones de los participantes también hicieron evidente el impacto cuantificado. Los participantes consideran que se aumentó su nivel de bienestar y que esto repercute a nivel profesional, mostrando como el aumento del control percibido es un mecanismo útil que beneficia al empleado y a la organización. A continuación, se pueden observar comentarios realizados por algunos participantes que ejemplifican este hecho:

“El curso ayuda a mejorar el nivel de bienestar personal y eso se traslada también al profesional y a la inversa. Al final, para mí es como un círculo que se completa con los dos niveles”.

“Es un curso revolucionario en MAPFRE, un formato muy diferente y unas técnicas a las que no estamos acostumbrados. Está dirigido a un colectivo que nunca ha tenido oportunidad de acceder a una formación parecida y darnos esta oportunidad supone ponernos en valor”.

La preocupación por parte de MAPFRE en sus empleados es una herramienta para orientar a los empleados hacia un fin estratégico, comprometiéndolos con los objetivos de la organización. Nuevamente se observa como la inversión realizada en el desarrollo personal acarrea un beneficio individual y organizacional. Esto es ejemplificado con los siguientes comentarios realizados por los participantes:

“Es el primer curso en el que siento que Mapfre se preocupa por mi tanto a nivel personal como profesional. Ha conseguido más nivel de compromiso hacia la empresa”.

“Al mezclar bienestar personal con el laboral, sale una fórmula mágica que se refleja en el día a día, dándole un mejor servicio tanto al cliente interno como al externo”.

ISSN: 2792-3770

5. Implicaciones

El desafío de construir métricas para cuantificar los diferentes procesos y acciones realizadas desde los Departamentos de Recursos Humanos requiere de un abordaje multidisciplinar que permita traducir la riqueza conceptual y metodológica propia de los estudios de comportamiento organizacional en indicadores con valor estratégico. Este caso describe detalladamente unas preguntas comunes en los directivos, ¿la inversión que se realiza en formación tiene impacto en los empleados?, de ser así, ¿ese impacto en los empleados se traduce mayores niveles de efectividad organizacional?, ¿puede ser medida a través de KPI´s? En el trabajo desarrollado se presenta una metodología accesible que permite una cuantificación del impacto de las actividades formativas a partir de datos perceptuales.

Si bien el diseño más común y robusto a la hora de evaluar el impacto de una intervención puede ser la comparación pre-post, esta no es viable en algunas condiciones debido a la dificultad de aislar posibles variables intervinientes y al aprendizaje de los participantes del contenido de los ítems, lo cual impide utilizar el mismo instrumento de medición en dos momentos distintos del tiempo. El procedimiento aquí descrito requeriría un solo momento de evaluación, con lo que se simplifica el proceso.

Otra de las fortalezas del procedimiento descrito es que explota una herramienta estadística accesible de utilizar como es la prueba t, que no requiere un programa estadístico especializado. Además, dicha prueba permite estandarizar las métricas para realizar una comparación y es robusta ante situaciones de pocos casos ya que se ajusta por los grados de libertad.

Centrando el análisis en los comportamientos MAPFRE se observa que aquellos en los que los participantes podían tomar decisiones y tener mayor control, como es el caso de “agiliza” en donde el rol de control lo tiene el mismo participante, tuvo el mayor impacto que aquellos asociados con actividades que involucran a otros o circunstancias que escapan a su control. En la experiencia MAPFRE se puede observar el mismo patrón de resultados, el mayor impacto estuvo en “facilita” que es el comportamiento en que el control por parte del participante es mayor.

Con el uso de este procedimiento se puede concluir que los propósitos son el elemento de entrada que permite la modificación de bienestar y la expresión de experiencia MAPFRE, porque la definición del propósito aporta claridad, diseño y conexión a nivel cognitivo, emocional y actitudinal, a nivel individual y organizacional, de modo que, las modificaciones en el bienestar personal y en la experiencia MAPFRE reportadas por los asistentes pueden ser interpretadas como una

© ADIC - IIC

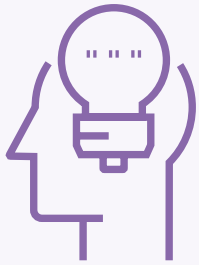
explicación plausible e hipotética del aumento en la claridad de sus propósitos y de un diseño consciente y deliberado en su actuar.

El impacto de este aumento en la percepción de control se traduce en un incremento en la percepción de bienestar. Al dotar a los participantes de mayor percepción de control, la organización está dotando a los empleados de una mentalidad de crecimiento, dándoles libertad para alinear sus objetivos personales con los organizacionales (Bailey et al., 2019). Este fortalecimiento en la percepción de eutrés (Seley, 1978) es un mecanismo efectivo para incentivar el bienestar, lo cual se refleja en beneficio a la hora de realizar las funciones dentro de la organización. Este círculo virtuoso en el cual se dota a los empleados de control sobre sus ambientes como un camino para mejorar el desempeño en las tareas aumenta la conciencia del propio rol que se tiene en la organización lo cual a su vez fortalece la alineación entre los propósitos personales y los de MAPFRE.

Los resultados derivados del curso de desarrollo Ser para el Hacer son el punto de partida para la implementación de esta acción formativa dirigido al colectivo de administrativos, gestores telefónicos y asesores de clientes. MAPFRE, con Ser para el hacer, se adelanta a las demandas que la gestión de las organizaciones requiere para sortear el actual panorama social, económico, político, tecnológico, ambiental impredecible. Así lo demuestra la resiliencia del equipo participante, que, en medio del estado de alerta sanitaria, respondió al estudio, demostrando su capacidad para hacer frente a la crisis gracias a su fortaleza mental derivada de la claridad y conexión con el propósito; a su fuerte arraigo con los valores MAPFRE; al uso de sus aptitudes y talento recientemente reconocidas; a su capacidad para acomodarse rápidamente a los cambios en el entorno desarrollando de competencias en metodologías ágiles.

En futuras ediciones del curso Ser para el Hacer se pretende complementar el estudio incluyendo medidas de heteropercepción u observación por parte de aquellas personas que colaboran junto a los participantes (jefes y compañeros). Esa situación no se ha podido considerar por las valoraciones derivadas del estado de alarma por la COVID_19.

6. Referencias



Aguado, D. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto.* ESIC Editorial.

Bailey, A., Bhalla, V., Strack, R., Dosik, D. y Oh, J. (2019). *Organizing for the Future with Tech, Talent, and Purpose.* Boston Consulting Group.

Calvo, M. (2018). Colabora, innova y agiliza: tres comportamientos para avanzar con éxito ante los retos digitales. El Mundo de MAPFRE, 101, 6-9.

Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. Harvard business review, 84(1), 98.

De Miguel, J.M. y Martín, N. (2014). Going to broke. From Desire to Illusion and the Illusion of Desire. Revista de Psicología Social / International Journal of Social Psychology, 29, 1-30. DOI: http://dx.doi.org/1080/02134748.2014.972706

De Miguel, J; Martín Sanz, N. y Márquez, M.O. (2012a). Relaciones entre el Deseo de Control y la Superstición. Estudios de Psicología, 33, 219-230. DOI: http://dx.doi.org/10.1174/021093912800676475

De Miguel, J; Martín Sanz, N.; Sánchez-Iglesias, I. y Ruiz Díaz, M.A. (2012b). Measuring the Desire for Control: a Spanish Version of Burger and Cooper's Scale. The Spanish Journal of Psychology, 15, 1432-1440. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n3.39427

Díaz, D.; Rodríguez-Carvajal, R.; Blanco, A.; Moreno-Jiménez, B.; Gallardo, I. y Valle, C. (2006). Adaptación española de las Escalas de Bienestar Psicológico de Ryff. Psicothema, 18, 572-577.

Gast, A.; Probst, N. y Simpson, B. (2020). Purpose, not platitudes: A personal challenge for top executives. Recuperado en diciembre de 2020 de https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/purpose-not-platitudes-a-personal-challenge-for-top-executives#

Livingston, J.S. (2003). Pigmalión en la gerencia. *Harvard Business Review, 81,* 77-84.

MAFRE (2018). Infografía: hábitos MAPFRE en un "mundo digital" El Mundo de MAPFRE, 101, 9.

MAPFRE (2020). Nuestro propósito, recuperado en agosto de 2020 de https://www.mapfre.com/nuestro-proposito/

Martín, N., de Miguel, J.M. y Gómez, P. (2014). El efecto del deseo de control en el desarrollo de competencias. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 1, 345-252.

Master en Coaching Profesional de la UAM (2020). Documento Informativo, recuperado en agosto de 2020 en https://www.uam.es/CentroFormacionContinua/MT_Coaching_Profesional/1446784742842.htm?language=es_ES&nDept=7&pid=1446755564845&pidDept=1446779407245

Ortiz, L. y De Miguel, J. (2018). *Propuesta de curso de formación in company "del Ser para el Hacer".* Universidad Autónoma de Madrid y Mushin Consultores S.L.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Ortiz, L. y De Miguel, J. (2019). *Propósitos que vinculan, valores que promueven.* Ponencia en Centro de Innovación Carrefour.

Pardo, A., Ruiz, M., y San Martín, R. (2009). Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud I. Madrid: Síntesis SA.

ReasonWhy (2019a). Adecco quiere ayudarte a encontrar Tu Propósito. Recuperado en agosto de 2020 de https://www.reasonwhy.es/actualidad/adecco-posicionamiento-tu-proposito-2019

ReasonWhy (2019b). La comunicación de Recursos Humanos es tradicional, y queremos romper esos códigos. Entrevista a Jesús Cubero. Recuperado en agosto de 2020 de https://www.reasonwhy.es/actualidad/entrevista-jesus-cubero-marketing-adecco

Rosenthal, R., y Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. The urban review, 3(1), 16-20.

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A re- view of research on hedonic and eudaemonic well-being. En S. Fiske (Ed.), Annual Review of Psychology (Vol. 52; pp. 141-166). Annual Reviews, Inc.

Ryff, C. (1989a). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging. International Journal of Behavioral Development, 12, 35-55.

Ryff, C. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 1069-1081.

Ryff, C., y Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. Journal of Personality and Social Psychology, 69, 719-727.

Selye, H. (1978). *The stress of life.* McGraw Hill

Seligman, M.E.P. (1975). *Learned Helplessness.* San Francisco: Freeman.

Skinner, E.A. (1996). A guide to Constructs of Control. Journal of Personality and Social Psychology, 71, 549 – 570.

Ulrich, D., y Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. Human Resource Management Review, 25(2), 188-204.

Varela, B. (2019). *Jobcrafting.* Madrid: Ediciones Urano S.A.U.

ISSN: 2792-3770

instituto de ingeniería del conocimiento

INSTITUTO DE INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PIONEROS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE 1989

Somos un centro de I+D+i experto en **Big Data e Inteligencia Artificial**. El núcleo, experiencia y trayectoria del IIC gira en torno al análisis de datos.

Nuestra apuesta de valor se basa en el desarrollo de algoritmos y técnicas de análisis a medida, de modo que conformen soluciones tecnológicas altamente adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Únete a un equipo joven y dinámico, formado por más de 150 profesionales especializados en tecnologías de vanguardia.
Estamos ubicados en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Nos nutrimos del mejor talento universitario y somos nexo entre la universidad y la empresa.

Nuestros productos tienen **presencia internacional**: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, EE. UU., España, Italia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Rumanía,Venezuela.

Puedes desarrollar tu carrera profesional como analista, desarrollador o científico de datos en todos los sectores, siendo especialistas en:

Entorno Bancario | Entorno RR.HH. | Entorno Seguros | Entorno Digital | Entorno Energía | Entorno Salud | Entorno Inteligencia de Cliente

TECNOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS AL SERVICIO DE RR. HH.

HR ANALYTICS

El análisis de los datos de RR. HH. permite obtener información de valor para una mejor gestión del talento. El IIC aplica **analítica descriptiva y predictiva** para optimizar procesos de selección, predecir el absentismo o la rotación e identificar a los profesionales con más potencial, entre otros proyectos.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro de la **plataforma online eValue,** desarrollamos pruebas objetivas y fiables para evaluar las competencias transversales, el nivel de inglés o las motivaciones de candidatos y empleados. Además de tomar mejores decisiones, se obtienen **datos de calidad** para analizar, por ejemplo, sus necesidades de formación.

ANÁLISIS DE REDES ORGANIZACIONALES

Los proyectos AROS permiten analizar las relaciones de trabajo y las interacciones entre los profesionales. Representadas visualmente en un grafo, se pueden identificar **redes informales, referentes ocultos o cuellos de botella** en la organización, para emprender acciones de mejora.

www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic

www.twitter.com/IIConocimiento

www.youtube.com/IIConocimiento

INNOVADATA

NUESTROS ASOCIADOS:

Santander | IBM | UAM Universidad Autónoma de Madrid

Instituto de Ingeniería del Conocimiento
C/ Francisco Tomás y Valiente, 11 EPS, Edificio B, 5ª planta UAM Cantoblanco.
28049 Madrid
http://www.iic.uam.es/empleo-iic/
rrhh@iic.uam.es
(+34) 91 497 2323

20
21

instituto
de ingeniería
del conocimiento

www.iic.uam.es

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11
Escuela Politécnica Superior (EPS),

Edificio B, 5ª planta
Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

28049 Cantoblanco, Madrid

T. (+34) 91 497 23 23