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

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

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

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

07

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

ISSN: 2792-3770

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

José Domingo Forner Varoch

Consultor en estrategia I.T., RRHH y Reingeniería de Procesos

Correo electrónico:
jd.forner@gmail.com

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

Lis Martínez Fernández

Responsable Área de Personas, Vivo Diagnóstico

Correo electrónico:
Lis_martinez@hotmail.com

Linkedin:
https://es.linkedin.com/in/lismartinez

Leida García Piernavieja

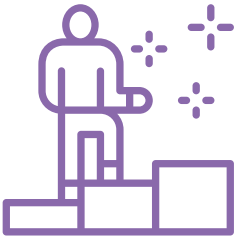
Coordinadora de Organización y Talento, Metro de Madrid

Correo electrónico:
leidamgarcia@gmail.com

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

© ADIC - IIC

Revista de Casos de Estudio en HR Analytics
Journal of HR Analytics Case Studies



ISSN: 2792-3770

Resumen

En este trabajo se presenta el análisis del compromiso organizacional de los directivos de una compañía recién fusionada en el sector salud. El objetivo del análisis es analizar qué variables están explicando el compromiso del equipo directivo para tomar decisiones para actuar sobre ellas y mejorar el compromiso de los directivos. Para ello se analizaron las competencias, motivaciones y perfil de personalidad laboral de 140 personas. Empleando la Regresión Múltiple, tras diferentes análisis llegamos a un modelo que explica un 45% de la varianza del compromiso y que pone de manifiesto la importancia de tres competencias organizacionales: Orientación al cliente, Influencia y comunicación, y Liderazgo y gestión de personas; cuatro motivaciones individuales: Apoyo, Reconocimiento, Retroalimentación y Estabilidad; y un rasgo del perfil laboral: Autocontrol. Tomando como base estos resultados se elaboran planes de acción para incidiendo sobre dichas variables mejorar el compromiso de los directivos.

Palabras clave:
HR Analytics, Compromiso organizacional, People Analytics.

Abstract

This paper presents the analysis of the organizational commitment of the managers of a recently merged company in the health sector. The objective of the analysis is to analyze which variables are explaining the commitment of the management team to make decisions to act on them and improve the commitment of managers. For this, the competences, motivations and work personality profile of 140 people were analyzed. Using Multiple Regression, after different analyzes we arrive at a model that explains 45% of the variance of commitment and that shows the importance of three organizational competencies: Customer orientation, Influence and communication, and Leadership and people management; four individual motivations: Support, Recognition, Feedback and Stability; and a trait of the work profile: Self-control. Taking these results as a basis, action plans are drawn up to influence these variables to improve the commitment of managers.

Keywords:
HRA, Analytics, Organizational Commitment, People Analytics

1. Introducción

1.1. El compromiso en una organización recién fusionada

Tal vez uno de los elementos más relevantes que diferencian una organización de otra sea su cultura. Tal como indican French y Steane (1977) *"La cultura en sí misma es un factor que contribuye a que una organización difiera de otra. Es la esencia de una organización – su carácter, su personalidad – y, por consiguiente, es muy difícil de cambiar".* Un reto para las empresas es lograr que sus trabajadores conecten con dicha esencia, lograr que estén identificados con los valores que representa la empresa y que se impliquen en desarrollarlos. Si esto se consigue, se obtienen múltiples beneficios, como son, una mayor duración de la relación del empleado con la compañía, una mejora de las capacidades colectivas al hacer que los equipos sean más productivos, una mayor autonomía, fomentar la disposición de los empleados a ejercer un mayor esfuerzo por la empresa o una sensación de satisfacción emocional que redundan directamente en los resultados de la organización.

Esto nos lleva a plantearnos unas preguntas iniciales: ¿Qué hacer para lograrlo? ¿Cómo conseguir desde el Dpto de RRHH la lealtad y vinculación de los profesionales con su Compañía? ¿Qué herramientas pueden ser útiles para conseguir que los profesionales puedan alinearse con los objetivos de la Organización? ¿Existen competencias claves que inciden directamente con compromiso? ¿Inciden las motivaciones individuales en la creación de cultura colectiva?

Esta cuestión de la cultura y el compromiso es fundamental para la organización en la que se ha desarrollado este proyecto de HR Analytics. La empresa está "empezando" a operar en el mercado, del mismo modo, está iniciando el proceso de creación de una cultura de Compañía propia. Entrecomillamos "empezando", porque, en realidad no empieza su actividad desde cero, sino que cuenta con una particularidad. Se trata de una gran empresa que nace a partir de la fusión de cuatro grandes Organizaciones, competidoras hasta ese momento, en un sector muy maduro. Cada una de estas organizaciones cuenta con un largo recorrido, con un histórico considerable y con unos equipos altamente comprometidos con su manera de hacer las cosas.

La fusión finalizó exitosamente en 2018, fecha en la esta empresa se lanza al mercado bajo un mismo nombre comercial, con una nueva estrategia, nuevos objetivos, nuevos procesos, y con el reto de realizar este cambio sin dejar de dar servicio ni un solo día a sus clientes. Sencillo sobre el papel, muy complicado en la realidad.

El Departamento de Recursos Humanos, se encuentra con un escenario apasionante. Un total de 5.500 profesionales trabajando en diferentes posiciones, algunos casos con exceso de personas por puesto, repartidos por todo el territorio nacional, provenientes de culturas organizacionales diferentes, con un perfil competencial tomado con diferente criterio, con una media de antigüedad por empleado muy elevada, una alta identificación con su propia Compañía, que venían compitiendo entre sí y que, a partir de ese momento, esas mismas 5.500 personas, pasan a ser compañeras integrándose en equipos de trabajo con un objetivo común.

Para hacer frente a este escenario la empresa llevó a cabo diferentes iniciativas. El primer paso fue integrar a todas esas personas en espacios físicos únicos por territorio para lograr, por un lado, conocimiento mutuo entre los profesionales y, por otro, detectar y evitar duplicidades en cada puesto de trabajo. A continuación, se desarrolló una nueva organización formal, se rediseñaron los procesos y procedimientos y se dimensionaron las plantillas. Esto se extendió durante dos años y tuvo consecuencias importantes sobre las personas. En este proceso muchos profesionales fueron promocionados, otros vieron que se degradó de posición y algunos salieron de la Organización. Estas decisiones tuvieron un

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

notable impacto en los empleados generándoles incertidumbre sobre la permanencia de su propio empleo, sobre el propio reconocimiento a su trayectoria profesional, y en general, sobre su futuro profesional que hizo, en algunos casos, que este periodo de adaptación fuese emocionalmente duro.

Realizado el paso anterior, y con la plantilla definitiva ya muy estabilizada, se inició una segunda fase cuyo objetivo consistía básicamente en conocer a sus profesionales, y comenzar a generar una cultura de Organización. Así, se iniciaron procesos paralelos con un fuerte ejercicio de introspección organizacional del que se obtuvieron siete grandes valores de Compañía. Junto con ello se desarrolló un plan de comunicación para trasmitir en cadena los valores, descendiendo por jerarquía y repitiendo el proceso con cada responsable hacia sus propios equipos para llegar de este modo a todos los empleados.

Además de ese ejercicio, en esta fase, se diseñó un nuevo Diccionario de competencias adecuado a la nueva Compañía, donde se definieron y nivelaron a partir de comportamientos asociados, siete competencias. Se realizaron descripciones de cada puesto de trabajo, incluyendo su perfil competencial.

Con ello se puso en marcha un programa de mapa de talento con el objetivo de conocer las capacidades e inquietudes de sus profesionales. Se comenzó con los directores de la organización, básicamente posiciones que tuvieran responsabilidad sobre personas y responsabilidad sobre presupuestos. En total participaron 140 profesionales que ocupaban puestos de responsabilidad en la Dirección territorial de la compañía. El procedimiento se centró en medir las competencias definidas previamente y en confrontarlas con el perfil competencial ideal para finalmente, establecer planes de formación individualizados de cara al desarrollo profesional y a la alineación de los mandos con la nueva estrategia de la organización. Las siete competencias organizacionales (Organización y Planificación, Orientación al cliente, Orientación a resultados, Toma de Decisiones, Influencia y Comunicación, Liderazgo y Gestión de Equipos, Visión global y Compromiso con la compañía) fueron valoradas mediante un Assessment Center. En él, se realizaron pruebas de evaluación de cada competencia, incluyendo pruebas grupales, pruebas individuales, un cuestionario comportamental (PDA International), un cuestionario sobre motivaciones profesionales y una entrevista personal con cada participante. La duración fue de 5 horas por grupo más una entrevista personal por participante distribuida en una jornada de trabajo.

Fruto de este ejercicio una de las conclusiones más llamativas al analizar los datos obtenidos fue el bajo nivel que obtuvieron los participantes en el programa en la competencia de *Visión y Compromiso*: el 85,37%, se situaban en un nivel 1 o 2 de la competencia cuando su nivel ideal requería generalmente un nivel 3.

Es en este contexto en el que se planteó el estudio de los determinantes del compromiso organizacional desde un punto de vista analítico. Analizamos el compromiso, como **recurso estratégico** para comprometerse con la compañía, compartiendo sus valores, y obteniendo así una gran satisfacción y bienestar dentro de la misma. **Aunque el compromiso es un constructo claramente motivacional**, vamos a diferenciarlo de conceptos de motivación o satisfacción puramente. El compromiso que vamos a analizar va más allá de estos conceptos, **el compromiso es la "vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente, con una búsqueda del beneficio mutuo empleado-organización mediante una voluntad proactiva hacia los resultados.** En este sentido, hablamos de una búsqueda de conexión con los valores corporativos y la realización de un trabajo con sentido, buscando la calidad en cada una de las actuaciones.

ISSN: 2792-3770

Muchas empresas han perdurado en el tiempo a pesar de continuas crisis, gracias al valor del compromiso entre la dirección de estas organizaciones y sus empleados. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores:

a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización;

a) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización;

a) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Consideramos que un individuo está comprometido con su organización y pone en marcha dicha competencia cuando:

- Siente como propios los objetivos de la organización.
- Apoya e instrumenta decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
- Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización.
- Controla la puesta en marcha de reacciones acordadas, logrando calidad en sus actuaciones.

El compromiso organizacional es una de las actitudes en el trabajo más importantes, de manera que su valor condiciona y está relacionado directamente con los resultados finales de una organización.

1.2. Analítica de Recursos Humanos para la mejora de la Visión y Compromiso

En línea con lo anterior el objetivo de este proyecto de analítica es **analizar las relaciones entre las distintas competencias** valoradas y estudiar el impacto que tiene cada una de ellas sobre la competencia *Visión y Compromiso.*

Y de forma específica nos formulamos estas preguntas de investigación:

- ¿Qué relación hay entre las distintas competencias medidas y la competencia de *Visión y Compromiso?*
- ¿Qué variables tienen una influencia más directa con la variable estudiada según las ecuaciones de regresión lineal?
- ¿Existen constructos teóricos que agrupen las competencias según nuestro modelo que puedan reflejarse en un modelo de ecuaciones estructurales?
- ¿Qué relación existe entre las diferentes motivaciones y la competencia *Visión y Compromiso*? ¿Cuál/es tienen más influencia?
- ¿Qué relación existe entre los perfiles comportamentales y la competencia *Visión y Compromiso*? ¿Cuál/es tienen más influencia?

Identificadas las variables que mayor incidencia tienen en el compromiso podremos plantear diversos planes de actuación para que, trabajando sobre las competencias individuales identificadas, podamos obtener el incremento predicho por el modelo resultante para incrementar los niveles de la variable dependiente estudiada "*Visión y Compromiso*"

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

2. Método

2.1. Participantes

Tras la limpieza de los datos para excluir registros incompletos obtenemos una población de estudio de N=123 sujetos. Todos forman parte del staff de la dirección territorial de la compañía y se reparten en tres niveles jerárquicos (Nivel 1: 10 personas; Nivel 2: 49 personas; y Nivel 3: 64 personas). El 68% son hombres; el rango de edad está entre los 45 y los 55 años, con más de 10-15 años de antigüedad en la compañía; y la mayoría con más de una década en labores de dirección. Para los análisis, los datos fueron anonimizados y no se ha tenido en cuenta el sexo de los participantes, ni la edad, ni la experiencia de los participantes.

2.2. Recogida de Información

La recogida de información de los datos que se han analizado en el proyecto se realizó en una jornada mediante la realización de un assessment center. Se conformaron grupos de entre 8 y 12 personas por proximidad geográfica. A continuación se describen las tareas desarrolladas en el assessment y los datos recogidos con cada una de ellas.

2.2.1. Dinámicas Grupales

Tras una breve presentación e introducción a las pruebas, se deja a los participantes que se organicen y distribuyan como mejor consideren. Disponen de un tiempo limitado para realizar siete pruebas de diversa índole que nos permiten observar la **orientación a resultados** de los participantes. Los ejercicios utilizados están diseñados originalmente para identificar los 9 roles que deben existir en un equipo de alto rendimiento (los roles de Belbin). Independientemente de su funcionalidad original, se han utilizado para observar comportamientos sobre competencias. Aunque la competencia principal a observar en esta dinámica es la orientación a resultados, también ha servido para observar de forma secundaria el resto de las competencias. Así, durante el desarrollo de estas dinámicas se observan los siguientes indicadores: capacidad de llegar al objetivo, cómo superan los obstáculos, capacidad de competir con otros equipos, compromiso con el objetivo transmitido, comportamiento orientado al logro, buscar soluciones innovadoras, comportamientos hacia la revisión de la calidad del propio trabajo y el de los demás, foco en la tarea, y actitud y comportamiento hacia el desempeño y cumplimiento del equipo.

Para esta fase de la jornada hemos

2.2.2. Pruebas On-line.

Se realizaron tres pruebas on-line para valorar las competencias de los participantes, sus motivaciones y su perfil de personalidad laboral.

Las pruebas de competencias se utilizaron para valorar las competencias **Toma de decisiones y Liderazgo y Gestión de Equipos**. En ambas pruebas online **el participante trabaja sobre** una simulación de la actividad laboral ante la cual el evaluado debe administrar su tiempo y sus acciones, interactuando con el programa para llegar a un resultado final.

La Evaluación de Motivaciones se realizó también con una prueba on-line ante la que el evaluado es cuestionado por sus intereses profesionales y personales.

Tanto las pruebas de competencias como la de motivaciones forman parte del Sistema Online de Evaluación de Competencias eValue del Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC, 2018).

Para la obtención del perfil de personalidad laboral se utilizó el Personal Development Analysis (PDA) Assesment. En él los participantes deben elegir palabras auto-descriptivas en tres fases.

ISSN: 2792-3770

2.2.3. Dinámicas de comunicación

Se realizan dos dinámicas orientadas a medir la competencia de Comunicación e Influencia. La primera es un ejercicio de debate en el que cada participante debe mostrar su capacidad de influencia, habilidades comunicativas, la persuasión, la defensa de intereses propios y la contra-argumentación. La segunda dinámica es una exposición en público. Con ella se trata de poner al participante en situación de crear un discurso convincente y defenderlo para que la audiencia se alinee con este y lo acepte en base a la argumentación utilizada.

2.3. Entrevistas personales

El Assessment finaliza con una entrevista personal con uno de los consultores encargados de la ejecución del proyecto. La entrevista es estructurada y el entrevistador contempla las preguntas de la encuesta Gallup Q12 como guía interna. En la entrevista se valoran principalmente tres competencias:

Orientación al cliente, para lo que buscaremos información con preguntas sobre cómo se relaciona con los clientes, si los atiende y da respuesta, si los conoce y satisface sus necesidades, si estrecha lazos y mejora la satisfacción o si incorpora sus necesidades al diseño de nuevos productos, servicios.

Organización y Planificación, donde se tratarán temas como preguntas sobre como planifica, si realiza planes de acción (plazos, recursos) y como hace seguimiento (comportamientos ante desviaciones u obstáculos), cómo es su día a día, cómo se marca sus objetivos y los de su equipo, ejemplos de proyectos en marcha, si usa alguna técnica de planificación, cómo prioriza, qué tipo de seguimiento haces, si hace planes de contingencia ante desviaciones del plan, si compara su rendimiento actual y pasado, como son las reuniones con el equipo, si son planificadas o a demanda, si comunica quejas o sugerencias, etc.

Visión global y compromiso con la compañía, donde se cuestiona al participante sobre su compromiso con los objetivos, estrategia, proyecto de la empresa, sobre la imagen que transmite de la organización, sobre cómo evalúa el entorno y cómo impacta ese análisis en la elaboración de planes de actuación, cómo anticipa amenazas y oportunidades en el sector, cuánto tiempo lleva trabajando en este sector, si ha cambiado mucho el sector, cómo se informa, qué sabe y qué opina de la competencia, cómo ve el futuro del sector, cómo se adapta a los cambios del entorno. Si conoce los objetivos de la Organización, la misión y los valores de la Compañía, si se siente identificado con ellos, cómo los traslada a su día a día, si los transmite al equipo, si cambiaría algo de la empresa, el qué, por qué, qué haría él, etc.

Adicionalmente a estas tres competencias principales, la entrevista nos permite obtener información adicional y matizar el resto de las competencias observadas durante la jornada y las pruebas.

2.4. Integración de información

Como resultado de las entrevistas, y teniendo también en cuenta la información aportada por las otras mediciones, el equipo de consultores teniendo en cuenta el manual de competencias de la compañía puntúa a cada participante en cada competencia sobre 4 puntos. A propuesta de los consultores hemos ampliado el baremo de puntuación para dar mayor rango de matices a las puntuaciones. Para ello, hemos añadido los modificadores -, = y + de forma que el valor central queda en el =, y los modificadores -y + definen algo por encima y algo por debajo del valor central. Como resultado cada competencia queda medida en una escala de 12 puntos.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

2.5. Medidas

Fruto de la anterior recogida de información para cada participante en el estudio se dispone de un amplio conjunto de medidas. A continuación, se describen.

2.5.1. Variable Dependiente. La Visión y Compromiso con la organización.

Por todo lo expuesto anteriormente, nuestra variable dependiente objeto del estudio es *Visión y Compromiso.* La puntuación final en la competencia es un valor en una escala de 1 a 12 donde el valor 1 representa un completo desapego con la visión y compromiso del trabajador hacia la empresa y el 12 una identificación total con lo que esta representa.

2.5.2. Variables Predictoras

2.5.2.1 Competencias Valoradas

Adicionalmente a la variable dependiente objeto del estudio "Visión y compromiso" durante las pruebas se obtienen otras 6 variables puntuadas por el equipo de consultores en la escala 1-12. Estas competencias son:

1. **Orientación a resultados:** Voluntad e interés por hacer un buen trabajo y superar los estándares establecidos. Orientar las acciones y esfuerzos hacia el logro utilizando los recursos a su alcance para verificar resultados. Voluntad por fijarse metas ambiciosas con un claro esfuerzo en conseguirlas.
2. **Orientación al cliente:** Voluntad e interés en conocer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, satisfaciendo sus expectativas. Voluntad de ofrecer a los clientes un trato cercano y cordial, adelantándose a sus necesidades y aportando soluciones de calidad que le aporten un valor añadido.
3. **Influencia y comunicación:** Voluntad e interés por transmitir conocimientos y expresar ideas y argumentos, con personas externas e internas de la organización, de manera clara, rigurosa y convincente. Voluntad de adaptar el lenguaje al interlocutor, practicar la escucha activa y dar una respuesta adecuada ante cualquier imprevisto.
4. **Toma de decisiones:** Voluntad de ser capaz de priorizar y realizar una elección entre distintas alternativas de manera racional, y buscar soluciones a un conflicto. Voluntad de resolver situaciones adelantándose a los problemas. Iniciativa para actuar con sentido de urgencia, aunque no existan procedimientos establecidos.
5. **Organización y planificación:** Voluntad para anticipar y asignar, de forma lógica y ordenada las acciones y recursos para conseguir unos resultados. Voluntad de establecer mecanismos de control para realizar seguimiento, anticipando todos los posibles obstáculos. Voluntad de establecer planes de acción.
6. **Trabajo en equipo:** Voluntad de colaborar activamente con otros en la realización de actividades para la consecución de objetivos comunes. Voluntad por compartir información y asumir responsabilidades con otras personas. Voluntad de identificarse con los valores del equipo, resolviendo las dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora del mismo.

2.5.2.2 Competencias medidas a través del Test PDA

A través del PDA se obtiene la medición de 24 competencias (ver Tabla 1) y, adicionalmente de para cada participante se obtiene una puntuación referida a 5 perfiles de comportamiento.

ISSN: 2792-3770

Tabla 1. Competencias medidas con el PDA

Competencia	Acro	Descripción
Autoconfianza	ACONF	Es el convencimiento/seguridad de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado -para el rol y para la organización- a fines de superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias capacidades, decisiones o puntos de vista.
Autocontrol	ACONT	Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, para lograr objetivos personales u organizacionales. Implica el manejar con energía y motivación condiciones constantes de estrés.
Capacidad de Negociación	CN	Es la habilidad para concretar negocios difíciles, desarrollar alianzas y sociedades de negocios a largo plazo, beneficiosas para las partes. Implica identificar los intereses de la otra parte, saber comunicar oportunamente los propios e identificar áreas comunes para llegar a acuerdos ganar-ganar. Se tiene la capacidad de manejar las emociones en favor de la negociación.
Comunicación	CN	Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas
Impacto e Influencia	II	Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere.
Sensibilidad Interpersonal	SI	Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (pares, colaboradores o superiores) expresados de manera verbal y no verbal. Implica tener empatía y habilidades de observación.
Trabajo en Equipo y Cooperación	TEC	Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos y tener un interés genuino por los demás como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Es la vocación por participar y hacer participar a los demás en la construcción de la visión compartida. Quien posea esta competencia será capaz de construir equipos de alto desempeño y ayudar a otros a través de la confianza, delegación, participación y coaching.
Iniciativa	INI	Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.
Orientación a Resultados	OR	Es la preocupación por establecer, aceptar y lograr metas desafiantes. Implica intentar mejorar/superar estándares de propios rendimientos pasados, del desempeño de los demás o bien lograr algo que nadie antes haya conseguido, sin resignarse ante las dificultades.
Resolución de problemas y toma de decisiones	RPTD	Capacidad de identificar y analizar la información relevante, obtener conclusiones, evaluar impacto y tomar decisiones consecuentes basadas en las alternativas establecidas.
Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	VCPP	Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su entorno. Se refleja en la continua evaluación de la información reflexionando sobre cómo se está realizando el trabajo. Implica insistencia para que los roles y las funciones estén impecablemente coordinadas.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Competencia	Acro	Descripción
Búsqueda de Información	BI	Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas relacionados con su función, reconociendo y respetando la confidencialidad de algunos datos que puedan ser de su interés. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o informaciones que puedan serle útiles en el futuro.
Flexibilidad	FLE	Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Quien posea esta competencia será capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.
Innovación	INNO	Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.
Habilidades Operativas	HO	Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.
Orientación al Cliente	OC	Es la capacidad de comprender y administrar las relaciones con los clientes internos, promoviendo y manteniendo una sólida red de clientes y/o asociaciones. Implica asegurar que la organización / departamento cumpla sus compromisos comerciales, mediante la provisión de productos y servicios de alta calidad.
Orientación al Mercado	OM	Es la capacidad de entender la dinámica del mercado en que se desarrollan los negocios. Implica comprender las fuerzas competitivas del mercado, incluyendo las estrategias de la competencia para alcanzar un posicionamiento competitivo de los negocios y brindarle un valor agregado al cliente.
Pensamiento Estratégico	PE	Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y construir estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual.
Sensibilidad Política	SP	Es la capacidad para comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la Empresa o en otras organizaciones. Comprende y administra las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada. Es hábil para comunicar y hacer comprender internamente las acciones y procedimientos.
Visión Integral del Negocio	VIN	Es la habilidad de identificar las oportunidades de negocios y los procesos que agregan valor al mismo, mediante la genuina orientación por el logro de resultados económicos. Implica tener la capacidad de evaluar el impacto que diversas opciones, políticas y procedimientos tienen en el negocio, detectando los puntos claves de situaciones complejas.

ISSN: 2792-3770

Competencia	Acro	Descripción
Desarrollo de Personas	DP	Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.
Dirección de Gente	DG	Significa utilizar la autoridad que la posición confiere de forma apropiada y efectiva, logrando comprometer a los demás, para que hagan lo que consideren es adecuado y que beneficia a la Organización. Implica dar pautas concretas en algunos casos y hacer a las personas responsables de su desempeño en la Organización, igualmente confrontar si fuera necesario.
Liderazgo	LID	Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.
Planificación	PLA	Capacidad para definir objetivos, establecer las acciones y los recursos más adecuados para alcanzarlos, realizando el seguimiento y control de los resultados y adoptando las medidas correctivas oportunas. // Capacidad de determinar las metas y prioridades del negocio, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
Estilos de Comportamiento		
Extroversión	Influence	Respuesta Proactiva en un ambiente percibido como favorable. Mide el grado en que la persona desea o se inclina a interactuar con otras personas y bajo qué conductas o circunstancias.
Paciencia	Steadiness	Respuesta Receptiva en un ambiente percibido como favorable. Refiere a la tendencia de la persona a responder de forma paciente y pacífica ante situaciones del ambiente.
Normas	Compliance	(): Respuesta Receptiva en un ambiente percibido como antagónico o desfavorable. Este eje refiere básicamente sobre cuánto requiere sujetarse/ conformarse una persona a normas y procedimientos.
Autocontrol	Conscientious Restraint	Refleja la manera en que la persona expresa su conducta desde la impulsividad a la rigidez, tanto en creencia como en acto.
Nivel de Energía	NE	Este indicador define el nivel de intensidad o cantidad de energía que la persona posee para ejecutar su estilo de conducta en un período de tiempo. Establece que las personas poseen un monto de energía o nivel de actividad que provee de fuerza motivacional a las conductas de cada uno. Energía es un concepto similar al de energía psíquica del modelo freudiano, que representa la fuerza que le da poder a la actividad tanto física como intelectual.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

2.5.2.3 Motivaciones personales

Mediante la prueba de motivaciones se obtuvieron 16 medidas para cada participante organizadas en torno a cuatro dimensiones según la fuente de la cual provienen: (a) la propia persona, (b) las condiciones del entorno, (c) la interacción social, y (d) las características de la propia tarea.

Así, respecto de la dimensión **personal** (necesidades, aspiraciones, o expectativas de carácter personal que una persona desea satisfacer a través del trabajo) se valoran las siguientes motivaciones: Autonomía (1); Poder (2); Exploración (3); Autorealización (4); y Contribución (5). Respecto del contexto (expectativas que la persona tiene con respecto a recompensas o estímulos que puede obtener a través del entorno) se valora Conciliación (6); Retribución (7); y Estabilidad (8). En cuanto a la dimensión de relaciones (necesidades afiliativas, de carácter social, que la persona desea satisfacer o disfrutar a través de la interacción con diferentes agentes en un contexto de trabajo) se obtienen las motivaciones Ambiente (9); Cliente (10); Apoyo (11); y Reconocimiento (12). Y finalmente respecto de las **características del puesto** que son fuente de motivación por sí mismas se valoran la (Variedad (13); Identidad (14); Importancia (15); y Retroalimentación (16).

2.6. Procedimiento de Análisis de Datos y Técnicas Aplicadas

Como en todo proyecto de analítica, lo primero es comprobar la calidad y limpieza de nuestros datos. Para la realización de los análisis utilizaremos scripts en R y soporte en Excel. Los archivos datos son ficheros CSV que, por el volumen de casos y valores, son perfectamente manejables. Las técnicas estadísticas empleadas son las siguientes: (a) Regresión Lineal Múltiple para correlacionar la variable independiente con el resto de las variables; (b) comparativas de los modelos de regresión resultantes mediante Análisis de Varianza (ANOVA); y (c) optimización de los modelos mediante técnicas de inclusión por bloques y optimización mediante paso adelante y atrás adicionando o restando variables.

ISSN: 2792-3770

3. Resultados

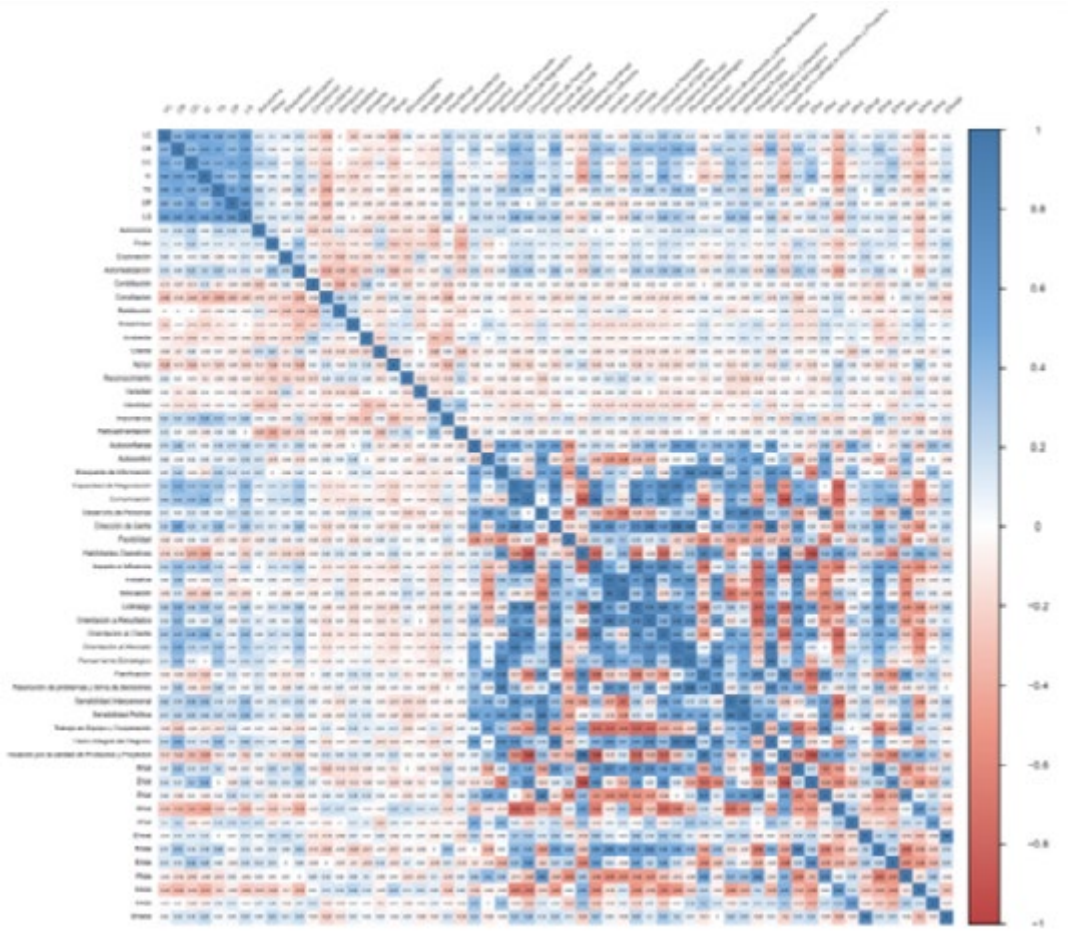
3.1. Análisis Descriptivo

Para descartar que alguna de las variables del estudio mostrara datos extremos realizamos un análisis de frecuencias y representamos cada variable en un histograma de frecuencias con su curva normal asociada. Observamos que las gráficas presentan distribuciones y frecuencias dentro de lo esperado y no se elimina ninguna variable del estudio por este motivo.

3.1.1. Análisis Correlacional

Obtenemos las matrices de correlación y significación de todas las variables numéricas y para poder analizarlas visualmente generamos unos mapas de correlación con R. En la Figura 1, a modo de ejemplo, se presenta el mapa de correlación entre todas las variables. Como se observa las máximas inter-correlaciones entre las variables parecen asociarse en tres grupos. Estos tres grupos se corresponden con las metodologías utilizadas para obtener las medidas. Es decir, las motivaciones correlacionan entre sí, las competencias puntuadas por los consultores correlacionan entre sí, y las competencias estimadas con el PDA también correlacionan entre sí.

Figura 1. Mapa de Calor con las Correlaciones entre las variables del estudio.



Las primeras 7 variables, esquina superior izquierda, son las competencias medidas por los consultores e incluyen la variable independiente objeto del estudio VC (Visión y Compromiso).

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

3.2. Análisis de Regresión: modelos explicativos de la Visión-Compromiso

El análisis de regresión se llevó a cabo en dos fases. En un primer momento, con el objetivo de explorar los diferentes modelos de regresión que pudieran explicar el mayor porcentaje de varianza de nuestro criterio, desarrollamos 13 modelos de regresión tomando diferentes variables e introduciéndolas todas en el modelo sin utilizar ninguna estimación por pasos. Como se puede apreciar en la Tabla 2 todos los modelos son significativos y, como era de esperar, el mayor porcentaje de varianza explicada se produce con el modelo en el que introducimos todas las variables (Modelo 1).

Tabla 2. Calidad y Variables incluidas en los Modelos Iniciales desarrollados.

	Competencias Valoradas	Motivaciones	Competencias PDA	Perfil PDA Natural	Perfil PDA Adaptado	Residual Std. Err.	on DF	Multiple R-squared	Adjusted R-squared	F-statistic	on	and DF	p-value
Modelo01	✓	✓	✓	✓	✓	0,8079	64	0,6576	0,3473	2,119	58	64	**0,0018**
Modelo02	✓	✓	✓	✓	✗	0,801	70	0,6318	0,3583	2,31	52	70	**0,0006**
Modelo03	✓	✓	✓	✗	✗	0,7977	76	0,6036	0,3636	2,515	46	76	**0,0002**
Modelo04	✓	✓	✗	✗	✗	0,7659	100	0,5191	0,4133	4,907	22	100	**0,0000**
Modelo05	✓	✗	✗	✗	✗	0,786	116	0,4126	0,3822	13,58	6	116	**0,0000**
Modelo06	✓	✗	✗	✗	✓	0,7905	110	0,4366	0,3751	7,103	12	110	**0,0000**
Modelo07	✓	✗	✗	✓	✓	0,7979	104	0,4572	0,3633	4,868	18	104	**0,0001**
Modelo08	✓	✗	✓	✓	✓	0,8281	80	0,5503	0,3142	2,331	42	80	**0,0006**
Modelo09	✓	✗	✓	✗	✗	0,8128	92	0,5018	0,3393	3,089	30	92	**0,0188**
Modelo10	✓	✗	✓	✓	✗	0,8248	86	0,5204	0,3197	2,592	36	86	**0,0002**
Modelo11	✓	✗	✗	✓	✗	0,7962	110	0,4284	0,3661	6,871	12	110	**0,0000**
Modelo12	✓	✓	✗	✓	✗	0,7627	94	0,5518	0,4184	4,134	28	94	**0,0001**
Modelo13	✓	✓	✗	✗	✓	0,769	94	0,5444	0,4087	4,011	28	94	**0,0002**

Con el objetivo de depurar el análisis de regresión y obtener una información más fácilmente convertible en acción, empleamos métodos de introducción por pasos hacia adelante y hacia atrás desde los modelos nulo y completo respectivamente El análisis de los diferentes modelos obtenidos muestra que las variables introducidas en cada uno de ellos son similares a pesar de que los pesos varían ligeramente entre los diferentes modelos. El modelo final obtenido explica un 45% de la varianza de la competencia Visión y Compromiso y es significativo (R cuadrado ajustado = 0.455; $p<0.0001$). El modelo incorpora las siguientes variables. Tres competencias organizacionales valoradas por el equipo de consultores: Orientación al cliente, Influencia y comunicación, y Liderazgo y gestión de personas; cuatro motivaciones individuales: Apoyo, Reconocimiento, Retroalimentación y Estabilidad; y un rasgo de comportamiento apreciado por el PDA: Autocontrol.

ISSN: 2792-3770

4. Discusión

A tenor de los datos obtenidos ¿podríamos dar respuestas a las cuestiones planteadas al inicio del proyecto? Cuestiones como: ¿tienen influencia las competencias definidas en el compromiso con la Organización? y ¿las motivaciones individuales?

Aplicada la práctica analítica a los datos disponibles, podríamos responder de manera afirmativa a las cuestiones planteadas. Los resultados estadísticos en este caso nos indican un modelo de regresión significativo que muestra claras relaciones entre varias competencias, motivaciones y rasgos de comportamiento con el compromiso con la organización.

Si nos detenemos en las competencias, Orientación al cliente, Influencia y comunicación y Liderazgo y gestión de personas, tienen un alto componente social, de relación con otras personas, tanto internas como externas. Una alta orientación a generar nuevo negocio define la estrategia de la compañía, que incluye un alto compromiso con el desarrollo de sus profesionales, una comunicación transparente por parte de la compañía hacia sus profesionales, de los líderes hacia sus equipos y de toda la compañía con el cliente. Si atendemos que esta misión es nueva y que sus profesionales no han cultivado estos comportamientos en los últimos años, ya que provienen de diferentes culturas y definiciones de competencias diferentes, podemos, por una parte, explicar la resistencia a los cambios detectados en la fase inicial de evaluación, y, por otra parte, los bajos niveles en estas competencias arrojados en los resultados de dicha evaluación. La mayor barrera de la gestión del conocimiento es el miedo.

Si nos detenemos en las motivaciones, según el modelo estadístico, los profesionales se sentirían más motivados si la compañía comunicará más, comunicará mejor, con claridad, cercanía y transmitiendo confianza en cada profesional y en el futuro de la compañía. Podemos entender una relación existente entre ellas y el contexto actual de la compañía y, a la vez, entre ellas y las competencias descritas anteriormente.

El modelo destaca, por último, un rasgo de comportamiento con un autocontrol alto, entendiendo un modelo racional en la toma de decisiones, comportamiento más adaptativo al contexto actual, alejándose de la parte más emocional de cambio.

Entendiendo la relación entre ellas, el modelo muestra una influencia directa de todas ellas con la variable compromiso, pudiendo concluir que aumentando el nivel de las competencias descritas y realizando programas para asegurar las motivaciones detectadas, el compromiso de los profesionales con la organización aumentará.

4.1. Implicaciones para la práctica

El objeto principal del estudio de HRA era identificar aquellos determinantes de entre las medidas estudiadas que permitiesen desarrollar programas con el objeto de maximizar el compromiso organizacional en los equipos directivos objeto del estudio. Según los resultados obtenidos presentamos una serie de posibles actuaciones centradas en potenciar las competencias que mayor incidencia presentan sobre el compromiso organizacional. Estos programas se desarrollan en el Apéndice I.

El diseño propuesto contempla una serie de proyectos orientados a desarrollar cada una de las competencias del modelo, definiendo qué KPIs se utilizarán para medir el éxito de las acciones. Cada Proyecto de los esbozados, tiene en cuenta el desarrollo de las motivaciones incluidas en el modelo, al tiempo que se trabaja en desarrollar las competencias, de forma paralela, incidimos sobre las motivaciones detectadas. Los proyectos se han diseñado para incidir especialmente en dichas motivaciones.

Autocontrol es una medida de la reflexión y consideración racional y cuidadosa que la persona tendrá respecto de las consecuencias de las acciones que realiza. Proporciona una

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

visión de la adecuación (madurez) con que las tendencias conductuales de una persona se exhibirán con relación a las normas de la sociedad convencionalmente aceptadas.

El concepto de Autocontrol es interpretado como la capacidad de la persona de auto-controlarse: autodisciplina, previsión, habilidad para planear y sentido social de la responsabilidad. A partir de ahí entendemos que:

- A mayor auto-control más tiende la persona a reflexionar antes de actuar, más se controlará. Logrará una mayor planificación de sus respuestas a las situaciones que se le presentan. La persona tenderá a ser más reflexiva, controlada, racional.
- A menor auto-control menos tiende la persona a contenerse y a reflexionar, menos se controlará y planificará menos sus respuestas a las situaciones que se le presentan. La persona tenderá a ser más espontánea, fluida, sin tanta planificación de sus respuestas y acciones.

La propuesta abarca un año completo tras el cual deberíamos comprobar la evolución de los KPIs y, en su caso repetir mediciones iniciales para probar evoluciones del modelo en base a otras posibles competencias asociadas.

Otra consideración relevante para la práctica nos acerca a la importancia de desarrollar procesos analíticos para basar las decisiones que tomamos. Al inicio del proyecto con base en la teoría y experiencia del equipo de consultores y de recursos humanos que desarrolló el proyecto, desarrollamos un modelo teórico inicial que relacionaba las diferentes variables que teníamos con la competencia visión y compromiso. Sin embargo, el análisis de datos nos ha mostrado que solo algunas de esas variables son relevantes en la explicación del compromiso. Sin este ejercicio analítico la decisión acerca de qué "variables" desarrollar en los directivos se hubiera tomado de manera ciega. Con los datos en la mano parece mucho más efectivo desarrollar unas competencias y motivaciones en los directivos que otras.

4.2. Limitaciones del estudio

El procedimiento tuvo en cuenta factores ambientales que, en nuestra opinión, podrían influir en los resultados del análisis. Los profesionales acababan de pasar por un proceso de redimensionamiento de plantilla donde se habían producido algunos despidos, e hizo que algunos de los participantes se tomaron el proyecto de assessment con reservas, desplegándose, en algunos casos, mecanismos de defensa ante el miedo que les producía una situación, que entendían que podría afectar a la estabilidad de su puesto de trabajo.

En algunos casos, no se mostraron sinceros, en otros se observaron tendencias a sobrevender sus propias competencias, en otros casos irritación con la empresa, y en otros, cierta resistencia al seguimiento de instrucciones que se dieron en la jornada de assessment. Aunque en general, se pudieron apaciguar las dudas y conseguir un nivel de colaboración aceptable que permitió dar un buen grado de fiabilidad a los datos obtenidos.

Desde el punto de vista analítico hay que señalar el bajo equilibrio entre el número de variables utilizadas en el estudio y el número de personas implicadas en él.

4.3. Posibles ampliaciones del estudio

Como próximos pasos de nuestro análisis cabría estudiar: (a) las características comunes que tienen las personas con alto compromiso con el objetivo de identificar perfiles de compromiso y perfiles de personas comprometidas; (b) la diferenciación en el compromiso en función de la localización geográfica de los directivos; (c) la generación de modelos SEM que nos permitan acercarnos a una visualización conjunta de las relaciones entre las competencias, las motivaciones, y el perfil de comportamientos con el compromiso.

ISSN: 2792-3770

5. Conclusión

En el presente trabajo se ha presentado el desarrollo de un proyecto analítico para (a) entender qué aspectos de las competencias, motivaciones y perfil de comportamiento de los directivos de una compañía recién fusionada, influyen en su compromiso laboral; y (b) tomar decisiones para impulsar la mejora del compromiso laboral de dichos directivos.

El análisis realizado a través de técnicas de regresión nos ha permitido establecer una caracterización clara del compromiso y un conjunto de acciones para mejorarlo. Nuestro trabajo incide en la necesidad de que los profesionales de recursos humanos utilicen aproximaciones analíticas para basar sus procesos de toma de decisiones.

En cualquier caso, consideramos que HRA es una un conjunto de procesos y metodologías de análisis de datos que, por su propia definición y razón de ser, incluyen un objeto de estudio que nunca puede ser medida de forma única y exacta: las personas. A diferencia de la analítica más extendida donde los modelos se basan en datos precisos que son más o menos fácilmente replicables, como puede ser el rendimiento de un motor, resultados financieros corporativos o incluso migraciones de animales; la variabilidad en distintas mediciones sobre una misma persona o un grupo de personas depende ya no solo de factores externos, sino de la propia naturaleza de la persona, su momento y situación particular. Esto nos lleva a pensar que en el entorno HRA es necesario aplicar un conocimiento profundo sobre las personas para poder analizar y revisar los modelos, los resultados estadísticos, a la luz de ese conocimiento que consultores, directivos, trabajadores del ámbito de RRHH atesoran.

ISSN: 2792-3770

6. Referencias

Aguado D. (2018) HR analytics. Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto. Madrid: Esic Editorial

Sánchez, J.C., Lanero, A., Yurrebaso, A. & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: Implicaciones para el compromiso organizacional. Psicothema 19(2), 218-224.

Personal Development Analysis (PDA). Manual Técnico. https://www.pdainternational.net/wp-content/uploads/Downloads/es-ES/theoretical-support/PDA-Technical-Manual_es-ES.pdf

Belbin. 9 Roles de Equipo Belbin. Fortalezas y Debilidades. https://www.belbin.es/roles-de-equipo/

IIC (2018). eValue. https://www.iic.uam.es/soluciones/recursos-humanos/evalue/

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

Apéndice I: Plan de acción propuesto: Desarrollo competencial

Competencia 1: Orientación al Cliente	Orientas el esfuerzo hacia las demandas de los clientes (internos y externos) y te anticipas a sus necesidades, satisfaciendo o superando expectativas. Implica conocer y dominar la materia.			Palabras Clave: Orientas el esfuerzo, anticipas, satisfaces, superando expectativas, dominar la materia
Proyecto	**Cuándo**	**Qué**	**Cómo**	**Evaluación (KPIs)**
MENTOR	Una semana por participante	Se identificarán Mentores internos con el fin de que sean éstos los que transmitan, por medio de sus propias experiencias en su día a día, cómo fidelizan a sus clientes y generan nuevo negocio a los participantes del programa.	Identificación Mentores internos de la empresa (perfil ideal "buen vendedor"). Identificar las prácticas y cualidades que fidelizan al cliente. Comprender los factores que fidelizan al cliente. Formación a los Mentores (autoconocimiento, perfil comportamental de los clientes, empatía, asertividad, comunicación, emociones en la venta del vendedor y comprador). Asignación de equipos para acompañar a los mentores en la venta real. Comunicación directa entre mentor y mentorizado para comentar problemas de venta del día a día.	Numero de cliente antes y después de la formación; Facturación antes y después de la formación; Porcentaje de cumplimiento de objetivos antes y después; Evaluación escrita sobre qué ha aprendido
Proyecto Quien Vende Mas	3 meses con una participación diaria de 5 -10 minutos	Juego online que, en forma de amistosa, se compite "para vender más" poniendo en práctica conceptos que les ha ido introduciendo en el programa Mentor. El objetivo principal es cambiar la forma de pensar sobre el acto de la venta, eliminando tabúes.	Diseño de una plataforma online en forma de juego que se pueda descargar en el móvil y que su accesibilidad sea fácil. Se idearán premios por pasar pantallas y superar pruebas en forma de competición con el resto de los compañeros. En todo momento serán conscientes de que posición ocupan en un ranking de vendedores.	Cuantas veces se conecta al día; Posiciones en el ranking; Interacción con los compañeros; Utilización de conceptos prácticos del programa Mentor

Competencia 2: Influencia y Comunicación	Transmites conceptos, ideas e intercambias información con personas internas o externas a la organización de manera clara y comprensible. Adaptas el mensaje al interlocutor y practicas la escucha activa.			Palabras Clave: Transmites conceptos, ideas; clara y comprensible; adaptas el mensaje; escucha activa
Proyecto	**Cuándo**	**Qué**	**Cómo**	**Evaluación (KPIs)**
Formación Presencial Directores	4 jornadas de 4 horas cada una	Formación presencial donde se dotarán herramientas a los participantes para aumentar su comunicación intrapersonal y en grupos, además de su capacidad de influencia	Se diseñará una formación presencial donde se compartirán herramientas para la comprensión de nuestro proceso de pensamiento (pensamiento crítico y emocional), fomentando el pensamiento crítico en la toma de decisiones, comprensión del propio proceso de percepción, ficciones en la construcción de la realidad, comprensión del proceso de memoria, guardar y recuperar recuerdos, distinción de comportamiento e intención e introducción al lenguaje positivo y sus consecuencias en uno mismo y en los demás, con el objetivo de mejorar nuestro autoconocimiento y autocontrol.	Encuesta después de la formación; Encuesta dos meses después de la formación sobre la transmisión de las herramientas al puesto de trabajo
Proyecto Intranet “Estamos Contigo”	Abierto todo el año	Intranet donde se colgarán las noticias e información de la empresa acerca de los departamentos de negocio, y la información de Recursos humanos, tanto la información personal (nóminas, vacaciones, bajas, objetivos de venta, evaluaciones de desempeño...), como la pública como las vacantes de empleo que puedan producirse. Sección “línea abierta a RRHH”.	Se diseñará una intranet donde cada trabajador pueda mirar su información personal. Además, se colgarán artículos de buenas prácticas que voluntariamente quiera publicar cada profesional y, contendrá una sección con información de la compañía para publicar cualquier información de interés que decida la Dirección, en forma de artículos o grabaciones de imágenes. Una parte importante es una “línea abierta a RRHH” donde se canalizará todas las inquietudes que tenga el trabajador a recursos humanos, incluso de manera anónima.	Interactuación de cada trabajador con la plataforma; Lectura de cada trabajador de la información de empresa; Mensaje de cada trabajador a RRHH
Proyecto Presencial “Estamos Contigo”	Periódicamente	Reuniones periódicas y visitas a todos los territorios de la Organización por parte de los Directivos de servicios centrales con el fin de que generar confianza con el proyecto y generar un sentimiento de transparencia en la recepción de la información.	Se realizarán visitas a las demarcaciones territoriales por parte de los directores de área de servicios centrales donde se tendrán reuniones formales e informales con todos los profesionales integrantes de cada demarcación, con el fin de generar un sentimiento de cercanía, proximidad y, en definitiva, confianza en las personas que toman las decisiones y en la viabilidad del proyecto. Igualmente se aumentará la retroalimentación. Estas visitas se intensificarán en el caso de los integrantes del equipo de RRHH.	Resultado encuesta Motivaciones; Resultados económicos del territorio después de las visitas; Respuestas a las inquietudes transmitidas en las reuniones

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

ISSN: 2792-3770

Competencia 3: Liderazgo y Gestión de Equipos	Participas activamente en la creación y en formar parte de tu equipo, trabajando de forma conjunta y/o asumiendo el rol de líder del equipo de trabajo. En los niveles altos connotas obligatoriamente la capacidad de escuchar activamente y entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás.			Participas activamente; trabajando de forma conjunta; asumiendo el rol de líder; escuchar activamente; entender a los demás
Proyecto	**Cuándo**	**Qué**	**Cómo**	**Evaluación (KPIs)**
Evaluación del Desempeño	Primer semestre, formación; Segundo semestre, implantación herramienta	Implementación de una Evaluación de Desempeño donde se midan objetivos hard y soft (este año tendrán relevancia las competencias de Orientación al Cliente, Comunicación e influencia y Liderazgo y gestión de equipos, a aquellos profesionales que gestionen personas).	Diseño de la Evaluación de desempeño; Diseño de la Plataforma online para gestionar su ejecución y resultados; Formación a los profesionales que han de evaluar a su equipo en comunicación, feedback efectivo, entrevista de evaluación y desarrollo, modelos de consecución de objetivos (GROW, SMART) y en el funcionamiento de la plataforma.	Número de reuniones; Resultado de Evaluación
Procesos de Coaching & Mentoring	Primer semestre	Procesos de Coaching y Mentoring para los profesionales que gestionen personas con el fin de dotar a estos de herramientas que puedan utilizar en su día a día.	Sesiones presenciales y online con un coach que traslade las herramientas necesarias para ser un buen líder y para gestionar personas. Estas sesiones contendran los siguientes modulos : Generar una mentalidad de lider (autoconocimiento, seguimiento de reuniones con sus colaboradores y la resolución de los problemas que les planteen, desarrollar potencial de su equipo), Construir tu propio equipo (Identificación de emociones colectivas, construir un proyecto para tu equipo con claridad en objetivos y resultados, delegar responsabilidad), Comunicación (Identificar patrones de comportamiento, generar cultura de feedback) y, Gestionar tiempo y energía (planificación, guiar al equipo hacia el cambio).	Número de reuniones con el Coach asignado; Número de veces que retrasan la reunión con su Coach; Numero de interacciones con su Coach
Mejora de Procesos	Reunión del consejo de expertos cada tres meses	Buzón abierto donde cualquier profesional de la empresa puede proponer un proyecto que tenga que ver con una Mejora de procesos.	Se abrirá un buzón virtual donde cualquier trabajador de cualquier departamento puede proponer un proyecto de mejora de procesos para que se pueda llevar a cabo. Las propuestas han de estar razonadas, explicar su eficacia e incluir planificación en plazos, personas y presupuesto. Cada trimestre se reunirá un consejo de expertos que estudiaran la viabilidad de las propuestas y las ganadoras se llevarán a cabo con el liderazgo de la persona o equipo que la hayan propuesto.	Cuantas propuestas; Número de participantes (personas o equipos); Cuántas tienen viabilidad

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