



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

Cómo mejorar la gestión del *engagement* con foco en el  
proceso de medición y sus resultados en ManpowerGroup  
Argentina

Autor: Patricia Alejandra Maidana  
DNI/Pas: 29.516.766

Director del Trabajo: Kievsky Ariel

Buenos Aires, Junio 2021

# Índice

1. Resumen Ejecutivo .....	2
2. Introducción .....	3
2.A. Problemática.....	3
2.B. Presentación de la Organización.....	4
2.B.1 Proceso de gestión y medición del <i>engagement</i> en MG Arg ...	9
2.C Preguntas y objetivos del trabajo .....	11
3. Marco conceptual .....	13
3.1 <i>Employee Engagement</i> .....	13
3.2 <i>Employee experience</i> .....	21
3.3 Medición del <i>engagement</i> .....	28
3.4 El rol de los líderes y de RR.HH. en la gestión del <i>engagement</i> .....	43
3.4.1 Rol de los líderes.....	43
3.4.2 Rol de RR.HH.....	47
4. Investigación de campo.....	52
4.A Metodología de relevamiento .....	52
4.B Presentación y análisis de la información de campo .....	53
4.B.1 Entrevista a ManpowerGroup.....	53
4.B.2 Entrevista a Mercado Libre, Banco Galicia y Accenture .....	57
4.B.3 Análisis de los instrumentos de medición .....	67
4.C Síntesis de los principales hallazgos .....	71
5. Recomendaciones para la acción.....	76
6. Conclusiones generales del trabajo.....	90
7. Referencias bibliográficas .....	92
8. Anexos .....	95
8.1 Anexo 1: Preguntas guía entrevista Manpower.....	95
8.2 Anexo 2: Preguntas guía entrevista MELI, Accenture y Galicia .....	95
8.3 Anexo 3: Preguntas Great Place to Work MELI y Bco. Galicia .....	96
8.4 Anexo 4: Dimensiones encuesta interna MELI .....	98
8.5 Anexo 5: Cuestionario encuesta interna Galicia Clima .....	98
8.6 Anexo 6: Encuesta Manpower MAPS .....	99
8.7 Anexo 7: Encuesta Accenture Gallup .....	102

# 1. Resumen Ejecutivo

Hace varios años, desde 2014, ManpowerGroup Argentina ha encarado un proceso de cambio organizacional con el objetivo de pasar de ser identificada como una empresa que provee únicamente servicios de personal eventual, a ser una empresa que brinda soluciones integrales de capital humano. Hoy, una vez sorteado el desafío del nuevo modelo de negocio, el objetivo es consolidar el modelo humano que acompañe la estrategia, aumentando su grado de compromiso.

El compromiso laboral es aquello que nos hace esforzar aún más para lograr resultados superiores. Cuando los colaboradores experimentan compromiso, se producen resultados positivos tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. Los mejores resultados de rendimiento están ligados a un elevado nivel de compromiso por parte de los empleados con su trabajo. Es clave para el éxito de la estrategia de la organización.

Por lo expuesto, el presente trabajo busca analizar el proceso actual de gestión de *engagement* en la compañía, identificar las oportunidades de mejora y proponer un conjunto de recomendaciones con foco en el proceso de medición y sus resultados.

Partiendo de una exposición teórica que nos permitirá comprender a qué llamamos compromiso y cuáles sus impulsores. Entender qué es *employee experience* como un medio para lograr *engagement*. Profundizar acerca de la gestión de compromiso en las organizaciones con especial foco en la medición y la dificultad que representa medir algo tan etéreo. Finalizando por comprender acerca de cuál es el rol de RR.HH. y de los líderes tanto en la gestión como en la construcción de *engagement*.

Se complementa con una investigación de campo basada en la metodología de entrevistas a Manpower y a empresas reconocidas como buenos lugares para trabajar, que aportan información cualitativa sobre la gestión y medición del *engagement*.

A modo de cierre, basándonos en la investigación teórica y las buenas prácticas de mercado identificadas en el trabajo de campo, se propone un conjunto de sugerencias que pueden llevarse a cabo para lograr contribuir en hacer de ManpowerGroup Argentina un mejor lugar para trabajar.

## 2. Introducción

### 2.A. Problemática a abordar

Todo el proceso de cambio por el que ManpowerGroup pasó, trajo aparejados cambios en el contexto cultural de la organización, cambios en la experiencia del cliente, en la experiencia del empleado, los tipos de servicios y hasta la forma de estructurarse como compañía. El equipo de People & Culture<sup>1</sup> acompañó las necesidades del negocio para que estos desafíos pudieran suceder. En todo este proceso, muchos colaboradores han logrado readaptarse y cubrir las nuevas necesidades que el modelo de negocio comenzó a exigir, pero otros no lograron ver esta transformación con el mismo compromiso y optimismo.

Una vez concluidos estos cambios en el modelo de negocio se intensifica el foco en el modelo humano que acompañe al éxito de la estrategia económica. Para competir hoy, las empresas necesitan ganarse la mente (compromiso racional) y el corazón (compromiso emocional) de los empleados en formas que conducen a un esfuerzo extraordinario. (Dave Ulrich, 2018)

Cuando una empresa trabaja realmente para lograr aumentar el compromiso de sus empleados, trabaja para generar un buen clima laboral y una buena experiencia de empleados. Un espacio de trabajo donde los empleados se sienten respetados, motivados, orgullosos de su trabajo y confían en sus líderes y en las personas con las que trabajan y sienten parte de un equipo, le devuelven a la empresa su compromiso e implicación y esto se traduce en un motor para el rendimiento empresarial llegando a brindar un mejor producto a los clientes y una buena experiencia. Esta distinción identificará a la organización y la hará única, por lo cual, generará una ventaja competitiva respecto de sus competidores.

El equipo de RR.HH. necesita delinear cuál es la manera más efectiva de gestionar y medir el *engagement* en la organización y evaluar el compromiso como un proceso, especificando su propio rol y alcance en dicha gestión. Generalmente, el compromiso de los empleados se lee en gran medida a través de datos numéricos que proporcionan las encuestas de clima laboral, por lo tanto, se necesita entender si estas mediciones periódicas son la información adecuada y suficiente para realizar un análisis, hacer una completa gestión de la información y tomar acciones a partir de los resultados.

---

<sup>1</sup> People & Culture o P&C es el nombre que recibe el equipo de RR.HH. en ManpowerGroup alineado al organigrama global.

Una palanca clave con la que cuentan las organizaciones que son capaces de maximizar el potencial de sus colaboradores es implementar una estrategia de *employee experience* y apoyarse en los líderes con valores que contribuyan a formar una cultura en la que todos los empleados experimenten altos niveles de confianza y los motive a hacer más cada día, es decir aumentando su compromiso, creando así un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento de la compañía.

En esta nueva etapa que atraviesa ManpowerGroup, el objetivo es consolidar el modelo humano que acompañe el nuevo modelo de negocio. Por lo cual, este trabajo busca proponer un conjunto de recomendaciones para mejorar la gestión y medición del *engagement*, detectando las fortalezas y debilidades en comparación con las buenas prácticas del mercado, mejorando la experiencia del empleado y el rol de RRHH y los líderes en consecuencia, para hacer de ManpowerGroup un mejor lugar para trabajar.

## **2.B. Presentación de la organización**

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) es líder global de servicios y soluciones innovadoras de capital humano por casi 70 años. Como expertos en el mundo del trabajo, conecta a más de 600,000 hombres y mujeres a un trabajo digno a través de un amplio rango de industrias. Por medio de sus marcas (Manpower®, Experis® y ManpowerGroup® Solutions) ayuda a más de 400,000 clientes en 80 países a mejorar el desempeño de su fuerza laboral, proporcionando soluciones integrales para encontrar, administrar y desarrollar al talento.

ManpowerGroup™ Argentina es líder en soluciones innovadoras para el mercado laboral que aseguren la sustentabilidad del talento para beneficio de las empresas, comunidades y personas. Especializada en soluciones que ayudan a las organizaciones a lograr agilidad empresarial y flexibilidad del capital humano, ManpowerGroup aprovecha sus más de 50 años de experiencia local en el mundo del trabajo para crear modelos laborales, diseñar prácticas de recursos humanos y acceder a las fuentes de talento que sus clientes necesitan para el futuro. Desde reclutamiento y selección, contratación temporal o permanente, consultoría, tercerización, *payroll*, *outplacement* y gestión de carrera hasta evaluación de empleados, capacitación y desarrollo. ManpowerGroup ofrece el talento para impulsar la innovación y productividad de las organizaciones en un mundo donde el talentismo es el sistema económico dominante. Cada día, ManpowerGroup conecta a miles de personas con su trabajo contribuyendo a construir sus experiencias y aptitudes para el empleo, a través de su relación con más de 2.000 clientes en todo el país.

ManpowerGroup fue nombrada una de las Empresas Más Éticas del Mundo por undécimo año consecutivo en 2020 confirmando así su posición como la marca más confiable en la industria de soluciones de Capital Humano, ocupando además un lugar entre las Empresas Más Admiradas de la Revista Fortune.

Desde el año 2014, ManpowerGroup ha decidido emprender un camino para lograr cambiar su modelo de negocio y con él su estrategia y *mindset*. El objetivo propuesto fue: pasar de ser reconocida por los clientes como una empresa que ofrece personal eventual a ser una empresa de soluciones integrales de Capital Humano. Esto representa unir todas las marcas que conforman el paraguas de ManpowerGroup y ofrecer servicios mucho más amplios que puedan resolverle a cada cliente la necesidad que tengan en su departamento de People & Culture más allá de su cobertura de puestos eventuales.

Ante este objetivo estratégico se comenzaron a comercializar de manera *cross*, incluso hasta unificando productos para el armado de arquitecturas innovadoras de RRHH, todas las unidades de negocios con una mirada global de consultoría: Manpower con los servicios de reclutamiento de personal permanente, personal eventual y servicios de *outsourcing* de nómina. Experis como el nexo entre el talento profesional especializado (orientado a perfiles de IT) y los clientes. Talent Solutions mediante los pilares de las líneas de negocios de RPO (*recruitment processing outsourcing*) y Right Management como áreas que ayudan a los clientes a organizar, gestionar y desarrollar el talento de la empresa con productos específicos como, por ejemplo: consultoría, evaluación de capacidades, capacitaciones, etc.

Previo a este cambio de estrategia, todas estas unidades de negocios funcionaban de manera independiente y solo existían algunos esfuerzos aislados a pedido de un cliente específico. Formaban parte de la misma empresa, pero no compartían ni siquiera gran parte de las áreas de soporte. Para cumplir con el objetivo, se identificaron algunos ejes de trabajo no solo externos (de cara a los clientes) sino internos (como se debía estructurar, capacitar y preparar culturalmente para acompañar este cambio).

Este desafío propuesto lleva más de seis años y atravesó todas las áreas de la organización, sus colaboradores y varios rasgos de su cultura se vieron implicados. A continuación, un resumen de todos los proyectos y fases que se llevaron adelante:

### **2014 – 2015: Proyecto Centralización**

Manpower se dividía en Casa Central (con determinados servicios de *BackOffice* centralizados) y aproximadamente 90 sucursales en distintos puntos neurálgicos de todo el país. Bajo esta dispersión geográfica, cada sucursal coordinaba los

procesos específicamente de administración, liquidación de la nómina de eventuales de los clientes que tenía asignados por zona.

Durante el año que duró el proyecto, se trasladó toda la gestión administrativa y de *payroll* de todos los asociados (empleados que prestan servicio en los clientes) a casa central.

El proyecto de centralización fue el primer paso para ir desarticulando estas diferentes formas de gestión que convivían a pesar de ser la misma compañía. Con este proyecto se logró productividad y eficiencia que se tradujo en la unificación de procesos, manejo de los clientes, procesos de control, disminución de los errores de liquidación y consecuentemente en la facturación. Se estableció un canal centralizado para resolver las dudas de los asociados (llamados a un 0800) atendido por especialistas, con SLA por tipo de reclamo o consulta y mecanismos de evaluación de calidad por satisfacción.

### **2016: Proyecto Uno**

Luego de una investigación del área de Proyectos Corporativos y en línea con el objetivo original, se resolvió que para ser una empresa más ágil y entregar a los clientes un servicio con mejor relación precio – calidad, necesitaban unificar las sucursales de Capital Federal (3 sucursales) y el AMBA (5 sucursales).

Así entonces, cerraron determinadas sucursales y abrieron tres centros de talento localizados estratégicamente para continuar en contacto con los clientes y seguir teniendo presencia física con los asociados y candidatos.

Finalizado Proyecto Uno, bajo una misma gerencia unificada y en consecuencia procesos unificados que lograban la eficiencia y productividad esperada, se operaban los tres centros de talento (Capital Federal- Av. Córdoba y Callao), Centro Monte Grande y Centro Zona Norte en San Isidro.

### **2017 Proyecto Uno 2.0**

El proyecto llamado Uno 2.0 fue una extensión del proyecto anterior, una segunda fase, para continuar reordenando la estructura y estandarizando todos los procesos de la compañía extendiendo la lógica en cada región del país.

Es decir, cerrando sucursales de regiones y dejando presencia en puntos neurálgicos, unificando así procesos, controles, supervisión y fundamentalmente logrando una gran productividad económica que se traduce en menor precio al cliente o un mayor margen de ganancia. Esta productividad económica fue dada por el menor costo de mantener la red de sucursales y alquileres, la mejora de los procesos de soporte y los cambios en la nómina y organigrama.

## 2018 – 2019 Proyecto *Enterprise* y *Convenience*

Como resultado del camino recorrido, la estructura y los procesos de Manpower estaban más sólidos y unificados dando paso a la última etapa de proyectos que se había planificado. Con este proyecto se modificó la manera de atender a los clientes y con él la forma de pararse como organización frente a los dos grandes tipos de clientes identificados:

- *Enterprise*: clientes que solicitan siempre los mismos perfiles de staffing, realizan pedidos masivos, que valoran una respuesta rápida. Ejemplo Wal-Mart 100 pedidos de cajeros con 48hs. de anticipación para cubrir necesidades de las tiendas del NOA.
- *Convenience*: que no trabajan por pedidos de volumen y valoran un trato más personalizado y de evaluación de los candidatos. Ejemplo Google, un pedido específico de un perfil de IT que no solo necesita cumplir con las especificaciones técnicas, sino que hasta se busca un *fit* cultural. Donde el cliente valora el trato personalizado, ver ternas de candidatos, etc.

A partir de esta definición, toda la estructura siguió cambiando y se adaptó a estos dos tipos de segmentos. Así se terminó de conformar el organigrama que compone ManpowerGroup. Toda la línea de venta en centros de talento de CABA, AMBA y sucursales del interior del país, la línea de operaciones soportando dichas ventas en cada Centro de Talento y absolutamente todos los procesos de *BackOffice* en las oficinas centrales.

Desde los Centros de Talento, se comenzaron a llevar los procesos de selección y reclutamiento para el personal que presta servicios en los clientes masivos. Esto hace que hoy se procesen el 70% de los requerimientos desde los centros de talento de CABA y de Buenos Aires, independientemente en qué provincia el candidato reclutado deba ir a prestar tareas. Para ejemplificar, un empleado que debía prestar tareas para los clientes que hacen pedidos masivos en Jujuy, se reclutaba desde la sucursal de Jujuy. Hoy, el equipo de la sucursal de Jujuy está completamente abocado a la venta y atención de los clientes *Convenience*, y la gestión integral de reclutamiento, selección e inducción se realiza de manera virtual desde los centros de talento antes mencionados.

Por lo tanto, desde las sucursales que están en el interior del país, se atienden los requerimientos del 70% de los clientes restantes, *Convenience*, con procesos específicos y que valoran una atención muy personalizada con la figura del ejecutivo de cliente y el resto del personal de la red de sucursales está enfocado íntegramente a la venta.



Al haber atravesado todos estos cambios, se logró fortalecer la estructura exclusiva de ventas de todos los centros de talento y sucursales del país con capacitaciones sobre los productos y quitándoles toda tarea de índole administrativa y comercial hacia el cliente activo, para que puedan ir en busca de clientes nuevos u ofrecer el resto de los servicios del paraguas de Manpower explicados anteriormente como no tradicionales (diferentes a provisión de personal eventual) para lograr el objetivo inicial de estos seis años de transformación.

Una de las áreas más involucradas en todos estos proyectos fue el equipo de People & Culture, trabajando para identificar los talentos necesarios para cada uno de los nuevos puestos, a su vez creando estos puestos y comprendiendo cuales son las habilidades requeridas para cada uno de ellos en este nuevo modelo de negocios.

Se realizaron varios procesos de capacitación para formar a cada colaborador y adaptarlo a su nueva función y para otros, se prepararon *outplacements* para acompañar sus desvinculaciones. A lo largo de todos estos años se definieron las nuevas áreas, se formaron nuevos líderes y se fusionaron o tercerizaron otras.

También se modificó la política de pago de comisiones. Antes, un vendedor cobraba un porcentaje sobre la venta realizada y solo vendía la línea de servicios en la que estaba formado. Las nuevas políticas se crearon para alentar la venta de productos no tradicionales y con aceleradores atractivos si se logra una venta *cross*. Por último, se modificaron los procesos de evaluación de desempeño alineando los objetivos de capacitación y venta al cambio de estrategia.

Luego de tantos años en constante proceso de cambio, donde todos en la organización en mayor o menor medida se vieron involucrados en estos proyectos, conviven colaboradores muy motivados y comprometidos por su trabajo actual y otros tantos que no lo sienten tan así. En esta nueva etapa ya están definidos los paquetes de productos, los roles de cada una de las personas que conforman los equipos de trabajo y la forma de servir a los clientes, es decir, el modelo de negocio ya está completo. Falta profundizar sobre el modelo humano que acompañe el negocio. El enfoque propuesto es trabajar sobre cómo gestionar y medir el *engagement* para influir positivamente sobre el nivel de compromiso de los colaboradores, su experiencia como empleados y el rol de los líderes y RR.HH. en toda la gestión.

## 2.B.1. El proceso de gestión y medición del *engagement* en MG Argentina

Para medir el compromiso y tener información concreta sobre cómo los empleados están sintiéndose y percibiendo a la organización, se realizan encuestas anuales de clima laboral. La encuesta es de la consultora Perceptyx y el manejo del contenido de las preguntas que pueden personalizarse se lleva adelante desde la división de Talent Solutions del equipo de Manpower Australia lo que dificulta al equipo de People & Culture de Argentina generar cambios o personalizarla a la realidad de la organización en el país.

La encuesta trabaja sobre los siguientes ejes:

- Valoración de la visión y valores de la empresa, el orgullo de pertenecer.
- Cultura confiable y ética (trato justo, respeto y estándares éticos)
- Cultura colaborativa para alcanzar las metas
- Cultura rápida y ágil (trabajo con calidad y rapidez)
- Cultura basada en resultados (objetivos, desempeño).
- Desarrollo y carrera (alcance de metas profesionales, desarrollo de habilidades, proyectos)
- Liderazgo del directorio y de los líderes directos (inspiran, respeto mutuo)
- Clientes (ofrecemos buenas soluciones, como contribuir al éxito, innovación).
- Trabajar en la empresa (comunicación, celebrar éxitos, tomar riesgos, compensación justa).
- Compromiso, medido mediante la integración de los resultados de cuatro preguntas específicas:
  1. Me siento motivado en mi actual trabajo
  2. En general, estoy conforme con mi trabajo actual.
  3. Hablo muy bien de la marca, servicios y soluciones de mi organización.
  4. Recomendaría a mi organización a mis amigos y colegas como un gran lugar para trabajar.

Las personas que responden positivamente (totalmente de acuerdo o de acuerdo), a las cuatro preguntas anteriores de *engagement* se las considera Comprometidas. Las personas que responden positivamente a algunas, pero no a todas las preguntas de *engagement* se las consideran Parcialmente comprometidas. Las personas que responden no positivo (totalmente en desacuerdo/en desacuerdo) a todas las preguntas anteriores, se las considera No comprometidas.

Cada año, en septiembre se lanza globalmente la encuesta. En el transcurso del mes, los *managers* de la compañía con más de cinco colaboradores que reportan directamente pueden acceder a sus resultados individuales del área, compararlos con los de la organización o con años anteriores.

Una vez obtenidos los resultados y dentro del plazo estipulado por el equipo de People & Culture, cada *manager* necesita reunirse con su equipo para hablar sobre los resultados y obtener el *feedback* que le permita plasmar en la herramienta los planes de acción que se compromete llevar adelante durante el año en pos de mejorar los índices de respuesta de las preguntas con más variabilidad negativa y las acciones que continuará realizando para mantener ciertos resultados con variabilidad positiva.

En paralelo, el equipo de People & Culture convoca a una reunión para toda la compañía donde el director comunica los resultados obtenidos a nivel nacional, cuenta todo lo que se ha realizado para lograr esos resultados y los pasos que ya tienen planificados para el siguiente año.

People & Culture se asegura que todos los *managers* carguen los planes de acción en la herramienta, pero luego no se planifica interacción ni feedback entre los líderes y el equipo de RR.HH. Si se destaca que recientemente, a partir de agosto 2020, se han designado *partners* a cada gerencia con la finalidad de acompañar a los líderes en la gestión del clima. Lamentablemente esta nueva gestión es tan reciente y cercana a la próxima medición de clima (septiembre 2020) que seguramente se afirmará el año próximo.

El equipo de P&C realiza análisis de los resultados a nivel compañía y asigna presupuesto al *budget* del año siguiente para impactar ciertas acciones que fueron identificadas en este análisis.

Según se puede observar a partir de la descripción del proceso es que la gestión del compromiso en ManpowerGroup está atada a la medición de clima y sus resultados.

Estos son los resultados del índice de compromiso medido con las cuatro preguntas de *engagement* que se incluyen dentro de la encuesta de clima.

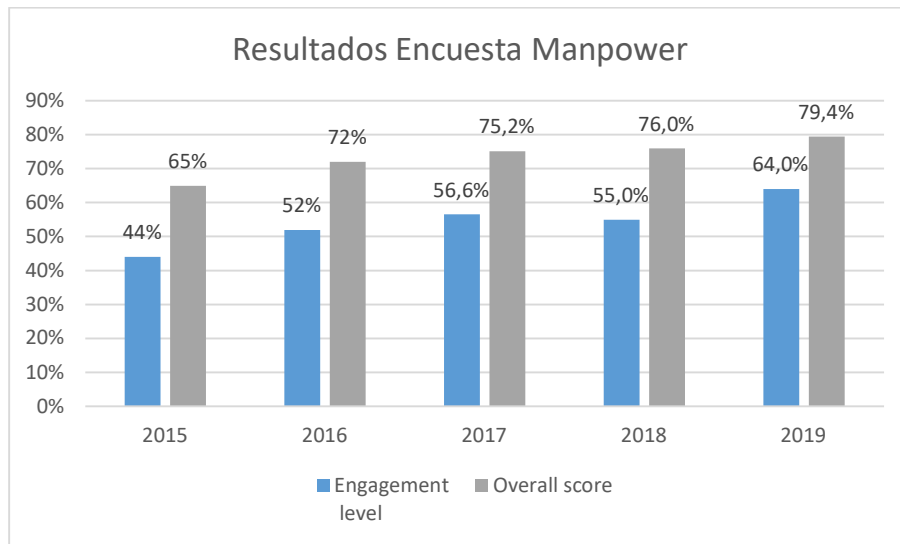


Gráfico 1 – Resultados encuesta Manpower. Fuente interna, elaboración propia

Desde 2015 se comenzó a trabajar sobre los resultados que arroja la encuesta de clima y se tomaron acciones sobre los resultados con un muy buen impacto en 2016, gran parte producto de una nueva política de compensaciones (los salarios estaban muy por debajo de la media de mercado). Luego, la medición cayó algunos puntos y si bien en 2019 mejoró, está aún por debajo del *target* que esperaba la compañía (80%). Este resultado de 2019 puede deberse a un reflejo de estabilidad en comparación con tantos años de cambios constantes. El desafío no solo será incrementar esta medición luego de ese efecto sino además identificar si esta medición es suficiente para gestionar y reflejar el *engagement* en la compañía.

Por otra parte, respecto a los resultados del índice de favorabilidad de toda la encuesta de clima. Tal como se puede observar en el gráfico y en comparación con los resultados de las preguntas de *engagement* son superiores y su aumento es mucho más pronunciado.

## 2.C. Preguntas y objetivos del trabajo

ManpowerGroup ha pasado por varios años de constantes cambios y actualmente está viabilizando el modelo de negocio profundizando el foco en los colaboradores que conforman la organización.

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso actual de gestión de *engagement* en la compañía, identificar las oportunidades de mejora y proponer un conjunto de recomendaciones con foco en el proceso de medición y sus

resultados, que puedan contribuir en hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar.

A este fin, buscaremos identificar los aspectos necesarios a trabajar, analizando el proceso de gestión y medición del compromiso en la empresa, relevando buenas prácticas del mercado para mejorar la experiencia del empleado, así como revisando el rol de RR.HH. y los líderes en este proceso.

Trabajar sobre estos pilares pondrá al empleado en el centro de la estrategia, creando el clima propicio para terminar de desarrollar el espíritu colaborativo y de innovación que se requiere para posicionarse y ser reconocida como una de las empresas líderes en Argentina en soluciones de capital humano.

Se buscará responder los siguientes interrogantes:

- a. ¿Qué se entiende por *engagement*? ¿Cuáles son sus impulsores? ¿Cuáles son los factores relevantes del compromiso de los colaboradores?
- b. ¿Que implica tener una buena experiencia del empleado? ¿Qué factores la componen?
- c. ¿Cómo se puede medir y gestionar el compromiso laboral?
- d. ¿Cuál es el rol de RR.HH. y de los líderes en la gestión y construcción de compromiso?
- e. ¿Cómo se gestiona y mide el *engagement* en las empresas reconocidas como casos de éxito en nuestro país? ¿Qué hacen? ¿Cuáles son las buenas prácticas en relación?
- f. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora de ManpowerGroup en la gestión y medición de *engagement*?
- g. ¿Qué necesita hacer Manpower para mejorar la gestión y medición del compromiso de los colaboradores?

### 3. Marco conceptual

Para enmarcar el presente trabajo, se abordarán cuatro ejes conceptuales que permitirán entender y facilitar el análisis de la problemática elegida en pos de llegar al objetivo que nos hemos propuesto. Ellos son: *employee engagement*, *employee experience*, medición del *engagement* y el rol de RRHH y los líderes en la gestión y medición de *engagement*.

#### 3.1 *Employee engagement*

Gran parte de lo escrito sobre compromiso laboral (*engagement*) proviene no solo del campo académico sino de la literatura profesional y de las definiciones que supieron ilustrar las diferentes consultoras de RR.HH. En esta línea mostraremos cuatro de las definiciones más relevantes que se complementan para lograr la definición de compromiso.

Uno de los primeros autores en definir compromiso<sup>2</sup> fue W. Kahn, (1990) que define el compromiso personal como “*el aprovechamiento de los miembros de la organización en sus roles de trabajo*”. En esos roles las personas se expresan físicamente, cognitiva y emocionalmente. Los trabajadores están más comprometidos al trabajar en situaciones que les proveen de significado y seguridad psicológica. Así, el compromiso para W. Kahn tiene una connotación psicológica que está presente al ocupar y desempeñar un rol organizacional en ciertas condiciones.

De acuerdo con Maslach (2001), el compromiso de las personas en el trabajo se caracteriza por lo que llama energía, implicación y eficacia de estas, el opuesto directo de agotamiento, cinismo e ineficacia, características del *burnout*.

Siguiendo con las definiciones que hemos seleccionado, Saks (2006), define el *engagement* como “*el grado en que un individuo está atento y absorto en el desempeño de su rol*”. El compromiso para este autor es lo que nos vincula laboralmente a nivel racional (oportunidades de desarrollo, compensación, empleabilidad), emocional (conexión con los valores corporativos, la credibilidad de la dirección, el jefe directo, los compañeros de trabajo) y trascendental (realización de un trabajo con sentido, autorrealización de los valores personales y sensación de utilidad personal y social).

Más recientemente, A. Bakker (2011), comienza a hablar de compromiso laboral como un estado activo y positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza

---

<sup>2</sup> Cuando se habla de compromiso el autor se refiere a *engagement* y no a *commitment*.

por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor se refiere a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de importancia, entusiasmo y deseo. Finalmente, la absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, de modo que el tiempo pasa rápido.

Es relevante establecer una diferencia para completar las definiciones de compromiso laboral ya que frecuentemente suele confundirse con otros términos. Tal como indica A. Bakker (2011), compromiso laboral se diferencia de la satisfacción laboral ya que la misma refiere a una experiencia que puede durar un momento, mientras que el compromiso se refiere a un episodio de desempeño más prolongado (aunque puede fluctuar entre las personas de un día a otro dependiendo de lo que suceda los empleados pueden mostrar niveles más altos o bajos de compromiso).

Siguiendo con Arnold Bakker, en su artículo “*An Evidence-Based Model of Work Engagement*” de 2011 ilustra un **modelo general de compromiso laboral** que resume los elementos que necesitan tenerse en cuenta a la hora de explicar y promover el compromiso de los colaboradores, dando una visión más amplia, teniendo en cuenta los antecedentes y consecuencias del compromiso, para lograr una gestión adecuada.

De acuerdo con este modelo, los recursos laborales como el apoyo social de colegas y supervisores, la retroalimentación del desempeño, la variedad de habilidades y la autonomía más los recursos personales (optimismo, resiliencia, autoestima, etc.) son factores que impulsan o posibilitan el compromiso laboral y tienen un impacto especialmente positivo en el compromiso cuando las demandas y exigencias laborales son altas. El compromiso laboral, a su vez, tiene un impacto positivo en el desempeño laboral.

Es importante destacar el ciclo de retroalimentación del modelo. Los empleados que están comprometidos y se desempeñan bien pueden crear sus propios recursos, que luego fomentan el compromiso con el tiempo y crean una espiral de experiencias positivas. Además, existen diferentes niveles de compromiso en base a la cantidad de recursos de trabajo a los cuales se expone un colaborador y estos pueden variar día a día.

Según el autor, existen dos tipos de impulsores (o *enablers*) que se asocian positivamente con el compromiso laboral:

1. **Recursos laborales:** como el apoyo social de los colegas, la retroalimentación del desempeño, el apoyo de los jefes, la innovación,

la apreciación, el clima laboral, la variedad de habilidades, la autonomía y las oportunidades de aprendizaje.

Los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que: pueden ayudar a enfrentar las demandas laborales y los costos fisiológicos y psicológicos asociados a ellas, pueden ser funcionales para lograr los objetivos laborales, o pueden estimular el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal. Por lo tanto, los recursos laborales colaboran en satisfacer las necesidades humanas básicas de autonomía, afinidad y competencia.

Los entornos laborales llenos de recursos fomentan la voluntad de dedicar los esfuerzos propios a la tarea laboral. En tales entornos, es probable que la tarea se complete con éxito y que se alcance el objetivo. Los recursos laborales se vuelven sobresalientes y adquieren su potencial de motivación cuando los empleados se enfrentan a altas demandas laborales (por ejemplo, demandas cuantitativas, emocionales y cognitivas).

2. **Recursos personales:** personas positivas, que tienen resiliencia y se sienten capaces para controlar con éxito su trabajo. Cuantos mayores son los recursos personales de un individuo, más positiva es la autoestima de la persona. Estas personas están intrínsecamente motivadas para perseguir sus objetivos y, como resultado, desencadenan un mayor rendimiento y satisfacción.

Para Maslach (2001), existen seis impulsores o áreas de la vida laboral que conducen al compromiso: una carga de trabajo sostenible, sentimientos de elección y control del trabajo, reconocimiento y recompensa apropiados, ser parte de un equipo de trabajo, equidad y justicia, y trabajo significativo y valorado.

Según J. Meyer y N. Allen (1991), el compromiso organizacional está dividido por tres tipos y determina ciertos impulsores para esas categorías: el **afectivo** que se refiere al apego emocional por parte del empleado hacia la empresa y el orgullo de ser parte de la organización; el de **permanencia** que hace referencia a lo a los premios, recompensas y reconocimiento por el trabajo realizado, y el compromiso **normativo**, que se refiere a un sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios obtenidos a lo largo de su trabajo allí.

Para completar la mirada sobre los impulsores del compromiso, en su libro *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, (Dave Ulrich, 2018) presenta un relevamiento que realizó sobre estos alejándose del material



exclusivamente académico e investigando qué indicaban consultoras como *Accenture, Gallup, Mercer, Towers Perrin, Watson Wya* y otras. Estos son los rasgos comunes identificados:

- Visión: la unidad de trabajo tiene un sentido del futuro que involucra corazones y mentes de los trabajadores y crea orgullo entre los empleados.
- Oportunidad: el trabajo ofrece la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente.
- Incentivo: el paquete de compensación es justo y equitativo, incluyendo salario base, bonificaciones y otros incentivos financieros.
- Impacto: el trabajo en sí mismo marca la diferencia o crea un significado.
- Comunidad: el entorno social incluye ser parte de un equipo y trabajar con compañeros de trabajo que se preocupan.
- Comunicación: el flujo de información es bidireccional, por lo que los empleados saben lo que está sucediendo.
- Experimentación: las políticas de horas de trabajo, vestimenta y otras son flexibles y están diseñadas para adaptarse a las necesidades tanto de la empresa como del empleado.

Nos parece interesante compartir algunas conclusiones a las que arribó D. Robinson (2003) en un análisis que realizó utilizando los datos de la encuesta de actitud de IES (centro internacional, apolítico e independiente de investigación y consultoría en temas de Recursos Humanos) en más de 10.000 empleados en 14 organizaciones. El estudio muestra los siguientes pilares que representan (en su modelo) la esencia del compromiso:

- Una actitud positiva y orgullo por la organización.
- Creencia en los productos o servicios de la organización.
- La percepción que tienen los colaboradores sobre el desempeño en su trabajo.
- Voluntad de comportarse de forma altruista y ser un buen jugador de equipo.
- Comprensión del panorama general, y voluntad de ir más allá de los requisitos del propio trabajo.

Tal lo expuesto, existen grandes coincidencias entre los distintos autores y consultoras. Los impulsores de compromiso tienden a crear una experiencia positiva de los empleados tanto con su trabajo como a través de él con la organización. Una organización con buen clima laboral y una cultura flexible que crea un ambiente propicio para que los empleados puedan dar lo mejor de sí e incluso más de lo esperado para su rol.

El *engagement* es aquello que nos hace esforzar aún más para lograr resultados superiores. Es una condición deseable y positiva, tiene componentes de actitud y de comportamiento. Cuando los empleados experimentan compromiso, se producen resultados positivos tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. Es clave para el éxito de las organizaciones. Los mejores resultados de rendimiento están ligados a un elevado nivel de compromiso por parte de los empleados con su trabajo o compañía.

Existen varias razones para esperar que el compromiso esté relacionado con el trabajo, la experiencia del compromiso se ha descrito como una experiencia satisfactoria, experiencia laboral positiva y estado mental (Schaufeli W. y., 2004). Es probable que estas experiencias y emociones positivas den como resultado, resultados laborales positivos. Cuando los colaboradores identifican y valoran los recursos que reciben de su organización pueden **intercambiar** con la organización, estar más plenamente en sus roles dedicando un mayor grado de dedicación, es decir, estar más comprometidos.

Es en esta relación de intercambio en que las organizaciones con colaboradores comprometidos desarrollan una ventaja competitiva para la compañía difícil de imitar por los competidores.

Las organizaciones integradas por personas comprometidas se diferencian como organización y, como externos a ellas, es notable detectarlas. Por ejemplo, es destacable cuando como cliente llamamos a un centro de atención telefónica de una compañía y uno queda sorprendido por la calidad y empatía con que fue atendido. No solo tomaron el reclamo y lo solucionaron o no, sino que la atención fue cálida, respetuosa y demostró tener una empatía que va más allá de lo requerido para el rol. Seguramente estemos frente a una organización de gente comprometida.

Estas son las distinciones que diferencian a los empleados comprometidos:

- Los empleados comprometidos no sólo hacen un mayor (y mejor) uso de los recursos laborales disponibles en su organización, sino que también son capaces de crear sus propios recursos para mantener su *engagement*. Parecen mantener y manejar su propio vigor y dedicación. Mantienen su compromiso porque tienen la autonomía para influenciar su trabajo, de manera tal que lo transforman no sólo en un trabajo provisto de recursos, sino también, en un trabajo que presenta mayores desafíos. (Despoina Xanthopoulou, 2010)
- Experimentan emociones positivas, como alegría y entusiasmo. Tienen altos niveles de energía y están entusiasmados sobre su trabajo. Además,

a menudo están completamente inmersos en su trabajo. (Bakker A. , 2011)

- Están en un constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades que los lleva a trabajar en sus recursos personales y emplearlos en el desarrollo de una tarea. Se entiende que los trabajadores comprometidos tienen más posibilidades de aprender cosas nuevas a través de sus actividades laborales y de buscar desafíos que estén relacionados con sus tareas.
- Tienen la habilidad de enfocarse en sus labores y dedicar toda su energía al trabajo. Son más propensos a sentirse seguros y a creer que tienen el control de su entorno pidiendo retroalimentación a su supervisor, a sus colegas y movilizándolo su red social.
- Transfieren su compromiso a los otros que están en su ambiente inmediato pudiendo mejorar de manera indirecta el desempeño del equipo.
- Es más factible que aumenten sus propias demandas laborales con el fin de crear un ambiente de trabajo desafiante<sup>3</sup>. Por ejemplo, si es posible, se ofrecen voluntariamente para participar en proyectos. Se comportan de manera proactiva, son más propensos a inventar nuevas soluciones para los problemas que surjan en el trabajo y alcanzan altos niveles de desempeño.
- Los empleados comprometidos no son adictos a su trabajo. Ellos disfrutan de otras cosas fuera del trabajo y, a diferencia de los adictos al trabajo, no trabajan duro por un impulso interior fuerte e irresistible, sino porque para ellos trabajar es divertido.

Podemos establecer una relación entre la primera definición de compromiso de Kahn sobre el compromiso cognitivo, afectivo y conductual y la descripción de las personas comprometidas, cognitivo sobre pensar, afectivo sobre sentir y conductual sobre actuar. En resumen, las personas comprometidas piensan en el diseño de su trabajo y lo hacen de la mejor manera posible. Sienten seguridad, y emociones positivas. Actúan, tienen la iniciativa, crean los cambios, son proactivos, aprenden continuamente y se postulan a nuevos desafíos.

---

<sup>3</sup> Esta relación recíproca y dinámica entre los recursos y el engagement, es compatible con la noción de un ciclo de ganancia del engagement y, en parte, la sustenta. Empleados *engaged* tienden a crear un entorno de trabajo más desafiante (buscando demandas) y provisto de más recursos (buscando o creando más recursos). (Despoina Xanthopoulou, 2010)

A modo de conclusion, hemos realizado un resumen de todo lo plasmado por los distintos autores en el pilar teórico, desarrollando y proponiendo el siguiente mapa que resume el comportamiento del compromiso y los factores e impulsores que lo componen con el fin de contribuir al análisis y gestión del compromiso en las organizaciones.

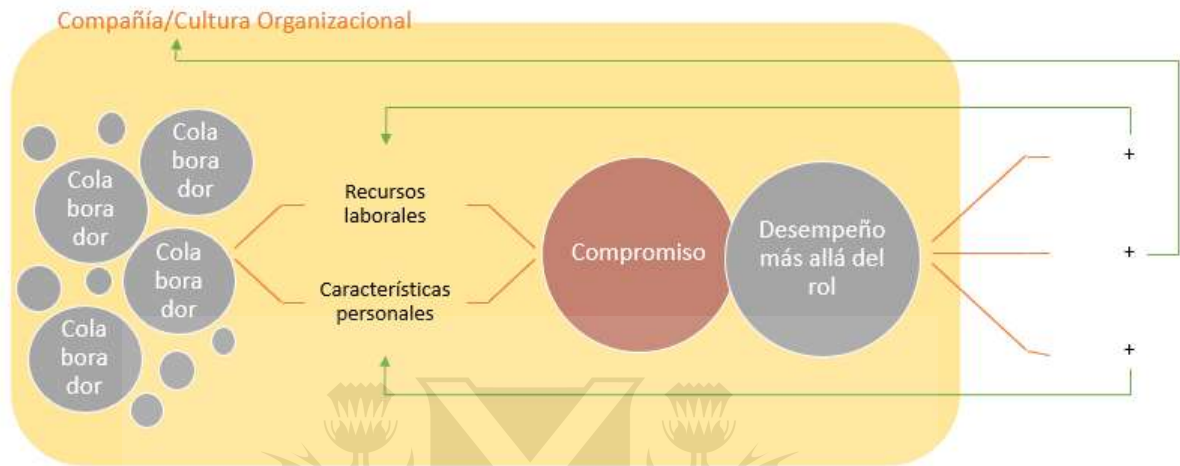


Gráfico 2 – Mapeo de Compromiso. Fuente propia.

Cuando las organizaciones trabajan sobre compromiso buscan resultados en el servicio, lealtad y satisfacción al cliente, desarrollar un crecimiento sostenido en la organización con mayor aporte de los empleados, reducción de la rotación, atraer buenos talentos, que los colaboradores que forman la organización tengan intensiones de permanecer y estén motivados.

Para esto, necesitan fortalecer y formar una **cultura organizacional** flexible, que aprenda rápidamente de sus errores, que impulse a los colaboradores a tomar desafíos y que se sientan altamente demandados. En una **compañía** que ofrezca a los colaboradores una experiencia positiva, otorgando un puesto de trabajo que le proporcione seguridad, se sientan tratados con justicia y acompañados y apoyados por sus líderes, con una carga de trabajo sostenible, reconocimiento y recompensas asociados y trabajo significativo y valorado.

Los **colaboradores** que están inmersos en una compañía con la cultura organizacional como la descrita trabajan en un contexto que contribuye a aumentar su grado de compromiso. Pero esto no solo se logra con una cultura flexible sino que existen dos factores que necesitan impulsarse: los recursos laborales y las características personales.

La compañía pone a disposición una cultura, con trabajos desafiantes e invita a la innovación. Los colaboradores esperan desarrollar sus **recursos laborales** para aprovechar al máximo todo lo que tiene a disposición por parte de la organización e incluso generar más espacios de intercambio y desarrollo.

Un colaborador puede desarrollar estos recursos laborales construyendo relaciones de retroalimentación con sus jefes y apoyo de sus colegas, estimular su crecimiento, aprovechar las oportunidades de aprendizaje para aumentar su desarrollo profesional. Incluso pedir a la compañía y crear juntos ese espacio para potenciar su desarrollo.

Por otro lado, cada colaborador trae consigo **características personales** que lo impulsan a sentirse comprometido, más allá del entorno organizacional descrito. Los colaboradores con estas características personales positivas tienen y se preocupan por desarrollar habilidades blandas que les permiten desarrollarse no solo profesionalmente sino de manera personal. Se sienten cómodos saliendo de su zona de confort, aprenden rápido de sus errores. Saben encontrar el balance entre su vida personal y su vida laboral, no son adictos al trabajo. Estas características personales positivas, cuanto más desarrolladas estén, más autoconocimiento y autoestima positiva tendrá el colaborador motivándolo a cumplir sus objetivos con mayor rendimiento.

Cuando se combinan todos los factores enunciados: el colaborador percibe y siente una cultura organizacional flexible y colaborativa, se preocupa y busca potenciar sus recursos laborales y trae consigo y desarrolla las características personales que necesita para acompañarlo, es muy probable que tenga un alto grado de **compromiso** y esto se vea reflejado en un buen **desempeño más allá de su rol**.

El compromiso es parte de una relación de intercambio, entre los colaboradores y la organización. La organización pone a disposición los recursos y la cultura para que esto suceda y los colaboradores devuelven esto a la organización con un aumento de su desempeño y eficacia, lo que hará que no solo los colaboradores se sientan realizados, sino que las empresas se beneficien por un aumento de la productividad e innovación, generando una ventaja competitiva difícil de imitar por los competidores.

Esta relación es recursiva, pero no se vuelve al mismo lugar de partida, sino que el desarrollo de la persona y de la organización va en aumento.

El compromiso retorna positivamente hacia: las características personales desarrollándolas cada vez más, intensificándolas y haciendo que la persona cada vez tenga más autoconocimiento de sí y de las habilidades que necesita desarrollar para los siguientes *steps*. Los recursos laborales que cada vez se vuelven más sólidos y desafiantes. Contagiando a otros, mejorando el clima laboral y potenciando la cultura.

Por último, para abordar el compromiso en las organizaciones se necesita desarrollar y ofrecer a los empleados una **experiencia laboral** positiva, de lo que hablaremos en el próximo capítulo, y, tener en cuenta dos cuestiones fundamentales: en primer lugar, que el compromiso tiene un componente individual que debe atenderse y al que no se llega con políticas y prácticas masivas ya que no todos los colaboradores se sienten atraídos y potenciados por las mismas cosas. En segundo lugar, que el compromiso puede variar rápidamente según los niveles de recursos laborales, características personales y cultura que el empleado **percibe** en cada momento de su vida personal y laboral, por lo tanto, los esfuerzos y acciones también requieren diseñarse y adaptarse a estos movimientos.

### **3.2 Employee experience**

En su libro *The Employee Experience Advantage*, Jacob Morgan (2017) realiza una introducción hacia la experiencia del empleado muy interesante. En la vida, el ser humano va recolectando y creando experiencias en lugar de simplemente ir adquiriendo cosas. Las experiencias son realmente una de las cosas más cautivadoras, no solo dan forma a quienes somos como seres humanos, también nos ayudan a conectarnos y construir relaciones con otros.

Las experiencias en sí mismas pueden ser efímeras, pero los recuerdos que crean pueden durar mucho tiempo más. Siendo las experiencias tan vitales a nuestra existencia como seres humanos, y considerando que pasamos más del 30 por ciento de nuestra vida trabajando, a todos realmente nos importan las experiencias que tenemos en el ámbito laboral.

Uno de los factores que puede influenciar el compromiso de los colaboradores es su experiencia dentro de la organización. La competencia por el talento y demandas del trabajo cambiante han incrementado la relevancia de la experiencia de los empleados.

Las organizaciones que se ocupan e invierten en la experiencia de los empleados tienen más de cuatro veces el promedio de ganancias, más de dos veces el promedio *revenue* según una investigación de Forbes (2018), y niveles más altos de compromiso, superando a sus competidores en un 147% en ganancias por acción según un estudio de Harvard Business Review de 2016. (KPMG, 2020).

*Employee Experience* es un concepto relativamente nuevo en HR, puede explicarse como la vivencia que tiene un empleado en la organización, es “viajar con los zapatos” de los empleados que componen una organización (Elena Méndez Díaz-Villabella, 2006). El *employee experience*, la vivencia de la realidad

laboral lleva a los colaboradores a actuar con compromiso y estar alineados a los objetivos de la organización.

Consiste en hacer foco en las personas, analizando sus interacciones con la compañía. Consiste en establecer y mejorar la manera en que las personas están la organización. Es un elemento por considerar si se quiere lograr comprender, analizar y mejorar la manera en que los colaboradores sienten la organización.

Según J. Morgan (2017), consiste en darles a los empleados los espacios de trabajo que desean, las herramientas que necesitan y una cultura que puedan celebrar. Para las personas que forman parte la organización, su experiencia es simplemente la realidad de lo que es trabajar allí. Desde la perspectiva de la organización, la experiencia de los empleados es lo que está diseñado y creado para ellos, a la vez, es lo que la organización cree que debería ser la realidad laboral del empleado.

El término parece definirse de manera sencilla y no existen diferencias relevantes entre autores, sin embargo, en la práctica, es frecuente que se confunda la experiencia del empleado con los beneficios que otorga la organización, pero es mucho más que eso. Del mismo modo suele confundirse *Employee Experience* con el ciclo de vida del empleado, pero no son lo mismo, ya que una mala experiencia del empleado hará que el colaborador no complete todo el ciclo.

Tampoco es igual a la propuesta de valor al empleado, que es una promesa de experiencia que el colaborador tendrá con la organización y no siempre se traduce en la realidad. Por último, también se diferencia del *engagement*, ya que el *engagement* es un objetivo que se logra generando una buena experiencia del empleado. En otras palabras, podría decirse que el ***Employee Engagement* es el objetivo final y el *Employee Experience*, el medio para lograrlo.**

J. Morgan (2017), identifica a la experiencia de los empleados como cuatro partes de una pirámide:

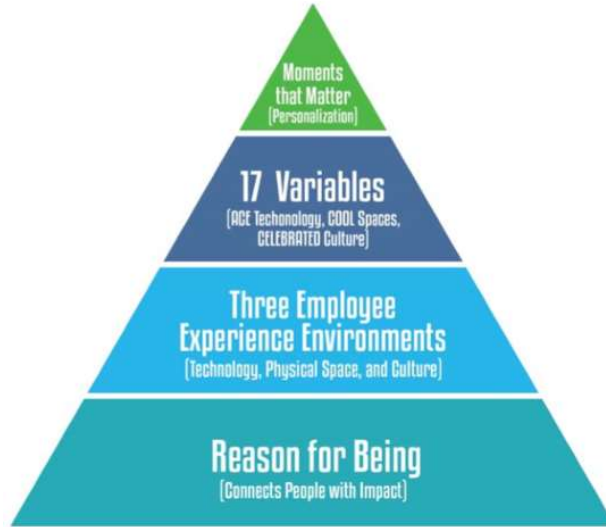


Gráfico 3- Pirámide de Employee Experience (Morgan, 2017)

La base de esta pirámide, según J Morgan (2017) la conforma **la razón de ser**: que según el autor las organizaciones que buscan crear buenas experiencias para los empleados necesitan comenzar con una **razón de ser**, que actúa como fundamento de los tres entornos (físico, tecnológico y cultural), que desarrollaremos a continuación, para desarrollar la experiencia del empleado. Se busca responder a la pregunta: "¿Qué impacto tiene la organización en el mundo y en la comunidad que la rodea? La respuesta tiene que ser algo que movilice a los empleados y los encienda.

El siguiente escalón de la pirámide abarca tres entornos laborales, que se potencian entre sí, en los cuales las empresas necesitan trabajar si desean construir una buena experiencia de los empleados:

- **Espacio Físico:** El entorno físico es aquél en el que los empleados realmente trabajan. Es el alrededor e incluye todo, desde el arte que cuelga en la pared a los cubículos o dónde pueden sentarse los empleados. Todos desean pasar la jornada laboral en un espacio físico que energiza e inspira. Nos mantiene más creativos, comprometidos y conectados con la empresa. El entorno físico actúa como símbolo y representación positiva de la organización y la decisión de estar allí. Tiene una importancia máxima en la satisfacción del empleado, en el desarrollo de su trabajo y en la comunicación con sus compañeros (relaciones). A medida que el mundo del trabajo ha evolucionado, también lo han hecho los entornos en los que el trabajo se hace. Las oficinas están resurgiendo como centros de experiencia o de encuentro de los empleados.



Existe una identidad social que los empleados tienen con sus espacios de trabajo, y el entorno físico que puede afectar su comodidad psicológica y brindar una grata experiencia positiva.

Algunas ideas que pueden contribuir al desarrollo de este tipo de espacios de trabajo es abrir la organización, construir espacios donde los colaboradores pueden traer amigos y visitas (orgullo por el lugar y la organización donde trabajan), brindar flexibilidad de trabajo remoto (siempre que la tarea lo permita), diseñar múltiples opciones de espacios de trabajo (abiertos, cerrados, salas, mesas de trabajo de grupo, etc.). Y fundamentalmente que el espacio de trabajo refleje los valores y cultura de la organización.

- **Entorno Tecnológico:** el entorno tecnológico hace referencia a las herramientas necesarias y disponibles para desarrollar el trabajo. La tecnología tiene un impacto palpable en las personas: es lo que usamos para comunicarnos, colaborar y actuar en nuestro trabajo. Si las herramientas funcionan mal, entonces todo lo demás a su alrededor, incluidas las relaciones humanas, también funcionan mal. Por lo cual, el entorno tecnológico tiene un impacto directo en la experiencia laboral de los colaboradores.

El entorno tecnológico incluye tanto el *hardware* como el *software* y su diseño. Cualquier tecnología que se utilice para hacer el trabajo es parte del entorno tecnológico, ya sean plataformas de videoconferencia, redes sociales internas, herramientas de gestión de tareas, etc.

- **Cultural:** La cultura refiere a cómo los colaboradores “viven la organización”, es decir, el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres y creencias que realmente definen su experiencia en la organización. Es uno de los tres entornos que las compañías necesitan trabajar para lograr que los empleados tengan una buena experiencia laboral. Sin embargo, la cultura presenta un desafío adicional, existe independientemente de si la organización decide crearla.

El autor habla de una cultura **celebrada** y enumera los siguientes atributos sobre los cuales trabajar si se desea diseñar una cultura que contribuya a una buena experiencia para los colaboradores:

- La compañía tiene una imagen positiva en el sector al que pertenece y en la comunidad.
- Los colaboradores son tratados de manera justa. Tienen un propósito legítimo, saben que se espera de su rol y como contribuye a los resultados esperados. Sus ideas son escuchadas y se les compensa adecuadamente por el trabajo que realizan. Se sienten parte de un equipo.

- Se cree en la diversidad e inclusión como parte fundamental para el crecimiento de la compañía. En un entorno inclusivo los colaboradores pueden compartir sus puntos de vista únicos.
- Capacidad para aprender y recursos para hacerlo. Diseño de programas de desarrollo, capacitación y tecnología pueden alentar a los empleados a aprender.
- Los líderes acompañan el crecimiento de los colaboradores, son entrenadores y mentores.
- Importancia en la salud (física y mental) y el bienestar de los empleados. Brindar formas para que los empleados mejoren su salud en el trabajo y en el hogar.

El tercer escalón de la pirámide, que plantea J. Morgan (2017), está conformado por diecisiete atributos que conforman el abanico de variables que los empleados distinguen y valoran en la experiencia laboral que tienen en una organización. Al leerlos se podría observar que todos están incluidos en los entornos arriba mencionados. Por lo cual, trabajando sobre ellos, se logrará el objetivo de la buena experiencia para los empleados.

1. Tecnología de fácil utilización por los usuarios finales.
2. Tecnología disponible para todos los colaboradores.
3. Tecnología centrada en las necesidades de los empleados.
4. Opciones de lugar de trabajo.
5. Valores reflejados en el espacio físico.
6. Sentirse orgulloso de traer amigos o visitantes.
7. Flexibilidad y autonomía en el lugar de trabajo.
8. Un sentido de propósito.
9. Trato justo.
10. Sentirse valorado.
11. Sentirse parte de un equipo.
12. Gerentes que actúan como entrenadores y mentores.
13. Capacidad para aprender algo nuevo, avanzar y obtener los recursos necesarios.
14. Recomendar a otras personas para que trabajen en la organización.
15. Diversidad e inclusión.
16. Salud y bienestar
17. Percepción de la marca

Por último, en la definición de *employee experience* que realiza el autor, en la cima de la pirámide están **los momentos que importan**. Como hemos desarrollado anteriormente, el *employee experience* se diferencia del ciclo de vida de los empleados o del *journey* en la organización. En lugar de pensar en un ciclo de vida tradicional de los empleados, es más valioso y efectivo pensar en momentos que importan o momentos de impacto como: el primer día de

trabajo, tener un hijo, ser ascendido, terminar los estudios, comprar una casa, dejar la empresa, u otro momento clave que se defina. Esto es lo que permite a las organizaciones llevar un nivel de personalización. Cada organización puede responder haciendo algo relacionado con la tecnología, la cultura, o el entorno físico de trabajo.

Complementando el desarrollo anterior, en la guía para la gestión del *employee experience* de la consultora GoIntegro (2019), se define a la experiencia del empleado como un término holístico que se compone de elementos que están dispersos en diferentes personas y herramientas de la organización. Allí se establecen cinco pilares en los cuales apoyar una buena experiencia del empleado, coincidiendo con J. Morgan, pero dándole otra perspectiva:

1. **Tecnología:** permite personalizar las acciones gracias a las métricas y datos que ofrece para conocer los verdaderos intereses y necesidades de los colaboradores.
2. **Vivencias:** No se trata simplemente de seguir procesos que se han establecido previamente. Las interacciones deben ser empáticas y auténticas, independientemente de dónde se encuentren o de lo que estén discutiendo.
3. **Personalización:** La Transformación Digital ha posibilitado que las personas trabajen cuando y desde donde se sientan más productivos. Un enfoque único para la experiencia de los colaboradores seguramente dejará a algunos sintiéndose excluidos. En cambio, una experiencia personalizada a sus necesidades, intereses y realidades potenciará aún más su compromiso.
4. **Liderazgo:** hoy los colaboradores exigen conversaciones recurrentes de *feedback*, y discusiones basadas en sus fortalezas en vez de sus debilidades. Los colaboradores quieren sentirse conectados con el liderazgo a nivel personal. Esto se puede trabajar invirtiendo en el éxito de cada colaborador, ofreciendo coaching, reuniones regulares y evaluaciones de desempeño significativas diseñadas para promover mejoras en su desempeño.
5. **Propósito:** los colaboradores esperan sentir que su trabajo tiene un propósito. Necesitan entender cómo encaja su papel en la visión general de la empresa y sentir que su contribución es necesaria y valiosa. Como tal, parte del *Employee Experience* es el acceso al aprendizaje y capacitación dentro de la organización. Si los colaboradores sienten que la empresa está invirtiendo en hacer que cada uno de ellos sea cada vez mejor, es más probable que su experiencia laboral les resulte positiva.

Una investigación del MIT<sup>4</sup> muestra que las empresas con una experiencia de empleado de primer cuartil logran el doble de innovación, el doble de satisfacción del cliente y ganancias un 25 por ciento más altas que las organizaciones con una experiencia de empleado en el último cuartil. Sin embargo, por muy importante que sea, existe confusión en las empresas sobre cómo abordar el tema y empezar a trabajarlo.

J. Arnold (2018) recomienda los siguientes seis consejos para crear un lugar de trabajo centrado en los empleados:

1. **Ponerse en el lugar de los empleados:** Observar cada parte del ciclo de vida de un empleado, desde candidato a jubilado. Determinar cómo los empleados interactúan con la organización durante hitos importantes de la vida como el matrimonio, el nacimiento de un hijo o la muerte de un ser querido. Examinar críticamente los procesos y procedimientos y preguntarse: ¿Es esto necesario? ¿Es conveniente para los empleados? ¿Cómo podemos ayudar mejor a los trabajadores?
2. **Preguntar a los empleados qué piensan:** No limitarse a distribuir una encuesta una vez al año. Encontrar diferentes formas de recopilar comentarios y sugerencias durante todo el año en una variedad de formas: uno a uno con los mejores, grupos focales más pequeños, encuestas rápidas en línea y anónimas presentaciones, por ejemplo.
3. **Identificar los equipos de trabajo, áreas de la organización, donde se trabajará:** No se puede arreglar todo de una vez. Concentrarse en determinadas áreas críticas.
4. **Informar:** Establecer un circuito de comunicación regular para compartir los comentarios recibidos y los planes para abordar áreas problemáticas. Usar varios métodos: notas, videos, redes sociales, blogs y reuniones cara a cara, por ejemplo.
5. **Evaluar:** Utilizar herramientas de retroalimentación para evaluar el impacto de las intervenciones. Tener en cuenta que los cambios no se producen instantáneamente. Llevan tiempo.
6. **Volver a empezar:** Mejorar la experiencia de los empleados es un proceso continuo. Como el mundo del trabajo cambia, también lo deben hacer los componentes de la experiencia del empleado.

GoIntegro en su informe de 2019, agrega que una de las mejores formas de desarrollar las soluciones que las personas realmente desean es apoyarse en la metodología del *Design Thinking*, que ofrece una manera de entender los problemas desde la perspectiva del colaborador, desafiar cualquier suposición

---

<sup>4</sup> Informe de investigación de CISR del MIT 17, no. 6 (2017). La innovación se midió por el porcentaje de ingresos de nuevos productos y servicios introducidos en los últimos dos años. La satisfacción del cliente se midió mediante el *Net Promoter Score* (NPS) de 2016 ajustado por la industria.

que pueda tener y repetir soluciones hasta encontrar la correcta. Una de las técnicas es la representación de segmentos de colaboradores según características similares, patrones de comportamiento, motivaciones y objetivos comparables con el objetivo de segmentar la experiencia de los colaboradores y personalizarla.

A la hora de diseñar la experiencia de los empleados en una organización, se necesita entender **que es para los empleados**, para las personas, pero generalmente está pensada principalmente desde el trabajo en sí. En su informe sobre *employee experience* la consultora Deloitte (2019), expone la investigación de Bersin™ que confirma que al preguntar a los trabajadores qué habían hecho sus organizaciones para mejorar la experiencia de sus empleados, las tres principales acciones identificadas por los encuestados fueron: (1) beneficios y eventos, (2) recompensas y (3) equilibrio entre el trabajo y la vida. Todos, sin lugar a duda, son aspectos importantes del trabajo, pero ninguno captura realmente el significado personal que buscan los empleados. Quizás la investigación lo expresó mejor al decir que muchos empleadores se quedan cortos al no captar el lado humano de los trabajadores.

Por lo expuesto, existe una oportunidad para replantear y mejorar la experiencia de los empleados y justamente hacerla más humana proponiendo un enfoque en el propósito, para crear un significado real. Tal como define la consultora Deloitte (2019) una verdadera experiencia humana es aquella que incorpora significado al trabajo y permite a cada empleado contribuir de la manera más positiva, solidaria y personal.

Al integrar el abordaje del compromiso laboral y la gestión de la experiencia de los colaboradores, las organizaciones pueden construir un entorno donde los empleados se sientan realmente valorados y comprometidos en generar valor. Si realmente se desea aumentar los niveles de compromiso dentro de la organización y convertirla en un buen lugar para trabajar, es imperioso trabajar sobre la experiencia de los empleados que la componen.

### **3.3 Medición del *engagement***

En los pilares anteriores se profundizó en la comprensión del *employee engagement* y su relación directa con la experiencia del empleado. Definiendo al *employee engagement* como el objetivo y el *employee experience* como el fundamento para lograrlo. Ahora es importante que profundicemos sobre la manera en que podemos medir ese compromiso para obtener indicadores que nos permitan gestionarlo y sostener una estrategia a largo plazo, de mejora continua.

Buscaremos profundizar acerca de la importancia de la medición, de la dificultad de la medición de algo tan etéreo como el estado de ánimo de los empleados respecto a la organización y su compromiso, qué se busca medir y cuáles son las diferentes herramientas y los sistemas de indagación con que cuentan las organizaciones para identificar las oportunidades y fortalezas que lleven a una manera efectiva de gestionar y mirar al *engagement* como proceso.

Fue el físico y matemático británico William Thomson Kelvin quien señalaba a sus alumnos la importancia de medir: “*Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre*”.

Según L. Cravino (2007), el proceso de medición (en general) consta de cuatro etapas:

1. **Definir qué medir:** determinar el propósito de la medición. Identificar las variables. ¿Qué es conveniente medir para facilitar el logro del propósito que perseguimos? Aquello que pensamos medir, ¿presenta una buena relación costo-beneficio con relación al propósito original que buscamos?
2. **La medición como acto o la acción de medir propiamente dicha:** ¿De qué fuentes debemos obtener la información que buscamos? ¿Cuál es la relación costo beneficio para construir una fuente hasta ahora inexistente? ¿Cómo defino la variable a medir? ¿Cuál es el proceso que debe instrumentarse para medir con una frecuencia determinada aquello que desea medirse?
3. **Interpretación:** analizar los datos obtenidos. ¿El dato subió o bajó con relación a períodos anteriores? ¿El dato coincidió o no con valores esperados? ¿El dato nos indica que estamos por arriba o por debajo de un mercado de referencia? ¿El dato nos indica que estamos bien o mal?
4. **Actuación:** tomar decisiones y acciones alineadas con el propósito original que impliquen cambios en la realidad. ¿Qué hacer?

Sin embargo, este proceso presenta, a la hora de medir el *engagement*, algunas dificultades: precisamos tener cuidado con los números y lo que los números representan. La medición, ¿se convierten en un fin en sí mismos o simplemente en el medio para un fin? ¿Se utilizan los números de la forma correcta? Estas preguntas nos hacen reflexionar, más aún cuando se trata de una medición compleja como es la del *engagement*.

W. Macey (2008) explica (y alerta) que existen diferencias entre lo que se entiende conceptualmente por compromiso laboral y como se baja a la práctica

la medición. La mayoría de las medidas de compromiso fallan en entender correctamente la conceptualización, por lo cual, si se quiere, las mediciones “no miden”.

Muchas mediciones usadas durante años como indicadores de la opinión de empleados han sido renombradas como indicadores de compromiso. Para W. Macey (2008) cualquier medición que pregunte cuan satisfecho está un empleado con sus condiciones en o del trabajo o pregunta sobre una condición particular del mismo, no es una medición de ninguna de las facetas de construcción del compromiso.

Necesitamos enfocar la medición en la construcción de interés; si el objetivo es el compromiso, asegurarse que la medición contemple el contenido de la construcción. Al no tener el compromiso una definición única, común y aceptada, las diferentes definiciones y las diferentes medidas hacen más difícil su medición y evaluación.

Es insuficiente, a la hora de medir el *engagement*, basarse únicamente en los números que arrojan las encuestas, si bien son la medición más contundente para entender compromiso laboral, necesitan completarse con otra serie de indicadores y momentos en donde se escucha cualitativamente a los colaboradores.

Por lo expuesto, resulta adecuado pensar en una batería de indicadores como diferentes herramientas y sistemas de indagación con que cuentan las organizaciones para identificar las oportunidades y fortalezas que lleven a una correcta manera de gestionar y mirar al *engagement* como proceso. Así extraer la información necesaria de la organización, en busca de un mapeo completo que permita **complementar** las encuestas y poder tomar las decisiones necesarias para hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar.

En la tabla a continuación, se pueden observar esas herramientas, que arrojan, por un lado, datos cuantitativos sobre cómo está la organización y el resto de las mediciones que surgen de los sistemas de indagación que ayudan a completar el entendimiento de esos datos cuantitativos, que ayudan a explicar y completan el análisis que necesita hacer la organización para identificar qué mejoras o ajustes se realizarán **sobre la experiencia de los empleados** y así lograr un mejor nivel de compromiso.

Aquí es importante destacar, tal como venimos desarrollando a lo largo de todo el trabajo, que la medición es el mecanismo de mejora, pero la experiencia de los empleados el medio para lograrla.



Gráfico 4 – Tablero de compromiso. Fuente propia.

No es necesario contar con todas estas herramientas, pero sí conocerlas y tomar las más relevantes según el tipo de organización y negocio. Ellas pueden tener mayor o menor relación **directa y específica** con el compromiso de los empleados, pero sin dudas contribuyen con información que necesita conocerse si se quiere construir y mantener una organización con buenas experiencias a los empleados que, en la relación de intercambio, formen la principal ventaja competitiva con que necesita contar una organización.

A continuación, explicaremos cada una de ellas:

1. **Sistemas de indagación:** son los momentos de escucha donde se recopila información acerca de cómo los colaboradores sienten a la organización. Algunos cuantitativos y otros cualitativos.

#### A. Encuestas de *engagement*

Las personas eligen una empresa y permanecen en ella cuando logran: confiar con quienes trabajan, credibilidad, respeto, imparcialidad. Tienen orgullo por lo que hacen, disfrutan con quienes trabajan. Coinciden con los valores y lo experimentan día a día y sus jefes hacen lo que dicen y representan plenamente los mejores atributos de la organización. Cuando todo esto se logra y es percibido por los colaboradores estamos ante una organización con un buen clima laboral. (Bush, 2019).

La encuesta es una definición empírica sobre lo que cada consultora existente en el mercado entiende por cuáles son los factores que impulsan el compromiso (SHRM, 2010). Las encuestas de *engagement* son mecanismos que permiten cuantificar aspectos cualitativos sobre como las personas perciben a la organización. Son uno de los métodos más utilizados y efectivos para recopilar y analizar datos relacionados tanto con la experiencia del empleado como con el *engagement*.



Es importante destacar que la encuesta no solo nos dará el dato de compromiso de los colaboradores sino también es el reflejo del *employee experience*. Nos dará retroalimentación necesaria que, complementada con el resto de los mecanismos de escucha, permitirá detectar cuales son los problemas o necesidades que perciben los colaboradores. Generando planes de acción en relación con las oportunidades detectadas, la encuesta se convierte en un mecanismo necesario para la mejora continua.

Pese a la dificultad de medir un concepto tan etéreo como *engagement*, uno de las herramientas más concretas y fuertes con que cuentan las organizaciones para trabajar, son las mediciones que se realizan a través de las encuestas. Y hasta tanto aparezca una medición diferente, es y seguirá siendo la más relevante.

Todas las encuestas están compuestas por una serie de dimensiones que pueden definirse como características susceptibles de ser medidas en el ámbito laboral, que influyen en el comportamiento de los colaboradores de una organización. Numerosos autores han propuesto diferentes dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral y compromiso según sus modelos. Entre los autores más conocidos ordenados cronológicamente se encuentran:

- R. Pritchard y B. Karasick (1973) establecen 11 dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura (Directrices, consignas y políticas que emite la organización), remuneración, rendimiento, motivación, estatus (importancia que le da la organización a las jerarquías), flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo.
- D. Koys y T. Decotti (1991) que han determinado las siguientes 8 dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión (desempeño), apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.
- L. Brunet (2011) indicó que son 4 las dimensiones que necesitan abordar todas las encuestas: autonomía individual (responsabilidad en la tarea, poder de decisión), tipo de recompensa, grado de estructura del puesto (forma de comunicar por superiores los objetivos y métodos de trabajo), consideración, agradecimiento y apoyo (retroalimentación de los superiores).

En general, los autores coinciden y en mayor o menor medida tienden a medir lo mismo. Al leerlas, podemos observar que todas ellas atribuyen resultados respecto al clima que se vivencia dentro de una organización que contribuye a formar la experiencia del empleado y cada una de estas dimensiones tiene un grado de conexión con el compromiso.

Dentro de estas encuestas puede encontrarse una dimensión exclusivamente dedicada a medir cuan comprometidos están los empleados de una organización. Midiéndolo a través de una serie de preguntas que, mediante una técnica de medición específica según cada creador de la encuesta, arrojan un resultado que determina el compromiso de una organización, de un equipo. Esto hace que la encuesta arroje dos índices: uno el de compromiso y otro el grado de favorabilidad de toda la encuesta en general.

Cuando decimos “*lo que no se mide no se gestiona*” estamos haciendo referencia al desafío de elaborar instrumentos de medición, de diseñar una herramienta que haga posible la medición de algo intangible como el compromiso, de forma precisa. Según D. Gavilán (2014) la encuesta debe ser **potente y sencilla**. Potente significa que sea capaz de medir lo que queremos medir: Compromiso. Y no conceptos cercanos como serían, en este caso, la satisfacción o el bienestar. Una herramienta de estas características consiste en una relación de frases (ítems) con las que el colaborador indica su grado de acuerdo o desacuerdo, sobre diferentes aspectos (dimensiones) y que guardan relación.

Cabe destacar que existen numerosos modelos y estudios que avalan y prueban cada una de las formas de medir compromiso según la visión y definición de los diferentes autores sobre compromiso laboral. Pero existen dos estudios que marcaron una tendencia en la medición de *engagement*, relevantes, que han sido analizados, adaptados y probados en diferentes grupos de personas en distintas partes del mundo.

Según W. Schaufeli et al. (2006), uno de los instrumentos que más se ha utilizado para medir *engagement* es la llamada Utrecht Work Engagement Scale (UWES). La UWES es una escala que evalúa el *engagement*, definido como un estado positivo y satisfactorio con el trabajo (Schaufeli W. y Bakker. A, 2003). Traducida a más de 17 idiomas, establece una medición que relaciona compromiso con la definición de vigor, dedicación y la absorción en el trabajo que ya hemos desarrollado en el primer pilar del presente marco teórico. La escala original de la UWES estaba compuesta por 24 ítems que intentaban reflejar las tres dimensiones del constructo, posteriormente se redujo a nueve ítems agrupados en tres factores: tres ítems de vigor, tres ítems de dedicación y tres ítems de absorción (UWES-9, por sus siglas en inglés).

Vigor:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar

Dedicación:

1. Estoy entusiasmado con mi trabajo
2. Mi trabajo me inspira
3. Estoy orgullo del trabajo que hago.

Absorción:

1. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
2. Estoy inmerso en mi trabajo
3. Me “dejo llevar” por mi trabajo

Por su parte, los autores J. Meyer y N. Allen (1991), relacionado a su definición de compromiso citada en el primer pilar teórico del presente trabajo, llevan adelante otro de los modelos más consultados en la bibliografía sobre el tema para medir el compromiso de los colaboradores.

Este modelo de medición<sup>5</sup> está compuesto por 18 ítems en idioma inglés, sin embargo, fue traducida con todos los ítems originales reformulados en positivo por los autores L. Arciniega y L. Gonzales (2006).

Dimensión compromiso afectivo:

- Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.
- Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.
- Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
- Me siento como parte de una familia en esta empresa.
- Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.
- Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.
- Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.

Dimensión compromiso de continuidad:

- Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.
- Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.

---

<sup>5</sup> Todos los ítems se responden a una escala tipo Likert, (La escala de Likert es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta) con 7 opciones donde: (1) En fuerte desacuerdo, (2) En moderado desacuerdo, (3) En ligero desacuerdo, (4) Indiferente, (5) En ligero acuerdo, (6) En moderado acuerdo, (7) En fuerte acuerdo. A mayor puntuación, mayor percepción de ese factor.

- Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.
- Ahora mismo sería muy duro para mi dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.
- Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.

Dimensión compromiso normativo:

- Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.
- Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.
- Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.
- Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.
- Esta empresa se merece mi lealtad.
- Creo que le debo mucho a esta empresa.

Tal como se refleja en los estudios de los distintos autores, la encuesta de medición necesita ser representativa del concepto, es decir necesita identificar las grandes palancas antecedentes del compromiso. Esto se logra confeccionando preguntas que refieran a los generadores o impulsores de compromiso que hemos desarrollado en el primer pilar del presente marco teórico. De esta manera, poder asegurar que las preguntas tengan concordancia con la definición de compromiso que elija la organización. Normalmente van acompañadas de una escala de respuestas Likert<sup>6</sup> y podríamos indicar como ejemplo algunas preguntas que generalmente se encuentran en la mayoría de las encuestas y su relación con los impulsores de compromiso:

- Recomendaría esta compañía a un amigo (impulsor de recursos laborales, orgullo)
- Disfruto de los desafíos en mi trabajo (impulsores relacionados: carga de trabajo sostenible, sentimientos de elección y control del trabajo)
- Recibo reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo (impulsor: retroalimentación del desempeño, reconocimiento)

Completamos este punto realizando un paralelo entre los impulsores de compromiso y *employee experience* sobre un ejemplo concreto de encuesta

---

<sup>6</sup> Regularmente se emplean 5 niveles. (1) Totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) de acuerdo (5) totalmente de acuerdo

desarrollado por la consultora Gallup que luego de 80.000 entrevistas a gerentes de más de 400 compañías, indican que, para medir el compromiso de los empleados de una organización, se puede simplificar en las siguientes doce preguntas, lo que ellos llaman Encuesta Q12<sup>7</sup>:

Pregunta	Impulsor o palanca de compromiso sugerida según los autores desarrollados en el primer pilar teórico
1. ¿Sé que se espera de mí en el trabajo?	Demandas y exigencias laborales altas
2. ¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?	Experiencia laboral y autonomía
3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?	Trabajo con sentido. Autorrealización
4. ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?	Retroalimentación de desempeño
5. ¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importarle como persona?	Autorrealización de los valores personales
6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?	Oportunidad de desarrollo
7. ¿Mis opiniones cuentan en el trabajo?	Trabajo con sentido, significativo
8. ¿La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?	Conexión con los valores de la organización
9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?	Apoyo de compañeros y colegas. Trabajo en equipo
10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?	Sensación de utilidad personal y social
11. ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?	Retroalimentación de desempeño
12. ¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?	Oportunidad de aprendizaje

Tabla 1 – Encuesta Gallup en asociación con los impulsores de compromiso – Fuente propia

Las formas en que redactan las preguntas y estilos de cada encuesta confeccionadas por las distintas consultoras pueden variar, llegando a resultados similares. Sin embargo, es importante primero preguntarse para que se hace la encuesta, **cual es el objetivo** y a partir de allí orientar las preguntas hacia lo que se quiere indagar para entender el grado de compromiso de los colaboradores. Se necesita encontrar o confeccionar la encuesta que enfatice sobre los aspectos relevantes que se deseen revisar.

<sup>7</sup> <https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx>

RR.HH. tiene una gran responsabilidad y necesita evaluar distintas alternativas según la definición de compromiso e impulsores que más se adapte a la organización. Elegir una encuesta externa o realizar una internamente o ambas. Si la encuesta no se adapta completamente a las necesidades de la organización, puede llevar a resultados no deseados y si los resultados no reflejan la realidad sobre la experiencia de los empleados o sus niveles de compromiso será muy difícil tomar acción y corregir lo que sea necesario a partir de dichos resultados.

Estas son algunas recomendaciones por considerar si se decide realizar una encuesta de confección propia o elegir una disponible del mercado:

1. Es importante revisar cuan **adaptable** es la encuesta si es de una consultora de mercado. Es decir, si se pueden modificar, adaptar o quitar y agregar preguntas. Solo necesitamos preguntar sobre aspectos que consideramos se pueden mejorar, de lo contrario pueden suceder dos cosas: aumenta el descontento entre los colaboradores al ver que sus expectativas no fueron cumplidas o le restan importancia a la encuesta al ver que no genera cambios.
2. Si la encuesta es de confección interna, tener en cuenta cómo será el mecanismo de retroalimentación respecto de la necesidad de indagación y su correcta aplicación. **Que tenga un proceso de retroalimentación y evolución.** Sabemos también que el modelo elaborado reproduce la realidad de hoy, pero que, en el futuro, con seguridad tendrá que evolucionar, porque las expectativas de las experiencias de los trabajadores evolucionan.
3. Que la encuesta tenga factores de **temporalidad** para poder sortear, lo fluctuante del compromiso. Tal como se ha desarrollado previamente, los factores que influyen sobre el compromiso no son estáticos, es una construcción que depende de muchas variables. Gran parte del compromiso de los empleados se produce por el *employee experience*, una buena experiencia o no de cada colaborador, podría proporcionar datos de una posible naturaleza transitoria. El compromiso de los empleados puede fluctuar y no ser una constante. Un empleado comprometido podría bajar su nivel de compromiso en determinadas ocasiones por la que atraviesa a nivel laboral o personal. Por ejemplo: un reciente cambio en sus procesos de trabajo, un intercambio no fructífero ocasional con su jefe, una discusión esporádica con un compañero de trabajo, etc. Estos hitos pueden cambiar en poco tiempo el nivel de compromiso de un colaborador, y si es significativo, afectar cómo responde la encuesta de clima.

Entonces, en busca de obtener datos más representativos y poder sortear lo fluctuante del compromiso es agregar a las preguntas que indican cuan comprometidos están los colaboradores de una organización, el factor de temporalidad, midiendo la frecuencia.

¿Con que **frecuencia** se siente atento y absorto en su rol? ¿Con que **frecuencia** siente que su trabajo representa un desafío? ¿Con que **frecuencia** se siente motivado en su actual trabajo? En vez de medir en una escala de categorías de 0 a 10 cuan de acuerdo o satisfecho esta con cada pregunta, se pueda plasmar la frecuencia: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca. Si se desea mantener la escala: totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo se puede agregar la temporalidad a la sentencia: Recibí **en los últimos 3 meses** retroalimentación valiosa acerca de mi desempeño, **en los últimos 15 días** recibí un reconocimiento por un buen trabajo realizado. Entendemos que esto invitará a los colaboradores a realizar un análisis más profundo y evaluar cómo se siente o sintió la mayoría de las ves o en ese rango de tiempo.

4. Por otra parte, es importante que las preguntas tengan un **lenguaje simple y claro**. Mientras más simple es la forma en que se pregunta, mejor es la calidad de la respuesta recibida, ya que existe una mayor comprensión sobre qué es lo que se quiere preguntar. Por ejemplo, "trabajo en un lugar psicológicamente seguro" es difícil y la interpretación de la pregunta será diferente en cada persona. Se podría en cambio decir: "En mi equipo siempre soy tratado con respeto".
5. Agregando a esto J. Morgan (2017) indica que centrarse en una acción es mejor que abordar sobre un sentimiento, porque busca un impacto tangible. El esfuerzo discrecional se mide en términos de una acción, por lo que recomienda **basarse en acciones concretas** y tangibles a la hora de medir. Una de las preguntas que suele aparecer en las encuestas es: ¿Sientes conexión con la organización? Tal vez, es mejor preguntar si como colaborador ayudaste a otro a realizar mejor su trabajo.
6. ¿Quiénes son nuestros colaboradores más comprometidos? ¿Qué aspectos de la organización están contribuyendo de forma eficaz al compromiso y cuáles no? ¿Qué debo hacer para mejorar su compromiso? ¿Qué impacto van a tener las acciones que voy a poner en marcha? Estas son algunas de las preguntas clave que cualquier modelo de medición de compromiso debe poder responder con claridad, precisión y profundidad. Para asegurar la claridad es fundamental disponer de un buen sistema de representación, visual, claro y atractivo que facilite el análisis de los resultados. Es deseable que los resultados de la encuesta **estén**

**disponibles en un *dashboard* o herramienta tecnológica** de fácil lectura.

7. Por último, que la encuesta sea lo más **breve** posible para poder mantener el interés de los colaboradores al responderla conscientemente.

Si se quiere trabajar en profundidad sobre los resultados y generar impacto en los planes de acción que se desprendan, es necesario leer los resultados:

**De manera cross** desde RR.HH. (a nivel compañía) para detectar ciertos *insights* que ayuden a la mejora continua y también desglosar los resultados por equipos. Tal vez en una organización convivan equipos con grandes niveles de compromiso y otros no. Se necesita analizar en profundidad qué sucede en los equipos con bajos niveles de compromiso para cambiar y se necesita chequear y sostener lo que se ha logrado en los equipos con alto compromiso.

**De manera segmentada** a través de cada líder para llegar a acciones concretas dentro de cada equipo de trabajo donde tomar medidas generales haría poco probable que se logre el impacto que se desea. Es conveniente desglosar los resultados y tomar acciones por cada equipo identificado. La intención es comprender qué impulsa a cada grupo ya que como hemos desarrollado en el primer pilar, no a todas las personas los motiva, satisface y mantiene comprometidos las mismas cosas.

Cada organización necesita conocer su nivel de compromiso, las dimensiones de la experiencia que están impactando más sobre él y, a partir de toda esta información, empezar a tomar las decisiones adecuadas e identificar donde enfocar los esfuerzos para aumentarlo.

## **B. Pulso**

Las encuestas pulso son mediciones reducidas que permiten a la organización mantenerse al tanto de lo que ocurre en la empresa para saber cómo se sienten las personas en cualquier momento dado y tener la capacidad de detectar tendencias para reducir cualquier efecto de la baja en el compromiso como la rotación.

Estas encuestas breves vienen a completar los lapsos de tiempo entre una encuesta y otra. Este es un ejemplo de las preguntas:

- Hablo muy bien de nuestra marca, servicios y soluciones
- Me siento motivado en mi trabajo actual
- En general, estoy satisfecho con mi trabajo actual



- Recomendaría esta organización a mis amigos y colegas como un excelente lugar para trabajar

Esta herramienta es muy poderosa y a su vez tentadora. Es necesario tener especial cuidado de no abrumar con ellas, comunicarlas claramente, asegurar confidencialidad y compartir los resultados.

Dentro del mecanismo de pulso, es importante destacar un tipo de momento de escucha muy utilizado en la actualidad como es el eNPS (*employee Net Promoter Score*). Es un indicador sencillo y estandarizado que mide la probabilidad de que un empleado recomiende la organización para trabajar. Se realiza la siguiente pregunta: ¿Recomendarías esta empresa como lugar para trabajar a un amigo? Dependiendo de la respuesta que puede variar entre 0 y 10, las personas se dividen en promotores (9 y 10), detractores (1 a 6) y neutros (7 y 8). Lo que nos proporciona información sobre su satisfacción que es una de las variables del *engagement* de los empleados.

### **C. Focus Group**

Según H. Garvin (2008) las entrevistas realizadas en *Focus Group* son ventajosas en tanto pueden entregar información confiable con costos mucho menores que los de las herramientas de clima. El empleo de *Focus Group* ofrece un campo más amplio de información que otras estrategias de investigación, más cuantitativas, como preguntas cerradas con respuestas cerradas. Además, tal como indican P. Kotler y G. Armstrong (2001) la interacción propia de los grupos de discusión puede generar nuevas ideas o conexiones en base a comentarios que en un primer momento podrían parecer azarosos, y que pasarían desapercibidos en modelos cuantitativos de preguntas cerradas.

La técnica representa un poderoso recurso para la investigación cualitativa, que cuando se habla de compromiso, se convierte en una herramienta poderosa para complementar los datos cuantitativos de las diferentes encuestas.

### **D. Encuestas de salida**

Es una encuesta que se practica a las personas que dejan la organización. La razón por la que se realiza este tipo de encuesta es para obtener retroalimentación útil que puede ser de gran ayuda para la manera en la que se trabaje a futuro, y para mejorar el reclutamiento y la retención de empleados. Las encuestas de salida nos permiten entender el *turnover*. Tener datos concretos para entender porque las personas abandonan la organización y así tomar las acciones necesarias en busca de una mejor experiencia para los empleados en la organización.

## **E. Espacios individuales**

Generalmente convocados por el jefe directo o el equipo de RR.HH. para indagar en profundidad sobre la percepción de la organización, el estado de ánimo del empleado y cuáles son los aspectos que considera valiosos para su compromiso. Estos espacios son muy ricos para entender en profundidad que sucede en un área, pero puede aplicarse en equipos reducidos y necesita establecerse una relación de confianza en la que los colaboradores estén dispuestos a hablar en profundidad con la oportunidad de decir más allá de las encuestas tradicionales. Esto no solo personaliza sino además genera un compromiso mayor en los interlocutores por llevar a la acción los puntos posibles planteados.

### **2. Indicadores relacionados con compromiso:**

#### **A. Turnover**

Según Gallup, en su estudio de 2013, la rotación de los empleados le cuesta a la empresa un salario de 6 a 9 meses por empleado. Midiendo la tasa de rotación de la compañía podemos tener no solo datos concretos sobre la incidencia económica sino, además, indicios sobre cómo está el compromiso de los empleados. Tal como se ha desarrollado anteriormente, es posible que un empleado no comprometido deje de formar parte de la organización. El compromiso laboral es uno de los predictores más destacados del *turnover*. Podríamos decir que el *turnover* es la contrapartida, la otra cara del compromiso. Por lo cual, es una métrica para tener en cuenta si se quiere entender mejor los índices de compromiso dentro de la organización, incluso dentro de grupos más pequeños de trabajo.

#### **B. Productividad**

Tal como hemos desarrollado en los ejes teóricos anteriores, cuando los empleados de la organización tienen altos niveles de compromiso laboral, la productividad de la compañía mejora. Existe una relación directa entre el compromiso de los colaboradores de una organización y su nivel de productividad. Cada empresa puede determinar su manera de medir la productividad que refleje las metas más representativas. Aumentar los niveles de compromiso en el lugar de trabajo es una de las formas más efectivas y eficientes de aumentar la productividad. Sin dudas, es un indicador fuerte del negocio que acompaña a la gestión y esfuerzos que realice la compañía para mejorar el compromiso.

#### **C. Ausentismo**

Según Gallup, en el estudio de 2013, los empleados descontentos toman 15 días más por enfermedad al año. Claramente en el ausentismo se refleja parte del compromiso de los empleados, por lo cual, es una medición que se necesita tener en cuenta a la hora de mapear y tomar acción para gestionar el *engagement*.

#### **D. Satisfacción del cliente**

Si la empresa mantiene altos niveles de compromiso seguramente su métrica de satisfacción de los clientes tendrá valores superadores. Comúnmente para medir la satisfacción del cliente se utilizan encuestas NPS. NPS son las siglas de *Net Promoter Score*, un indicador cuyo objetivo es medir la lealtad de los clientes de una empresa. La conforma una única pregunta, al igual que el eNPS: “¿Con qué probabilidad recomendarías la empresa a un colega? Se responde con una escala del 1 al 10. Donde los puntajes 9 y 10 son considerados promotores. 8 y 7 neutrales y el resto detractores. Este es un indicador muy potente de los resultados que puede obtener la organización a partir de una buena gestión del compromiso, valorando la experiencia de sus empleados y transformando esto en una buena experiencia a los clientes.

#### **E. People analytics/ Big Data**

Existen otros métodos más modernos y no tan tradicionales sobre la medición del *engagement* de los empleados a partir de la utilización de *analytics* y observando su comportamiento y publicaciones en los medios digitales de la empresa. Como, por ejemplo: *Yammer*. *People analytics* y *Big Data* no son aplicables en todas las empresas. Pero sin llegar a serlo, se puede extraer la idea de observar el comportamiento de los empleados y la participación en las distintas iniciativas que se propone la compañía para inferir en sus niveles de compromiso.

En resumen, el compromiso de los empleados puede gestionarse teniendo en cuenta varias herramientas duras y otras de diagnóstico, que requieren interpretarse de manera combinada. La metodología principal, es la encuesta de clima. Pero implica un riesgo si solo se gestiona al *engagement* a través de los resultados que arroje. La medición de clima y el resto de las métricas es un área de mejora continua, pero la fábrica de acciones está en el *employee experience*. Es interesante distinguir que la medición posibilita la mejora, por eso cada organización necesita indagar dónde están los problemas y esos problemas se detectan con las buenas mediciones y un análisis profundo de los datos.

La medición del compromiso de los empleados es una herramienta valiosa para pensar de manera diferente sobre la organización, pero solo porque se mida algo no significa que se mejore.

Para medir el compromiso se necesita elegir la batería de métricas con que se medirá en la organización, cuándo y cómo ejecutar cada una, saber interpretar la información que arroje cada medición y así elaborar un plan de gestión que permita trabajar sobre los resultados y establecer mejoras. Aquí es donde RR.HH. y los líderes tienen la mayor responsabilidad trabajando en conjunto, cada uno desde su rol, son responsables por todo el proceso de *engagement*, velando porque este se cumpla, construyéndolo y realizando toda la gestión necesaria para llevar adelante los cambios.

### **3.4 El rol de los líderes y de RR. HH. en la gestión del *engagement***

Como último pilar teórico del marco conceptual analizaremos el rol de los líderes y de RR.HH. en la gestión del compromiso de los colaboradores de la compañía. Es decir, el rol de Recursos Humanos y los líderes de la organización en el *engagement* a través de la construcción del *employee experience* y en la gestión de la medición y los resultados de las mediciones de *engagement*.

Los altos directivos, los gerentes, los jefes directos y la función de RR.HH. tienen un papel que desempeñar y es sin duda actuando en conjunto donde se puede lograr un mejor resultado en la gestión y construcción del compromiso organizacional.

#### **3.4.1 Rol de los líderes**

En 2018, Gallup realizó un estudio sobre el compromiso de los empleados en el mundo. Entre otras conclusiones, estos son algunos de los resultados que arrojó:

- El 53% de los trabajadores están descontentos con su trabajo.
- El 88% de los empleados se van a casa sintiendo que trabajan para una organización que no los aprecia.
- **El 58% de los empleados confiaría más en un extraño que en su propio jefe.**

Por su parte, Hewitt Associates<sup>8</sup> (2004) realizó una investigación de las empresas que crecen en dos dígitos, en las cuales observó que los niveles de

---

<sup>8</sup> Hewitt Associates realizó un estudio de investigación multifacético, en asociación con Michael Treacy, autor de Crecimiento de dos dígitos: cómo lo logran las grandes empresas *No Matter What*, para comprender mejor los impulsores organizacionales del crecimiento de dos dígitos. Este es uno de una serie de artículos de investigación que destacan las prácticas distintivas de las organizaciones de dos dígitos en crecimiento.

compromiso de las personas que trabajan en ellas son más altos y tienen líderes que promueven el orgullo de manera más eficaz y generan una mentalidad de crecimiento en los colaboradores. La investigación ilustra que el compromiso de los empleados está impulsado directamente por las percepciones de los empleados sobre los líderes.

Existe un **factor condicionante** para que una empresa sea considerada un buen lugar para trabajar y sus colaboradores se sientan comprometidos: necesita contar con líderes que trabajen sobre la gestión del *engagement*, transmitan los valores, la cultura y el propósito de la organización. Los líderes son los encargados de maximizar el potencial de los equipos que tienen a su cargo. Por lo tanto, el rol del líder es clave en la gestión y construcción de *engagement* trabajando en conjunto con el equipo de RR.HH. en:

1. Interpretar los resultados de las mediciones, identificando las áreas de oportunidades y fortalezas desarrolladas.
2. Complementar los datos duros de las mediciones con las interacciones con los equipos (*focus group*, reuniones individuales, etc.)
3. Proponer planes de acción para resolver los problemas identificados.
4. Llevar adelante las acciones que se desprendan.

Los líderes de una organización llevan adelante la gestión del *engagement* **siendo buenos líderes: lo construyen día a día**. Es un proceso continuo y de largo plazo. Los colaboradores quieren sentirse conectados con el liderazgo y un buen líder es uno de los principales pilares del *employee experience* y del compromiso laboral.

Según una investigación de R. Goffee y G. Jones (2013), se detecta que existe una relación entre una empresa que ofrece a sus colaboradores una buena experiencia laboral y el liderazgo efectivo y **auténtico** (las personas no seguirán a un líder que sienten que no es auténtico) y para serlo, se requiere que equilibren cuidadosamente los intereses y reconsideren cómo asignan su tiempo y atención. Los autores proponen el desafío de: una **agenda para líderes** que buscan crear el ambiente de trabajo más productivo y gratificante posible para **acompañar a sus colaboradores**, dejar en claro las expectativas y la libertad de que las personas deciden cómo cumplirlas.

Podemos encontrar diferentes fuentes bibliográficas sobre cuál es la definición de un buen líder o los atributos que necesita desarrollar para inspirar a su equipo y lograr que den lo mejor de sí. Incluimos a continuación lo planteado por algunos autores, que pueden complementarse para lograr un entendimiento mayor:

Un buen líder necesita construir un **liderazgo efectivo**: un equipo que lo reconozca como tal, logrando una conexión emocional efectiva con la cultura de

la organización y su gente. El enfoque que tienen los líderes para desarrollar y compartir la estrategia del negocio. También necesita desarrollar un **liderazgo estratégico**: transmitiendo una visión clara de hacia dónde va la organización y como lograrlo, operan el negocio de manera competente y necesita desarrollar un liderazgo de cercanía, ser accesibles, demostrar interés sincero por los colaboradores más allá del empleado. Que inspire a las personas y las desarrollen, que escuchen con mente abierta a todos, sin importar el lugar que ocupa cada persona en la organización. (Bush, 2019)

Siguiendo estas ideas, E. Gore (2015), menciona que la primera función del *management* es ayudar a **construir sentido** y el sentido se construye acercando las distintas prácticas que pueblan la organización. El liderazgo no es una posición, ni un estatus ni un cargo. Un *management* para la **comprensión**, más que decirle a la gente qué debe hacer, le ayude a entender el contexto y los elementos críticos que es necesario enfrentar.

C. Brewster (2007) destaca el papel del jefe, del líder directo de los colaboradores en el poder de influencia sobre el compromiso de sus equipos, indica que es el impulsor clave del compromiso y el lente a través del cual una persona ve la organización, y concluye que los buenos líderes gestionan a todos los colaboradores, pero sin una solución única. Trabajan con **intervenciones a nivel individual**. La comunicación, las habilidades para **escuchar**, la retroalimentación, la gestión del desempeño y el reconocimiento como áreas clave.

Adicionalmente D. Ulrich (2018) enumera una serie de recomendaciones que pueden desarrollar y utilizar los líderes en virtud de influir positivamente sobre el compromiso de los empleados de una organización y hacer que esta sea un mejor lugar para trabajar:

- Cuando los líderes crean organizaciones orientadas a un propósito, los empleados están más comprometidos. Los empleados en estas organizaciones actúan como voluntarios porque creen en la causa o el propósito de la organización.
- Los líderes que crean visiones que conducen a la participación de los colaboradores requieren identificar y conectarse con los principales clientes, anticipar las tendencias tecnológicas y de la industria, determinar cómo aprovechar sus competencias centrales para ingresar a nuevos mercados y encontrar formas de involucrar a los colaboradores en la definición y configuración de sus clientes.
- Los líderes lideran haciendo, pero también haciendo que otros hagan. Los líderes reconocen que su responsabilidad final es ayudar a otros a cultivar y desarrollar sus talentos. Las oportunidades y aprendizaje para los colaboradores necesitan ser un elemento de acción de liderazgo

constante. A medida que los líderes abran sus procesos de decisión a más colaboradores, estos colaboradores estarán más comprometidos.

- Cuando un colaborador puede ver las formas en que su trabajo ofrece valor a los clientes, es más probable que el colaborador se involucre emocionalmente en la entrega del trabajo. Están más comprometidos. Los líderes pueden ayudar a los colaboradores a ver el impacto de su trabajo ayudándoles a comprender cómo encaja su trabajo en el proceso general de servicio al cliente. Empoderarlos, especialmente en relación con aquellas circunstancias en las que los colaboradores están facultados para tomar decisiones que afectan a los clientes.
- Cuando un colaborador trabaja para un líder respetado y admirado, el líder puede involucrar al colaborador para que de lo mejor de sí. Los líderes que involucran a los colaboradores escuchan, ayudan a los colaboradores a cumplir con sus objetivos personales, cuidan a los colaboradores y brindan resultados, generalmente están rodeados de colaboradores que responden por ser más comprometidos.
- Los líderes que se comunican bien tienen mensajes claros que comparten de manera redundante. Comparten tanto a nivel cognitivo como emotivo. Están abiertos a la retroalimentación y están constantemente tratando de mejorar. Utilizan múltiples herramientas para compartir información y adaptan mensajes comunes a diferentes audiencias.
- Los líderes que fomentan la flexibilidad se centran más en los resultados de una actividad que en la actividad. Están abiertos a formas innovadoras y creativas para lograr los resultados. Invitan a los colaboradores a encontrar nuevas formas de cumplir sus objetivos.

Para completar qué diferencia a un buen líder y sus buenas prácticas, M. Bush (2019) a lo largo de todo el libro *Great Place to Work for All*, establece cuales son los rasgos y prácticas cotidianas que diferencian a los buenos líderes incluyendo en el análisis una muestra de 75.000 empleados y más de 10.000 *managers*. El estudio muestra que:

1. La principal diferencia de este tipo de líderes está en trabajar con los equipos, implicar a las personas en las decisiones, reconocer sus logros y ayudarlos a avanzar en sus carreras.
2. Son líderes a quienes las personas quieren seguir porque confían en su competencia, lo reconocen honesto y confiable. Forjan relaciones con sentido, respetuosas y de cariño en el trabajo.
3. Fomentan la confianza, escuchan a los colaboradores, preguntan cómo van a implicarlos en las decisiones que los afectan. Otorgan oportunidades para aprender, crecer y desarrollarse.
4. Es alguien que busca la próxima gran idea entre los empleados. Es un líder que construye conectividad entre equipos y dentro de ellos, que pueden inspirar un sentido de propósito y orgullo en los empleados.

5. No controlan excesivamente, les gusta tener a personas que trabajan de forma autónoma.
6. Reevalúan constantemente lo que las personas y los equipos necesitan para tener una buena experiencia en el trabajo.
7. Estos líderes quizás deban trabajar en su propio crecimiento personal a través de la formación, la meditación o por otros medios y como factor condicionante necesitan pensar sobre cómo su liderazgo requiere cambios para crear un entorno en el que todos los empleados tengan una mejor experiencia sin importar quiénes son ni lo que hacen para la organización.

Los líderes tienen un papel fundamental a la hora de influir positivamente sobre el compromiso de los empleados y así contribuir a tener un mejor lugar para trabajar. Existen múltiples referencias sobre cómo es necesario que sea un líder y como debe relacionarse con sus colaboradores para lograrlo. Seguramente no exista una fórmula única y perfecta para seguir, pero sí es fundamental que comprendan que es un trabajo continuo, con intervenciones que requieren llegar al plano individual y que necesita estar en la agenda diaria de todos los líderes para que se logren resultados contundentes.

Como conclusión, cuando leemos detenidamente las recomendaciones de los distintos autores hacia los líderes para lograr influir positivamente sobre el compromiso de los colaboradores, podemos encontrar una **relación directa con los factores que generan una buena experiencia de los empleados**. Entonces, las organizaciones para lograr buenos resultados de *engagement* necesitan construir una buena *employee experience* apoyando su diseño en los líderes de cada área. La gestión del *engagement* está en la conducción que haga cada líder en sus equipos y en RR.HH. actuando en conjunto.

### 3.4.2 Rol de RR.HH.

Toda empresa tiene como objetivo la generación de ingresos y de rentabilidad. Si los empleados no producen según la necesidad, no podría cumplirse el objetivo. Las empresas más exitosas son aquellas que consideran a su capital humano como su activo más importante. Entonces, la gestión de Recursos Humanos se convierte en un área central para el desempeño de la organización.

Es la encargada de crear las condiciones para alinear el desempeño de cada colaborador con los objetivos y la misión del negocio. Una buena gestión de RR.HH. hará que cada empleado brinde lo mejor de sí para alcanzar los objetivos colectivos.



D. Ulrich (1996) profundiza más sobre el rol y el valor de la contribución de RR.HH. indicando que no es único, sino que conviven múltiples roles en el *management* de RR.HH. los cuales van de la atención centrada en el futuro/estratégico a lo cotidiano/operativo y desde los procesos hacia la gente, lo cual deriva en cuatro roles: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y lo que él define como adalid de los empleados.



Gráfico 5 - Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva (Pág. 55, Recursos Humanos Champions D. Ulrich (1996))

El socio estratégico aporta a la gestión de recursos humanos el enfoque de qué hace falta para ejecutar las estrategias de la empresa y promover el logro de los objetivos organizacionales. Su función es alinear estratégicamente los procesos de RR.HH., que puedan operarse contribuyendo a la estrategia del negocio. Este rol necesita encargarse de traducir la estrategia del negocio en prácticas de recursos humanos, de modo que los empleados perciban que la misma, en conjunto con los valores de la empresa, tienen sentido. Responde a preguntas tales como: ¿Será necesario contratar personal o hará falta entrenar y/o capacitar a quienes forman parte de nuestro equipo?, o ¿hará falta desvincular a personas?, etc.

El agente de cambio contribuye en tanto la gestión de Recursos Humanos asegura una organización dispuesta a la transformación y al aprendizaje. Administrar la transformación y el cambio. La gente es el foco de la gestión del cambio orientado a sostener e impulsar la estrategia y el futuro de la empresa. Necesitará pensar cuáles cambios hay que hacer en la estructura organizacional y en la forma de hacer las cosas para promover los cambios que permitirán el logro de los objetivos organizacionales.

El experto administrativo agrega valor a la organización a través de la construcción de una infraestructura eficiente, al servicio de la organización. Una

administración eficiente. Necesita pensar qué debe suceder en el Departamento de Recursos Humanos para ejecutar las funciones de manera eficiente. Se encarga de diseñar procesos de recursos humanos (como políticas de premios, promociones, evaluaciones, capacitaciones, etc.) que sean eficientes. Se trata de hacer más con menos.

El adalid de los empleados añade valor a la organización al incrementar el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores, de tal forma que promueva el desarrollo y crecimiento de esta. Ayuda a resolver los problemas que los colaboradores tienen en lo cotidiano del trabajo para que puedan dedicarse y hacer bien su trabajo. Velan por el equilibrio entre la demanda y los recursos. Aseguran la contribución de los empleados en compromiso y competencia. Se involucran atendiendo a las necesidades cotidianas de los empleados. Su principal inquietud es: cómo obtener de los trabajadores su mayor contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Podemos vincular este rol y ahondar específicamente en el rol de RR.HH. en la construcción del *engagement*. Si bien D. Ulrich no lo expresa de esta manera, podemos decir que este rol apunta a construir una *employee experience* positiva, a resolver los problemas del contexto del trabajo de los colaboradores.

En toda la gestión y construcción del *engagement* a través del *employee experience*, el equipo de RR.HH. tiene una responsabilidad clave no solo en velar por el cumplimiento de todo el proceso de medición y que se lleven adelante las mejoras identificadas, acompañando a los líderes, sino además contribuir en la construcción de *engagement* creando las condiciones para ello.

Por lo expuesto, estas son las responsabilidades que entendemos son parte del del rol de RR.HH. si se desea construir y gestionar *engagement*:

1. Determinar cuáles serán las herramientas con que se asegurará obtener la información necesaria para confeccionar un mapeo de los índices de compromiso en toda la organización y la frecuencia con que saldrá a medir.
2. Hacer cumplir los procesos de medición, involucrando a los CEOs, líderes y colaboradores.
3. Comunicar los resultados de cada una de las mediciones a todos los colaboradores. Primero agradeciendo la participación y el objetivo de la medición, luego resumiendo lo realizado hasta el momento y los resultados positivos de la medición. Por último, los aspectos a mejorar y como puede ser abordada la situación con futuros planes de acción.
4. Segmentar los resultados y realizar una correcta interpretación de los resultados. Así poder comprender a detalle dónde enfocar las intervenciones de manera más útil. Su mirada más orientada a nivel

organizacional para detectar *insights* a nivel de equipos para que los líderes puedan ahondar ya que muchas veces las soluciones no son generales.

5. Reunirse con los colaboradores, escucharlos. Uno de los grandes desafíos diarios de RR.HH. para lograr mejoras sustanciales en el compromiso de los empleados es conocer a las personas que componen la organización, identificar los *clústers*, detectar rasgos comunes, detectar los empleados con bajo nivel de compromiso, para entender en profundidad su descontento y actuar en consecuencia. Identificar que los hace estar disconformes, si comparten características. Si su disconformidad es con el área o con la organización. Todos disparadores que pueden indicar factores que pueden mejorar el compromiso.
6. Reflexionar junto a los líderes: tal como propone, Z. D'Amato (2020) tomarse el tiempo de revisar e internalizar la retroalimentación antes de la acción. RR.HH. necesita animar a los líderes a absorber y procesar los comentarios de los empleados antes de seguir adelante. Puede ser difícil escuchar, pero es un paso muy valioso para mejorar si se logra capitalizar la información.
7. Escuchar a los líderes. Escuchar las propuestas y planes de acción que les interesaría llevar adelante para mejorar las áreas de oportunidad y fortalecer las acciones que son valoradas por los colaboradores. RR.HH. necesita asegurarse que se entienda la conexión entre los resultados de la encuesta y las percepciones y expectativas de los empleados.
8. Necesita funcionar como un *coach* que acompaña, que brinda capacitación y sugiere a los líderes como superar los desafíos para impactar en los factores relevantes para influir positivamente en el compromiso de los empleados.
9. Llevar a cabo sesiones de *feedback* con grupos de colaboradores a fin de obtener información más específica para realizar mejoras.
10. Ser mediador, facilitador y guía para que se aproveche la información recolectada de todas las áreas y se tomen acciones fundamentadas y que surtan efecto en los colaboradores. Mirar a toda la organización en su conjunto, priorizar los planes que se llevaran adelante y establecer las relaciones entre los distintos planes.
11. Llevar a la acción las prácticas y programas comprometidos. Comunicarlos.
12. Evaluar el progreso, hacer seguimiento y fundamentalmente acompañar a los líderes a poder cumplirlos. Aquí es importante distinguir que la gestión de RR.HH. incluye el acompañamiento a los líderes en todo momento y no termina en determinar cuáles son los planes que necesitan cumplirse y hacer seguimiento de cumplimiento, sino que RR.HH. es parte de todo el proceso y el acompañamiento es necesariamente constante. Recursos Humanos vela por la consolidación y seguimiento de los cambios propuestos tras el diagnóstico hecho con las mediciones.

13. Confeccionar las políticas necesarias para contribuir a una buena experiencia de los empleados y facilitar la gestión de los líderes.
14. RR.HH. necesita trabajar sobre el compromiso del líder, su bienestar y su percepción de la compañía para la que trabajan, trabajando sobre su rol y tiempo, para que pueda ir más allá y contagie compromiso e influencie sobre el compromiso de los colaboradores. Desarrollar y mantener su propio nivel de compromiso y luego, fomentar y contribuir al de sus equipos.

Por último, al igual que los líderes, el equipo de RR.HH. necesita seguir involucrándose con la construcción de *engagement* día a día más allá de todo el proceso de medición, sus políticas y acompañamiento.

J. Morgan (2017) enfatiza la necesidad de que los profesionales de Recursos Humanos cambien su enfoque en las funciones transaccionales como la compensación, beneficios y cumplimiento legal, a un liderazgo transformacional, es decir responsabilizarse por la transformación de las personas, liberar su potencial y así transformar la organización". Recomienda a Recursos Humanos dedicar aproximadamente el veinte por ciento de su tiempo a asuntos de recursos humanos tradicionales y el ochenta por ciento a todo lo transformacional.

En resumen, el equipo de RR.HH. tiene bajo su responsabilidad velar porque la organización sea cada día mejor, sus empleados estén más comprometidos y esto se refleje en clientes y accionistas. Para esto, necesita ser el dueño del proceso de *engagement* en las organizaciones, definirlo y diseñarlo. Mapear el resultado, conocer a los equipos y funcionar como *coach* con cada líder de la organización a poner en acción todas las mejoras o planes que resulten del análisis, velar porque los mismos se cumplan y volver a revisar el efecto con los colaboradores de cada implementación.

## 4. Investigación de campo

### 4.A. Metodología de relevamiento

Para lograr proponer aspectos relevantes para la mejora de la gestión del *engagement* de ManpowerGroup, se profundizó en una investigación de campo basada en la metodología de entrevistas que aportaron información cualitativa sobre la gestión del *engagement*, con foco en la medición, en un conjunto de empresas relevantes del mercado y sobre la particularidad del proceso en Manpower Group. Para estas entrevistas se desarrolló una guía de preguntas abiertas (incluidas en el anexo del presente trabajo) que permitiera entender en profundidad el punto de vista de los entrevistados.

Con esta investigación de campo buscamos obtener elementos para analizar el proceso de *engagement* de Manpower, mirado a través del marco teórico, identificando fortalezas y oportunidades, concluyendo con recomendaciones sobre las buenas prácticas del mercado, y acompañándolo desde mi mirada como una persona involucrada en Manpower. No se acompaña la investigación con *focus group* con colaboradores y resto de los líderes de ManpowerGroup (lo que hubiera sido interesante de incluir) por restricciones de índole política de la empresa.

En primer lugar, se entrevistó a la Gerente de People & Culture (RR.HH.) de ManpowerGroup Argentina, Antonella Dalinger. La reunión se realizó virtualmente por Teams en el mes de marzo de 2021 en la cual se profundizó en su mirada acerca de cómo se gestiona el *engagement*, cómo se mide y sobre las áreas de oportunidad y fortalezas con las que hoy cuenta la organización.

En segundo lugar, se realizaron dos entrevistas virtuales a directivos de RRHH de empresas líderes en gestión del *engagement* y clima laboral: Mercado Libre y Banco Galicia. Ambas fueron elegidas por ser reconocidas por sus colaboradores como muy buenos lugares para trabajar, y este logro es sostenido en el tiempo. En ambas entrevistas, se buscó entender cómo gestionan el *engagement*, cómo lo miden, cuáles son las metodologías más innovadoras que aplican e identificar sus factores de éxito.

Mercado Libre es una empresa tecnológica argentina dedicada al comercio electrónico. Cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, Chile y el resto de los países de la región. Es líder en América Latina y tiene como propósito democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región. Nace en 1999 y hoy es la séptima plataforma de comercio electrónico del mundo.

La entrevista fue realizada por Teams a Mariana Semeraro quien se desempeña como *Engagement Manager* en Mercado Libre. Mariana es abogada y tiene un MBA de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

Banco Galicia fue fundado en 1905 y es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino. Como banco universal, y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución, ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 3 millones de clientes, tanto individuos como empresas, y opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino.

La entrevista fue realizada por Teams, en el mes de abril 2021, a Lucila Pavicic quien se desempeña como Líder de Bienestar y *Engagement* en Banco Galicia. Lucila es licenciada en psicología de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y posee una tecnicatura en relaciones del trabajo de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Por último, para completar este relevamiento buscamos incluir la mirada de una empresa de consultoría, con cierta similitud con Manpower. Es así como entrevistamos a Lupe Romero, quien se desempeña como *Global Engagement Lead* en Accenture. Lupe es socióloga y tiene un Magister en Generación y análisis de información estadística, económica y tecnología de la información cursado en la Universidad Nacional de Tres de Febrero. La entrevista fue realizada por *zoom* y buscó obtener información acerca del proceso de *engagement* en esta empresa con tanta diversificación de negocios y equipos.

## **4.B. Presentación y Análisis de la información de campo**

En este apartado sintetizaremos la información relevada en la instancia de entrevistas. Para una mejor comprensión y ordenamiento, comenzaremos con una síntesis de la entrevista interna en Manpower y luego una síntesis de las entrevistas de mercado, agrupando la información por los temas centrales tratados en ellas.

Por último, para completar la información de campo, incluimos un apartado con un análisis de los instrumentos de medición que utilizan cada una de las compañías entrevistadas.

### **4.B.1 Entrevista a ManpowerGroup Argentina**

Durante la entrevista, Antonella, gerente de P&C, contó sobre cómo es el proceso de medición y gestión de *engagement* en Manpower, sus puntos débiles y fortalezas. A continuación, un resumen de los puntos más relevantes:

En Manpower la medición de *engagement* es un proceso que dura todo el año. Se mide a través de una encuesta de clima anual (MAPS), que se realiza en el mes de septiembre. Y desde el año pasado se sumó una encuesta Pulso que se realiza en el mes de mayo.

Manpower es una empresa internacional, pero muy pocos procesos se encuentran establecidos a nivel global. Cada operación de cada país maneja sus procesos localmente. Sin embargo, el proceso de medición de *engagement* es uno de los pocos procesos de RRHH establecido a nivel global.

Si bien el equipo de People & Culture es parte del comité que establece las preguntas o la conformación de estas, es poco probable que de esas participaciones y devoluciones se generen modificaciones en la encuesta. Sí, se realizan adaptaciones de determinadas palabras a un modo más coloquial adaptado a cada país. Según palabras de Antonella *“Por más que yo diga esta pregunta no debe estar en la encuesta, no la van a sacar. Las reuniones en las que participamos son un espacio para conversar desde la formalidad del proceso”*.

La encuesta de clima es provista por la consultora Perceptyx. Está compuesta por más de ochenta y cinco preguntas distribuidas en distintos ejes: valores, liderazgo, jefe inmediato, desarrollo y carrera, diversidad e inclusión, cultura, prácticas éticas. Las preguntas se responden en grados o niveles de 1 a 5, siendo 4 y 5 respuestas positivas y 2 y 1 respuestas negativas.

Las preguntas que indagan compromiso son cuatro, y para considerar que una persona responde favorablemente en lo que a compromiso se refiere (y esté comprometida), debe responder 4 o 5 en cada una de ellas.

A los equipos de People & Culture de cada país se los mide por este índice de compromiso y por el índice de participación. Tal como indica Antonella, *“la forma de medir engagement es un indicador muy muy duro. No estoy conforme. Si uno contesta una pregunta de las cuatro con un tres ya figura como no comprometido y eso puede no representar la realidad”*. Por ejemplo, Antonella cuenta que una de las preguntas es: “hablo bien de la marca y los servicios que ofrece la compañía” y que ella misma, cuando ingreso a la compañía esa pregunta no la respondió con 4 o 5 sino como parcial, por inseguridad y desconocimiento en profundidad de los servicios. Eso hizo que Antonella para la estadística de la encuesta fuera un individuo no comprometido y eso no reflejaba necesariamente su realidad.

Sí destaca que el resto de la encuesta es muy rica para toda la gestión de People & Culture y más cuando existen preguntas abiertas donde los colaboradores pueden poner comentarios o sugerencias. También coincide con mi percepción como líder de un área de la organización, sobre la medición en sí: considera que sería mucho más justo o representativo medir a cada líder respecto de los resultados generales de la encuesta (índice de favorabilidad promedio de todas las preguntas) que sobre los de compromiso.

Hoy el índice de compromiso en Manpower Argentina es de 64 puntos (según la última medición septiembre 2020) y el global está en 63. Como aspiracional se espera llegar a 80 puntos que se acerca al de la región (LATAM) que está en 89. Por otro lado, Antonella destaca que este año Argentina llegó al 100% de participación.

Antonella describe el proceso de medición y gestión identificando cinco momentos:

1. Un mes antes de la encuesta de septiembre, se realiza desde People & Culture la convocatoria para incentivar la participación, generalmente es una reunión/emails o comunicaciones por Yammer donde se cuenta cuáles son las acciones que se realizaron durante todo el año y sobre cuáles respuestas de la encuesta se ha trabajado.
2. Corre la encuesta y una vez obtenidos los resultados (no es inmediato, demora 15/20 días aproximadamente), se realiza otra reunión para toda la compañía comentando los resultados a nivel país. Además, como nueva iniciativa desde el último proceso, se entrega un reconocimiento (este año fue un desayuno) a aquellos diez líderes que tuvieron los mejores índices de compromiso.
3. Una vez cumplido el punto anterior, se comparten los resultados con cada miembro de la dirección. Se analizan los resultados más importantes, con mayor variación. Después, cada director baja los resultados a sus gerentes, sus gerentes a sus jefes y así se recorre la estructura. Es importante mencionar que todo líder con más de cinco reportes cuenta con un usuario dentro de la herramienta provisto por la consultora con los resultados y posibilidad de comparar con años anteriores.
4. Una vez que todos conocen los resultados, los líderes tienen conversaciones con sus equipos para recabar más información, propuestas de mejoras y resaltar los puntos fuertes y debilidades. Con esto, cada líder debe cargar en la herramienta los planes de acción asociados a cada pregunta que desea mejorar.



Desde People & Culture se realiza el seguimiento de esos planes de acción mediante los *partners*<sup>9</sup>.

5. Con todos estos planes People & Culture define parte del *budget* del área para el siguiente año. Los temas que se incluyen en el *budget* son generales, se intenta impactar a toda la organización. Solo en ciertos casos específicos, en gerencias muy grandes, se aplican gestiones específicas.

La creación del rol de *partner* tiene grandes áreas de oportunidad, en palabras de Antonella *“la realidad es que no funciona, no están involucrados o no son parte de la gerencia de People & Culture entonces lo hacen porque lo tienen que hacer, pero no lo tienen tan presente en el año”*.

Cuando consultamos a Antonella sobre cuáles serían las posibilidades de mejora que observa respecto al acompañamiento de los líderes y al rol de RR.HH. indicó que es fundamental la participación de ambos para que pueda concretarse todo el circuito de *engagement* y que le gustaría que cada líder sea *“un mini gerente de RR.HH., no muy sofisticado, pero que sepa cómo abordar diferentes situaciones que a veces son ordinarias y puedan manejarse con cierta autonomía”*.

Antonella está de acuerdo con que los líderes tengan dentro de sus objetivos la mejora en los resultados generales de la encuesta. Desde 2020, solo se reconoce a los líderes que logran buenos resultados (solo en las preguntas de *engagement*) con un destaque en Yammer y algún presente. En 2020 se había determinado desde el regional que el presidente de cada uno de los países de la región tendría un objetivo sobre la encuesta, pero esto finalmente no sucedió.

Cuando hablamos sobre las fortalezas que destaca, entiende como fortaleza que el proceso sea global, eso le da formalidad, peso y transparencia. Considera a la encuesta de clima como una herramienta clave para su gestión, para entender qué es lo que están necesitando los colaboradores.

Cuando hablamos de debilidades o áreas de oportunidad podemos enumerar: la rigidez con que la herramienta mide si una persona está comprometida, la necesidad que los líderes desarrollen el rol que ella describe *“mini gerentes de RR.HH.”*, desarrollar y afianzar el rol de los *partners* para que cada líder pueda apoyarse y que verdaderamente acompañe a los líderes en todo el proceso. Por otro lado, entiende que no es suficiente medir compromiso mirando la encuesta de clima que se realiza anualmente (MAPS) y una encuesta de Pulso, pero

---

<sup>9</sup> Son distintos colaboradores que trabajan en la organización, dentro del área de Talent Manager. Generalmente son profesionales en psicología que prestan servicios a los clientes de Manpower y también tienen un rol interno de *partners* para acompañar a los líderes únicamente en la gestión de clima.

también indica que es peligroso medir sin una contrapartida. Es decir, sin accionar después de obtener los resultados de cada medición.

Por último, hablamos sobre *employee experience*, coincide en que se puede pensar a la *employee experience* como el camino para conseguir mejores resultados y los colaboradores estén más comprometidos, sin embargo, solo están delineadas ciertas partes de la experiencia del empleado, el *onboarding* hasta el tercer mes del empleado en la compañía y el momento de cada ascenso.

En la actualidad, la medición de clima laboral y dentro de ella la medición de engagement, no tiene relación directa con la construcción del *employee experience*. Tampoco se relacionan estos resultados con otras mediciones de la organización ni con resultados de negocio.

#### **4.B.2 Entrevistas a Mercado Libre, Banco Galicia y Accenture**

A lo largo de las tres entrevistas hemos profundizado acerca de cómo es el proceso de gestión y medición del *engagement* en cada una de las organizaciones, el rol de RR.HH. y de los líderes, sus puntos débiles y fortalezas, los factores de éxito y los próximos pasos que darán en consecuencia. A continuación, un resumen de cada uno de los puntos más relevantes.

##### **a. La medición del *engagement***

Una de las preguntas centrales de las entrevistas fue: **Cómo se mide el *engagement* en cada una de las organizaciones**. Tanto Mercado Libre como Banco Galicia realizan una encuesta interna y utilizan una encuesta de mercado a través de Great Place to Work, con el fin de compararse con el resto de las empresas del país y la región en la que operan.

En este sentido, Mercado Libre tiene un objetivo muy claro. En palabras de Mariana: *“Queremos ser una de las mejores empresas para trabajar en América Latina y en el mundo”*. Hoy están primeros en el *ranking* de Argentina y Uruguay y terceros en Chile y México. Esta medición es estándar, no se pueden realizar modificaciones a ninguna de las sentencias y si bien tal vez la forma de redactar no se alinea 100% a la cultura de la compañía, adhieren a ese modelo para lograr medirse en comparación con el mercado.

Respecto a la medición interna, Mercado Libre tiene una encuesta propia a la que llaman *Engagement Survey* y agregan instancias de Pulso. En esta encuesta las sentencias son definidas internamente y cada año se desafían y evolucionan de manera continua, involucrando a jefes y colaboradores como usuarios para entender que modificarían, cambiarían o agregarían a la encuesta.

En cambio, Banco Galicia miden *engagement* en un apartado dentro de la encuesta interna de clima que denominan Galicia Clima. El foco de la organización está en el resultado de favorabilidad de toda la encuesta y no solo en las sentencias de compromiso.

Nos cuenta Lucila que arribaron a esa encuesta interna luego de diez años de experiencia con servicios contratados. Great Place to Work tiene sentencias que tal vez no son su foco continuamente, hoy quieren preguntar sobre desarrollo, comunicación, propósito, coordinación y equipo. Entonces, empezaron a profundizar sobre qué querían preguntar y se enfocaron hacia los accionables. Según Lucila, *“Clima es todo y no es nada. Entonces con esta encuesta interna le dimos el marco conceptual según los drivers estratégicos, que nos mueve en Galicia Clima y que queremos gestionar a través de clima”*.

Para realizar un diseño de encuesta interna, realizaron un trabajo junto al equipo de Great Place to Work donde pudieron comprobar con datos duros los siguientes aprendizajes que nos comparte:

1. Mejor clima, mejor compromiso, mejores resultados de negocio. Comprobaron esto en cada una de las sucursales y equipos en los que operan.
2. Instauraron como práctica cultural el feedback constante. A mayor percepción de *feedback* constante, mejor el clima. Entendiendo a *feedback* no solo la instancia de charla formal de desarrollo y gestión del desempeño sino cuestiones diarias. En palabras de Lucila *“Siempre encuentro un espacio para hablar con mi líder, un par. Puedo compartir información que necesito para realizar bien mi trabajo”*.
3. Desarrollo y propósito de la organización siempre fidelizan más y generan más *engagement* que los beneficios transaccionales como parte de la remuneración.

Por su parte, Accenture mide el compromiso de los empleados mediante la solución que ofrece la consultora Gallup con la encuesta Q12. Tal como explica Lupe, la encuesta consta de 12 preguntas que en realidad son 13, incluyendo adicionalmente una de satisfacción laboral. Si bien dice que se sabe que satisfacción laboral no es *engagement*, siguen incluyendo una pregunta relacionada a satisfacción laboral para continuar monitoreando que tan diferentes siguen siendo los términos.

La fórmula con la que calculan *engagement* la desconocen, pero el indicador de *engagement* que arroja es: porcentaje de personas completamente comprometidas, comprometidas y activamente no comprometidas. Estas últimas, definen al grupo de personas con una actitud continuamente en

descontento con la compañía, líder o equipo. Por diseño de Gallup estas preguntas están organizadas por jerarquías, es decir, desde la que más impacta en los factores de compromiso hasta la que menos relación tiene.

#### **b. El proceso de gestión del *engagement* (con foco en la medición)**

Otro tema central que se abordó en todas las entrevistas fue **cuál es el proceso de gestión del *engagement* (con foco en la medición)**. Todas las compañías coinciden que es un proceso continuo, que dura todo el año para terminar y comenzar uno nuevo. Tanto Banco Galicia como Mercado Libre tienen definidos claros momentos de medición. En cambio, Accenture cumple con un proceso completamente diferente.

Mercado Libre tiene seis instancias de medición en el año:

1. Pulso (marzo)
2. Medición interna Engagement Survey (mayo)
3. Pulso (julio)
4. Medición externa Great Place to Work (agosto)
5. Engagement Survey (octubre), como medición más importante y central.
6. Pulso (diciembre)

Mariana indica que, en mayo, se realiza la encuesta interna Engagement Survey para poder predecir el comportamiento de la medición de octubre y otorgar información a los líderes sobre cómo está su gestión de compromiso. Es un monitoreo de la gestión. Antes, este momento era con una encuesta de Pulso, pero lo cambiaron a pedido de los líderes. En palabras de Mariana *“los líderes lo agradecieron horrores porque les permite la foto real de lo que va a ocurrir en octubre, son las mismas preguntas a diferencia de Pulso que mide y pregunta diferente”*. Es importante destacar que en la encuesta desarrollada internamente incluyen preguntas con factores de temporalidad tales como: con qué frecuencia fuiste reconocido por tu líder, con qué frecuencia mantienes conversaciones significativas de desarrollo, etc.

Claramente el proceso no termina en cada instancia de medición, por el contrario. Una vez obtenidos todos los resultados primero comparten los resultados generales con los líderes y luego lo publican en Workplace, que es la herramienta de comunicación y colaboración interna que se utiliza. Por su parte, cada líder, al día siguiente del cierre de la encuesta, accede a un *dashboard* con los resultados y no solo ve los propios, sino que puede acceder a los de cualquier área de toda la organización.

Una vez que el líder toma conocimiento de sus resultados y reflexiona sobre ellos, construye junto a sus colaboradores, en reuniones para tal fin, los planes de acción necesarios según los resultados obtenidos.

Cada líder de Mercado Libre es medido por los resultados de la *engagement survey* que se realiza en el mes de octubre de cada año. El *target* en 2020 fue 78, para este año, 2021, es 81. El promedio general de la compañía es 89. Con lo cual, según Mariana, “es un objetivo cumplible para todos los líderes que trabajen y actúen en consecuencia”.

En cambio, Banco Galicia tiene cuatro momentos de escucha mediante la encuesta interna Galicia Clima que se realiza trimestralmente y un momento con la encuesta de Great Place to Work que se realiza de manera anual. La encuesta interna coincide con cada trimestre de resultados financieros y llegan en el mismo momento. Esto permite incluirlos en la información de negocio e incluir en *budget* las mejoras de un trimestre a otro, con metas a corto plazo.

Es importante destacar que la encuesta interna tiene un bloque puntual de compromiso en cinco preguntas y están diseñadas con factor de temporalidad. Por ejemplo: ¿expectativa de trabajar en la organización al menos 2 años más? ¿En estos últimos meses pensaste en irte de Galicia?

La encuesta tiene un bloque fijo y una parte flexible. Por ejemplo: “cuento con las herramientas que necesito para trabajar”, es una sentencia que no la preguntan todos los trimestres. El bloque flexible es parte de investigación, es decir, de necesidades específicas que tiene la organización en un momento determinado y necesitan preguntar. Por ejemplo: “Con las nuevas medidas tomadas por la pandemia Covid19 me siento cuidado”. Son veintiún preguntas y máximo cinco flexibles.

El proceso punta a punta de Banco Galicia, tal como lo explica Lucila, es el siguiente:

1. Comunican en Workplace a toda la organización cómo será todo el *planning* del año. Marzo primera medición, junio, septiembre y diciembre más la medición anual. Cuentan todo el proceso en pasos y con detalles.
2. En cada momento de escucha, le llega un mail a cada colaborador con un enlace donde se accede para responder, pero primero se explica el propósito de la encuesta. Las mismas permanecen abiertas por una semana.
3. Los resultados llegan 24hs. después del cierre de la encuesta a toda la organización al mismo tiempo, por *email*, con acceso a una *landing*. Cada colaborador puede ver los resultados de su equipo, para arriba o para abajo. Para Galicia, el clima es de todos, no solo de los líderes. Promulgan

continuamente que el líder es actor clave, pero no quiere decir que se adjudique el clima. En palabras de Lucila *“Un equipo que le va bien no es solo por el líder, un equipo que le va mal no es solo por el líder”*.

4. Se publica en Workplace todos los resultados BANCO. Es decir, las métricas generales a nivel banco.
5. Los equipos se reúnen y se comienza a trabajar en los focos identificados.

A diferencia de Mercado Libre y Banco Galicia, es muy interesante traer otro tipo de proceso al análisis, como es el que se lleva adelante en Accenture.

Accenture no tiene un proceso establecido de medición, ni tienen mediciones globales de *engagement*. Antes sí lo tenían, pero dejaron de hacerlo de esa manera. Lupe explica la razón de este cambio: *“Es una empresa de 560.000 empleados, con lo cual, hasta que se hacían las mediciones, se cascadeaban los resultados y se tomaba acción, ya seguía el siguiente proceso de medición y nos quedábamos con el análisis, parálisis”*. Entonces, la manera que encontraron de obtener la agilidad que necesitaban es a través de las encuestas Q12 que Gallup deja en su plataforma disponible todo el tiempo para que cada líder la genere cuando desee.

Para la compañía, a efectos de *engagement*, un líder puede ser formal por estructura u ocasional de determinado proyecto. Definen a un equipo como un grupo de personas que trabajan juntos ya sea por estructura, por proyecto o que pueden influirse. Entonces, cualquier líder puede invitar a responder la encuesta de compromiso a los colaboradores de su equipo permanente u ocasional. Desde RR.HH. aconsejan que sea con frecuencia trimestral y el único requisito es que sea a un equipo de más de 5 personas.

Dentro de la compañía utilizan mucho una frase que Lupe repite: “medir *engagement* no significa mover el número sino lo que los números mueven”, es por lo que no miden a los líderes puntualmente por la gestión de *engagement*. Es una métrica más, muy importante, pero no está asociada a bono.

Existe algo muy diferente en esta democratización del proceso y no es solo en la generación del momento de la encuesta, sino que además los resultados les llegan en el mismo momento a todos los integrantes del equipo, al igual que en Galicia, ya que el jefe no es prioridad. El *owner* está en todo el equipo.

### **c. El rol de los líderes y de RR.HH. en la gestión de *engagement*.**

Primero entendimos cómo cada compañía realiza su medición, luego como está inmersa en un proceso y ahora profundizaremos respecto **al rol de los líderes y de RR.HH. en la gestión de *engagement***.

Siguiendo con Accenture, Lupe comenta que, dentro de RR.HH., en la división de talento, existe el equipo de *engagement*. Este equipo asiste a los grupos más grandes, a los clientes más grandes (por ejemplo, grupos de 6000 personas) y le dan soporte a toda la programación de la encuesta, funcionan como un *backoffice*.

Este equipo vela porque la herramienta funcione y por el uso de la encuesta. Supervisan la integración de los sistemas y establecen los procesos. Una vez que esto ya no tiene cambios significativos se enfocan en el uso. Hoy por hoy, la herramienta tiene mucho uso. También, acompañan a los líderes con capacitaciones para la utilización del *framework* de Gallup. Ponen a disposición demos y *meetings*.

Cuando comenzaron en 2016, diseñaron un plan de capacitación para todos los líderes de la compañía que duró dos años. Con cursos de tres niveles que no solo ayudan a los líderes a utilizar la herramienta, sino que además incitan a abrir la conversación y que estén cómodos y puedan establecer el dialogo con sus equipos.

A partir de 2019, una vez afianzados los entrenamientos, la actitud ha sido más pasiva, se espera que los líderes tengan autonomía en todo el proceso de *engagement*. Para esto, tienen entrenamientos cada vez que son ascendidos o cambian de posición reforzando los entrenamientos iniciales.

Si bien la herramienta brinda la posibilidad de cargar los planes de acción, consideran que “*el valor está en la conversación*” y en volver a medir y no tanto en el plan. Según comenta Lupe, los líderes no tienen tiempo para documentar los planes y desde el equipo de *engagement* se observa si el grado de *engagement* crece o se mantiene. El foco es la conversación y si fruto de estas conversaciones surge algo de solución que escapa al alcance de resolución de un líder, este sigue los canales de comunicación con el equipo necesario. Por ejemplo: *payroll, talent, etc.*

Producto de tener en cuenta más la conversación y no tanto los resultados, en Accenture no tienen un nivel de *engagement* esperado, un *target*. Igualmente, desde el equipo de Engagement se monitorea ante cada resultado de encuesta generada que el resultado de la cantidad de personas consideradas *actively disengaged* no supere el 10% de las *engaged*.

En cambio, en Mercado Libre, desde el equipo de *Engagement* (dentro de RR.HH.) enfocan el acompañamiento en los líderes que tienen resultados con oportunidad a través del *People Business Partner*, quien acompaña al líder en todo el proceso.

Cuentan con material en el *dashboard* para poder trabajar. Cada sentencia con oportunidad tiene una propuesta accionable (acciones, dinámicas de grupo, conversaciones, etc.) que el líder puede realizar para mejorar en la próxima medición. Participan de *Learning Circles* que son espacios donde los líderes se juntan, comparten sus resultados, *tips*, estrategias, dinámicas. Tal como lo define Mariana “*son espacios de aprendizaje colaborativo y muy valorados por los líderes*”.

Por otro lado, para todos los líderes con buenos resultados, dejan a disposición en el *dashboard* herramientas que pueden utilizar y el *people business partner* pulsa y hace seguimiento para que el líder lleve adelante los planes de acción comprometidos.

Por último, desde RR.HH. también se acompaña a los *managers* y directores con espacios de *coaching* que permiten focalizar el acompañamiento exclusivamente en *engagement*. Este acompañamiento es puntual, específico y tiene una duración corta.

Coincidiendo con Accenture y Galicia, los equipos de *Engagement* buscan que el líder sea cada vez más autónomo. Según Mariana, “*En MELI, RR.HH. es clave apoyar, pero también desafiar a los líderes, para que cada vez sean más autónomos en todo el proceso. Que adquieran más responsabilidad contando con RR.HH. como apoyo y acompañamiento, más el push por parte del people business partner*”.

Por su parte, desde el equipo de RR.HH. de Banco Galicia promueven que todos los equipos se junten y charlen en reuniones de equipo, y para esto le hablan al equipo, no solo al líder para generar el espacio y conversar sobre los resultados. Estas reuniones deben ser simples, entre todo el equipo se necesita focalizar, elegir un foco y trabajarlo. Pautar y coordinar los hábitos o acciones para mejorar en el próximo trimestre. Según explica Lucila, esta continuidad de medición hace la ambición más real.

Acompañan a los líderes abriendo cuatro talleres de espacios abiertos donde cada líder puede llevar sus dudas, con un coordinador externo que lleva adelante el espacio. Aquí se reúnen líderes, cuentan cosas que están pasando, comparten las gestiones. Es un espacio compartido de aprendizaje, una comunidad de práctica.

Al igual que en el resto de las compañías entrevistadas, también dejan a disposición material de lectura, cada dimensión está explicada con comunicación y acciones para abordar a los equipos.

Los planes de acción identificados no se plasman en una herramienta específica, no es obligación. Cada equipo gestiona el plan. Desde RR.HH. a través de los



*business partners* acompañan a los líderes y chequean que se estén llevando adelante planes y resultados.

#### **d. Factores de éxito y áreas de oportunidad señalados por Mercado Libre, Banco Galicia y Accenture.**

Primero entendimos cómo cada compañía realiza su medición, luego como está inmersa en un proceso, profundizamos respecto al rol de los líderes y de RR.HH. en la gestión de *engagement* y ahora **analizaremos cuáles entienden que son sus factores de éxito y si detectan ciertas áreas de oportunidad de mejora:**

Mariana entiende que hoy, tal como está armado el proceso de Mercado Libre donde se desafían y cambian aprendiendo de los errores año a año no tiene áreas de oportunidad y si las tuviera las corrigen inmediatamente.

Cuando le preguntamos sobre lo más innovador o el factor de éxito de Mercado Libre en toda la gestión del *engagement* indicó:

1. Que es fundamental concentrarse en todo el proceso y no quedarse solo con la medición. Cumplir con los planes de acción detectados inmediatamente.
2. También, entienden que una buena práctica que llevan adelante es que desde RR.HH. además de llevar adelante el acompañamiento y coaching de líderes, realizan un análisis *cross* de los resultados detectando *insights* claves, detectan *issues* e intervienen en esos equipos específicamente.
3. Actúan rápidamente en materia de resultados, modificando o agregando beneficios, por ejemplo. Escuchan a los colaboradores y actúan en consecuencia. Hoy, la prioridad es el armado de un espacio de oficina para el *homeoffice* y todo lo referente a salud. Esto, además, ayuda a la gestión que cada líder realiza con sus equipos. Todo el tiempo, los líderes son alertados sobre los beneficios con que cuentan los colaboradores de MELI. Según Mariana “*el colaborador ve este accionar y eso le permite confiar en todo el proceso*”.
4. Se desafían todo el tiempo, no toman ninguna medición como fija. Cambian todo el tiempo las sentencias internas, aprenden rápidamente e involucran a todos los usuarios (líderes y colaboradores) en entender la necesidad.

Cuando le preguntamos la Lupe sobre los factores más innovadores de Accenture señaló que sin dudas es el *approach* por teams. Gallup es con la única compañía con la que trabajan de esta manera. El foco en el equipo más que en el líder. El líder posibilita que suceda y sabe cómo hacerlo, pero el resultado es de todos (les llegan en el mismo momento a colaboradores y líderes). Es un modelo que les permite tener agilidad.

Cuando profundizamos acerca de las áreas de oportunidad de este modelo tan diferente, Lupe indica que al fragmentar y disponibilizar encuestas todo el tiempo para distintos grupos se pierde la visión global de la compañía. No se pueden hacer cortes por país, por rango etario, etc. Es difícil cruzar datos. Tal vez un colaborador fue invitado a responder encuesta de *engagement* varias veces por distintos equipos en los que colabora.

Por su parte, Lucila de Banco Galicia, indica que el factor de éxito para la gestión es que cuando Galicia decide gestionar el clima, el clima pasó a ser parte de la estrategia. Desde el Gerente General promoviendo, gestionando, disponiendo de presupuesto y de todo lo necesario para gestionar clima y compromiso. En todas las decisiones que se toman tienen en cuenta el factor clima. Ejemplo: contexto pandemia, las sucursales tuvieron que ir a trabajar de manera presencial, para conservar el clima se asignó presupuesto para almuerzos, refuerzo del protocolo de COVID, acompañamiento de gastos de traslado. Todo esto hace al clima y el compromiso de los empleados.

Lucila entiende que otro factor de éxito son las decisiones que se tomaron respecto a “respeto y confianza no se negocian”. Fueron despedidos colaboradores y líderes por esto. Gerentes que les daban todas las métricas duras de su función muy bien, pero por clima decidieron desvincularlos de la organización. Esto promulgo una cultura de confianza y no de control. Todo lo que pueden confiar no se controla. Estos fueron los cimientos para una correcta gestión de clima.

Lucila interpreta que uno de los puntos más innovadores en su empresa es considerar que “El *engagement* no está bien que esté siempre bien”. Por lo que la métrica final es un promedio de las cuatro mediciones internas, de esta manera se tiene en cuenta la evolución de la medición a lo largo de todo el año y no de un momento en particular. Por otra parte, se mide a los líderes por los resultados de la encuesta a nivel compañía. Es decir, por los resultados que arroja la encuesta Galicia Clima de toda la compañía, no por los resultados que arroja la encuesta sobre su equipo de trabajo. De esta manera entienden que todos los líderes traccionan y promueven el clima banco. No importa en que equipo trabajo, importa que el clima de Galicia sea todo igual. Entonces, el bono de los líderes está atado al resultado de banco, para hacerlo impropio. Es uno de los cinco KPI’s del banco, cuatro de negocio y uno de clima (a nivel general).

Por otro lado, cuando le preguntamos a Lucila respecto a las oportunidades de mejora que observa, indicó que siempre hay oportunidades para mejorar y tiene identificadas alguna de ellas en las que ya están trabajando: descentralizar en los equipos para que sean cada vez más autónomos. Darles datos y una plataforma ordenada a los líderes, facilitando la lectura, posibilitando cruzar

variables para tener cada vez más cerca la voz del colaborador. Datos en tiempos cortos, relacionar con otras métricas. Y, por último, asegurarse siempre que todo lo que pregunten tenga un sentido. No preguntar algo que no se pueda accionar o gestionar.

#### e. Próximos pasos planteados

Para cerrar todas las entrevistas hemos profundizado acerca de **los próximos pasos que cada una de estas empresas tomará en relación con la gestión del compromiso de sus empleados:**

Para el Banco Galicia, el próximo paso es implementar el *software* Qualtrics<sup>10</sup> que recientemente adquirieron para responder al área de oportunidad identificada sobre entregar a los líderes una plataforma de gestión de los resultados ágil, amigable y que pueda relacionar con el resto de las métricas más las de negocio.

Accenture está por adquirir un módulo complementario al *framework* que tienen actualmente con Gallup. Un nuevo módulo que se llama CliftonStrengths<sup>11</sup>. Es un modelo que, resultado de un largo estudio, condujo a la identificación de 34 talentos y un *test* de 177 preguntas que revela los cinco talentos dominantes de cada individuo. Logra determinar o definir las fortalezas, lo mejor que saben hacer como organización a través de los colaboradores y entienden que a través de esto podrán mejorar el trabajo de los colaboradores, su experiencia y compromiso. Para poder aplicarla están revisando cuestiones de regulaciones de privacidad de cada país ya que categoriza y realiza un perfil de cada empleado.

Por su parte, los próximos objetivos o pasos que dará Mercado Libre estarán orientados a superar el nivel de participación por arriba del nivel de hoy (93%), para esto incrementarán la comunicación contando todas las acciones que se han realizado a raíz de los resultados de la encuesta, invitando a todos a levantar su voz. Por otra parte, continuarán trabajando en dar a los líderes las herramientas necesarias para lograr más autonomía en todo el proceso, y continuar integrando las herramientas para que el líder tenga la información en un solo lugar. Un *dashboard* donde pueda consultar los resultados de todas las encuestas y las métricas adicionales como *turnover*, encuestas de salida y de *onboarding*, productividad, *headcount*, ausentismo, etc. permitiendo a cada líder tener información completa de su área al momento de realizar el análisis.

---

<sup>10</sup> <https://www.qualtrics.com/es-la/experiencia-del-empleado/compromiso-del-empleado/>

<sup>11</sup> <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/es/253718/34-temas-de-cliftonstrengths.aspx>

Por último, es interesante mencionar otras conclusiones que fueron surgiendo en las entrevistas:

Mariana considera que en MELI el compromiso no es algo que pueda fluctuar rápidamente, cambiar de un momento a otro, ya que trabajan a raíz de los resultados, escuchan las necesidades de los colaboradores, actúan en consecuencia y todo el tiempo se superan. Con lo cual, tiene que ser algo específicamente y puntual que haga que los colaboradores cambien radicalmente su nivel de compromiso. En cambio, para Lupe y Lucila, el compromiso es más subjetivo y puede verse alterado por diversas cuestiones y puede fluctuar rápidamente entendiendo que el individuo pasa por diferentes momentos dentro de la organización y en su vida personal que pueden afectarlos.

Las tres personas entrevistadas coinciden con que el *employee experience* está relacionado con *engagement* y puede ser el camino para gestionar mejoras. Lupe comenta que en Accenture *Employee Experience* es otra área, también dentro de Talent, tienen momentos para recibir *feedback*, si bien se apoyan en las mediciones de *engagement* para intervenir son diferentes áreas. En Banco Galicia también son equipos separados y se basan en las encuestas de los momentos de verdad (encuestan individualmente a los empleados en diferentes momentos o situaciones que suceden en sus vidas laborales o personales como ser: asenso, licencia por paternidad/maternidad, mudanza, etc.) para evaluar las intervenciones y como el banco los acompañó en esos momentos de sus vidas. A partir de esto y los resultados de clima, planifican mejoras.

#### **4.B.3 Análisis de los instrumentos de medición**

Realizamos un análisis comparativo de los distintos instrumentos de medición que utilizan ManpowerGroup y las otras empresas entrevistadas.

En el cuadro a continuación se muestran comparadas las distintas dimensiones que componen las encuestas internas de Galicia y Mercado Libre, Q12 de Gallup que utiliza Accenture y Great Place to Work que coinciden Banco Galicia y Mercado Libre, y la encuesta de elaboración externa Perceptyx que utiliza Manpower,

Tal como se esperaba, se encuentran similitudes entre las distintas consultoras y las encuestas internas respecto a las dimensiones con que cuentan cada uno de sus instrumentos de medición. Algunas encuestas, como la de Great Place to Work tienen menor cantidad de dimensiones que otros instrumentos abren en más de una dimensión y así esta expresado en la tabla. Por ejemplo, la dimensión 4: "Imparcialidad" para GPTW tiene sentencias que Galicia Clima

(interna) decidió separar en dos dimensiones que llaman “Reconocimiento” y “Comunicación”.

Cabe destacar que la encuesta de Gallup no tiene dimensiones definidas, pero todas las preguntas hacen referencia a impulsores de compromiso.

Dimensiones	Galicia Interna	Mercado Libre Interna	GPTW (Galicia, Mercado Libre)	Manpower Perceptyx	Gallup Accenture
1	Equipo	Camaradería	Camaradería	Cultura: Colaborativa	<i>Engagement</i>
	Colaboración			Cultura: Rápida y Ágil	
2	Propósito	Orgullo	Orgullo	Visión y Valores	
				Orgullo ManpowerGroup	
3	Desarrollo	Respeto	Respeto	Cliente y Candidato	
				Desarrollo y Carrera	
4	Reconocimiento	Imparcialidad	Imparcialidad	Liderazgo	
	Comunicación			Cultura: Confiable y Ética	
5	Autonomía	EXE (ejecución con excelencia)	Credibilidad	Mi líder	
	Equilibrio y coordinación			Liderazgo	
6		<i>Engagement</i>		Cultura: Basada en Resultados	
				Trabajar en ManpowerGroup	

Tabla 2 – Comparación de dimensiones - Elaboración propia

Cada dimensión refiere a un impulsor de compromiso, si bien podemos encontrar preguntas similares en diferentes dimensiones según el instrumento, este es un resumen de las preguntas más frecuentes en cada una de las encuestas:

**Dimensión 1:** se encuentran las preguntas relacionadas al sentido de pertenencia a un equipo de trabajo, al trabajo en equipo, al apoyo que se recibe de los compañeros, son ejemplos de esta dimensión.

- Puedo contar con la colaboración de los demás.
- Tenemos el equipo de personas que necesitamos para lograr los objetivos.

- Trabajo en un equipo de alto desempeño.
- Celebramos eventos especiales, celebramos nuestros éxitos.

**Dimensión 2:** se encuentran las preguntas que refieren al orgullo, a la conexión entre los colaboradores y el propósito, visión, valores. Cabe destacar que esta es una de las dimensiones donde podemos observar más coincidencia en la manera de preguntar.

- Recomendaría mi organización a mis amigos y familia como un excelente lugar para trabajar.
- Teniendo en cuenta todo, yo diría que éste es un excelente lugar para trabajar.
- Las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.
- Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo acá.

**Dimensión 3:** se encuentran las preguntas que refieren al desarrollo de las personas tanto dentro como fuera de la organización. Exigencias laborales.

- Considero que las tareas que realizo me desafían profesionalmente.
- Tengo claro donde estoy parado en la organización. (respecto a mi situación actual y opciones de desarrollo).
- A las personas se las incentiva a que equilibren el trabajo con su vida personal.

**Dimensión 4:** podemos agrupar en ella las preguntas que refieren a reconocimiento, imparcialidad, trato justo, equidad.

- Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
- Las personas reciben un pago justo por el trabajo que hacen
- Confío en que la organización me da un trato justo
- Pido y recibo feedback de distintas personas y eso me ayuda a desarrollarme y mejorar mi agregado de valor.
- Tengo espacios para conversar sobre cuestiones laborales o personales.
- Recibo retroalimentación valiosa acerca de mi desempeño.

**Dimensión 5:** en esta dimensión se agrupan las preguntas que tienen relación con la autonomía en puesto de trabajo, coordinación, equilibrio, credibilidad.

- Los jefes operan el negocio en forma competente.
- Mi líder me da el apoyo que necesito para hacer bien mi trabajo.
- Tengo todo lo necesario para tomar decisiones.
- Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.

- Cuento con las herramientas de trabajo necesarias.

**Dimensión 6:** si bien todas las encuestas basan sus dimensiones en factores que impulsan el compromiso. Tanto Manpower como Mercado Libre realizan un apartado especial para *engagement*. Así se generan dos índices, el índice de compromiso dentro de la encuesta y el índice de favorabilidad de toda la encuesta.

- Me siento motivado en mi actual trabajo
- En general, estoy conforme con mi trabajo actual.
- Hablo muy bien de la marca, servicios y soluciones de mi organización.
- En general, estoy satisfecho con mi trabajo actual
- Estoy comprometido a realizar lo que se requiere para desempeñar bien mi trabajo

El método de respuesta de los instrumentos analizados se realiza mediante una escala de Likert de 5 puntos que va desde “Totalmente de acuerdo”, a “Totalmente en desacuerdo”, estableciendo un puntaje para cada pregunta que varía entre 1 y 5 puntos, considerando los niveles 4 y 5 como positivos.

En el siguiente ejemplo se muestran un total de 160 respuestas, distribuidas como figura en la tabla a continuación:

	1	2	3	4	5	
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total de respuestas
Ejemplo			20	110	30	160
			12,50%	68,75%	18,75%	100,00%

Tabla 3 – Muestra de resultados – Fuente propia

El porcentaje es la frecuencia de respuestas en cada grado posible sobre la cantidad total de respuestas. Ejemplo:  $20/160=12,50\%$ .

El puntaje (promedio ponderado) de esta pregunta sería: 4,06.

$$4,06 = (3 \text{ valor de la respuesta} * 12,5\% \text{ porcentaje de respuestas obtenidas}) + (4 * 68,75\%) + (5 * 18,75\%)$$

En resumen, luego del análisis comparativo realizado podemos concluir que todos los instrumentos de medición con mas o menos foco, con mas o menos preguntas y dimensiones, se apoyan en los impulsores de compromiso que hemos identificado en el marco teórico del presente trabajo y dan

retroalimentación valiosa para que RR.HH. pueda delinear la experiencia de los empleados en virtud de hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar.

#### 4.C. Síntesis de los principales hallazgos

A continuación, un resumen de los hallazgos más importantes que podemos arribar luego de la realización de las cuatro entrevistas:

1. Las tres compañías relevadas realizan mediciones en promedio cuatro veces por año, a diferencia de Manpower, que tiene solo dos momentos en el año (Pulso y Clima). Entendemos, a partir de las entrevistas, como una buena práctica para la gestión de *engagement* tener varios momentos de escucha en el año, de frecuencia trimestral, con encuestas como herramienta principal. Aquí, es importante destacar que Accenture innovó respecto de los momentos de escucha y deja en manos de los referentes de equipo la autonomía de medir cuando consideren oportuno.
2. Tanto Manpower como las otras 3 empresas relevadas cuentan con una encuesta externa. Mercado Libre y Galicia coinciden en Great Place to Work, Manpower con Perceptyx y Accenture con Gallup. Además, Mercado Libre y Galicia completan la medición con una encuesta que desarrollaron de manera interna y todas eligen encuestas cortas de Pulso para algún momento de medición del año.

Resulta más completo para la gestión del *engagement*, contar con una medición externa (a través de una consultora) y otra interna (encuesta propia) con un mecanismo de mejora continua y que desafía el proceso de medición continuamente. Contar con una solución de encuesta enfocada a medir compromiso de los colaboradores por intermedio de una consultora, permite a la organización compararse con mercado o adquirir el *expertise* necesario y contar con una solución acabada tanto en contenido, como en software para el mapeo de los resultados.

Por otro lado, la encuesta de confección interna puede tomarse como un momento de medición al que se puede acceder en las ocasiones deseadas, puede adaptarse y modificarse a las necesidades de la organización rápidamente. Un proceso de medición interno da agilidad y autonomía a la organización.

3. Tal como era de esperarse los instrumentos de medición tienen cierto parecido entre sí. Las encuestas están conformadas por dimensiones similares basadas en los impulsores de compromiso. Luego, cada encuesta acaba por ampliar con un mayor o menor número de preguntas. Algunas para



determinar el grado de compromiso de los colaboradores, no tienen en cuenta el resultado total de la encuesta, sino que solo toman ciertas sentencias dentro de las dimensiones. Es decir, manteniendo dos índices, el resultado general de favorabilidad de toda la encuesta (donde está su foco) y otro de compromiso, como es el caso de Manpower que mide *engagement* dentro de la encuesta de clima, manteniendo dos índices (favorabilidad total y compromiso).

4. Tanto Antonella (Manpower), como Lucila (Galicia) y Lupe (Accenture) coinciden que el compromiso puede fluctuar rápidamente. Entienden que cualquier situación por la que atravesase la persona tanto en su vida personal como en su vida dentro de la organización puede afectar su nivel de compromiso. En cambio, Mariana (Mercado Libre) entiende que no es fluctuante salvo por un cambio radical, por ejemplo, una discusión sin retorno con el jefe pero que entienden que las personas que trabajan en Mercado Libre no están tan expuestas a cambios rotundos en su nivel de compromiso ya que se esfuerzan en hacer todo el tiempo las mejoras necesarias.

Las mediciones de Mercado Libre y Galicia tienen factores de temporalidad, preguntando la frecuencia e invitando a los colaboradores a pensar en un rango de tiempo y no tanto en el presente inmediato a la hora de responder la encuesta.

5. Tanto Galicia, Mercado Libre como Accenture comparten una mirada mucho más amplia respecto a los dueños de los resultados y de llevar adelante mejoras o cambios en ellos. Es por lo que no solo los resultados les llegan a los líderes de cada equipo, sino que, además, en el mismo momento les llegan a todos los colaboradores. A diferencia de Manpower donde los resultados llegan a directores, gerentes y jefes y estos los comparten con sus equipos.

En general, las mediciones están abiertas una semana y luego del cierre, en 24 hs. llegan los resultados. La ventana de tiempo para responder es breve y los resultados se obtienen casi inmediatamente luego de cerradas las mediciones.

Luego del proceso de medición de todas las compañías relevadas incentivan la comunicación dentro de cada equipo de trabajo. Piden a los líderes (incluso algunas también incentivan a cualquier miembro del equipo) que generen los espacios para conversar sobre los resultados y poner foco sobre los temas que se deben trabajar y corregir hasta la próxima instancia de medición. Por ejemplo, en Mercado Libre y Accenture le dan tanta importancia a la conversación y todo lo que se genera en esos espacios, que

prefieren que los líderes se reúnan a hablar de clima y compromiso con sus equipos por sobre la carga de los planes de acción en las herramientas.

6. En cada compañía, el área de RR.HH. que lleva adelante el proceso de *engagement*, acompaña a los líderes durante todo el año en la gestión del compromiso. Manpower lo hace a través de la nueva figura del *partner*. Mercado Libre, Galicia y Accenture suman al acompañamiento mediante los *business partners*, con espacios de aprendizajes compartidos, talleres, material de lectura que permite a los líderes guiar las conversaciones con los equipos, demos, y material que orienta al líder con accionables sobre cada sentencia de la medición. Capacitaciones en diferentes momentos y hasta acciones específicas de *coaching* con aquellos líderes donde los resultados no acompañan la gestión o no llegan al *target* esperado.
7. Otro hallazgo importante es que en todas las entrevistas se habló sobre el deseo de que todos los líderes tengan más autonomía en todo el proceso y gestión de *engagement*, que puedan actuar en consecuencia de los resultados de sus equipos, que puedan llevar adelante las conversaciones efectivas y convertirse en los verdaderos *owners* del proceso con el acompañamiento de todo su equipo de trabajo y no tanto del equipo de RR.HH. Lupe, Lucila, Mariana y Antonella esperan que cada día los líderes sean más independientes en llevar adelante el proceso de *engagement*.
8. El equipo de RR.HH. (desde el área destinada para tal fin y a través de los *business partners*) no sólo es parte del proceso de *engagement* poniendo a disposición las herramientas, capacitaciones y *coaching*, sino que además una vez relevados los accionables por parte de los líderes en las reuniones para tal fin, los acompañan traccionando las necesidades con políticas y preparando el budget con las partidas presupuestarias destinadas a tal fin. Es por esto, por ejemplo, en Banco Galicia hacen coincidir los resultados de la encuesta con la estimación del *budget* y los resultados de negocio.

Por otro lado, también desde RR.HH. tal como sucede en Mercado Libre, se realizan análisis *cross* de los resultados encontrando *insights* que puedan ayudar a detectar áreas de oportunidad y acompañar en resolverlas. Lupe considera que dejar las encuestas disponibles todo el tiempo y con grupos que pueden variar les hizo ganar agilidad, pero perdieron esta parte de generar análisis *cross*.

Otra de las responsabilidades que lleva adelante RR.HH. en toda la gestión de *engagement* es desafiar el proceso todo el tiempo en busca de la mejora continua y así entregar a toda la organización los resultados precisos. Recabar información sobre qué interesa indagar, cambiar las sentencias, agregar nuevas. Escuchar al usuario final, tanto sean los líderes como los

colaboradores tal como realizan en Mercado Libre y Banco Galicia que involucran a toda la organización.

9. Tanto Lucila de Banco Galicia como Mariana de Mercado Libre entienden que un factor de éxito clave en toda la gestión es la capacidad de RR.HH. de involucrar a toda la alta dirección e incluir en la estrategia de la compañía trabajar en función del clima y el compromiso laboral, que los colaboradores tengan una buena experiencia y sean un buen lugar para trabajar. Involucrar a la dirección hace que las decisiones que se toman incluyen siempre el bienestar de las personas que trabajan en la organización. RR.HH. tiene un rol preponderante en este sentido, llevando junto a los resultados de negocio, los resultados de la gestión de las personas y jugando como nexo hacia los accionistas demostrando los beneficios de ser una organización que crea una buena experiencia para los empleados y estos la perciben como tal.
10. Uno de los hallazgos más sorprendentes del trabajo de campo es que si bien en el marco teórico hemos desarrollado que la gestión de *engagement* se produce a través del *employee experience* y la medición de clima es el mecanismo para la mejora continua, parecería por los testimonios de las personas entrevistadas, que en la práctica, la gestión de *engagement* está más enfocada a la realización de encuestas y la detección de planes de acción por parte de los líderes bajo un sistema de medición que parte de una definición empírica que cada empresa hace para trabajar sobre los *drivers* que entienden son palancas de *engagement*. Tal lo desarrollado en el marco teórico, el compromiso de los empleados se mide de varias maneras, pero en la práctica parece centrarse más en la encuesta de clima como retroalimentación de mejoras.

En las tres compañías tienen compartimentado el problema: equipos que gestionan la encuesta con un proceso en sí mismo (que trabajan desarticulados del resultado de *employee experience*) y equipos que llevan adelante el diseño de la experiencia del empleado con pocos temas comunicantes o que los entrevistados no pudieron desarrollar concretamente.

Por lo cual, a pesar de lo señalado en el marco teórico y el énfasis en considerar a la experiencia de los empleados como el medio para gestionar *engagement*, no se ve una fuerte conexión en la práctica. No se retroalimentan, salvo en el hecho que los líderes delinean acciones para mejorar la experiencia más primaria.

11. Por último, otro hallazgo interesante que ha surgido de las entrevistas es que, si bien Mercado Libre, Accenture y Banco Galicia tienen plataformas tecnológicas para navegar sobre los resultados, coinciden en que necesitan reforzar con una plataforma tecnológica que les permita a los líderes integrar

todo el paquete de métricas posibles. Cuando preguntamos acerca de los próximos pasos que tiene el equipo de RR.HH. en relación con *engagement*, coincidieron en apalancarse en la tecnología y entregar a los líderes un tablero unificado de gestión que permita leer los datos de manera unificada (y no en múltiples plataformas como hoy sucede). Incluir métricas de negocio, ausentismo, rotación, etc. En este sentido, Galicia ya adquirió la plataforma Qualtrics para llevar adelante esta necesidad.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Recomendaciones para la acción

Hace varios años, ManpowerGroup Argentina comenzó un proceso de cambio organizacional, con el objetivo de pasar de ser identificada como una empresa que provee únicamente servicios de personal eventual a ser una empresa que brinda soluciones integrales de capital humano. Esto movilizó el foco de los directivos en dirección a formar el nuevo modelo de negocio.

En esta nueva etapa que atraviesa ManpowerGroup, el objetivo es consolidar el modelo humano que acompañe el nuevo modelo de negocio y hacer de ManpowerGroup cada día un mejor lugar para trabajar.

Nos apoyamos en una exhaustiva investigación teórica basada en cuatro pilares: entender el *employee engagement*, los factores que lo generan, y el porqué de su importancia; qué es *employee experience* como un medio para lograr *engagement*; cómo se mide el *engagement* y cuál es el rol de los líderes y de RR.HH. en todo este proceso. Y también en el trabajo de campo relevando el proceso en ManpowerGroup y buenas prácticas del mercado, en busca de identificar los aspectos necesarios a trabajar centrándonos en el objetivo del presente trabajo: *“analizar el proceso actual de gestión de engagement en la compañía, identificar las oportunidades de mejora y proponer un conjunto de recomendaciones con foco en el proceso de medición y sus resultados”*.

La pregunta central que se busca responder es: ¿Cómo podemos mejorar el proceso de medición y gestión del compromiso de los colaboradores de ManpowerGroup Argentina?

Es preciso entonces, para poder responder a este interrogante enumerar las áreas de oportunidad detectadas y luego proponer un conjunto de recomendaciones para la acción.

Estas son las áreas de oportunidad detectadas en ManpowerGroup en el proceso de medición y gestión de *engagement*:

1. Se llevan a cabo dos momentos de escucha en el año (septiembre, encuesta de clima; mayo encuesta Pulso). Al tener una periodicidad poco frecuente hace que el proceso entre medición y medición sea largo y no se vean efectos del trabajo de mejora inmediatamente.
2. Mejora en el instrumento de medición MAPS (encuesta de clima proporcionada por la consultora Perceptyx):
  - a. Encuesta larga, más de 85 preguntas.
  - b. La metodología de medición de *engagement* es dura.
  - c. No es adaptable a las necesidades de Manpower Argentina.

3. Rol del *partner* no desarrollado para acompañar a los líderes en todo el proceso.
4. Líderes con poca autonomía y preparación para ser *owners* del proceso.
5. Inclusión en *budget* solo de acciones *cross* (a nivel compañía), no específicas.
6. No se ha concluido en el diseño de la *employee experience*.
7. Solo se lee el *engagement* mediante la encuesta de clima y la de pulso.
8. El área de RR.HH. obtiene información cualitativa de los equipos de trabajo solo mediante los líderes.

Teniendo en cuenta el desarrollo de todo el marco teórico podemos concluir con un paquete de diez recomendaciones/sugerencias que la empresa podría llevar adelante para mejorar la gestión del *engagement* con especial foco en el proceso de medición:

### **1. *Engagement* dentro de la estrategia, *budget* y objetivo de *engagement* compañía.**

Como primera sugerencia, para que toda la gestión de *engagement* fluya de una manera armónica dentro de la compañía, es necesario darle la entidad y peso necesario a ***engagement* dentro de la estrategia** de la compañía. Entendiendo qué es lo que quiere traccionarse a través de la gestión de *engagement* y los beneficios que esto conlleva para la organización.

Cuando los empleados experimentan compromiso, se producen resultados positivos tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. Los mejores resultados de rendimiento están ligados a un elevado nivel de compromiso por parte de los empleados. Al trabajar desde la estrategia organizacional sobre compromiso se obtienen resultados positivos en el servicio y satisfacción de los clientes, reducción de la rotación, atracción de buenos talentos y que los colaboradores que forman la organización tengan intenciones de permanecer y estén motivados.

El compromiso es parte de una relación de intercambio, entre los colaboradores y la organización. La organización pone a disposición los recursos y la cultura para que esto suceda y los colaboradores devuelven esto a la organización con un aumento de su desempeño y eficacia, lo que hará que no solo los colaboradores se sientan realizados, sino que las empresas se beneficien por un aumento de la productividad e innovación, generando una ventaja competitiva difícil de imitar por los competidores. Esta relación es recursiva, pero no se vuelve al mismo lugar de partida, sino que el desarrollo de la persona y de la organización va en aumento.

Involucrar a la alta dirección facilitará que todas las decisiones corporativas que se tomen sean consecuentes con el compromiso y la experiencia de todos los colaboradores de la compañía. Banco Galicia, una de las compañías entrevistadas, entiende que el factor principal de su éxito en esta gestión fue involucrar a la alta dirección e incluir *engagement* en la estrategia de la compañía.

Aquí es importante destacar que el **presupuesto** destinado a acciones para mejorar la experiencia de los colaboradores y su compromiso no solo necesita ser generado por el equipo de RR.HH. con acciones *cross*, sino que además necesita **recibir el input de todos los líderes** de equipo que lleven propuestas claras producto de haber identificado palancas de mejoras para las posibles acciones detectadas en las encuestas, las métricas y los momentos de escucha cualitativos (reuniones de grupo, reuniones individuales).

En este punto también proponemos que para impulsar aún más toda la gestión es importante establecer un objetivo de personas dentro de los objetivos (*goals*) de los líderes y preferentemente que este **objetivo esté relacionado a los resultados de engagement a nivel compañía**, para que todos traccionen desde su lugar y que cualquier empleado, independientemente del equipo en el que presta tareas, vivencie a la organización como un buen lugar para trabajar.

## **2. Determinar cómo se compondrá el “tablero de medición de compromiso”**

El concepto de *engagement* no es único y tiene diferentes interpretaciones según los distintos autores que estudiaron sobre él, por lo cual, la medición de algo tan etéreo como el estado de ánimo de los empleados respecto a la organización y su compromiso, es complejo.

Muchas organizaciones, a la hora de medir *engagement* se basan únicamente en los números que arrojan las mediciones de clima, que, si bien son la medición más contundente para entender compromiso laboral, necesitan completarse con otra serie de indicadores y momentos donde se escucha cualitativamente a los colaboradores.

Por lo expuesto, resulta adecuado pensar en una batería de indicadores y sistemas de indagación que lleven a una correcta manera de gestionar y mirar al *engagement* como proceso. RR.HH. necesita determinar el “tablero de compromiso” que utilizará, es decir, cuáles herramientas resultan más adecuadas para medir el compromiso en la compañía y conformar la base desde donde se nutrirá de información y *feedback* para construir la estrategia de mejora continua del *engagement*.

Entonces, nuestra propuesta considera adecuado para Manpower llevar el siguiente tablero de medición de compromiso:

- Sistemas de indagación: Encuesta corporativa MAPS, Encuesta Pulso, una encuesta interna, encuestas de salida, focus group o reuniones de equipo más espacios individuales.
- Indicadores relacionados con compromiso: *turnover*, ausentismo, productividad (según como sea medida por cada equipo de trabajo) y satisfacción del cliente.

La sugerencia es que sería óptimo para facilitar la lectura y análisis del tablero dejar **disponible toda la información que exista en formato digital en un único lugar**, para que cada líder y RR.HH. pueda hacer un análisis completo de la situación en sus equipos de trabajo.

Tal como se ha desarrollado, trabajar en una empresa con personas comprometidas aumenta los índices del negocio. Es importante destacar que esta propuesta puede acompañarse con otros **KPI's propios del negocio de Manpower**. Ejemplo: *pipeline* de ventas. Cuando se relacionan las mediciones financieras y de negocio concretas con indicadores de gestión de personas, es un facilitador para mostrar resultados concretos de la gestión de RR.HH. y continuar con el apoyo de la alta dirección no solo desde la estrategia sino en la correlación con las partidas presupuestarias que se asignen.

### **3. Establecer y comunicar un *planning* anual de medición de *engagement***

Nuestra recomendación es aumentar la frecuencia de los momentos de escucha a lo largo del año. Esto permite a los líderes tener *feedback* sobre cómo se está comportando el compromiso dentro de los equipos y accionar rápidamente. Medir con más frecuencia hace que se tengan conversaciones periódicas, que sea un ejercicio constante y que este todo el tiempo en la agenda de los líderes. Permite establecer metas a corto plazo y los colaboradores percibirán acciones y análisis más inmediato. Que el compromiso se convierta en un proceso continuo a lo largo de todo el año, sea prioritario, se establezcan planes de acción con foco y puedan evaluarse en la siguiente instancia de medición.

El plan anual recomendado sería:

- Enero – Encuesta de creación interna
- Mayo – Encuesta Pulso
- Septiembre – Encuesta de clima corporativa (MAPS)

Si bien desde las buenas prácticas identificadas en el trabajo de campo los profesionales estiman que la periodicidad trimestral es la ideal, para evitar



solapamientos o instancias de medición muy seguidas y respetar los dos momentos impuestos e inamovibles administrados desde Manpower global, se agrega una instancia nueva de medición cumpliendo así con una frecuencia cuatrimestral. De esta manera cada *quarter* tendría su momento de medición y resultados coincidiendo con los cortes de resultados financieros.

Recomendamos **comunicar** a toda la organización cuáles serán los momentos de escucha, el *planning* anual para llevar adelante la gestión del compromiso en la organización para que todos los colaboradores puedan involucrarse y sepan cuando serán y cómo se trabajará en cada *quarter*.

#### **4. Confección de una encuesta interna de *engagement*.**

Las encuestas de *engagement* son mecanismos que permiten cuantificar aspectos cualitativos sobre como las personas perciben a la organización. Son uno de los métodos más utilizados y efectivos para recopilar y analizar datos relacionados tanto con la experiencia del empleado como con el *engagement*.

La encuesta que hoy se lleva adelante en ManpowerGroup es interesante como encuesta de opinión de los colaboradores y para entender como vivencian a la organización, pero al ser rígida en su medición de las preguntas específicas de *engagement*, ser larga y no tener la posibilidad de adaptarla internamente, el instrumento acaba por no dar total claridad respecto al porque los empleados están o no comprometidos.

La propuesta es generar una encuesta interna de *engagement* para aumentar la frecuencia de medición y suplir todos los impedimentos o áreas de mejora que tiene la actual encuesta corporativa MAPS. Es decir, contar con un instrumento adaptable que permita explicar el *engagement* en la organización.

Dos de las tres empresas entrevistadas en el trabajo de campo llevan adelante una encuesta que confeccionaron y manejan internamente, por lo tanto, pueden adaptarla a las necesidades de *feedback* que tienen para accionar.

Tal como se refleja en los estudios de los distintos autores citados en el marco teórico, la encuesta de medición necesita ser representativa del concepto. Esto se logra confeccionando preguntas que refieran a los generadores o impulsores de compromiso. Entonces, primero se necesita entender y determinar cuáles son los factores que componen el compromiso, definiendo a *engagement* como el objetivo de la encuesta, y apoyarnos en ellos para la creación de las dimensiones y preguntas que la compondrán.

Realizamos un resumen de todos los impulsores de *engagement* identificados por los distintos autores desarrollados en el marco teórico:

- Oportunidad de desarrollo y aprendizaje, compensación, equidad y justicia, herramientas y espacios de trabajo, empleabilidad.
- Orgullo por la organización, conexión con los valores de la organización, credibilidad en la alta dirección, apoyo del jefe directo y retroalimentación. Sentirse parte de un equipo de trabajo. Reconocimiento. Demanda de trabajo, autonomía y control.
- Sentido, propósito. Trabajo significativo, autorrealización de los valores personales. Sensación de utilidad personal y social.

Entonces, teniendo en cuenta:

- Todos los factores que impulsan compromiso, y los modelos de compromiso desarrollados en los apartados de *Engagement* y Medición,
- Los componentes que apalancan la experiencia de los empleados para entender donde llevar a la acción las oportunidades de mejora,
- Las recomendaciones desarrolladas desde la teoría:
  - o Claridad en las preguntas, lenguaje simple y claro. Para lograr un entendimiento de cada sentencia.
  - o Potente, basándonos en acciones concretas.
  - o Breve, para lograr captar toda la atención del colaborador de principio a fin.
  - o Que incluya factores de temporalidad, para sortear lo fluctuante del compromiso
- Y el análisis que hemos realizado sobre los instrumentos de medición de las empresas entrevistadas.

Sugerimos las siguientes dimensiones y preguntas que podrían tenerse en cuenta al momento de iniciar el ciclo de encuestas internas dentro de ManpowerGroup. Cada una de ellas justificada a través de la palanca o impulsor de compromiso.

Orden	Impulsores de Compromiso	Dimensión	Sentencia
1	Herramientas y espacios de trabajo	Experiencia	Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo
2	Autonomía y control		Cuento con la información que necesito para hacer bien mi trabajo
3	Oportunidad de desarrollo y aprendizaje		Tengo tiempo, espacio y herramientas para autogestionar mi desarrollo
4	Empleabilidad		Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer
5	Camaradería		Soy parte de un excelente equipo de trabajo

6	Compensación y beneficios		Las personas reciben un pago justo por el trabajo que hacen
7	Reconocimiento		Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
8	Demanda de trabajo		Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito
9	Retroalimentación	Liderazgo y credibilidad	Mi líder comunica claramente las expectativas
10	Credibilidad del jefe directo		Mi líder hace lo que dice
11	Demanda de trabajo		Mi líder hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas
12	Retroalimentación		En los últimos seis meses, mi líder me ha hablado sobre mis avances
13	Reconocimiento		En los últimos 15 días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo
14	Credibilidad en la alta dirección	Orgullo y propósito	Los directores operan el negocio en forma competente
15	Sentido, propósito, trabajo significativo		Siento que mi participación hace una diferencia y contribuyo con el propósito de Manpower "cambiar la vida de las personas a través del trabajo"
16	Sensación de utilidad personal y social		En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día
17	Conexión con los valores de la organización, autorrealización		Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo
18	Orgullo por la organización		Recomendaría mi organización a mis amigos y familia como un excelente lugar para trabajar
19	<i>Engagement</i>	General	En conclusión, yo creo que MPG Arg. es un excelente lugar para trabajar
20			¿Qué cambios te gustaría que se hagan en la organización?

Tabla 4 – Modelo de encuesta comparado con impulsores de compromiso –  
Fuente propia

El cuestionario propuesto consta de 20 preguntas, 19 de respuesta cerrada mediante escala de Likert desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo de 5 puntos y una pregunta final, abierta, dando posibilidad a todos los que responden poder tener la oportunidad de expresar cambios.

¿Quiénes son nuestros colaboradores más comprometidos? ¿Qué aspectos de la organización están contribuyendo de forma eficaz al compromiso y cuáles no? ¿Qué debo hacer para mejorar su compromiso? ¿Qué impacto van a tener las acciones que voy a poner en marcha? Estas son algunas de las preguntas clave que cualquier modelo de medición de compromiso necesita poder responder con claridad, precisión y profundidad.

Se espera que este instrumento de medición venga a responder estos interrogantes, venga a dar más claridad tanto a líderes como al equipo de

RR.HH. respecto al porqué los colaboradores están o no comprometidos y por donde comenzar a trabajar.

Es importante destacar que el nivel de compromiso de los colaboradores cambia, las expectativas sobre las experiencias que cada colaborador espera también evolucionan. Por lo cual, este instrumento **tiene que ser desafiado medición tras medición. Necesita de un proceso de retroalimentación y evolución** para entender la necesidad de indagación y su correcta aplicación. Nuestra propuesta sugiere involucrar a los líderes, una vez al año, para establecer en conjunto sobre que les interesaría indagar a partir de su necesidad.

La encuesta sugerida consta de 20 preguntas, tal vez, en la medida que el tiempo avanza y se gana experiencia interna en la medición se puede reducir el número de sentencias necesarias para explicar el compromiso dentro de Manpower. Hoy, a partir de todo el marco del presente trabajo, consideramos preciso hacer esta cantidad de preguntas para abarcar con ellas todos los *drivers* de compromiso identificados.

Por último, es importante mencionar que la encuesta necesita correrse mediante una **herramienta tecnológica** que asegure la confidencialidad de todas las personas que la respondan y que se puedan **poner a disposición los resultados inmediatamente no solo a los líderes sino a todos los colaboradores.**

Dos de las empresas entrevistadas realizan estas prácticas para lograr el involucramiento de los colaboradores en el proceso de *engagement*. Consideramos oportuno comenzar a hablar de *engagement* como un indicador que no solo es responsabilidad de los líderes y RR.HH. sino que es un trabajo que necesita de toda la organización. **Comenzar a comunicar e involucrar a toda la organización, a cada uno de los colaboradores que tomen un rol protagónico en hacer de Manpower un mejor lugar para trabajar.**

##### **5. Fortalecer el rol de los líderes en todo el proceso de medición y gestión del *engagement*.**

Tal como hemos desarrollado, Gallup realizó un estudio sobre el compromiso de los empleados en el mundo. El 58% de los empleados confiaría más en un extraño que en su propio jefe. La investigación de Hewitt Associates ilustra que el compromiso de los empleados está impulsado directamente por las percepciones de los empleados sobre los líderes.

Es contundente el rol del líder para que una empresa sea considerada un buen lugar para trabajar y sus colaboradores se sientan comprometidos. Los líderes son los encargados de maximizar el potencial de los equipos que tienen a su

cargo. Por lo tanto, el rol del líder es clave en la gestión y construcción de *engagement*.

Nuestra sugerencia es fortalecer el rol del líder en relación con *engagement*, para esto recomendamos realizar:

- **Capacitaciones** específicas sobre medición y gestión *engagement*, para que cada líder pueda desarrollar la capacidad de interiorizarse rápidamente sobre los resultados de cada medición y tener las herramientas para entablar conversaciones sólidas con sus equipos de trabajo. Que estén cómodos en esos espacios.

Que puedan hacer una lectura más abierta y completa que va más allá de únicamente basarse en los resultados de las encuestas, de la situación de sus equipos completándola con todos los instrumentos y métricas disponibles, de las necesidades y fortalezas con que cuenta en su equipo de trabajo para poder sortear los desafíos y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Estas capacitaciones en este primer momento necesitarían dictarse a todos los líderes y luego a los nuevos líderes en la instancia de ascenso.

- Acompañar con **información disponible teórica y práctica**, con accionables concretos respecto a cómo se puede trabajar cada sentencia de las encuestas, dinámicas de grupo que puedan aplicarse, charlas TED, videos, artículos relacionados, *best practices*, etc.
- Coordinar **espacios de aprendizaje colectivo**, *learning circles*, comunidades de práctica donde cada líder comparte sus experiencias, prácticas y dudas con otros líderes.
- Para los líderes identificados con cierta oportunidad de mejora se puede completar con *coaching* individual por un periodo de tiempo determinado con foco en resolver este aspecto específico.

Llevando adelante estas acciones, a medida que pasen los procesos de medición y los líderes adquieran la experiencia necesaria, se logrará una de las necesidades que marcaba Antonella, gerente de People & Culture en Manpower, en la entrevista y es lograr que los líderes sean cada vez más autónomos en llevar adelante la gestión de *engagement* y cada vez más RR.HH. pueda cambiar acompañamiento por desafiarlos.

## 6. Propuestas para la gestión de los líderes

- En cada cuatrimestre, una vez obtenidos los resultados de cada una de las encuestas, **focalizarse** en ellos, **interpretarlos** junto a todo el resto de los resultados y métricas y completarlos con la **información**

**cualitativa** que obtiene de realizar reuniones grupales e individuales con sus equipos de trabajo.

Como parte de las buenas prácticas identificadas en las entrevistas es conveniente **establecer un foco** a trabajar en el cuatrimestre y planificar en consecuencia. Es importante que el líder **actúe inmediatamente** con los planes de acción detectados para mantener la credibilidad en todo el circuito de gestión.

- **Involucrar al equipo** en trabajar para hacer de Manpower un buen lugar para trabajar. Promulgar que *engagement* es de todos y que si a un equipo le va mal no todo es por culpa de su jefe y si a un equipo le va bien tampoco es por culpa únicamente de su jefe.
- Proponemos que los líderes continúen, si así lo desean, cargando los planes de acción para poder hacer seguimiento, pero una carga más simple, con foco en la practicidad y no desde la obligación de hacerlo entendiendo que **el valor está en la conversación que tengan con los equipos.**

El rol del líder es clave en la gestión y construcción de *engagement*, pero no solo se limita a los puntos específicos del proceso de medición explicados, sino que además necesita construir *engagement* en sus equipos de trabajo. Los líderes de una organización llevan adelante la gestión del *engagement* *siendo buenos líderes: lo construyen día a día*. Es un proceso continuo y de largo plazo. Los colaboradores quieren sentirse conectados con el liderazgo y un buen líder es uno de los principales pilares del *employee experience* y del compromiso laboral.

Esta es nuestra propuesta sobre iniciativas concretas que lo ayuden a construir *engagement*:

- **Poner *engagement* en la agenda, literalmente:** Reservar espacios para que las obligaciones diarias no quiten el tiempo. No solo con momentos de escucha individual y grupal para hablar de los resultados de la encuesta de compromiso sino establecer intervenciones de nivel individual para entender el trabajo de cada persona, ayudarlos a ser más productivos, acompañarlos, dar seguridad. Entender sus necesidades, demostrar interés sincero por los colaboradores más allá del empleado.
- **Reconocer y dar feedback (independientemente de los momentos de Evaluación de desempeño):** una de las sentencias que aparecía en todos los instrumentos que revisamos, en distintas versiones, es: “En los últimos 15 días he recibido un reconocimiento por un buen trabajo”, “En los últimos 6 meses mi líder me ha hablado sobre mis avances”. La retroalimentación y el reconocimiento son pilares fundamentales para

influir positivamente en el compromiso. Es una palanca gratuita y muy valiosa con que cuentan los líderes. Es una intervención que llega al plano individual. Nuestra sugerencia es que cada líder pueda reconocer a sus colaboradores y que una vez al mes (o el tiempo que considere según la relevancia) junte esos logros del área y los comparta en la plataforma de comunicación Yammer para que otros también puedan reconocerlo.

- **Ser un buen líder:** Dentro del marco teórico se desarrolló a detalle cómo debe ser un líder, según los distintos autores, para mantener un equipo comprometido, darles una buena experiencia y que se trabaje en un buen lugar. No existe una única forma de serlo. La propuesta es que cada líder pueda desarrollar lo necesario para inspirar a las personas. Ayudar a construir sentido, que crean y se identifiquen con el propósito de la organización, que puedan ayudar a los colaboradores a entender el contexto y los elementos críticos que es necesario enfrentar.

## 7. Afianzar el rol de los *Business Partners*

En toda la gestión y medición del *engagement*, el equipo de RR.HH. tiene una responsabilidad clave no solo diseñar y velar por el cumplimiento de todo el proceso de medición y mejora, que es acompañar a los líderes, estar cerca de ellos, entender sus necesidades y guiarlos en ser cada vez más autónomos. La figura del BP es clave para lograrlo.

Entendiendo que en Manpower la figura del BP solo existe para acompañar a los líderes en el proceso de *engagement*, proponemos que puedan involucrarse más en todo el proceso y para esto: favorecer el encuentro con los líderes, darles entidad, apoyo, formación, el tiempo necesario.

De esta manera cumplirán el rol de ser el nexo entre las necesidades detectadas y los planes de acción que pueden llevarse adelante desde People & Culture.

## 8. Terminar de diseñar y construir la experiencia de los empleados

Las organizaciones que se ocupan e invierten en la experiencia de los empleados tienen más de cuatro veces el promedio de ganancias, niveles más altos de compromiso, superando a sus competidores en un 147% en ganancias por acción según un estudio de Harvard Business Review de 2016. (KPMG, 2020).

*Employee Experience* puede explicarse como la vivencia que tiene un empleado de la realidad laboral que lo lleva a actuar con compromiso y estar alineados a los objetivos de la organización. Podría decirse que el ***Employee Engagement*** es el objetivo final y el ***Employee Experience***, el medio para lograrlo.

Delinear la experiencia de los colaboradores es el camino para terminar de completar toda la gestión de *engagement* y así hacer de Manpower cada día un mejor lugar para trabajar. Nuestra sugerencia es que para construirla se siga el modelo de J. Morgan (2017) que indica:

- a. **Razón de ser:** el propósito de cada organización. Que el propósito actúe como fundamento de toda la experiencia. Si bien a nivel regional existen múltiples charlas sobre el propósito de Manpower, sugerimos reforzarlo con una campaña de comunicación local por Yammer, mail, videos y también agregarlo en las capacitaciones del *onboarding* del empleado.
- b. Trabajar sobre los tres entornos laborales:
  - i. **Espacio físico:** se realizó un gran esfuerzo estos últimos años en pos de mejorar el espacio físico de los colaboradores. Hoy, esta cambiando la forma de trabajar y seguramente se necesite readaptar los espacios físicos para la modalidad híbrida de trabajo.
  - ii. **Entorno tecnológico:** aquí se necesita seguir trabajando no solo en el hardware sino en el software. Duplicar los esfuerzos para que todos los colaboradores puedan tener una buena experiencia tecnológica.
  - iii. **Entorno cultural:** El autor habla de una cultura celebrada para crear una buena experiencia y sugiere trabajar sobre: imagen positiva en el sector y la comunidad, tratar a los colaboradores de manera justa, explicar que se espera de su rol y como contribuyen a los resultados. Sus ideas son escuchadas, se sienten parte de un equipo. Se cree en la diversidad e inclusión, diseño de programas de desarrollo, capacitación y tecnología pueden alentar a los empleados a aprender. Los líderes acompañan el crecimiento de los colaboradores, son entrenadores y mentores. Importancia en la salud (física y mental) y el bienestar de los empleados. Brindar formas para que los empleados mejoren su salud en el trabajo y en el hogar.
- c. **Momentos que importan:** momentos de impacto como el primer día de trabajo, tener un hijo, ser ascendido, terminar los estudios, comprar una casa, dejar la empresa, pérdida de un ser querido, u otro momento clave que se defina. Se necesita seguir trabajando en la definición de estos momentos y cómo Manpower estará presente y acompañará a los colaboradores en este sentido.

Sin dudas será trabajando en todos estos aspectos que se construirá una buena experiencia para los colaboradores de la compañía que sumados a los esfuerzos de medición y gestión de *engagement* harán de ManpowerGroup un mejor lugar para trabajar.



## 9. Sugerencias para la gestión de People & Culture (RRHH de MPG)

J. Morgan (2017) enfatiza la necesidad de que los profesionales de Recursos Humanos cambien su enfoque en las funciones transaccionales a un liderazgo transformacional, es decir responsabilizarse por la transformación de las personas, liberar su potencial y así transformar la organización". Recomienda dedicar aproximadamente el veinte por ciento de su tiempo a asuntos de recursos humanos tradicionales y el ochenta por ciento a todo lo transformacional.

En toda la gestión y construcción del *engagement* y del *employee experience*, el equipo de RR.HH. tiene una responsabilidad clave no solo en velar por el cumplimiento de todo el proceso de medición y que se lleven adelante las mejoras identificadas, acompañando a los líderes, sino además contribuir en la construcción de *engagement* creando las condiciones para ello.

Además de llevar adelante la mayoría de todas las propuestas en los puntos ya planteados, proponemos los siguientes, que pudieran tenerse en cuenta para su gestión:

- Realizar un **análisis cross de los resultados** de todo el tablero de compromiso, para poder hacer un análisis a nivel compañía y detectar los *insights* en los que se puede trabajar. Identificar los *clústers*, detectar rasgos comunes, detectar los empleados con bajo nivel de compromiso, para entender en profundidad su descontento y actuar en consecuencia. Identificar que los hace estar disconformes, si comparten características. Si su disconformidad es con el área o con la organización. Todos disparadores que pueden indicar factores que pueden mejorar el compromiso. Mirar a toda la organización en su conjunto, priorizar los planes que se llevaran adelante y establecer las relaciones entre los distintos planes.
- **Trabajar especialmente sobre el compromiso de los líderes**, su bienestar y su percepción de la compañía para la que trabajan, trabajando sobre su rol y tiempo, para que pueda ir más allá y contagie compromiso e inflencie sobre el compromiso de los colaboradores. También escuchar las necesidades que identifican de sus equipos y las propuestas que les gustaría llevar adelante.
- **Construir *engagement*** escuchando y conociendo a los colaboradores, reunirse con ellos, entender sus necesidades, conocer sus problemas, obtener *feedback* sobre qué identifican o valoran como buenas experiencias dentro de Manpower.
- **Confeccionar o rediseñar las políticas** necesarias para contribuir a una buena experiencia de los empleados y facilitar la gestión de los líderes.

## 10. Trabajar para hacer de Manpower Argentina un mejor lugar para trabajar

Por último, más allá de no ser el foco directo del presente trabajo, a lo largo de toda la investigación teórica, el material consultado y las entrevistas realizadas quisiéramos proponer una serie de acciones concretas (sin profundizar en cuestiones presupuestarias), que pueden ayudar a hacer de Manpower Argentina un mejor lugar para trabajar:

- Hacer del *feedback* constante un valor cultural.
- Comunicar y volver a comunicar el valor del propósito de la organización y cómo desde cada puesto de trabajo se colabora para construirlo.
- Mejorar y asegurar las herramientas de trabajo con que cuentan los colaboradores.
- En estos tiempos tan complejos que nos tocan vivir, incrementar los esfuerzos en salud y bienestar de todos los que trabajan en Manpower. Algunas de las practicas mas comunes que han implementado los mejores lugares para trabajar (practicas virtuales): de *mindfulness*, yoga, ejercicios de postura, gimnasio laboral virtual, nutrición, prevención, sueño, crianza, manejo de las emociones.
- Incrementar los espacios de conexión social entre las personas, espacios de interacción, *hobbies*, juegos e intereses.
- Ayudar a los líderes a recordar todas las herramientas con que cuentan para hacer mejor su trabajo y mejorar la experiencia de los colaboradores como ser los beneficios activos en la organización, *feedback*, reconocimientos, buenas practicas y acompañarlos en liderar en esta virtualidad.

San Andrés

## 6. Conclusiones generales del trabajo

A lo largo de todo el trabajo pudimos comprender la importancia del compromiso como generador de una ventaja competitiva. David Ulrich (2018) resume en una frase el motor por el que abordé este tema: *Para competir hoy, las empresas necesitan ganarse la mente (compromiso racional) y el corazón (compromiso emocional) de los empleados en formas que conducen a un esfuerzo extraordinario*. A partir de aquí y motivada por proponer a Manpower un conjunto de recomendaciones para mejorar el proceso de medición y gestión de *engagement*, es que transité toda la investigación y confección del presente trabajo.

Logramos entender y convertir en factores concretos qué es lo que subyace debajo de este concepto tan subjetivo a través de los impulsores que lo generan. Comprendimos que estos impulsores se encuentran en un buen diseño de experiencia de empleados y entonces pudimos identificar al compromiso como el objetivo y *employee experience* un medio para lograrlo.

Profundizamos sobre la medición de *engagement* y la dificultad que representa. Uno de los principales hallazgos plateados es que el proceso de medición es mucho más que correr una encuesta de empleados al año. Es un proceso constante y de acción inmediata, que para ser exitoso debe contar con el apoyo de la alta dirección, el acompañamiento del área de RR.HH. y líderes preparados para llevar adelante la gestión y construcción de *engagement*, día a día, en sus equipos de trabajo.

Este trabajo propone un abordaje interesante para ManpowerGroup aportando un plan de acción concreto para mejorar la medición y gestión del *engagement* que incluye aumentar la frecuencia y calidad de la medición, una encuesta flexible interna que de respuestas sobre cómo mejorar el *engagement*, el fortalecimiento del rol del líder, su capacitación, la definición del alcance de los *business partners*, afianzar el propósito de la organización, entre otros.

Desde el punto de vista profesional, aporta un importante conocimiento para mi rol de líder dentro de la compañía. Aprendí que muchas veces hablé de compromiso sin saber exactamente qué hacer en concreto para mejorarlo. Entendí que está relacionado directamente con la experiencia que pudiéramos brindarles a nuestros colaboradores, que no es suficiente una encuesta de clima para gestionarlo y que existen varios impulsores que lo componen más allá del presupuesto con el que contamos, un buen diseño de puesto, clima y salario.

Fundamentalmente, volví a recordar que es vital desde mi rol de líder la conversación, llegar a intervenciones a nivel individual, practicar el *feedback* y el reconocimiento constante con mi equipo. Y aunque esto no es una novedad y los autores indican que es necesario ponerlo en agenda, me gustaría que podamos seguir pensando acerca de por qué sabiendo la importancia de la

conversación parecería que siempre el tiempo se convierte en un condicionante para lograrlo.

Por último, los invito a seguir reflexionando e investigando acerca de todas las acciones concretas que lleguen al plano individual, que tanto el equipo de RR.HH. como los líderes podemos llevar adelante, para ofrecer a nuestros colaboradores cada día un mejor lugar para trabajar.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Referencias bibliográficas

- Arciniega, L. &. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 35-50.
- Arnold, J. (2018). *Creating an Optimal Employee Experience*. SHRM.
- Bakker, A. (2011). *An Evidence Based Model of Work Engagement*. Obtenido de Research Gate: <https://www.researchgate.net/publication/228079681>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Bush, M. C. (2019). *Un Great Place To Work For All*. USA: Temas.
- Brewster Chris, M. H. (2007). *Employee Engagement, Report from HR Centre of Excellence Research and members meeting*. HENLEY .
- Cravino, L. M. (2007). *Medir lo Importante*. Buenos Aires: Temas.
- D'Amato, Z. (2020). *Great Place to Work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/articulos/que-hacer-con-los-resultados>
- Deloitte. (2019). *From employee experience to human experience: Putting meaning back into work*. Deloitte Insights.
- Despoina Xanthopoulou, A. B. (2010). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* . Erasmus University Rotterdam, Institute of Psychology .
- Gavilán, D., S. F.-L. (2014). Medir el Compromiso: el nuevo Must de RR.HH. *En Portada*, 32-38.
- Gallup. (s.f.). *Gallup*. Obtenido de <https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx>
- Gallup, I. (2018). *Designing Your Organization's Employee Experience*. Washington, USA.
- Gavin, H. (2008). *Understanding research methods and statistics in psychology*. Sage Publications.
- Goffee, R. a. (2013). *Creating the Best Workplace on Earth*. Londres: Harvard Business Review.
- GoIntegro. (2019). *1ra Guía para la Gestión del Employee Experience 2019*. GoIntegro.

- Gore, E. (2015). El futuro del management . *Empresa de ACDE, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa*, 217.
- Hewitt. (2004). *Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies* . Hewitt Associates LLC.
- Kahn, W. (1990). *Condiciones psicológicas de compromiso y desconexión personal en trabajo*. *Academy of Management Journal*.
- Kelvin, W. T. (1907). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Thomson](https://es.wikipedia.org/wiki/William_Thomson)
- Kotter, P. & Armstrong G. (2001). *Marketing*. Inglaterra: Prentice Hall.
- Koys, D. & Decotti T. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. *Human Relations*.
- KPMG. (2020). *Future of HR 2020: Which path are you taking?* KPMG International Cooperative.
- Maslach, C. (2001). *Agotamiento laboral*. Revisión anual de psicología, Vol. 52.
- Méndez Díaz Elena-Villabella, R. C. (2006). Employee experience. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*.
- Meyer, J. & Allen N. (1991). A three component conceptualization of organizational . *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage* . Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pritchard, R. & Karasick B. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. Washington, D. C.: Purdue University USA.
- Robinson, Dilys. (2003). *IES Engagement*. IES.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Toronto, Canada: Centre for Industrial Relations and Human Resources, University of Toronto.
- Schaufeli, W. y. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. *Educational and Psychological Measurement*.
- Schaufeli, W. y Bakker A. (2003). *Utrecht. Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Utrecht, Países Bajos: Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. .
- Schaufeli, W. y. (2004). *Demandas laborales, recursos laborales y su relación con agotamiento y compromiso: un estudio de múltiples muestras*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, págs. 293-315.
- SHRM. (2010). *SHRM*. Obtenido de <https://www.shrm.org/>

Ulrich, D. (1996). *Recursos Humanos Champions*.

Ulrich Dave, J. S. (2018). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Routledge.

WILLIAM H. MACEY, B. S. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*. Society for Industrial and Organizational Psychology.



Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo 1: Preguntas guía entrevista Manpower

1. ¿Cómo mide el *engagement*? ¿Cuáles son las herramientas? ¿Está conforme con esta medición? ¿Considera que es suficiente?
2. ¿Cuáles son los niveles de compromiso hoy? ¿A cuánto quieren llegar?
3. ¿Cree que refleja la opinión de los colaboradores y los índices reales de compromiso?
4. ¿Está de acuerdo en cómo la encuesta mide el compromiso? (ponderación)
5. ¿Qué cambios o mejoras le haría a la actual encuesta de clima?
6. ¿Cómo es el proceso punta a punta de la gestión del *engagement*?
7. ¿Cuál es el alcance del rol de RR.HH. y de los líderes en esto?
8. Según su visión: ¿qué hace que un empleado de Manpower esté comprometido?
9. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y oportunidades de ManpowerGroup en toda la gestión del *engagement*?
10. ¿Cuáles son sus próximos objetivos / los próximos *steps* en relación con *engagement*?
11. *Employee experience*, la vivencia de los empleados como el medio para lograr el compromiso:
  - a. ¿Han trabajado sobre el diseño de una *employee experience*?
  - b. Si es así, ¿qué contiene? ¿qué hace que los empleados de la organización tengan una buena experiencia en el trabajo? (pilares)

### 8.2 Anexo 2: Preguntas guía entrevista Mercado Libre, Accenture y Banco Galicia

1. ¿Cómo miden el *engagement*? ¿Cuáles son las herramientas? ¿se apoyan en distintas mediciones?
2. Encuesta de clima:
  - a. ¿A qué le ponen más énfasis? ¿A que le prestan más atención?
  - b. ¿Es adaptable?
  - c. ¿Tiene factores de temporalidad? (mide frecuencia)?
  - d. ¿Es breve?
  - e. ¿Mejorarías/ quitarías o agregarías algo?



- f. ¿Cuáles son los resultados de compromiso hoy? ¿A cuánto quieren llegar?
3. ¿Cómo es el proceso punta a punta de la gestión del *engagement*?
  4. ¿Crees que el compromiso puede fluctuar, que puede cambiar de un momento a otro?
  5. Según la visión sobre compromiso de su organización: ¿Qué hace que un empleado este comprometido? Impulsores.
  6. ¿Cuál es el alcance del rol de RR.HH. y de los líderes en esto?
  7. ¿Considera que en su organización RRHH va más allá de velar por el circuito, sino que además construye *engagement*?
  8. *Employee experience*, la vivencia de los empleados como el medio para lograr el compromiso:
    - a. ¿Qué hace que los empleados de su organización tengan una buena experiencia en el trabajo?
    - b. ¿Tienen alguna medición puntual?
  10. ¿Qué consideran es lo más innovador que realizan en cuanto a *engagement* y *employee experience*? En definitiva, para construir un buen lugar para trabajar.
  11. Ejemplos de acciones/prácticas que fueron muy valoradas por los colaboradores.
  12. Ejemplos de acciones/prácticas que no fueron muy valoradas.
  13. ¿Cuál cree que es el factor de su éxito en toda esta gestión?
  14. ¿Identifican alguna debilidad u oportunidad de mejora?
  15. ¿Cuáles son sus próximos objetivos / los próximos *steps* en relación con *engagement*?

### 8.3 Anexo 3: Cuestionario Great Place to Work de Mercado Libre y Banco Galicia

<b>CREDIBILIDAD</b>	1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.
	2	Los jefes comunican claramente sus expectativas.
	3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.
	4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.
	5	Los jefes operan el negocio en forma competente.
	6	Los jefes incorporan personas que se adaptan bien a la cultura de la organización.
	7	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.
	8	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.
	9	A las personas se les confían responsabilidades importantes
	10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.
	11	Los jefes cumplen con sus promesas.

	12	Los jefes hacen lo que dicen.
	13	Creo que los jefes despedirían a los colaboradores sólo como última opción
	14	Los jefes conducen el negocio honesta y éticamente.
	15	Los jefes representan plenamente los mejores atributos de la organización.
<b>RESPECTO</b>	16	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.
	17	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.
	18	Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.
	19	Los jefes entienden que los errores no intencionales son parte del trabajo
	20	Celebramos que las personas intenten nuevas y mejores formas de hacer las cosas, más allá del resultado.
	21	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.
	22	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.
	23	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.
	24	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.
	25	Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.
	26	Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.
	27	A las personas se las incentiva a que equilibren el trabajo con su vida personal.
	28	Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona y no tan sólo como empleado.
	29	Acá tenemos beneficios especiales
<b>IMPARCIALIDAD</b>	30	Siento que recibo una parte justa de las ganancias de esta organización.
	31	Las personas reciben un pago justo por el trabajo que hacen
	32	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
	33	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa.
	34	Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.
	35	Los jefes evitan el favoritismo.
	36	Las personas evitan hablar a espaldas de otros para lograr sus propios intereses
	37	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de la edad.
	38	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su raza
	39	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su género
	40	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su orientación sexual
41	Si soy tratado injustamente, creo que, tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	
<b>ORGULLO</b>	42	Siento que mi participación hace una diferencia.
	43	Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es "solamente un empleo".
	44	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.
	45	Las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.
	46	Las personas acá se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización.
	47	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
	48	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo acá.
	49	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.

	50	Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad.
	51	Recomendaría mi organización a mis amigos y familia como un excelente lugar para trabajar.
	52	Creo que nuestros clientes calificarían como “excelentes” los servicios que brindamos.
<b>CAMARADERÍA</b>	53	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
	54	Acá celebramos eventos especiales
	55	Acá las personas se preocupan por los demás.
	56	Este es un lugar entretenido para trabajar
	57	Cuando una persona ingresa a la organización, se la hace sentir bienvenida
	58	Cuando una persona cambia de puesto o área, se la hace sentir como en casa
	59	Puedo contar con la colaboración de los demás.
<b>Gptw</b>	60	Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar.

#### 8.4 Anexo 4: Dimensiones encuesta interna Mercado Libre

Camarería
Orgullo
Imparcialidad
Respeto
Engagement
EXE (ejecución con excelencia)

#### 8.5 Anexo 5: Cuestionario encuesta interna Galicia Clima.

---

##### COMUNICACIÓN

Cuento con la información que necesito para hacer mi trabajo de manera clara y a tiempo.

Tengo claro lo que tengo que hacer para llevar adelante mis objetivos.

Tengo claro el propósito del equipo.

Tengo espacios para conversar sobre cuestiones laborales o personales.

Pido y recibo feedback de distintas personas y eso me ayuda a desarrollarme y mejorar mi agregado de valor.

---

SUBTOTAL

##### COLABORACIÓN

En mi equipo trabajamos de manera colaborativa.

Considero que se trabaja en un ámbito de confianza y respeto.

---

SUBTOTAL

##### AUTONOMÍA

Cuento con las herramientas de trabajo necesarias.

Tengo todo lo necesario para tomar decisiones.

---

SUBTOTAL

##### EQUIPO

Tenemos el equipo de personas que necesitamos para lograr los objetivos.  
 En mi equipo entregamos valor experimentando y probando en chico.  
 En mi equipo tomamos decisiones con datos.

---

**SUBTOTAL**

---

**DESARROLLO**

Tengo tiempo, espacio y herramientas para autogestionar mi desarrollo.  
 Considero que las tareas que realizo me desafían profesionalmente.  
 Invertimos tiempo en actualizarnos con nuevas tecnologías y potenciar nuestros conocimientos.  
 Cuento con la formación necesaria para mí desarrollo y la transformación de la organización.  
 Tengo claro donde estoy parado en la organización. (respecto a mi situación actual y opciones de desarrollo).

---

**SUBTOTAL**

---

**RECONOCIMIENTO**

Me reconocen cuando agrego valor y doy la "milla extra"  
 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

---

**SUBTOTAL**

---

**EQUILIBRIO Y COORDINACIÓN**

Puedo integrar el trabajo con mi vida personal.  
 Puedo llevar adelante la cantidad de tareas asignadas dentro de mi día de trabajo.

---

**SUBTOTAL**

---

**PROPÓSITO**

Comparto el propósito de mejorar el día a día de más personas.  
 Teniendo en cuenta todo, yo diría que éste es un excelente lugar para trabajar.

## **8.6 Anexo 6: Encuesta ManpowerGroup MAPS**

<b>Elementos de Evaluación</b>
<b>Visión y Valores de ManpowerGroup</b>
Somos innovadores
ManpowerGroup tiene una visión clara y convincente
Las marcas fuertes y conectadas de ManpowerGroup nos ayudan a ganar
Hablo bien de la marca, servicios y soluciones de mi organización
Puedo hablar con confianza acerca de las marcas y servicios de ManpowerGroup
Creo que ManpowerGroup llegará a ser la empresa #1 en Soluciones Globales de Capital Humano
Mis opiniones son valoradas
Me han explicado las políticas de ManpowerGroup acerca de las prácticas éticas (Código de Conducta y Ética)
Sé qué hacer si tengo una preocupación ética o veo una violación de la política

Sé cómo acceder a la Línea Directa de Ética Empresarial de la compañía para denunciar comportamientos poco éticos.
Puedo reportar mis preocupaciones éticas sin miedo a represalias
Nuestra organización valora la diversidad de la fuerza laboral
<b>Orgullo ManpowerGroup</b>
Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa
Estoy comprometido a realizar lo que se requiere para ayudar al éxito de la organización
Recomendaría ManpowerGroup a mis amigos/as y colegas como un gran lugar para trabajar
Preferiría quedarme en ManpowerGroup, incluso si me ofrecieran otro puesto de trabajo con condiciones similares (salario y beneficios)
Somos capaces de atraer gente excelente para trabajar con nosotros
Retenemos al talento clave
Estoy satisfecho con ManpowerGroup como empleador
<b>Cultura: Confiable y Ética</b>
Confío en que la organización me da un trato justo
La gente es tratada con respeto
Realizamos nuestro trabajo con altos estándares éticos
Nuestros líderes son modelo de nuestros valores
Mi líder es modelo de nuestros valores
Confío en que mis colegas harán lo que dicen que harán
<b>Cultura: Colaborativa</b>
Nuestros líderes fomentan la colaboración
Mi equipo colabora de manera efectiva para alcanzar nuestras metas
Soy capaz de conectarme con mis colegas de diferentes marcas y localidades, para satisfacer las necesidades del cliente
Los diferentes puntos de vista son respetados dentro de mi equipo de trabajo
Impulsamos las mejores prácticas internas para mejorar nuestros resultados
<b>Cultura: Rápida y Ágil</b>
Nuestros procesos nos permiten ser rápidos y ágiles
Trabajamos con calidad y rapidez
Tomamos decisiones oportunas
Nos ajustamos rápidamente cuando es necesario
Me mantengo actualizado en nuevos desarrollos que impactan nuestro negocio
<b>Cultura: Basada en Resultados</b>
Mi líder mide el progreso frente a nuestros objetivos
Trabajo en un equipo de alto desempeño
La gente se hace responsable de conseguir sus propios objetivos
El bajo desempeño es abordado en mi equipo
El alto desempeño es recompensado y reconocido

Tengo un claro entendimiento de lo que se espera de mí en el trabajo
Recibo retroalimentación valiosa acerca de mi desempeño
<b>Desarrollo y Carrera</b>
Tengo un plan claro para alcanzar mis metas profesionales
Desarrollo continuamente mis habilidades
Recibo la asesoría que necesito para ser exitoso
He sido asignado a proyectos y/o responsabilidades que contribuyen a mi desarrollo
Mi trabajo representa un desafío
Creo que dentro de ManpowerGroup hay oportunidades para alcanzar mis metas profesionales
<b>Liderazgo</b>
Nuestros líderes establecen planes claros y convincentes para ganar
Tengo confianza en la habilidad de nuestros líderes para lograr el éxito en nuestro negocio
Nuestros líderes energizan e inspiran a nuestra gente a dar lo mejor de sí
Nuestros líderes crean un ambiente de aprendizaje que apoya el desarrollo
El accionar de nuestros líderes demuestra su apoyo a gente de distintos orígenes, experiencias y opiniones
<b>Mi líder</b>
Mi líder y yo tenemos una relación de trabajo basada en el respeto mutuo
Mi líder me da el apoyo que necesito para hacer bien mi trabajo
Mi líder crea un ambiente de aprendizaje que apoya el desarrollo
Mi líder me motiva
Mi líder me ayuda a comprender de qué manera mi trabajo contribuye al éxito de la organización
Mi líder se mantiene actualizado sobre las tendencias que impactan en nuestro negocio
Mi líder valora a la gente calificada de distintos orígenes, experiencias y opiniones
<b>Cliente y Candidato</b>
Ofrecemos una gran experiencia a nuestros candidatos
Atraemos asociados/contratistas y candidatos mejor calificados que nuestros competidores
Entregamos una gran experiencia a nuestros clientes
Sé de qué manera puedo contribuir a cubrir las necesidades de mis clientes
Puedo tomar decisiones que satisfagan las necesidades de mis clientes
Entregamos soluciones innovadoras de Capital Humano para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
Nuestros clientes nos ven como expertos en soluciones de Capital Humano
Nuestros clientes consideran que es sencillo hacer negocios con nosotros

Nuestro liderazgo visionario me ayuda a tener mejores conversaciones con mis clientes
<b>Trabajar en ManpowerGroup</b>
La comunicación en mi equipo es abierta y directa
Me animan a tomar riesgos, para que podamos ser innovadores
Celebramos nuestros éxitos
Cuento con las herramientas y/o la tecnología que necesito para hacer bien mi trabajo
Soy capaz de conseguir la información que necesito para hacer bien mi trabajo
La cantidad de trabajo que se me asigna es razonable
Estoy comprometido a realizar lo que se requiere para desempeñar bien mi trabajo
Estoy orgulloso del trabajo que realizo
Me siento motivado en mi actual trabajo
En general, estoy satisfecho con mi trabajo actual
He recibido una compensación justa (salario, beneficios, incentivos, etc.) por mi desempeño este año
<b>MAPS</b>
En mi equipo, recibimos y discutimos los resultados de la Encuesta Anual de Empleados de ManpowerGroup (MAPS)
En mi equipo creamos y entregamos planes de acción basados en los resultados de la Encuesta Anual de Empleados de ManpowerGroup (MAPS)
¡Utilizamos la Encuesta Anual de Personas de ManpowerGroup para asegurarnos de que ManpowerGroup continúe siendo un gran lugar para trabajar!
<b>Promedio general</b>

## 8.7 Anexo 7: Encuesta Accenture – Gallup

1. ¿Sé que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?
3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?
4. ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
5. ¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importarle como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?
7. ¿Mis opiniones cuentan en el trabajo?
8. ¿La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
11. ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?
12. ¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?

