

iic

instituto
de ingeniería
del conocimiento

2017

2018

Memoria del Centro
Avanzado para
el desarrollo de
Métricas de Talento
Organizacional

CAMTO

Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional



Índice

Carta del Director General del IIC	5
Introducción	7
1. Resultados	9
1.1 Biblioteca de Métricas.....	9
1.1.1 Estructura de la Biblioteca	9
1.1.2 Tipos de Métricas	11
1.1.3 Acceso y uso de la Biblioteca.....	13
1.2 Diagnóstico del Talento Organizacional.....	14
1.3 Seminarios Técnicos	15
2. Estudios	18
2.1. Estudio 1: Dimensiones de Capital Humano relacionadas con la Efectividad Organizacional.....	18
2.1.1 Objetivo	18
2.1.2 Justificación	18
2.1.3 Método	18
2.1.4 Principales resultados	19
2.1.5 Resumen extendido.....	20
2.1.6 Publicaciones generadas.....	36
2.1.7 Participantes	36
2.2. Estudio 2: Información de las métricas CAMTO en las memorias de las empresas del IBEX-35 ...	37
2.2.1 Objetivo	37
2.2.2 Justificación	37
2.2.3 Método	38
2.2.4 Principales resultados	38
2.2.5 Resumen extendido.....	39
2.2.6 Publicaciones generadas.....	42
2.2.7 Participantes	42
2.3. Estudio 3: Encuesta sobre el Talento Organizacional.....	42
2.3.1 Objetivo	42
2.3.2 Justificación	42

2.3.3 Método	42
2.3.4 Principales resultados	43
2.3.5 Resumen extendido.....	43
2.3.6 Publicaciones generadas.....	46
2.3.7 Participantes	46
3. Difusión	47
3.1 Conferencia Anual CAMTO.....	47
3.1.1 I Conferencia CAMTO.....	47
3.1.2 II Conferencia CAMTO.....	48
3.1.3 Imágenes de las Conferencias.....	49
3.2 Artículos.....	53
3.3 Conferencias y Ponencias	53
4. Nuestra carta de bienvenida: te invitamos a participar	54
5. Participantes	55
6. Sobre el IIC	56

Carta del Director General del IIC

En el Instituto de Ingeniería del Conocimiento cumplimos 30 años de Investigación, Desarrollo e Innovación al servicio de las organizaciones. Nuestra actividad ha estado siempre regida por el desarrollo de investigación útil en el ámbito de la Ingeniería del Conocimiento, que pudiera ser transferida al tejido productivo con el objetivo de mejorar la efectividad de las organizaciones.

En este contexto, a finales del año 2016, con el objetivo de facilitar el tránsito (la *transformación*) que las empresas están realizando hacia la digitalización y los modelos de gestión de personas basados en la evidencia que proporciona la analítica de datos, promovimos la creación del Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional (CAMTO). Una red de interés para reforzar y formalizar mecanismos de comunicación, colaboración y co-creación entre los diferentes actores implicados en la mejora de las organizaciones a través de la gestión que realizan de su factor de producción más importante: sus personas. Desde el CAMTO nos establecimos la misión de crear, promocionar, e implementar estándares para la valoración del talento de las organizaciones en función de su capital humano y de la gestión que de él se realiza.

El motivo era claro en su momento y sigue teniendo gran vigencia dos años después. En la sociedad del conocimiento la ciencia de las organizaciones es cada vez más una ciencia sobre el talento de las personas. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de las disciplinas científicas tienen dimensiones más o menos claras para describir su objeto de estudio y así progresar en su conocimiento, no ocurre lo mismo con la ciencia de las organizaciones, cuando de lo que se trata es de describir sus propiedades en función de las características de su fuerza de trabajo. Las principales métricas de carácter financiero utilizadas por las empresas no son suficientes para describir, valorar y desarrollar su efectividad y ayudarlas a competir en un entorno enormemente complejo, cambiante y dinámico en el que el único factor de ventaja competitiva sostenible es el talento de las personas que la organización puede emplear. Y no es solo cuestión de ventaja competitiva, la sociedad avanza y sus exigencias y su relación con las organizaciones cambian profundamente: la responsabilidad social, la demanda de una experiencia laboral satisfactoria y saludable o la expectativa de desarrollo profesional son algunos ejemplos de este saludable empuje.

Sin embargo, las organizaciones no disponen para estas demandas de instrumentos de valoración y comunicación efectivos que les permitan mejorar apoyadas en un buen diagnóstico de sus capacidades. A pesar de los avances producidos en las últimas décadas, apenas sabemos de las dimensiones a través de las que describir el talento de una organización a partir de su fuerza de trabajo. Más aún, apenas tenemos un lenguaje común para hablar de ello, limitado a la utilización de algunos indicadores clave que —en el mejor de los casos— expresan solo la eficiencia de los procesos utilizados para gestionar

esa fuerza laboral. Pero, ¿podemos responder a preguntas estratégicas a partir de la información que tenemos de nuestra fuerza laboral? ¿Podemos decir si nuestra organización está sana o si tiene capacidad para influir sobre el entorno en el que compete? ¿Somos capaces de saber si tenemos una organización adaptable? Me temo que no.

Por diferentes motivos, entre los que prima la llegada de la era del Big Data y la enorme preocupación asociada a extraer valor a partir de los datos, nos encontramos en un contexto extraordinario para abordar estas cuestiones. Esto ha provocado que aumente el interés por las métricas y que haya una sensibilidad social y empresarial considerable hacia la medición.

Con gran ilusión, en estos años, desde el CAMTO hemos desarrollado una extraordinaria cantidad de trabajo para desarrollar su misión. Esta memoria refleja gran parte de lo desarrollado y es para nosotros un extraordinario vehículo para acercarle nuestro trabajo y, si no forma parte de él, invitarle a compartir con nosotros esta aventura que también es la suya. Un viaje por el que transitamos con la mayor ilusión, conscientes de las dificultades y del valor de los compañeros de viaje, y con el bagaje que nos dan 30 años de dedicación a extraer valor de los datos y a servir de puente entre la Universidad y la Empresa.



D. Alberto Barrientos
Director General del IIC

Introducción



El CAMTO comenzó su andadura a finales del 2016. El trabajo del Instituto de Ingeniería del Conocimiento en la novedosa disciplina del HR Analytics nos puso en el camino. La sociedad, a través de las organizaciones nos transmitía un mensaje claro: la toma de decisiones basadas en la evidencia es un imperativo para el desarrollo de las organizaciones, máxime cuando estas decisiones atañen al principal elemento de su efectividad, su fuerza de trabajo. Y ahí topamos con lo que en investigación organizacional denominamos el problema del criterio: ¿qué criterios adicionales a la efectividad económica están disponibles para realizar una fotografía fiel de las capacidades organizacionales que están sustentadas en la fuerza de trabajo? Ante nosotros se abrió un camino de grandes posibilidades para el desarrollo de organizaciones más efectivas.

Recogimos información de nuestros colaboradores más cercanos en los ámbitos institucionales, empresariales y de la consultoría, para poner a prueba el interés existente en el desarrollo de estándares métricos que pudieran ser utilizados para describir, valorar y desarrollar las capacidades organizacionales basadas en la fuerza de trabajo y su gestión. La respuesta fue positiva y hallamos una amplia necesidad de avanzar en este terreno.

A partir de ahí desarrollamos un grupo de trabajo extenso, organizado alrededor de colaboradores institucionales (instituciones para las que el desarrollo y mejora de las organizaciones y su gestión constituyen su misión principal), colaboradores impulsores (organizaciones dedicadas a diversas actividades pero para las que la mejora continua de sus capacidades

organizacionales basadas en la fuerza de trabajo y su gestión es una de sus líneas estratégicas) y colaboradores consultores (que son líderes de conocimiento en las distintas capacidades organizacionales), al que progresivamente se van sumando más colaboradores.

En este contexto de trabajo definimos nuestra misión: *“la creación, promoción e implementación de estándares para la valoración del talento de las organizaciones con base en el capital humano”* y nuestros principales objetivos de trabajo: *“desarrollo de principios, metodologías y métricas para que sean utilizados como un estándar de medida en la valoración del talento de las organizaciones”*. Perseguimos así que las métricas permitan a las organizaciones describir sus capacidades, compararlas, estudiar su evolución y explicar su relación con sus objetivos estratégicos tanto a nivel económico como social. Por ello, en CAMTO decimos que tenemos vocación de TRASCENDENCIA e IMPACTO SOCIAL.

Nuestra misión conecta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible promulgados por la ONU con el espíritu de conseguir un desarrollo social sostenible. El papel que las organizaciones tienen en la consecución de dichos objetivos es indudable, y el trabajo desarrollado desde nuestro CAMTO para la estandarización de las métricas ayuda de manera específica a que las organizaciones aporten valor en este camino. En concreto el objetivo 3 “garantizar una vida sana y **promover el bienestar** para todos en todas las edades”; el objetivo 4 “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover

oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”; el objetivo 5 “lograr la **igualdad** entre los géneros y **empoderar** a todas las mujeres y niñas”; el objetivo 8 “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el **trabajo decente para todos**”; el objetivo 9 “construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y **fomentar la innovación**”; y el objetivo 16 “promover **sociedades justas**, pacíficas e inclusivas”.

Por otro lado, la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo tiene como objetivo “identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general y para ello incrementa la divulgación de información no financiera (por parte de las empresas), como pueden ser los factores sociales y medioambientales. La legislación española a través de la Ley 11/2018 de 28 de diciembre de 2018 establece los criterios e informaciones que las organizaciones han de divulgar en sus memorias acerca de las cuestiones sociales y relativas al personal.

Como se ve, la actividad desarrollada por el CAMTO tiene una vigencia social incuestionable. Y, en consecuencia, nuestro ánimo está en apoyar el desarrollo de organizaciones sostenibles en el largo plazo a través de la utilización de modelos y métricas que reflejen su talento organizacional.

Nuestro grupo de trabajo rápidamente se ha convertido en un *Think Tank* en el que hemos discutido, orientado actividades y generado pequeños grupos de trabajo orientados a objetivos específicos.

A lo largo de estos dos años hemos realizado 13 reuniones plenarias a las que asisten todos los miembros del proyecto y más de 20 reuniones específicas de los diferentes grupos de trabajo.

Para ello, además de las instalaciones del Instituto de Ingeniería del Conocimiento en la Universidad Autónoma de Madrid, nos han acogido en sus salas y aulas Correos, Prosegur, Viewnext, Cepsa, Naturgy, Grupo BLC, Banca March, Corporate Excellence y NCR. Vaya desde aquí nuestro más sincero agradecimiento por poner sus medios a disposición de nuestra actividad.

La memoria describe los resultados alcanzados por el CAMTO en los años 2017 y 2018. En primer lugar presentamos los diferentes resultados generados y que han supuesto transferencia de conocimiento a las organizaciones a través de elementostangibles. En segundo lugar, se señalan los estudios desarrollados. A continuación reflejamos las actividades de difusión realizadas. Finalmente dedicamos un espacio a contaros sobre los colaboradores integrados en el CAMTO y sobre nuestro promotor fundamental, el Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

1. Resultados



1.1 BIBLIOTECA DE MÉTRICAS

La Biblioteca de Métricas recoge parte del trabajo desarrollado a lo largo del año 2018 en el que, a partir de los estudios teóricos generados en el año 2017, se han definido un conjunto de métricas para poder valorar el Talento Organizacional que se recoge en el modelo dimensional del CAMTO. Este modelo dimensional recoge el conjunto de dimensiones, sub-dimensiones y elementos que, a través de los diferentes estudios desarrollados en el marco del proyecto, hemos establecido como determinantes del Talento Organizacional.

El modelo recoge los resultados obtenidos en el Estudio 1 que describimos más adelante y le da forma para que sirva de estructura tanto para la biblioteca de métricas como para el diagnóstico del talento organizacional.

1.1.1 Estructura de la Biblioteca

Así, la biblioteca está organizada siguiendo la estructura jerárquica del modelo. En la Tabla 1 y siguientes se puede observar la estructura en la que está organizada la biblioteca.

Tabla 1. Dimensiones y Sub-Dimensiones del Modelo de Talento Organizacional del CAMTO

Capacidad de Adaptación e Influencia	
Capacidad de aprendizaje de la Organización	Relacionado con las habilidades de la organización para que sus empleados estén empoderados, capten y compartan sus conocimientos y aprendizajes, y se fomente el aprendizaje continuo de los empleados.
Cultura Organizacional Favorecedora de la Conexión con el Entorno	Relacionado con el grado en el que la organización es permeable a las ideas, conocimientos, y tendencias que provienen del exterior y es capaz de incorporarlos a sus formas de hacer.
Grado de Digitalización de la Organización	Señala el grado en el que la organización dispone de buenas capacidades relacionadas con la utilización de Sistemas de Información de Recursos Humanos, estrategias dirigidas al desarrollo de contextos de análisis Data Driven, digitalización de los puestos de trabajo, y competencias digitales poseídas por los empleados.
Flexibilidad del equipo humano	Referido al grado en el que el equipo directivo de la organización es diverso y los empleados maleables y flexibles funcionalmente.
Flexibilidad en la toma de decisiones	Señala el grado en el que la organización está poco formalizada y centralizada y se facilita tanto la toma de decisiones ágiles como la toma de información de abajo-arriba para nutrir la estrategia.
Flexibilidad estructural	Se refiere al grado en el que la organización tiene flexibilidad para adaptar las horas de trabajo de los empleados, su dedicación, y su lugar de trabajo, a las necesidades del mercado.
Capacidad para Innovar	Se refiere al grado en el que la organización consigue innovar y mantiene una cultura favorecedora de la innovación y del intra-emprendimiento.

Capacidades en función de los Equipos de Trabajo

Calidad de la Inversión en Desarrollar Equipos de Trabajo	Hace referencia al grado en el que la organización desarrolla acciones y procesos de recursos humanos especialmente dirigidos a seleccionar, formar, retribuir, etc., teniendo en cuenta el desarrollo profesional desde una perspectiva de equipo de trabajo y no exclusivamente individual.
Facilitación del trabajo de los Equipos	Hace referencia al grado en el que en la organización hay diferentes tipos de equipos de trabajo adecuados a los diferentes objetivos de la organización (equipos estables, de proyecto, etc.) Y al grado en el que las tareas a desarrollar tienen una fuerte interdependencia (para maximizar el valor añadido de los equipos de trabajo).
Capacidad de Autogestión de los Equipos de Trabajo	Señala el grado en el que los equipos de trabajo pueden desarrollar su trabajo de manera autónoma en la organización, están empoderados para ello y tienen claramente definidos los objetivos a conseguir.
Resultados de los Equipos de Trabajo	Señala el grado en el que los equipos de trabajo tienen un buen desempeño como equipo, generan engagement en los miembros y controlan el absentismo y la rotación. Y, en último término, sus miembros perciben que son equipos eficaces.

Salud y Experiencia Empleado

Calidad de las Condiciones de Trabajo	Señala el grado en el que los empleados desarrollan su trabajo en un contexto saludable respecto de las cargas y tiempos de trabajo, y las condiciones físicas en las que se desarrolla la actividad.
Salud General de los Empleados	Se refiere al grado en el que los empleados de la organización no sufren daños como consecuencia del trabajo (ya sean estos de carácter físico o psicosocial) y mantienen por tanto un adecuado nivel de bienestar personal y profesional. (y añadir también aquí el concepto de una buena experiencia de trabajo)
Calidad de la Experiencia Empleado en su Interacción con la organización	Se refiere al grado en el que los empleados se sienten satisfechos con los diferentes procesos en los que interactúan con la organización (los procesos de recursos humanos, la escucha de sus intereses, la calidad de la comunicación interna, los valores y la cultura organizacional).
Calidad de la Experiencia Empleado en su Interacción con la tarea	Se refiere al grado en el que las características de las tareas a desarrollar, las metodologías y procedimientos empleados, y la autonomía y supervisión recibida son valorados positivamente por los trabajadores.
Calidad de la Experiencia Empleado en su Interacción con los compañeros	Señala el grado en el que los empleados están satisfechos con la calidad de sus interacciones personales y el apoyo social que se proporciona por el resto de compañeros.
Impacto del Liderazgo Organizacional en la Experiencia Empleado	Se refiere al grado en el que los empleados valoran positivamente la calidad de sus directivos y managers así como la reputación de la organización.
Calidad de la Inversión en salud	Se refiere al grado en el que la organización desarrolla acciones y dedica recursos para la mejora de la salud de sus empleados.
Calidad de la Inversión en Desarrollar la Experiencia Empleado	Se refiere al grado en el que la organización desarrolla acciones y dedica recursos para la mejora de la experiencia percibida de sus empleados.

Valor Empleado	
Actitudes de los Empleados	Grado en el que los empleados muestran unas actitudes (satisfacción con la organización, compromiso, o engagement) que apoyan firmemente el desarrollo de la organización.
Características de los Empleados	Grado en el que las características que tienen los empleados en cuanto a conocimientos, formación, experiencia, habilidades para aprender, son sobresalientes y un valor diferencial para la organización.
Consecuciones de los Empleados	Grado en el que los empleados contribuyen sobresalientemente a los resultados de la organización a través de sus comportamientos (ya sea con lo que generan, con su desempeño técnico o con su contribución transversal al clima de la organización).

Liderazgo	
Calidad de la Inversión en Desarrollar el Liderazgo	Se refiere al grado en el que la organización dedica recursos económicos y desarrolla programas de calidad para la adquisición de capacidades de liderazgo en los diferentes niveles organizativos.
Excelencia del liderazgo desarrollado	Se refiere al grado en el que los directivos y los managers de la organización desarrollan un liderazgo efectivo para la movilización e involucración de la fuerza de trabajo (a través de las personas y los equipos) de forma que ello impacte en los resultados de la organización.
Impacto del Liderazgo en la Organización	Hace referencia al impacto que el liderazgo desarrollado por la organización impacta en la reputación de ésta, en la satisfacción de los clientes y en el rendimiento de los equipos de trabajo

Adicionalmente a las dimensiones anteriores en la biblioteca se ha incluido una dimensión con los KPIs habituales que maneja la función de recursos humanos.

En la estructura jerárquica, para cada una de las sub-dimensiones anteriores se establecen un conjunto de elementos. Y, después, para cada elemento se establecen un conjunto de "métricas".

Numéricamente, la biblioteca cuenta con 6 dimensiones, que se desarrollan a través de 28 sub-dimensiones que, a su vez, se operacionalizan en un total de 88 elementos. Para su medida en la biblioteca se han incluido un total de 212 métricas.

1.1.2 Tipos de Métricas

Dada la diversidad y complejidad de medida de algunos de los elementos determinados en el modelo, en la biblioteca se han incluido métricas que responden a enfoques de cálculo diferentes. Encontraremos métricas que están expresadas en porcentajes (bien sobre el total de empleados, bien sobre el promedio de respuestas a ítems de encuestas, bien sobre algún elemento de referencia), otras toman la forma de promedios y de cantidades concretas, otras están expresadas con rúbricas ante las que un experto debe dar su respuesta y, finalmente, también existen lo que hemos denominado algunos cálculos elaborados que implican una cierta complejidad.

Algunos ejemplos de las métricas propuestas son estos:

Adaptación-Influencia			
Capacidad de aprendizaje de la Organización			
Aprendizaje continuo			
<p>Indicador: Transferencia continua de los aprendizajes a los puestos de trabajo.</p> <p>Descripción: % de respuestas positivas (sobre número total de respuestas) acerca de la "transferencia continua de los aprendizajes a los puestos de trabajo" que se sitúan en las categorías superiores de la escala de respuesta en las encuestas de clima.</p>	<p>Fórmula de Cálculo: (Total respuestas situadas en el 20% superior de la escala en los items relativos a "transferencia continua de los aprendizajes a los puestos de trabajo") / (Nº total de respuestas) x 100</p>	<p>Ayuda para el cálculo: Para cada item relacionado con el aspecto de la medida se calcula el porcentaje de empleados (respecto del total de respuestas) que opta por el 20% superior positivo de la escala de respuesta. Luego se calcula el promedio de esos porcentajes teniendo en cuenta todos los items seleccionados.</p>	<p>Tipo de Fórmula: Porcentaje promedio sobre items</p>

Flexibilidad del equipo humano			
Diversidad del equipo directivo			
<p>Indicador: Directivos procedentes de otro sector.</p> <p>Descripción: Porcentaje de Directores de la compañía que provienen de sectores distintos en relación a la misma.</p>	<p>Fórmula de Cálculo: (Número de directivos con procedencia de otros sectores)/(Nº total directivos) x 100</p>	<p>Ayuda para el cálculo:</p>	<p>Tipo de Fórmula: Porcentaje</p>
<p>Indicador: Directivos procedentes de promoción interna.</p> <p>Descripción: Porcentaje de Directores que han alcanzado su posición por promoción interna.</p>	<p>Fórmula de Cálculo: (Nº de Directivos con procedencia de eslabones inferiores de la propia empresa o promoción interna)/(Nº total directivos) x 100</p>	<p>Ayuda para el cálculo:</p>	<p>Tipo de Fórmula: Porcentaje</p>
<p>Indicador: Directivos menores de 40 años.</p> <p>Descripción: Porcentaje de Directivos menores de 40 años en la organización.</p>	<p>Fórmula de Cálculo: (Nº de Directivos menores de 40 años)/(número total de Directivos) x 100</p>	<p>Ayuda para el cálculo:</p>	<p>Tipo de Fórmula: Porcentaje</p>
<p>Indicador: Directivos con formación alternativa a los negocios.</p> <p>Descripción: Porcentaje de Directivos con una formación diferente a los negocios y la dirección.</p>	<p>Fórmula de Cálculo: (Nº de Directivos con formación en otro campo diferente al de los negocios y la dirección) / (número total de directivos) x 100</p>	<p>Ayuda para el cálculo:</p>	<p>Tipo de Fórmula: Porcentaje</p>

Capacidad para Innovar			
Inversión en I+D			
<p>Indicador: Inversión en I+D por FTE.</p> <p>Descripción: Euros que la compañía invierte por FTE en el desarrollo de acciones de I+D.</p>	<p>Fórmula de Cálculo: (Inversión en I+D en el último año)/(Total FTE)</p>	<p>Ayuda para el cálculo:</p>	<p>Tipo de Fórmula: Cantidad by</p>

Equipos de Trabajo			
Resultados de los Equipos de Trabajo			
Rotación en los equipos			
<p>Indicador: Impacto de la rotación en los equipos.</p> <p>Descripción: N° de equipos para los que la rotación supera el valor umbral establecido (1SD).</p>	<p>Fórmula de Cálculo: Número de equipos para los que la MEDIA en ROTACIÓN es superior en 1 StandardDeviation del promedio de rotación de la organización.</p>	<p>Ayuda para el cálculo: Se utiliza como promedio de Rotación el indicador de rotación voluntaria contemplado en la biblioteca. Se analiza el nivel de segmentación posible del SIRH para estimar los niveles de rotación en los diferentes equipos de trabajo. Se cuenta el número de equipos de trabajo que están por encima de ese promedio en más de una desviación típica.</p>	<p>Tipo de Fórmula: Cálculo Elaborado</p>

Salud Organizacional-Experiencia Empleado			
Calidad de la Experiencia Empleado en su Interacción con la organización			
Percepción de procesos RH			
<p>Indicador: Existencia de grupos multidisciplinares de RRHH orientados a desarrollar la experiencia empleado.</p> <p>Descripción: Existencia de grupos multidisciplinares que estén analizando los procesos de RRHH con el objetivo de "poner al empleado en el centro".</p>	<p>Fórmula de Cálculo: Gradiente adhoc con tres categorías de respuesta (1:bajo; 2: medio; 3: alto). Revisar ayuda para el calculo para componerlo</p>	<p>Ayuda para el cálculo: Señalar la opción que mejor refleja a juicio del experto la realidad de la organización:</p> <p>1. No hay ningún tipo de grupo o equipo que tenga la misión de analizar los procesos de RRHH para "poner al empleado en el centro"</p> <p>2. NO existen grupos específicos para trabajar en el análisis de los procesos de RRHH para "poner al empleado en el centro", pero estas funciones se están realizando.</p> <p>3 .Existen diferentes grupos (con carácter multidisciplinar) que tienen como objetivo analizar los procesos de RRHH para "poner al empleado en el centro".</p>	<p>Tipo de Fórmula: Rúbrica</p>

1.1.3 Acceso y uso de la Biblioteca

La biblioteca está accesible a través de la página web del CAMTO (camto.iic.uam.es) en la sección Métricas CAMTO. Se accede a ella a través de un registro que proporciona un usuario y clave. El acceso a la Biblioteca es completamente libre previo registro y está abierta a todo profesional que desee consultarla.

La biblioteca tiene diferentes utilizaciones entre las que podríamos destacar:

- Acceso en modo consulta: Por ejemplo, necesita obtener indicadores que pueda utilizar para valorar las capacidades de liderazgo de su organización. En la biblioteca encontrará diferentes propuestas para ello que podrá utilizar o adaptar a sus necesidades.
- Configuración de un Cuadro de Mando. En la biblioteca encontrará diferentes métricas que puede revisar y seleccionar para configurar un cuadro de mando relevante para su gestión.
- Diagnóstico del Talento Organizacional. La utilización de un amplio abanico de las métricas propuestas le pueden ayudar a confeccionar un diagnóstico de sus capacidades en función de su fuerza de trabajo.

1.2 DIAGNÓSTICO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

Uno de los objetivos fundamentales del desarrollo de métricas es que estas puedan servir para facilitar la descripción, valoración y desarrollo de las organizaciones. Las organizaciones tienen diferentes grados de madurez en cuanto a la utilización de indicadores métricos para explorar no ya sus capacidades sino la efectividad e impacto que generan sus prácticas y procesos de gestión de personas. En este contexto, un elemento de extraordinario valor para las organizaciones, consiste en ofrecerles un marco de valoración de sus capacidades junto con una metodología y un conjunto de herramientas que hagan posible la obtención de un diagnóstico global acerca de su Talento Organizacional. Con ello

las organizaciones encuentran tanto los riesgos que pueden comprometer su desarrollo en el medio y largo plazo, como aquellas capacidades sobre las que hacer pivotar su mejora. En definitiva las organizaciones pueden encontrar en este diagnóstico un elemento adicional para el desarrollo de su estrategia de gestión de la fuerza de trabajo.

El Diagnóstico del Talento Organizacional se soporta sobre la base del Modelo CAMTO y las métricas sobre él construidas, y se desarrolla siguiendo cinco fases de trabajo (Figura1):



Figura 1. Fases de trabajo para el desarrollo del diagnóstico de Talento Organizacional

Las primeras fases sobre las que se desarrolla el diagnóstico tienen como objetivo realizar un análisis de qué elementos del modelo CAMTO son relevantes para describir las capacidades de una organización específica y, por tanto, qué indicadores de medida debieran utilizarse para el diagnóstico. Tras ello, una fase en la que se identifican y recogen los datos necesarios para la composición de los diferentes indicadores y métricas. Para ello se identifican las fuentes de datos disponibles en la organización para proporcionar la información necesaria junto

con los “dueños” de dicha información. Una vez recolectados los datos necesarios se procede a la composición de las métricas y a su valoración en términos de riesgo. La última fase consiste en la elaboración del informe de diagnóstico en el que se presenta la valoración realizada de las diferentes dimensiones, sub-dimensiones y elementos que componen el modelo CAMTO.

En la Figura 2 puede observarse un ejemplo de la información que se incluye en el informe diagnóstico.

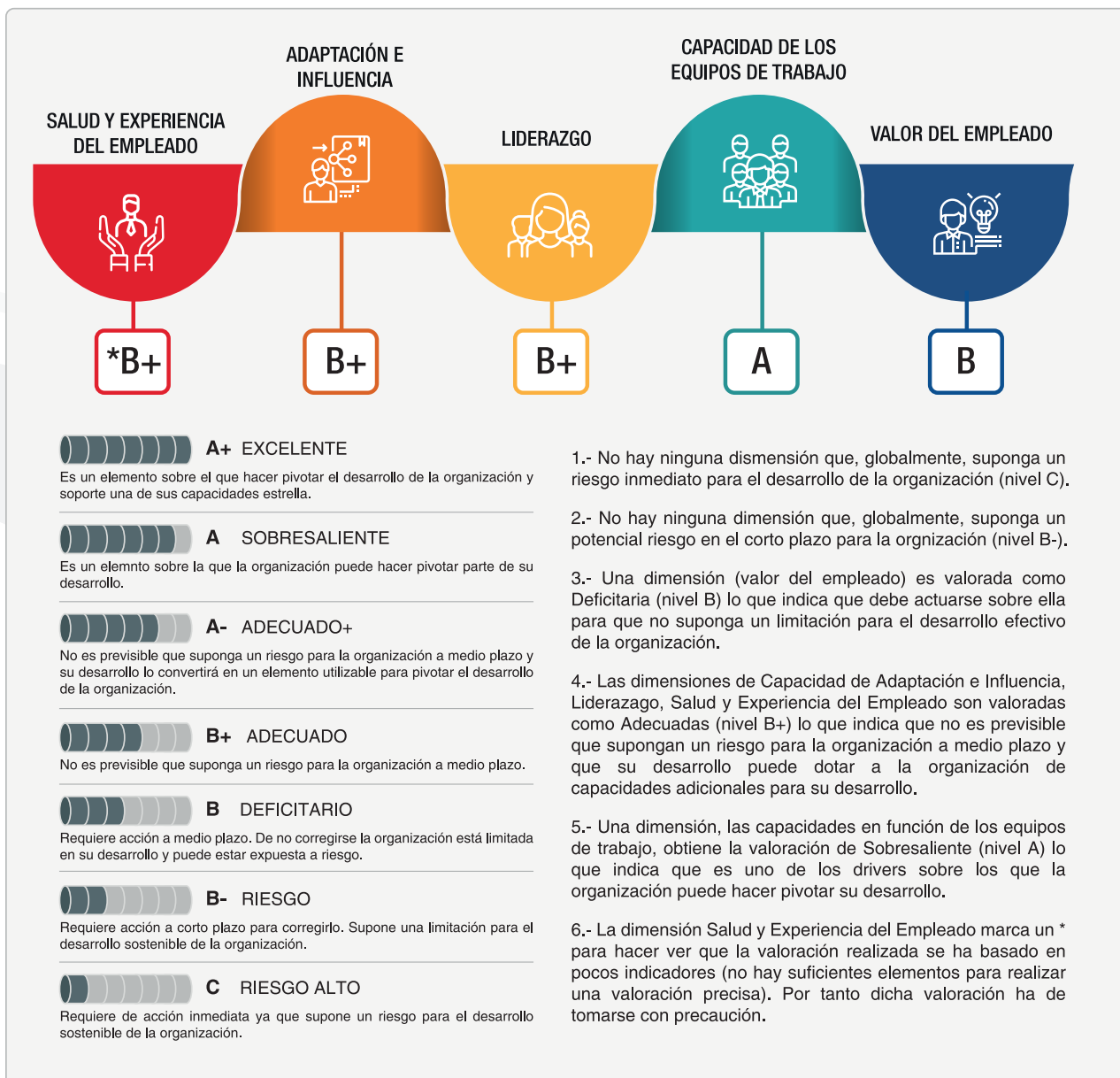


Figura 2. Ejemplo de devolución de información en el Diagnóstico del Talento Organizacional

1.3 SEMINARIOS TÉCNICOS

Los Seminarios Técnicos CAMTO son una actividad de alrededor de 2 horas de duración en la que un experto presenta a los asistentes el estado del arte o la puesta en práctica de alguna innovación cuyo contenido va más allá del desarrollo de métricas para adentrarse en técnicas y/o procesos de vanguardia que pueden ser empleados con éxito en la gestión del Talento Organizacional.

Los Seminarios son organizados habitualmente en las instalaciones del Instituto de Ingeniería

o en algunos de los espacios docentes de la Escuela Politécnica Superior, en el Campus de Cantoblanco de la Universidad Autónoma de Madrid. Tienen una periodicidad de un seminario al semestre (aunque por cuadro de agendas y colisión con otros proyectos no siempre somos firmes en su ejecución).

Se invita a participar a todos los miembros del proyecto CAMTO y estos, a su vez, invitan a profesionales de su red que están interesados en acceder al conocimiento de vanguardia que se

presenta en el seminario. La asistencia es variable en función del seminario pero habitualmente disfrutamos de un ambiente tranquilo y reducido con alrededor de 10 a 15 participantes.

A continuación presentamos un breve resumen de los Seminarios Técnicos CAMTO desarrollados en estos dos años.

1.3.3. Seminario Técnico en HR Analytics

Celebrado el 27 de marzo de 2017.

Ponentes: David Aguado y Beatriz Lucía

Contenidos: Qué, por qué y para qué del HR Analytics. Modelos y lecciones aprendidas. Metodología para HR Analytics. Casos de Éxito. Debate con los asistentes.

Resumen:

HR Analytics es una metodología y un proceso de analítica de datos que permite la obtención de evidencias de calidad para la toma de decisiones organizacionales referidas a Recursos Humanos. En el seminario, se trabajó sobre los aspectos fundamentales a tener en cuenta en los proyectos de HR Analytics y se revisaron tanto algunos casos de éxito como las lecciones aprendidas en estos años de práctica.

1.3.3. Seminario Técnico en Métricas de Talento a partir del Análisis semántico y del Análisis de Redes

Celebrado el 17 de octubre de 2017.

Ponentes: Pablo Eduardo García y Marta Guerrero.

Contenidos: Fundamentos básicos del Análisis de Redes Organizativas (AROS). Casos de Aplicación AROS. La búsqueda de métricas en la web: tecnología y fundamentos. Casos de Aplicación Métricas Web. Debate con los asistentes.

Resumen:

Cada vez más, las métricas sobre el capital humano en particular, y las métricas sobre las organizaciones en general, beben tanto de la gran cantidad de datos disponibles fuera de sus fronteras como de datos que hasta hace algún tiempo era impensable analizar (como la huella digital de los empleados o las interacciones de los mismos con el resto de la organización). Estos datos se han revelado de una enorme utilidad y en un futuro próximo constituirán gran parte de la base analítica para la toma de decisiones sobre el capital humano. Durante el seminario se ha profundizado sobre los aspectos básicos de ambas aproximaciones tecnológicas trabajando las distintas posibilidades de uso en la gestión del talento.

El análisis de las relaciones aporta a la empresa un diagnóstico de la comunicación general, la colaboración, el liderazgo, el intercambio de conocimiento, etc. Observar las redes reales sirve para detectar **posiciones** clave, así como los procesos de intercambio e interacción que soportan la organización. Las relaciones se pueden provenir de un cuestionario online en el que el empleado reporta cómo se relaciona con sus compañeros o de la huella digital producida por las interacciones entre los empleados en los canales digitales internos: email, software colaborativo, comunidades, etc. Se presentaron dos casos de éxitos desarrollados mediante esta herramienta a partir de cuestionario, gracias a la cual se pudo detectar a los perfiles clave, observar la comunicación entre grupos, los líderes ocultos, si había cuellos de botella, etc.

Por otro lado se trabajó sobre cómo caracterizar influenciadores en medios sociales, centrándose en los embajadores de marca, esto es, aquellos empleados o aliados que hacen promoción de la compañía. Realizó una revisión del modelo WOMMA (Word of Mouth Marketing Association). Una de las aportaciones más importantes que proponen en el modelo son los atributos para caracterizar a un influencer ya sea porque miden su influencia por su posición en la red (centralidad en red, alcance, tiempo en el sitio...), o porque cuantifican su influencia por el contenido que transmite (frecuencia de publicación, calidad, engagement...).

1.3.3. Seminario Técnico en Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN) en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos.

Celebrado el 19 de marzo de 2018.

Ponentes: Marta Guerrero y Sergio Raja

Contenidos: Fundamentos básicos del Análisis de Redes Organizativas (AROS). Casos de Aplicación AROS. La búsqueda de métricas en la web: tecnología y fundamentos. Casos de Aplicación Métricas Web. Debate con los asistentes.

Resumen:

El Procesamiento del Lenguaje Natural está de moda, y esto es así porque muchas empresas tienen una necesidad mayor de trabajar con documentos, ya sean estos webs, informes, redes sociales, encuestas, etc. El PLN facilita el análisis de esos documentos para extraer información relevante, añadir información semántica, clasificar documentos, detección de entidades, etc., al realizarlo computacionalmente y aligerar la carga manual de ciertas tareas. El PLN consta de diversas técnicas que ayudan a analizar textos escritos de forma libre o lenguaje natural. En el seminario se profundizó sobre qué es el PLN y sobre algunas de las técnicas que pueden resultar más útiles para RRHH. Además, se presentó la experiencia de un caso real donde se ha aplicado el PLN para analizar las valoraciones de los usuarios de portal del empleado de Naturgy.

2. Estudios



2.1. Estudio 1: Dimensiones de Capital Humano relacionadas con la Efectividad Organizacional

2.1.1 Objetivo

Identificar aquellos elementos relacionados con la fuerza de trabajo que están relacionados con la efectividad de las organizaciones.

2.1.2 Justificación

El objetivo de este estudio es fundamental para la misión del CAMTO: sienta las bases acerca de los elementos sobre los que han de desarrollarse métricas para la descripción, valoración, y desarrollo de las organizaciones en función de su fuerza de trabajo.

Las métricas y KPIs tradicionales utilizados en recursos humanos provienen básicamente de los modelos de auditoría HR. Desde ellos se ha generado un conjunto relevante de indicadores para poner en valor los procesos de gestión de personas. Sin embargo, desde esta perspectiva se han ofrecido métricas de este talento humano pero centradas en la descripción de la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión y no en sus impactos y resultados (Cascio & Boudreau, 2011). Buen ejemplo de ello son las métricas proporcionadas por el Center for Talent Reporting (CTR).

Una visión alternativa ha sido la desarrollada a partir de los avances producidos a través de los modelos de gestión de intangibles que en su tiempo generaron indicadores relevantes para valorar el capital humano. Sin embargo, a pesar de que en aspectos como la reputación de marca,

el liderazgo corporativo, o la sostenibilidad, se han desarrollado interesantes aproximaciones métricas (por ejemplo, el Global Reporting Initiative, GRI), en el ámbito de las capacidades relacionadas con la fuerza de trabajo y su gestión no se ha avanzado especialmente.

La visión conjunta de ambas cuestiones señala una necesidad clara: la del estudio y sistematización del conjunto de dimensiones relacionadas con la fuerza de trabajo y su gestión que están relacionadas con la efectividad de las organizaciones (entendida esta en sentido amplio). Esta sistematización permitirá el desarrollo de métricas y su utilización para describir, valorar y desarrollar las organizaciones.

2.1.3 Método

Revisión de *Literatura Científica* y trabajo en *Grupos Focales con Expertos (GFE)*. En una primera búsqueda bibliográfica se establecieron las grandes dimensiones que parecen haber sido tratadas como determinantes de la efectividad organizacional. Se identificaron inicialmente 7 grandes dimensiones: (1) Experiencia Empleado; (2) Capacidades de Liderazgo; (3) Valor Empleado; (4) Salud Organizacional; (5) Capacidad de Adaptación; (6) Capacidad de Influencia; y (7) Capacidades de los Equipos de Trabajo. Para cada una de estas grandes dimensiones se creó un GFE y se analizó la literatura científica existente. El análisis de la literatura fue realizado por los investigadores del estudio y los resultados fueron trabajados en los GFE para dotarlos de significado aplicado.

2.1.4 Principales resultados

2.1.4.1 Modelo Sustantivo.

Fruto del trabajo desarrollado se estableció un primer modelo sustantivo (Ver Figura 3). En el que se determinan las principales dimensiones que conectan la fuerza de trabajo y su gestión con la efectividad organizacional, y las sub-dimensiones y elementos que dotan de significado a cada dimensión.



Figura 3. Modelo de dimensiones del Talento Organizacional

2.1.4.2 Indicadores de Medida.

La discusión en los GFE se orientó a que pudieran establecerse junto con el modelo un conjunto de indicadores que pudieran informar acerca del posicionamiento de las organizaciones en cada una de las dimensiones establecidas en el modelo. Este listado inicial de indicadores fue depurado posteriormente y dio lugar a la Biblioteca de Métricas CAMTO.

2.1.4.3 Orientaciones para la aplicación práctica

Junto con el modelo una cuestión que, empujada por el aire de los tiempos alrededor del Big Data, se estableció como fundamental es la relativa a la medida de las dimensiones establecidas aprovechando las nuevas posibilidades que abre el mundo de la Digitalización (lots, Apps), del Social Data, y de las Tecnologías para el Diagnóstico Temprano. El análisis y diagnóstico de las capacidades de las organizaciones a la luz del modelo dimensional planteado ha de hacerse a día de hoy a partir de los datos

estructurados disponibles en las organizaciones pero, necesariamente, en el medio plazo dichos datos serán sustituidos por otros provenientes de la progresiva sensorización de la actividad humana y de sus manifestaciones en los medios sociales. La construcción de indicadores a partir de estos “nuevos” datos se considera un aspecto vital de futuro.

2.1.5 Resumen extendido

Como se ha señalado anteriormente, uno de los principales resultados del estudio fue la sistematización de un modelo dimensional jerárquico en el que se reflejan los diferentes elementos de la fuerza de trabajo y su gestión relacionados con la efectividad de las organizaciones. En las secciones siguientes presentamos un resumen de los Informes Técnicos desarrollados para cada una de las dimensiones.

2.1.5.1 Capacidad de Influencia

La capacidad para modificar el ambiente en el que las organizaciones operan es una de las características fundamentales de las organizaciones líderes. Ese liderazgo está, sin duda, asociado a una mayor preparación para competir en un entorno globalizado en el que la introducción de cambios e innovaciones permite a las organizaciones tomar la delantera en la competición por llegar a sus clientes.

En la Figura 4 se explicitan los factores contemplados en la dimensión así como los elementos fundamentales a los que hace referencia cada uno.

Como se ve, se han definido 3 factores que definen la capacidad de Influencia de las Organizaciones. Dentro de cada factor se explicitan los elementos que lo conforman y, en total, se han definido 14 elementos. En la siguiente tabla podemos ver el etiquetado y definición que hemos realizado de los mismos.



Figura 4. Factores y elementos explicativos de la Capacidad de Influencia de las Organizaciones

Tabla 2. Descripción de los elementos asociados a los factores.

	Elemento	Descripción
Innovación	Resultados de Innovación	La idea de este factor es que los resultados de innovación conseguidos por la organización son un reflejo de sus capacidades. El Manual de Oslo define la empresa innovadora como aquella “empresa que ha introducido, al menos, una innovación” (OECD & Eurostat, 2007, pp. 59). También se pueden clasificar como empresas innovadoras aquellas que llevan a cabo actividades innovadoras, aunque éstas no estén dando frutos en la actualidad.
	Intra-empresarial	El intra-empresarial en la organización puede ser comprendido como un sistema para usar el espíritu emprendedor de los empleados dentro de las organizaciones (Pinchot, 1985), sacando lo mejor de las personas que participan en el proceso. Para que este método sea satisfactorio, toda la organización debe de estar incluida, propiciando la participación de los empleados a promover y llevar a cabo nuevas ideas y mejoras.
	Cultura Innovadora	La cultura innovadora hace referencia al grado en el que la organización propicia la aparición de comportamientos tendentes a la innovación (Naranjo et al., 2008). La cultura corporativa es uno de los factores que más puede estimular la conducta innovadora en los miembros de la organización y es tal vez uno de los factores más determinantes en la aparición de innovaciones (Dobni, 2008).
Aprendizaje	Aprendizaje Continuo	El aprendizaje continuo guarda relación con las oportunidades para continuar formándose y para crecer que son proporcionadas en la organización. Se dará en aquellas compañías en las que el aprendizaje esté diseñado dentro de cada trabajo para que los empleados puedan aprender en sus puestos.
	Cuestionamiento y diálogo	Podremos decir que existe esta dimensión en una compañía cuando la cultura organizacional apoye el cuestionamiento, el feedback y la experimentación, es decir, se propicia que los empleados desarrollen habilidades para expresar sus puntos de vista y para escuchar y hacerse preguntas sobre los puntos de vista de los demás.
	Aprendizaje de Equipo	Cuando el trabajo está diseñado para ser realizado en equipos para así acceder a diferentes patrones de pensamiento; cuando la colaboración está establecida como uno de los pilares de la cultura organizacional y, además, está premiada; y cuando los equipos de trabajo esperen un aprendizaje derivado del trabajo conjunto; entonces, podremos decir que existe aprendizaje de equipo en la organización.
	Captar y compartir aprendizaje	La capacidad de aprendizaje de la organización también vendrá determinada por la existencia de sistemas para compartir conocimientos, los cuáles deben de estar creados, mantenidos e integrados con el trabajo. Además de existir, los empleados han de tener acceso a ellos, para poder beneficiarse de sus ventajas.
	Empoderamiento	El empoderamiento tendrá lugar cuando las personas de la organización estén envueltas en los procesos de establecimiento e implantación de una visión conjunta y compartida. En este contexto, la responsabilidad se encuentra distribuida por lo que los empleados están motivados para aprender qué es aquello sobre lo que tienen responsabilidad.
	Sistema Conectado Entorno	El término de sistema conectado guarda relación con la conexión entre la organización y sus comunidades, en él las personas de la organización comprenden el funcionamiento del entorno y utilizan la información de la que disponen para ajustar sus prácticas. Además, se hace hincapié en ayudar a los empleados a ver el efecto de su trabajo en los resultados globales de la organización.
	Liderazgo Estratégico	El aprendizaje puede convertirse en una herramienta relevante para los resultados empresariales cuando es usado de manera estratégica por los líderes de la organización.

Tabla 2. Descripción de los elementos asociados a los factores. (Cont.)

	Elemento	Descripción
Tecnología y Digitalización	Digitalización del contexto de trabajo	Hace referencia a las tecnologías que las personas utilizan para hacer su trabajo
	Sistemas de Información RH (SIRH)	Señala el grado en el que la información sobre la fuerza de trabajo se encuentra digitalizada, almacenada y disponible.
	Competencias Digitales	Señala el grado en el que la organización desarrolla competencias digitales de sus empleados.
	Data Driven Company	Hace referencia al grado en el que la organización implementa una estrategia analítica para el desarrollo de su negocio.

2.1.5.2 Capacidad de Adaptación

En términos generales podríamos decir que la capacidad de adaptación de las organizaciones, analizada desde el punto de vista de las ciencias sociales es *“la habilidad de una organización para cambiarse a sí misma, o el camino en el que se desempeña/comporta para sobrevivir ante la aparición de cambios externos que no fueron predichos de forma precisa en el momento en el que la organización fue diseñada.* Es decir, la capacidad de adaptación de la organización tiene que ver con la flexibilidad que es capaz de mostrar la organización (y la velocidad con la que lo hace) para re-configurarse, re-diseñarse, a la luz de lo que sucede en su entorno de operación.

En la Figura 5 se explicitan los factores contemplados en la dimensión así como los elementos fundamentales a los que hace referencia cada uno.

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

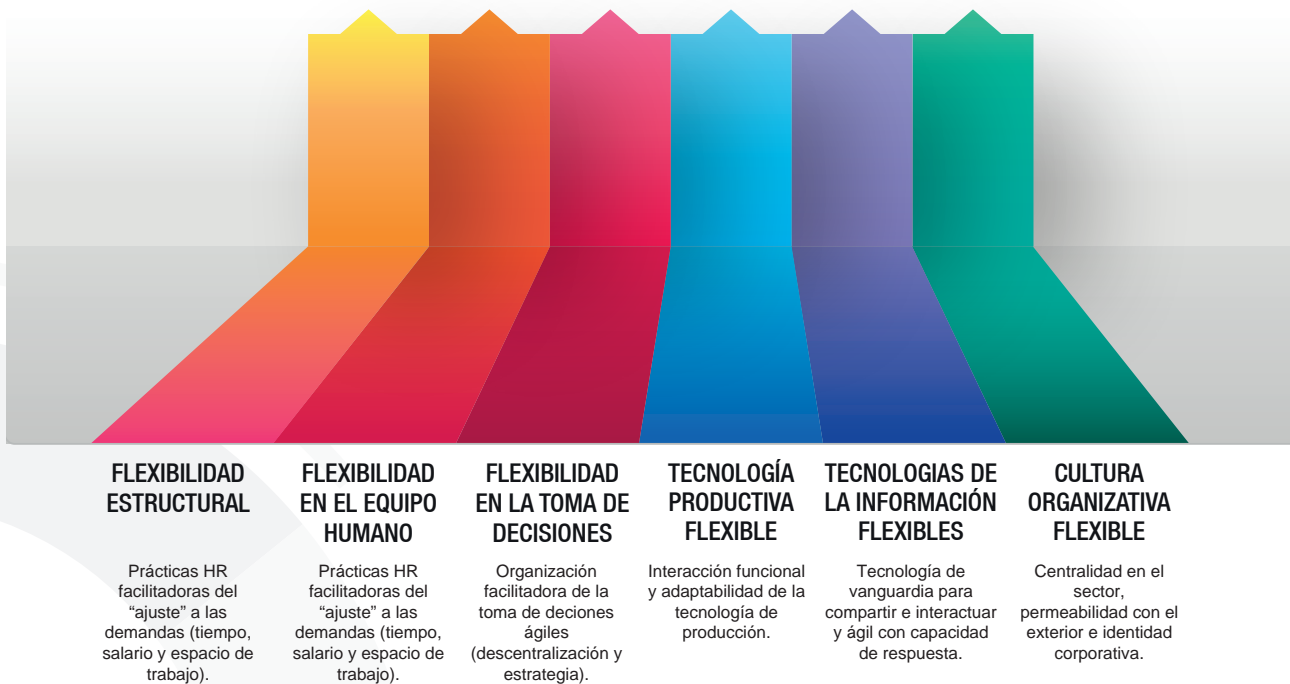


Figura 5. Factores y elementos explicativos de la Capacidad de Adaptación de las Organizaciones

Como se ve, se han definido 6 factores que definen la capacidad de adaptación de las organizaciones. Dentro de cada factor se explicitan los elementos que lo conforman y, en total, se han definido 15 elementos. En la siguiente tabla podemos ver el etiquetado y definición que hemos realizado

de los mismos, así como el número de medidas propuestas para cada uno de ellos. Visto de forma global se han establecido un total de 88 medidas que pueden ser obtenidas a partir de un conjunto de 105 datos.

Tabla 3. Descripción de los elementos asociados a los factores.

	Elemento	Descripción
Flexibilidad Estructural	Flexibilidad en la Utilización de las Horas de Trabajo	Señala la capacidad de la organización para ajustar el número de horas de trabajo que compra a las demandas de producción necesarias (por incremento o por decremento). Ello tiene que ver tanto con lo que tradicionalmente se denomina la flexibilidad numérica (que hace referencia a la capacidad organizativa para ajustar el número de personas a las demandas) como con lo que llamamos flexibilidad temporal (que refleja la capacidad de la organización y de los individuos para variar el número de horas trabajadas y su temporalización). M14/D16
	Flexibilidad Financiera	Hace referencia al grado en el que la compensación está vinculada a los resultados del individuo, del equipo, del departamento o de la organización. La forma habitual de este tipo de compensación se basa en técnicas en las que se paga al trabajador en función de su rendimiento individual o de equipo, a través de comisiones, bonos, etc. La flexibilidad financiera busca promover la asociación y vinculación del salario individual con los objetivos y logros de la organización de forma que ésta pueda asegurarse que los costes de las recompensas se ajustan debidamente al rendimiento organizativo.
	Flexibilidad en la utilización de los espacios de trabajo	La flexibilidad espacial hace referencia al lugar en el que el empleado puede desarrollar su trabajo. Actualmente encontramos distintas modalidades a la hora de seleccionar la localización del desarrollo del trabajo como son: trabajo en la oficina (despacho aislado o compartido), trabajo desde casa, hot-desking, tele-trabajo, etc.

Tabla 3 . Descripción de los elementos asociados a los factores.

Flexibilidad Equipo Humano	Flexibilidad Funcional	La flexibilidad funcional hace referencia a la capacidad que tiene la organización para que sus empleados desarrollen un amplio rango de tareas ya sea en una dimensión horizontal (empleados multi-skilled: desarrollo de tareas en el mismo nivel horizontal) ya sea en una dimensión vertical (empleados que incrementan su nivel de responsabilidad de gestión y supervisión). Tres cuestiones son relevantes: que los empleados sean versátiles y polivalentes; que los empleados sean maleables (esto es que sean capaces de interiorizar nuevas habilidades, competencias, etc., y que quieran ponerlas en prácticas a través de su comportamiento); un conjunto de prácticas organizativas que promuevan tanto la versatilidad como la maleabilidad.
	Diversidad Equipo Directivo	A nivel de la alta dirección, la diversidad del equipo en cuanto a su background y experiencia y en cuanto a los diferentes modelos mentales que utilizan para leer la realidad interna y externa a la organización es una pieza clave para su capacidad de adaptación. Esta diversidad puede lograrse a través de la heterogeneidad en la composición del equipo directivo y en la profundidad de sus conocimientos y experiencias.
Estrategia y Toma de Decisiones	Descentralización	La centralización refleja el grado en el que la autonomía para la toma de decisiones es dispersa o concentrada. La forma más común de observarla es a través del grado de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. M5/D6
	Formalización	La formalización se basa en el establecimiento de reglas, procedimientos y control a la hora de llevar a cabo la actividad empresarial. Podremos decir que una organización es de carácter formalizado si hay una alta presencia de manuales, si existen documentos de análisis de puestos, funciones y procedimientos y si podemos encontrar cualquier otro mecanismo control.
	Estratégica	El concepto de planificación estratégica está relacionado con el establecimiento de un plan a seguir el cual pivota sobre dos ejes principales: la comunicación y la construcción. La primera hace referencia al proceso de comunicación interpersonal que apoya el desarrollo informal del plan, y la segunda guarda relación con el nivel de formalidad del proceso se ejemplifica por la existencia de políticas y procedimientos.
Cultura Organizativa	Centralidad Institucional	Uno de los factores más relevantes a la hora de estudiar la cultura organizativa de una compañía es el análisis de su centralidad institucional. De esta forma, el grado en el cual las compañías están arraigadas a su macrocultura se convierte en un claro determinante de la flexibilidad organizacional. Este factor refleja las presiones institucionales ejercidas sobre la organización y la velocidad con la cual ésta es capaz de adoptar nuevas estrategias. Por tanto, para determinar si una empresa está arraigada a su macrocultura o no lo está debemos analizar dos factores. Por un lado, las similitudes y diferencias percibidas con respecto a otras empresas de su sector y, por otro lado, su grado de conectividad con las mismas.
	Permeabilidad con el exterior	En el contexto actual, la vinculación con el exterior es un factor vital en las compañías y, concretamente, en su capacidad de adaptación. Para que esta vinculación sea satisfactoria es necesario, en primer lugar, un adecuado escaneo del entorno, en segundo lugar, una buena relación con sus proveedores y, por último, una actitud permeable con sus partners.
	Identidad Organizativa	Existen valores centrales en cada empresa que son los que hacen emprenda determinadas acciones y reacciones, y que son, a la vez, las pautas que marcan la interpretación y el comportamiento de la dirección. El análisis de dichos valores centrales será relevante a la hora de averiguar si la compañía en cuestión ha sido o no conservadora y, en definitiva, conocer como éstos han influenciado su identidad organizativa, propiciando flexibilidad organizativa o limitándola.

2.1.5.3 Salud de la Organización

Tal y como expone la Organización Mundial de la Salud, “un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo”. El concepto de salud laboral ha sufrido un extraordinario progreso en las últimas décadas pasando de un enfoque centrado en la prevención de los daños físicos a una aproximación muy marcada por la importancia de los riesgos psicosociales. En este informe hemos tratado de recoger dicha perspectiva incluyendo una visión razonablemente amplia del concepto de organizaciones saludables. En la figura 6 se resumen las áreas de apreciación de la Salud de la Organización.

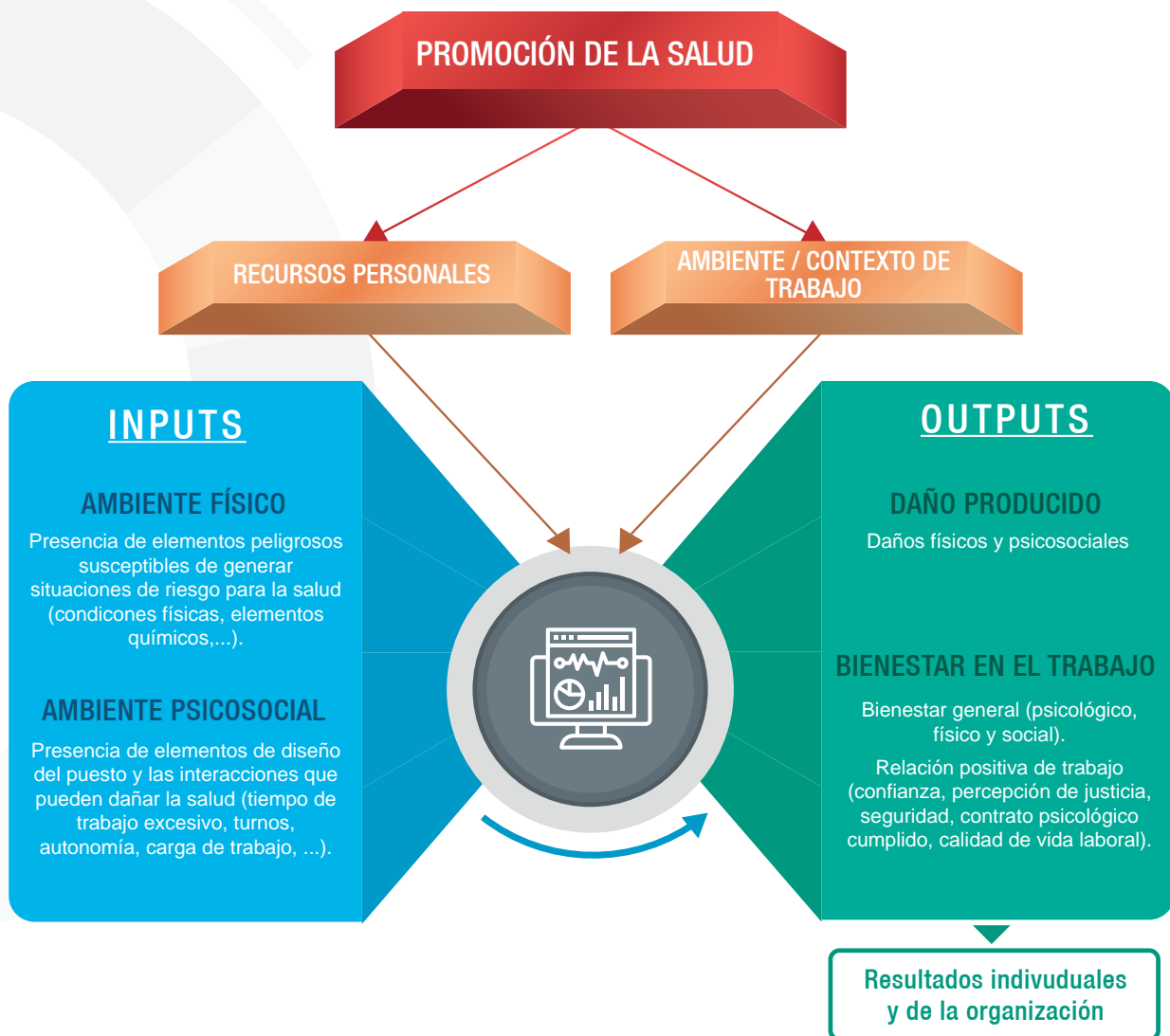


Figura 6. Modelo General de la Salud de la Organización.

La idea fundamental que tratamos de expresar en el modelo representado en la figura es que la valoración de la salud de una organización debe contemplar aquellos elementos que están incidiendo sobre la salud de los trabajadores (que denominamos inputs) y, también, las consecuencias o outputs que se derivan de estos inputs (y que son los “daños producidos” en la salud de los empleados ó, alternativamente, el bienestar de los trabajadores). A su vez, estos outputs inciden en los resultados individuales y organizacionales. Mediando esta relación aparece un elemento muy importante del modelo: la acción de la organización que hemos denominado como la *promoción de la salud desarrollada por la organización* y que, como decíamos, tiene la capacidad de influir en la relación que existen entre los inputs y el daño o bienestar producido bien a través de acciones que desarrollen los recursos personales de los empleados para la salud, o bien mediante acciones tendentes a modificar los ambientes y contextos de trabajo de cara a prevenir la aparición de los daños y/o promocionar el bienestar.

Entre los elementos que juegan el papel de inputs encontramos dos fundamentales: aquellos relacionados con el ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo (básicamente la presencia de elementos físicos peligrosos para la salud) y

aquellos que perfilan el contexto psicosocial en el que el trabajo se produce (tiempo de trabajo, autonomía, sobrecarga, etc.). De igual forma, los outputs (el daño producido) se pueden expresar atendiendo al daño físico producido (enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, etc.) y al daño psicosocial (ausencias sin causa de enfermedad profesional, diagnóstico de enfermedad profesional relacionada con aspectos psicosociales, y en general aquellos elementos relacionados con la expresión del estrés). De forma contrapuesta a los daños producidos aparece también el concepto del bienestar que tendrá que ver con el bienestar general a nivel físico, psíquico y social expresado por los empleados y con la existencia de una relación positiva de trabajo entre el empleado y la organización. Finalmente, las acciones de la organización para la promoción de la salud estarán relacionadas con las acciones desarrolladas para incrementar los recursos personales para la salud de los empleados y con las prácticas realizadas para incidir sobre el ambiente físico y psicosocial en el que se desarrolla el trabajo (donde las prácticas de prevención tienen un papel fundamental).

En las siguientes tablas se presentan de forma resumida los elementos del modelo.

Tabla 4. Descripción de los elementos asociados a los factores.

Elemento		Descripción
Factores Causantes (Inputs)	Ambiente Físico	Hace referencia a la presencia de elementos peligrosos que son susceptibles de generar una situación de riesgo en la salud de los trabajadores: (a) sustancias químicas (solventes, humo, plaguicidas, etc.); (b) factores físicos (ruidos, vibraciones, radiaciones, etc.); (c) factores biológicos (moho, falta de agua potable, enfermedades infecciosas, etc.); (c) factores ergonómicos (posturas incómodas, tareas repetitivas, fuerza excesiva, etc.); (d) factores mecánicos (grúas, vehículos elevadores, etc.); (e) factores asociados con la energía (riesgos de los sistemas eléctricos, caídas de lugares elevados, etc.); (f) factores asociados con la conducción de vehículos (conducción en condiciones meteorológicas adversas, vehículos en mal estado, etc.)
	Ambiente Psicosocial	Hace referencia a los diferentes factores relacionados con la forma de llevar adelante el trabajo y el contexto en el que este se produce : (a) tiempo de trabajo; (b) la autonomía en el puesto; (c) la carga de trabajo; (d) las demandas psicológicas de las tareas; (e) la variedad y el contenido del trabajo; (f) la participación del empleado y la supervisión por parte de sus superiores; (g) el interés por el trabajador mostrado por la empresa y la compensación que éste recibe por su trabajo; (h) el desempeño de rol; e (i) las relaciones y el apoyo social en el trabajo.

Tabla 4. Descripción de los elementos asociados a los factores. (Cont.)

Elemento		Descripción
Outputs	Daño Producido	Hace referencia tanto a las consecuencias físicas como psicosociales que provocan los riesgos establecidos en los inputs. Así a nivel físico se hace referencia a las enfermedades profesionales y a los accidentes laborales; mientras que a nivel psicosocial se hace referencia a las consecuencias del impacto de las causas psicosociales y engloba todas las lesiones que afectan al bienestar del empleado relacionado con sus condiciones mentales, el estrés y las enfermedades de carácter psicológico que sean derivadas de la actividad laboral.
	Bienestar	Hace referencia al grado en el que los empleados señalan que se encuentran bien a nivel general tanto en su condición física, como psicológica y social. Además incluye una especificación más relacionada con el trabajo que señala el grado en el que los empleados tienen una relación laboral con la organización satisfactoria.
Promoción Salud	Recursos Personales	Hacer referencia a las acciones desarrolladas por la organización para fomentar y facilitar los hábitos saludables en sus empleados (sedentarismo, prevención del tabaquismo, ...)
	Acción sobre el ambiente/ contexto	Hacer referencia a las acciones desarrolladas por la organización para promocionar la salud en el entorno inmediato en el que opera la organización.

2.1.5.4 Experiencia Empleado

En la Figura 7 pueden apreciarse los diferentes elementos relacionados con la Experiencia Empleado.



Figura 7. – Modelo explicativo de la experiencia del empleado

En el modelo hemos tratado de reflejar que la experiencia empleado (en el centro de la gráfica) es el resultado de (a) la percepción que el empleado tiene respecto de un conjunto de elementos (que actuarían como **inputs** para generar esa percepción), (b) un conjunto de características personales y de vida del trabajador que le hacen inclinarse por un tipo de percepciones frente a otras, y (c) un conjunto de acciones desarrolladas específicamente por la organización para influir sobre esa percepción de los empleados. Adicionalmente, en la Figura también se representa la idea de que esa experiencia empleado influirá sobre las reacciones de los empleados de forma que se generarán un conjunto de **outputs** relacionados con la reacción afectiva, cognitiva y comportamental de los trabajadores (Wright and Nishii, 2007). En el modelo, también, hemos señalado con un asterisco aquellos elementos que algunos autores señalan que actúan como un acelerador de la experiencia empleado (PrideCom, 2016). La idea subyacente es que la tecnología, la cultura, la comunicación y la estrategia (el liderazgo) actuarían como un potenciador de la experiencia empleado que se genera con la percepción del resto de las variables del modelo. En cualquier caso nosotros contemplaremos dichos elementos en igualdad de condiciones con el resto y el análisis empírico nos ayudará a determinar esa capacidad de aceleración pronosticada.

A pesar de que las características personales y de vida de los trabajadores actuarán como filtro por el cual los inputs serán interpretados (por ejemplo se sabe que los trabajadores menos ajustados emocionalmente tienen una mayor tendencia a ver las experiencias de la vida desde un punto de vista más negativo, que las personas más responsables tienen mayor tendencia a sentirse más confiadas en su relación con la organización, o que los extrovertidos tienen una mayor tendencia a desarrollar interacciones sociales que aportarían mayor felicidad (Judge, Heller, y Mount, 2002; Roskies, Lous-Guerin, y Fournier, 1993; Devaraj, Easley, y Crant 2008), no trabajaremos en este documento sobre este aspecto ya que esas diferencias individuales son las que son y no parece razonable estimar las capacidades de la organización para generar una determinada experiencia empleado a partir de que los componentes de la organización sean más fáciles o más difíciles para experimentar positivamente las interacciones con la organización. Sin embargo es este un aspecto que puede ser integrado con posterioridad ya que es posible que en determinados sectores de actividad se de una cierta regularidad en esas características personales.

En las siguientes tablas se presentan de forma resumida los elementos del modelo junto con su breve descripción.

Tabla 5. Descripción de los elementos asociados a los factores.

	Elemento	Descripción
Interacción con la Tarea	Metodologías y Entorno digital	Este elemento hace referencia al grado en que en los puestos de trabajo se utilizan metodologías ágiles y que generan autonomía, así como al grado de digitalización que tiene el puesto de trabajo.
	Ambiente Físico	Hace referencia al grado en el que el desarrollo del trabajo se realiza en un ambiente físico satisfactorio. Mobiliario, temperatura, luminosidad, hacinamiento-privacidad, y seguridad física serían los componentes básicos sobre los que analizar el grado en el que el ambiente físico puede generar una buena experiencia de trabajo (por ejemplo, la seguridad, el confort y/o la ergonomía pueden ser considerados como elementos facilitadores de la tarea y, por tanto, elementos que generan una buena experiencia empleado).
	Características de la Tarea	Este ámbito refleja el grado en que las características propias de la tarea generan una experiencia de trabajo positiva. Se incluyen cuestiones como el significado de la tarea, su importancia (si se comunica al empleado cómo su trabajo contribuye al éxito de la compañía), complejidad, carga, etc.

Tabla 5. Descripción de los elementos asociados a los factores. (Cont.)

	Elemento	Descripción
Interacción Social	Apoyo Social	Este ámbito haría referencia a las relaciones o interacciones que mantenemos con los demás en el trabajo, incluyendo los diferentes niveles jerárquicos o el trato con iguales o superiores. Aunque contempla aspectos diferenciales lo consideramos un único elemento. Los aspectos diferenciales son el apoyo afectivo, el apoyo laboral y las relaciones de confianza (de cooperación, reconocimiento y pertenencia) .
	Percepción procesos RH.	Esta dimensión hace referencia a la percepción que los trabajadores tienen respecto de los principales procesos RH que les afectan: selección, formación y desarrollo, desempeño y compensación.
Interacción con la Organización	Comunicación y Escucha Empleado	Hace referencia a cómo los empleados perciben la comunicación interna que realiza la organización y a si se desarrollan prácticas para escuchar lo que los empleados tienen que decir y estos las conocen. Más allá de las propias herramientas de escucha se trata de explorar inicialmente si existe una estrategia para dar voz al empleado. Además, se contempla la necesidad de una comunicación segmentada, directa, amable y adaptada al empleado.
	Valores y Cultura para atraer y mantener	Hace referencia al grado en el que los valores y la cultura de la organización son los adecuados para atraer y mantener el talento que es valioso para desarrollar efectivamente su misión. En este sentido es importante explorar el grado en el que los valores son plasmados a partir de las vivencias de los empleados y no única y exclusivamente sobre las exigencias de un proyecto estratégico (las empresas con una cultura fuerte y atractiva son aquellas que hablan desde el ejemplo).
	Acciones Organización para generar experiencia empleado	En este elemento se explora el grado en el que la organización desarrolla acciones a lo largo del <i>journey del empleado</i> que están orientadas específicamente a generar en él una experiencia positiva. Pueden ser acciones específicas o también una manera especial de contar aquellas existentes.
Liderazgo Organizacional	Calidad del Supervisor	Señala el grado en el que los empleados se muestran satisfechos con sus superiores directos. Tres cuestiones son aquí fundamentales para la experiencia empleado: la capacidad de los jefes para (a) tener una comunicación abierta con sus equipos; (b) su capacidad para dar feedback; y (c) su capacidad para ofrecer reconocimiento.
	Calidad Directivos	Hace referencia al grado en el que los empleados perciben que cuentan con un equipo de dirección capaz de desarrollar exitosamente la estrategia de la organización y de generar una organización en la que se encuentren satisfechos. Aspectos como la capacidad, la cohesión, la credibilidad y la confianza en el equipo directivo son cuestiones clave.
	Reputación Organizacional	Hace referencia a la visión externa que se tiene de la compañía. Estas visiones externas también ayudan a que el empleado se forme una determinada percepción de su organización. En este sentido tres aspectos parecen ser relevantes: (a) la reputación de la organización como empleador; (b) la reputación general de la organización; y (c) la satisfacción de los clientes de la organización.

2.1.5.5 Capacidad de Liderazgo

El liderazgo se basa en influir a individuos para que trasciendan de sus propios intereses a corto plazo y contribuyan en la actuación a largo plazo del grupo. La actuación de un líder, por tanto, se centrará en la construcción de un equipo y en la guía de éste con el fin de superar a sus competidores. Sin embargo, hay que destacar que el liderazgo no se limita a dichos líderes, sino que concierne al colectivo, al grupo sobre el cual el líder tiene responsabilidad. De hecho, la evaluación de la efectividad del liderazgo debería estar centrada en el desempeño grupal (Kaiser & Overfield, 2010).

Y no solo es cuestión de influencia, a través de ella, en la mano del liderazgo está (1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; (2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; (3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y (4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante sea la confianza. Además, en la era moderna de escasez del talento, es importante descubrir en qué medida los líderes están desarrollando a sus subordinados para convertirlos en futuros líderes (Kaiser & Overfield, 2010).

En la Figura 8 se presentan los elementos fundamentales sobre los que se soporta la apreciación de las capacidades organizativas en función de los elementos asociados al liderazgo.

El modelo explicativo propuesto se basa en 4 áreas de apreciación que, analizadas, podrían ofrecernos una buena visión del estado del liderazgo dentro de una organización. Al igual que en el estudio de otros fenómenos hemos diseñado un modelo de inputs-mediadores-outputs. De esta forma, analizaremos como “entradas” del sistema aquellas acciones emprendidas por la compañía para fomentar el liderazgo dentro de las fronteras de su organización (teniendo en cuenta el alcance e inversión que se realiza y la calidad de los programas que genera). Trataremos de ver los resultados inmediatos de esas “entradas” a través de la excelencia conseguida en liderazgo (entendido como un mediador en la consecución de los resultados). E iremos finalmente a analizar los resultados a nivel de la organización y los grupos de ésta que se consiguen a través del liderazgo ejercido. Las dimensiones, por tanto, que se han establecido son: (a) alcance e inversión del liderazgo, (b) calidad de los programas de liderazgo, (c) excelencia del liderazgo ejercido, y (d) resultados organizativos conseguidos.

Así, la estructura que hemos ideado ha sido la que se presenta en las siguientes tablas donde se citan de forma resumida los elementos del modelo junto con su breve descripción.



Figura 8. Factores y elementos explicativos del Liderazgo en la Organización

Tabla 6. Descripción de los elementos asociados a los factores.

Elemento		Descripción
Alcance e inversión en liderazgo	Alcance del liderazgo	Hace referencia al conjunto de individuos a los que la compañía llega con sus programas de liderazgo.
	Inversión en liderazgo	Hace referencia al presupuesto destinado para acciones encaminadas al desarrollo de un liderazgo efectivo en la organización.
Calidad de los Programas de liderazgo	Calidad de los Programas de liderazgo	Hace referencia a la calidad de los programas de liderazgo existentes en la organización.
Excelencia del liderazgo	Reputación de los líderes	Hace referencia a la opinión de los miembros de la organización sobre los líderes y el liderazgo desarrollado en la compañía.
	Desempeño de los líderes	Hace referencia a los resultados conseguidos por los líderes en términos de consecución de objetivos y de comportamientos.
Resultados organizativos	Resultados organizativos	Hace referencia a los cambios en los resultados de la organización directamente relacionados con el papel de los líderes.

2.1.5.6 Capacidad de los Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo son sin duda una de las formas más eficientes que tienen las organizaciones para abordar los retos laborales que el mundo del trabajo plantea en este siglo 21. Los equipos de trabajo, a través de la especialización y la multi-disciplinariedad proveen a las organizaciones de un capital fundamental para competir en un entorno enormemente complejo. Obtener valor a partir de los equipos de trabajo depende de diversos factores como son:

las propias características de los miembros del equipo, el liderazgo desarrollado por ellos y las condiciones organizacionales en las que operan. El valor obtenido por los equipos de trabajo está así influido tanto por el nivel individual como por el nivel organizacional, dificultándose en gran medida la obtención de medidas que puedan expresar independientemente este valor. En la Figura 9 hemos señalado los principales elementos que influyen en el valor aportado por los equipos de trabajo.



Figura 9. Modelo de Variables que Influyen en el valor proporcionado por los equipos de trabajo.

A partir de ellos delimitamos los elementos relevantes a ser tenidos en cuenta en esta dimensión. En la siguiente Tabla se presentan y describen brevemente.

Tabla 7. elementos de la Dimensión Equipos de Trabajo

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Existencia de Planes de Formación específicos para equipos	Existencia de planes/procesos/prácticas orientadas a favorecer la formación de los equipos de trabajo
Importancia del trabajo en equipo en los procesos de selección	Existencia en los procesos de selección de elementos para la valoración de las capacidades-actitudes-etc., relacionadas con el desempeño en equipos de trabajo
Importancia del trabajo en equipo en la retribución de los empleados	Grado en el que los individuos perciben algún tipo de compensación económica variable en función de los logros obtenidos por los equipos de trabajo
Adecuación del tipo de equipo de trabajo a su contenido	Grado en el que las características de los equipos de trabajo en cuanto a su funcionalidad son adecuados para los objetivos que persiguen
Autonomía de los equipos de trabajo	Grado de autonomía de los equipos de trabajo para planificar sus objetivos y desarrollar el trabajo
Existencia de planes para favorecer el empoderamiento en equipos	Grado en el que en la organización existen planes/procesos/prácticas orientadas a favorecer el empoderamiento de los equipos de trabajo
Existencia de objetivos claros en equipos de trabajo	Grado en el que en la organización existen objetivos claros y precisos para los equipos de trabajo, delimitados temporalmente y alineados con la estrategia corporativa
Calidad del desempeño de los Equipos de Trabajo	Grado en el que los equipos de trabajo muestran un desempeño sobresaliente en el desarrollo de sus tareas, habilidades y capacidades
Eficacia percibida por los empleados respecto de su equipo de trabajo	Grado en el que los miembros de los equipos de trabajo valoran que su equipo es eficaz y ofrece unos buenos estándares de trabajo.
Impacto de la rotación en los equipos	Grado en el que la rotación está extendida por los equipos de trabajo o, por el contrario, se encuentra aislada en algunos equipos.
Impacto del engagement en los equipos	Grado en el que el engagement está distribuido a lo largo de los diferentes equipos de la organización, o por el contrario, se encuentra aislado en algunos equipos.
Impacto del absentismo en los equipos	Grado en el que el absentismo está extendido por los equipos de trabajo o, por el contrario, se encuentra aislado en algunos equipos.

2.1.5.7 Valor Empleado

Diferentes trabajos se han centrado en el análisis de la valoración económica del capital humano. Sin embargo, en una visión de mercado carácter economicista, estas aproximaciones adolecen de un abordaje más integrado de las bases del comportamiento organizacional. En ese sentido la visión que proponemos del valor de los empleados pretende recoger las incorporaciones que desde los estudios más actuales acerca del comportamiento organizacional y aquellos relacionados con la irrupción de la psicología positiva, ponen en valor no solo lo que cuestan los empleados sino lo que son, lo que hacen y lo que sienten. Esta es la base de nuestra aproximación al valor del empleado: una organización tendrá

más capacidades para lidiar con su entorno cuanto más apropiados conocimientos y habilidades tengan sus empleados (lo que son), mayores contribuciones realicen (lo que hacen), y mayor disposición emocional positiva tengan hacia la organización.

En línea con lo anterior, el Valor Empleado de una Organización es la capacidad que tiene la organización de competir en el mercado en función de lo que sus empleados son, consiguen y sienten.

En la figura10 pueden apreciarse los diferentes elementos relacionados con el Valor de los Empleados de la Organización.

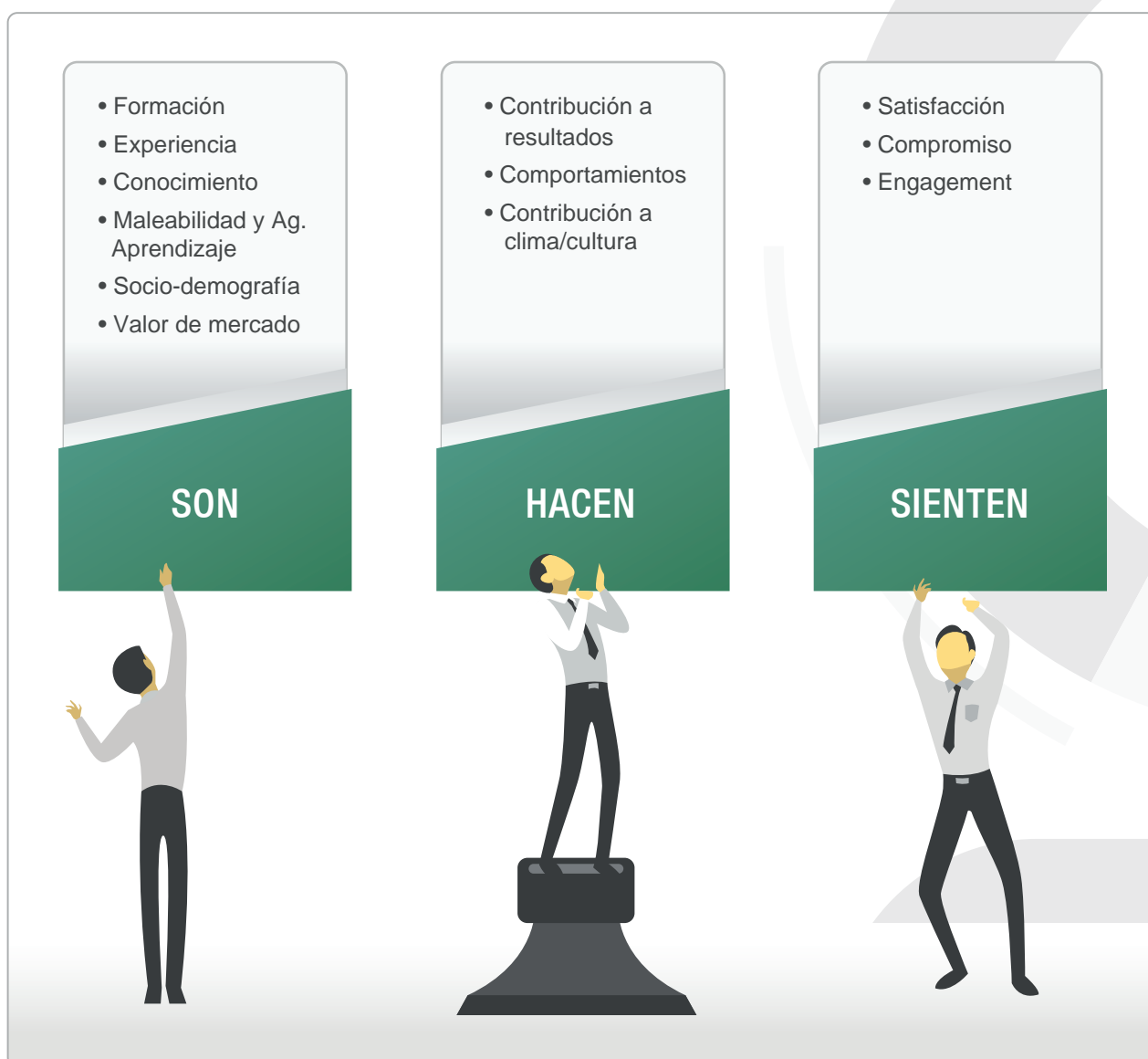


Figura 10 – Modelo de Componentes en la Dimensión de Valor de los Empleados

En el modelo hemos optado por definir el valor que tienen para la compañía a partir de tres grandes dimensiones: lo que los empleados son en términos formales, lo que los empleados hacen para la organización, y el tipo de relación afectiva que mantienen con la organización. El análisis de estas tres sub-dimensiones proporciona una visión clara de la capacidad de la organización en función de los trabajadores que emplea. Los tres elementos señalados no hacen más que reflejar la idea básica de que una plantilla con las capacidades adecuadas, que además contribuye a los resultados de la organización y que tiene una vinculación afectiva con la misma que es satisfactoria pondrá a la organización en una mejor posición para competir que una plantilla deficitaria en cualquiera de los tres aspectos.

Dentro de cada elemento o sub-dimensión hemos señalado aquellos componentes que

dotan de sentido al modelo. Así hablamos de la formación, la experiencia, el conocimiento, la maleabilidad y la capacidad para aprender de forma ágil, el valor de mercado y las características socio-demográficas, como los componentes que definen lo que los empleados SON para la organización. Definimos lo que los empleados HACEN para la organización a partir de su contribución a nivel de resultados, su contribución al nivel de comportamientos (de tarea, de contexto y contraproductivos) y su contribución a la cultura y clima adecuados para el desarrollo de la misión de la organización. Finalmente, dentro del elemento de lo que SIENTEN los empleados lo estudiamos a partir de la satisfacción, el compromiso y el engagement.

En la siguiente tabla se presentan de forma resumida los elementos del modelo junto con su breve descripción.

Tabla 8. Descripción de los elementos asociados a los factores.

		Elemento	Descripción
Lo que los empleados...	SON	Formación	Hace referencia al nivel educativo y a las titulaciones de los trabajadores de la compañía.
		Experiencia	Hace referencia a los conocimientos aprendidos por los empleados de la organización mediante el ejercicio de su actividad, tanto dentro de la propia empresa como en otras organizaciones.
		Conocimientos	Hace referencia al saber y a las capacidades de los trabajadores de la compañía capaces de generar una ventaja competitiva.
		Maleabilidad y Aprendizaje ágil	Hacer referencia al grado en el que los empleados de la organización tienen habilidades suficientes para (a) adaptarse a nuevas tareas o requerimientos de forma eficaz (polivalencia/maleabilidad); y (b) aprender de forma ágil y rápida.
		Características sociodemográficas	Hace referencia a las características estructurales o formales de los individuos de la organización
		Valor de Mercado	Hace referencia al valor de los empleados en el mercado.
	HACEN	Contribución a Resultados	Hace referencia a la aportación de los trabajadores a la organización a partir de los resultados que consiguen.
		Comportamientos (desempeños)	Hace referencia al conjunto de comportamientos que los empleados de una organización llevan a cabo en sus quehaceres habituales (se dividen en comportamientos relacionados con la tarea, con el contexto y los contra-productivos).
		Contribución a la cultura/clima de la organización	Hace referencia a la aportación de los empleados en el establecimiento de un adecuado clima de trabajo y la adecuación a la cultura organizacional.
	SIENTEN	Satisfacción	Hace referencia a la emoción positiva que tiene el empleado respecto de que el trabajo en la organización le resulta satisfactorio.
		Compromiso	Hace referencia al grado en el que los empleados se encuentran comprometidos con mantenerse en la organización.
		Engagement	Hace referencia al grado en el que los empleados dan un "extra" para el éxito de la organización.

2.1.6 Publicaciones generadas

Los resultados del estudio no han sido publicados en un único volumen si no que, con el objetivo de llegar a los profesionales de la función de recursos humanos, han sido difundidos a través de diferentes publicaciones en el Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

- Aguado, D. & Cernada, R. (2016). Adaptarse o morir lentamente: la capacidad de adaptación de las organizaciones como elemento clave de supervivencia. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales 118, 59-62.*

- Aguado, D. & Cernada, R. (2017). ¿Aprende tu Organización? Revisitando el concepto de Aprendizaje Organizacional. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales 120, 50-54.*
- Aguado, D., Cernada, R., Cantera, J. & Álvarez, F. (2017). Recursos Humanos y Digitalización ¿Cuáles son los ejes de actuación?. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales 123, 51-55.*
- Aguado, D. & Cernada, R. (2017). Capacidad de Innovación. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales 122, 66-70.*

2.1.7 Participantes

El estudio ha sido desarrollado gracias a la participación de los siguientes profesionales miembros del CAMTO.

Grupo de Trabajo sobre	Participantes
La dimensión de Adaptación	Lucía Prieto (Correos) Vicente Pérez (Auchan Retail) José Carlos Andrés (Viewnext) Teresa Honorato (Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership) Saida García (Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership) Ángel Alloza (Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership) David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)
La dimensión de Influencia	Javier Cantera (Auren-BLC) Francisco Álvarez (Auren-BLC) Raquel Cernada (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento) David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)
Experiencia Empleado	Sergio Raja (Naturgy) Antonio Delgado (e-motiva) Sonia Ruíz (PrideCom) Raquel Cernada (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento) David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)
Liderazgo	Patricia Álvarez (Correos) Lucía Prieto (Correos) Silvia Ortega (Correos) Josep Capell (CEINSA) Ana Valera (Securitas Direct) Susana Muñoz (Prosegur) Natalia Serrano (Prosegur) Raquel Cernada (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento) David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)

Salud Organizacional	<p>Chirstophe Launnay (Psya)</p> <p>Fernando Toledano (Psya)</p> <p>Elisa Sánchez (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid)</p> <p>Raquel Cernada (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)</p> <p>David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)</p>
Valor Empleado	<p>Lucía Prieto (Correos)</p> <p>Silvia Ortega (Correos)</p> <p>Susana Muñoz (Prosegur)</p> <p>Natalia Serrano (Prosegur)</p> <p>Teresa Honorato (Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership)</p> <p>Saida García (Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership)</p> <p>Ángel Alloza (Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership)</p> <p>Raquel Cernada (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)</p> <p>David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)</p>
Grupo de Trabajo sobre Equipos de Trabajo	<p>Antonio Delgado (e-motiva)</p> <p>Clara de Miguel (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)</p> <p>Raquel Cernada (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)</p> <p>David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)</p>

2.2. ESTUDIO 2: INFORMACIÓN DE LAS MÉTRICAS CAMTO EN LAS MEMORIAS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

2.2.1 Objetivo

El objetivo del estudio es doble, por un lado explorar el grado en el que las organizaciones del IBEX-35 publican métricas acerca de sus capacidades basadas en su fuerza de trabajo. Y, por otro, el análisis de los valores que toman dichas métricas. Para ello se toma como referencia el modelo de métricas desarrollado por CAMTO.

2.2.2 Justificación

Es bien conocido que la información financiera de una organización es insuficiente para describir sus capacidades para generar valor (i.e. Dontoh, Randhakrishnan & Ronen, 2007). En este contexto la medición de dichos intangibles se ha convertido en uno de los principales retos de diversas líneas de investigación y acción relacionadas con el liderazgo, la reputación

corporativa, la responsabilidad social corporativa y los elementos presentes bajo ese paraguas de intangibles (ver los trabajos de Corporate Excellence).

Precisamente, en la sociedad del conocimiento el talento humano se convierte en uno de los principales intangibles (Ulrich & Dulebohn, 2015) para explicar las capacidades de las organizaciones para generar valor. La cuestión no es ni mucho nueva y tanto desde la perspectiva económica de los intangibles (GRI, UN Global Compact) como desde la aproximación de la auditoría de recursos humanos se han tratado de ir desarrollando estrategias de medida. Sin embargo las primeras adolecen de un limitado valor estratégico (Zéghal & Maaloul, 2011) y las segundas han estado más centradas en ofrecer métricas de la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión y no de sus impactos y resultados a través de las personas (Cascio & Boudreau, 2011).

La obtención de dichas métricas en las organizaciones es relevante desde diferentes puntos de vista. Desde un plano operativo, la información relativa a las capacidades de la organización basadas en su capital humano

permite, tanto estudiar la efectividad de la organización (entendida esta como la satisfacción de los intereses de sus diferentes grupos de interés) como implementar acciones con el objetivo de mejorar dichas capacidades y en definitiva aportar a la efectividad organizacional. Y, desde un plano social, la información acerca de determinadas características de las organizaciones facilita el control social de las mismas a través de la transparencia. En una sociedad progresivamente más abierta y demandante de información que permita tomar decisiones, la explicitación por parte de las compañías de algunos de los elementos relacionados con sus capacidades (atendiendo también a un criterio de equilibrio respecto de la protección de sus ventajas competitivas) es un requerimiento fundamental a desarrollar en el medio plazo.

En línea con lo anterior el estudio del grado en el que las organizaciones elaboran este tipo de métricas y las hace públicas es relevante de cara a establecer la sensibilidad organizacional acerca de esta cuestión.

2.2.3 Método

Para desarrollar el estudio, se analizaron los Informes Anuales e Informes de Responsabilidad Social Corporativa del año 2016 de las empresas del IBEX35. Así mismo, se ha analizado información de las páginas web corporativas. En concreto, se han consultado los apartados relacionados con las magnitudes principales de la organización, la cuenta de pérdidas y ganancias, así como el apartado de capital humano.

El análisis de la información se ha realizado explorando la base documental mediante un equipo de dos personas y señalando en una plantilla elaborada al efecto (a) la frecuencia de aparición de los diferentes elementos del modelo del Talento Organizacional CAMTO y (b) los valores señalados para cada aspecto.

2.2.4 Principales resultados

Como mostraban algunos estudios anteriores desarrollados tanto en el ámbito nacional como

en el internacional, la información no financiera sobre el capital humano tiene una presencia limitada en la información pública de las empresas del IBEX-35. Todas las empresas publican alguna información relativa al capital humano pero esta información se ciñe a un conjunto de KPIs limitados, con fuerte carácter descriptivo y que no permiten realizar una valoración de las capacidades estratégicas que tienen las empresas en función de su Capital Humano. Observando el número de empresas del IBEX-35 que ofrecen información en los documentos públicos estudiados acerca de las diferentes dimensiones relacionadas con el capital humano, se aprecia que todas las empresas ofrecen información sobre el KPI básicos de Número de Empleados y, casi todas, sobre el KPI de Relación Contractual entre el Empleado y la Empresa. A partir de ahí, encontramos que los indicadores más divulgados tienen que ver con la diversidad de los equipos directivos, la flexibilidad y maleabilidad de los empleados, la flexibilidad en la utilización de los tiempos de trabajo, y la digitalización de los contextos de trabajo. También, aunque con menor incidencia, aparece información sobre la orientación a la innovación y sus resultados, y el grado de descentralización para la toma de decisiones. Sin embargo, como contraste se evidencia una importante falta de información acerca de cuestiones relacionadas con la capacidad de aprendizaje de la organización o la experiencia empleado que proporciona.

Por otro lado, atendiendo a las principales magnitudes que las empresas del IBEX-35 manifiestan respecto de aquella información que hacen pública podemos observar que existen diferencias relevantes en función del sector de actividad de cada una de ellas. Por ejemplo, a pesar de que todas las empresas realizan programas de salud para sus empleados, mientras que la cobertura promedio entre todas las empresas del IBEX-35 es del 73,54%, en las empresas del sector de los servicios financieros y las de los servicios de tecnología y comunicación, se sitúan alrededor del 90% de cobertura y las empresas del sector de los servicios de consumo se sitúan en un 53,27% de cobertura. Similar efecto sucede con otro KPI habitual como la Rotación Voluntaria.

De media en las empresas del IBEX-35 se da un 6.51% de rotación voluntaria. Sin embargo en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el porcentaje sube hasta el 7.9% y en el sector del Petróleo y la Energía desciende hasta el 3.2%.

Finalmente, al poner en relación las magnitudes obtenidas en los diferentes elementos para los que hemos obtenido información, con un criterio de efectividad organizacional como es el rendimiento económico (apreciado a través del beneficio antes de impuestos relativizado por el número de empleados), vemos que existen diferentes relaciones significativas que parecen evidenciar la importancia de estos indicadores en la efectividad organizacional. Por ejemplo, la antigüedad de la plantilla y la mediana de la edad de la plantilla se relacionan de manera positiva y significativa con este criterio de efectividad económica. También el porcentaje de mujeres directivas, o el porcentaje de empleados con contrato fijo, se relaciona de forma positiva con este criterio de efectividad económica. En cualquier caso la relación hallada no implica causalidad de ninguna forma y, es viable una explicación en la que las organizaciones con mayor efectividad económica tienen, también, mayores recursos para el desarrollo de sus organizaciones en la línea de la mejora de los indicadores señalados.

A modo de resumen, con el estudio presentado hemos obtenido tres elementos de valor:

- El grado en el que las organizaciones publican información no financiera relativa al capital humano y qué tipo de información es (y, por tanto, qué otra información sería necesaria hacer pública).
- Las magnitudes que obtienen las organizaciones en los aspectos de los que informan. Lo que tiene un importante valor de comparación entre empresas de diferentes sectores, y también, entre las de un mismo sector de actividad.

- Las relaciones encontradas entre los valores que se obtienen en los diferentes elementos con el criterio de efectividad económica. Estas relaciones animan al desarrollo de estudios que puedan establecer el impacto de los KPIs relativos al capital humano en la efectividad organizacional. Y también señalan algunas palancas de acción que las organizaciones pueden seguir para su desarrollo organizacional.

2.2.5 Resumen extendido

2.2.5.1 Frecuencia de aparición de la información sobre capital humano

En la Figura 11 y siguientes se puede apreciar el número de empresas que informa sobre los diferentes elementos del Talento Organizacional contemplados en el modelo CAMTO.

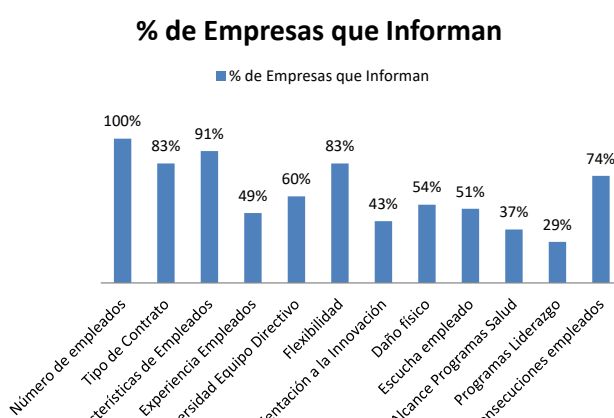


Figura 11. Número de Empresas del IBEX-35 que ofrecen alguna información sobre las diferentes dimensiones del Talento Organizacional

2.2.5.2 Magnitudes obtenidas en los diferentes elementos analizados

Tal como se indicó anteriormente, no hay información sobre muchos de los elementos del talento organizacional. Por ello, a continuación se muestran las magnitudes obtenidas en aquellos indicadores para los que sí obtuvimos suficiente información. En la Tabla 9 y siguientes pueden apreciarse los resultados obtenidos.

Tabla 9. Principales magnitudes informadas por las empresas del IBEX-35 (por sector) relativas a su Talento Organizacional

Sector	Accidentes de trabajo (% de empleados que han sufrido algún accidente de trabajo) (N=19)	Alcance de los programas de salud desarrollados (% Empleados que participa en algún programa de salud) (N=13)	Satisfacción de los Empleados (% de empleados que señalan estar satisfechos con su trabajo) (N=9)	Rotación voluntaria (N=25)	Horas de formación por empleado (N=27)	% Promociones (N=7)
Petróleo y Energía	0,00%	59,33%	83,50%	3,40%	54,59	22,00%
Industria y construcción	1,00%	78,67%		5,50%	23,24	
Servicios de Consumo	1,67%	85,00%	89,00%	7,75%	22,88	28,00%
Bienes de Consumo	0,00%	22,00%		11,00%	23,86	17,00%
Servicios Financieros	0,33%	93,00%	71,67%	7,60%	45,62	13,50%
Servicios Inmobiliarios	2,00%			9,00%	35,87	
Tecnología y Telecomunicaciones	0,67%	95,00%	79,50%	8,00%	38,80	15,00%
Viajes y Turismo	7,00%	77,00%	82,00%	7,00%	42,17	
Promedio	1,58%	72,86%	81,13%	7,41%	35,88	19,10%

Sector	% Mujeres directivas (N=21)	Nº de empleados por directivo (N=16)	Porcentaje de personas con edad comprendida entre 25-y 45 años (N=18)	Porcentaje de personas con edad inferior a 25 años (N=18)	Porcentaje de personas con edad superior a 45 años (N=17)	Porcentaje de mujeres respecto del total de la plantilla (N=32)
Petróleo y Energía	23,00%	22,33	41,00%	19,33%	39,67%	26,83%
Industria y construcción	6,50%	89,91				31,25%
Servicios de Consumo	22,67%	8,29	40,33%	18,00%	41,67%	50,00%
Bienes de Consumo	13,50%	496,41	38,00%	49,00%	24,00%	53,00%
Servicios Financieros	38,00%	16,29	70,00%	3,50%	26,50%	54,14%
Servicios Inmobiliarios	29,00%	8,82	67,50%	7,00%	31,00%	51,00%
Tecnología y Telecomunicaciones	15,67%	84,52	61,00%	12,00%	26,67%	31,00%
Viajes y Turismo	44,00%	62,60	60,50%	24,50%	15,00%	42,00%
Promedio	24,04%	98,64	54,05%	19,05%	29,21%	42,40%

2.2.5.3 Relación entre las Magnitudes obtenidas en los diferentes indicadores de capital humano y la Efectividad Económica de la Organización

Con el objetivo de realizar un análisis del grado en el que los indicadores del Talento Organizacional publicados por las empresas se relacionaban con sus indicadores económicos llevamos a cabo un análisis correlacional entre dichos indicadores y la efectividad económica de la organización apreciada a partir del beneficio antes de impuestos obtenido por empleado.

Los resultados se muestran en la Tabla 10. Como se puede apreciar aquellas organizaciones que tienen un mayor beneficio por empleado

también tienen de forma significativa un mayor porcentaje de empleados con contrato fijo, un mayor porcentaje de personas con edad superior a los 45 años, una mayor mediana de edad de la plantilla, una mayor antigüedad de la plantilla. Por el contrario, estas empresas también tienen significativamente menor número de empleados por directivo y menor número de empleados. A pesar de que sus correlaciones no son significativas debido al pequeño tamaño de la muestra utilizada, sí aparecen también correlaciones de una magnitud interesante relativas al porcentaje de mujeres sobre la plantilla, al porcentaje de directivas sobre el total de directivos y al alcance de los programas de salud.

Tabla 10. Correlaciones entre los diferentes elementos del Talento Organizacional y el EBITDA por empleado.

	EBITDA2016 by N Empleados	(N empresas)
Alcance de los Programas de Salud	Positiva y Media (Rho = ,367)	9
Rotación Voluntaria	Negativa no significativa	20
Absentismo	Positiva y Media (Rho = ,511)	8
Satisfacción de los Empleados	Positiva y Baja (Rho = ,143)	6
Número de Empleados por Directivo	Negativa, alta, significativa (Rho= --,763**)	14
Numero de Empleados	Negativa, media, significativa (Rho= --,412*)	25
% Empleados con Contrato Fijo	Positiva, media, significativa (Rho= ,429*)	23
% Personas en edad inferior a 25 años	Negativa y baja (Rho= --,229)	14
% Personas en edad entre 25 y 45	Negativa y media (Rho= --,435)	14
% Personas en edad superior a 45 años	Positiva, alta, significativa (Rho= ,759*)	13
Mediana de Edad de la Plantilla	Positiva, alta, significativa (Rho= ,870*)	6
Número de Años Promedio de Antigüedad	Positiva, alta, significativa (Rho= ,718*)	11
% Mujeres en Plantilla	Negativa y media (Rho= --,347)	23
% Directivas sobre total directivos	Positiva y media (Rho= ,320)	16
Horas de Formación por empleado	Positiva y media (Rho= ,339)	19

2.2.6 Publicaciones generadas

El estudio completo no ha sido publicado en formato extenso en ningún medio. Un resumen de los principales datos obtenidos ha sido publicado en el Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en su número de junio de 2018.

- Aguado, D. (2018). Conquistando la tiranía impuesta por la institucionalización de las métricas. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 135, 38-43.

También un resumen del mismo fue presentado en la sesión plenaria del CAMTO de Julio de 2018 y en la II Conferencia CAMTO celebrada en Noviembre de 2018.

2.2.7 Participantes

El estudio ha sido desarrollado gracias a la participación de los siguientes profesionales miembros del CAMTO: Clara de Miguel (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento); Juan Ramón Grandal (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento); y David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)

2.3. ESTUDIO 3: ENCUESTA SOBRE EL TALENTO ORGANIZACIONAL

2.3.1 Objetivo

La encuesta sobre el Talento Organizacional tiene como objetivo obtener información acerca del grado en el que las organizaciones poseen las capacidades fundamentales para aportar valor a través de su fuerza de trabajo y poner en relación estas capacidades con diferentes indicadores de la efectividad de la organización.

2.3.2 Justificación

Uno de los objetivos perseguidos desde el CAMTO es poder describir el grado de desarrollo que las organizaciones (a nivel nacional inicialmente) tienen tanto en las dimensiones establecidas en nuestro modelo como en los datos y métricas necesarios para poder desarrollar la mejora

organizacional a partir de estándares firmes. También, el estudio de la evolución temporal de dichos elementos confiere un importante valor diagnóstico al “estado de la cuestión” en el ámbito aplicado. A tal objetivo desarrollamos una pequeña experiencia piloto en el año 2017 (recogiendo datos referidos al año 2016) y gracias a ella pudimos ajustar algunos de los elementos a recoger y el planteamiento a realizar con el estudio. Con esta información en el año 2018 lanzamos el estudio.

2.3.3 Método

Paralelamente al estudio se diseñó una encuesta para que fuera respondida por profesionales de Recursos Humanos con conocimiento profundo sobre las prácticas y procesos HR desarrollados por su organización. En la encuesta participaron 40 profesionales de diferentes organizaciones.

La encuesta está estructurada en cuatro áreas:

- Perfil del Entrevistado y de la Organización. En donde se recogen los datos básicos del rol y experiencia profesional del encuestado, y del sector, ámbito de actuación, facturación y beneficios antes de impuestos de la organización.
- Efectividad de la Organización para competir en el mercado. En donde se recoge la percepción del encuestado acerca de cómo de efectiva es su organización en diferentes elementos relacionados con su capacidad para competir en su sector.
- Características de la Fuerza de Trabajo de la Organización. En donde se recoge información acerca de los principales KPIs de la fuerza de trabajo: el número de empleados, coste de personal, jubilaciones, despidos, finalizaciones de contrato, rotación, porcentaje de contratos fijos, porcentaje de mujeres en plantilla, absentismo y distribución de edad.
- Efectividad de la Organización en la Gestión de su Talento Organizacional. En donde se recoge información acerca de la percepción que el encuestado tiene acerca de cómo de efectiva es la organización en la manifestación de las dimensiones principales del modelo y en sus correspondientes sub-dimensiones.

- La encuesta se distribuyó en el primer trimestre del año 2018 y se pidió a los encuestados que los datos que introdujeran hicieran referencia al año 2017 (al ser ya año cerrado y para el que las principales magnitudes requeridas están validadas).

2.3.4 Principales resultados

Los resultados mostraron que las organizaciones valoran tener unas capacidades medias en las seis dimensiones propuestas, siendo la mayor valoración la que se obtiene para la dimensión de *Salud de la Organización* (5.23 sobre 7 puntos) y la menor la que se obtiene para la dimensión de *Liderazgo* (4.1 sobre 7 puntos). Como se ve, si lo consideramos teniendo en cuenta el punto medio de la escala (4), las organizaciones manifiestan ser efectivas en todas las dimensiones pero en un rango de puntuaciones muy cercano al punto medio.

Por otro lado, el estudio permitió observar cómo existen un conjunto de relaciones entre las capacidades organizacionales definidas en el modelo CAMTO y los KPIs tradicionales de gestión de recursos humanos y la efectividad general de la organización. En concreto, las seis dimensiones principales correlacionaron positiva y significativamente con diferentes elementos de la efectividad de la organización; y algunas de las sub-dimensiones como la *Experiencia del Empleado* con el puesto, la *Inversión en los Equipos de Trabajo*, o la *Flexibilidad del Equipo Humano* correlacionaron significativamente con KPIs de Recursos Humanos como la rotación, el absentismo y el coste de personal. En definitiva los resultados parecen mostrar que el grado en el que la organización muestra las capacidades del Talento Organizacional definidas en el modelo CAMTO está relacionado con una gestión efectiva de la fuerza de trabajo y, también, con la efectividad de ésta para competir en el mercado.

2.3.5 Resumen extendido

2.3.5.1 Valoración de las Capacidades Organizacionales

En las Figuras 12 y 13 se presentan los promedios que obtienen las organizaciones encuestadas en las diferentes dimensiones y sub-dimensiones propuestas en el modelo CAMTO.

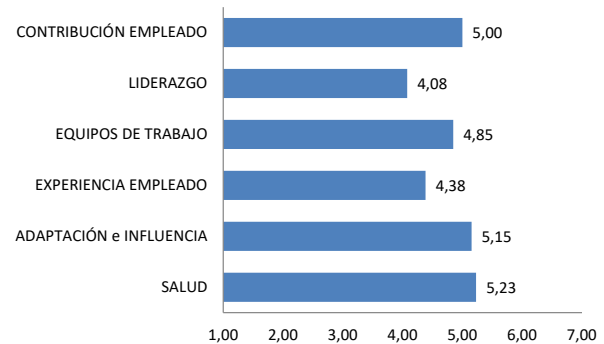


Figura 12. Promedios de Valoración de las Organizaciones en las sub-dimensiones del modelo CAMTO

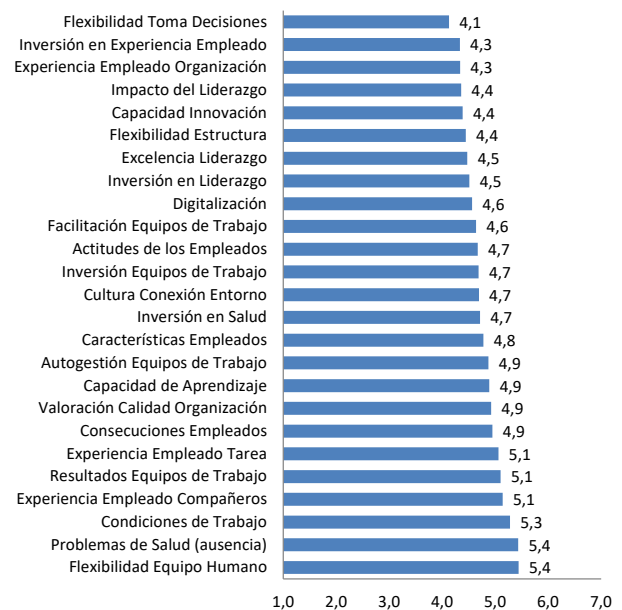


Figura 13. Promedios de Valoración de las Organizaciones en las dimensiones del modelo CAMTO

Como se puede apreciar, al nivel general de las dimensiones, las organizaciones manifiestan tener unas capacidades moderadas. Destacan las capacidades relacionadas con la salud de la organización, con su capacidad de adaptación e influencia y con las contribuciones que realizan los empleados. Y se señala con un menor nivel de efectividad aquello relacionado con la gestión de los equipos de trabajo, la generación de experiencia empleado y el liderazgo. Dicho resultados parecen apuntar a cuáles serán en un futuro próximo las líneas de actuación prioritarias para la mejora de las capacidades organizacionales: liderazgo, equipos y experiencia empleado.

Una mirada más detallada sobre las sub-dimensiones del modelo nos muestra también como las organizaciones manifiestan tener unas capacidades moderadas, en las que como era de esperar, no se encuentran grandes déficits. Pero, tampoco, capacidades valoradas muy positivamente. Las organizaciones parecen mostrarse relativamente efectivas con la flexibilidad de su equipo humano, las condiciones en las que se desarrolla el trabajo (ausencia de problemas de salud, buenas condiciones de trabajo, y buena experiencia de trabajo con los compañeros y el trabajo a realizar). En el lado contrario, las menores puntuaciones (con puntuaciones hasta 4,5) son obtenidas en aquellas capacidades relacionadas (a) con la agilidad para responder a las demandas del entorno y generar innovación (flexibilidad en la toma de decisiones, capacidad de innovación y flexibilidad estructural); (b) con la inversión en generar una buena experiencia empleado con la organización (más allá de la buena experiencia que se señala con compañeros y tarea); y (b) con la inversión, capacidad y excelencia del liderazgo desarrollado.

2.3.5.2 Relación entre las capacidades organizacionales definidas en el modelo CAMTO y la efectividad organizacional

Un segundo aspecto relevante del estudio hace referencia al grado de relación existente entre el grado en el que las organizaciones manifiestan las capacidades definidas en el modelo CAMTO y lo efectivas que son para competir en sus

respectivos mercados. En la Tabla X se muestran las correlaciones obtenidas entre las valoraciones de las diferentes dimensiones y sub-dimensiones del modelo y la efectividad de las organizaciones.

Como se puede apreciar en la Tabla 11, a nivel general de dimensiones, todas ellas están relacionadas positiva y significativamente con la Efectividad General de la Organización para abordar su mercado. También, aunque de diferente forma, las capacidades generales se relacionan con diferentes elementos específicos de la efectividad. Por ejemplo las capacidades organizacionales relacionadas con el Valor del Empleado se relacionan significativamente con la adaptación de la organización a los nuevos patrones de consumo; o las capacidades de Liderazgo y de Adaptación e Influencia se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción del consumidor.

Una mirada detallada a las sub-dimensiones del modelo nos muestra cómo aquellas capacidades relacionadas con (a) la inversión (en experiencia empleado, en salud, en el desarrollo de equipos de trabajo) y (b) el impacto en la experiencia empleado (impacto del liderazgo en la experiencia empleado, calidad de la experiencia empleado en su interacción con su puesto de trabajo), son las que más fuerte relación manifiestan con la efectividad general.

En definitiva, los hallazgos parecen mostrar que cuanto mayores son las capacidades que las organizaciones demuestran en las diferentes dimensiones y sub-dimensiones establecidas en el modelo CAMTO, mayor es también su efectividad para desarrollarse en el mercado en el que opera. Estos resultados ofrecen guía a las organizaciones para intensificar su actividad de desarrollo de las diferentes dimensiones estratégicas propuestas para la descripción, valoración y desarrollo del Talento Organizacional.

Tabla 11. Correlaciones (TAU b –Kendall) entre las dimensiones y sub-dimensiones del modelo CAMTO y la efectividad general y sus aspectos específicos.

	Efectividad General	Satisfacción del consumidor	Retención de clientes	Comunicación con los consumidores	Reducción de quejas o reclamaciones	Productos y servicios ofrecidos	Adaptación a los nuevos patrones de consumo	Acercamiento rápido a los consumidores
Salud	,31*	,48**						
Adaptación e Influencia	,42**	,58**	,40**				,38*	,33*
Experiencia Empleado	,42**	,56**		,34*	,40**	,40**	,30*	
Equipos Trabajo	,43**	,48**	,33*	,34*	,33*	,46**	,40*	
Liderazgo	,47**	,54**	,38*	,40**	,30*	,40**	,37*	
Valor Empleado	,47**	,45**	,40**		,34*	,35*	,50**	,35*
SUB-DIMENSIONES DE SALUD								
Calidad de las Condiciones de Trabajo	,36**	,46**		,31*		,36*	,36*	,29*
Salud General de los Empleados		,31*				,38*		
Calidad de la Inversión en salud	,58**	,56**	,53**	,53**			,47**	,38**
SUB-DIMENSIONES DE ADAPTACIÓN E INFLUENCIA								
Capacidad de aprendizaje de la Organización	,34**	,38**	,40**				,35*	,32*
Cultura Organizacional Favorecedora de la Conexión con el Entorno	,32*	,43**	,29*		,29*		,29*	,32*
Grado de Digitalización de la Organización	,38**	,37**	,34*	,29*			,36**	,27*
Flexibilidad del equipo humano	,30*	,39**		,28*			,28*	
Flexibilidad en la toma de decisiones	,37**	,49**	,38**		,29*		,36*	
Flexibilidad estructural	,26*	,39**	,32*					
CAPACIDAD PARA INNOVAR	,33**	,39**	,28*					
SUB-DIMENSIONES DE EXPERIENCIA EMPLEADO								
Calidad EE -Interacción con la organización	,37**	,49**	,29*	,28*	,33*	,31*	,32*	
Calidad EE -Interacción Puesto de Trabajo	,46**	,50**	,43**	,35*	,43**		,34*	
Calidad EE- Interacción con Personas	,36**	,42**	,31*		,38**	,32*	,29*	
Impacto Liderazgo Organizacional en EE	,43**	,43**	,35*	,50**	,45**	,43**	,31*	
Calidad Inversión en EE	,47**	,53**	,38*	,59**		,38*	,37*	
SUB-DIMENSIONES DE EQUIPOS DE TRABAJO								
Calidad de la Inversión en Desarrollar Equipos de Trabajo	,49**	,51**	,29*	,55**	,29*	,36*	,42**	
Facilitación del trabajo de los Equipos	,26*		,36**					
Capacidad de Autogestión de los Equipos de Trabajo	,33*	,37**	,35*			,31*	,30*	,37*
Resultados de los Equipos de Trabajo	,33*	,32*	,31*			,34*	,31*	,30*
Sub-dimensiones de Liderazgo								
Calidad Inversión en Liderazgo	,37**	,33*		,40**		,29*	,35*	
Calidad Directivos y Managers	,33*	,47**	,36**			,31*	,31*	
Impacto del Liderazgo en la Organización	,43**	,37*	,44**	,46**	,39*			
Sub-dimensiones de Valor Empleado								
Actitudes de los Empleados	,35**	,43**		,31*	,45**	,38**		
Características de los Empleados	,34**	,42**	,34*				,39**	,32*
Consecuciones de los Empleados		,40**					,30*	

NOTA. ** P < 0,01; * P < 0,05

2.3.6 Publicaciones generadas

El estudio completo no ha sido publicado en formato extenso en ningún medio. Un resumen de los principales datos obtenidos fue presentado en diversas sesiones plenarias del CAMTO y en la II Conferencia CAMTO celebrada en Noviembre de 2018.

2.3.7 Participantes

El estudio ha sido desarrollado gracias a la participación de los siguientes profesionales miembros del CAMTO: Clara de Miguel (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento); Raquel Cernada (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento); Mario Jara (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento), y David Aguado (UAM, Instituto de Ingeniería del Conocimiento)

3. Difusión



3.1 CONFERENCIA ANUAL CAMTO

La conferencia Anual CAMTO es el punto de encuentro entre los miembros que forman el proyecto CAMTO y la sociedad. Se celebra con una periodicidad anual y tiene como objetivo la difusión pública del trabajo realizado por los diferentes grupos, la captación de nuevas organizaciones interesadas en el proyecto y, también, la celebración de los logros conseguidos.

3.1.1 I Conferencia CAMTO

La primera conferencia CAMTO se realizó el 22 de junio de 2017 en una de las salas del Hotel Puerta América de Madrid. Alrededor de 100 asistentes participaron de la conferencia. La conferencia como se puede ver en el programa desarrollado se organizó alrededor de cuatro mesas de debate sobre las dimensiones del modelo CAMTO relacionadas con la Experiencia Empleado, el Trabajo Saludable, el Liderazgo y la Tecnología y Digitalización. En ellas los ponentes de los diferentes grupos de trabajo CAMTO debatieron y compartieron con los asistentes las diferentes iniciativas que están desarrollando en sus organizaciones y sus estrategias de medición y necesidad de métricas.

El programa que se desarrolló fue el siguiente:

- AGENDA -

- 9:00 Registro de asistentes
- 9:30 Bienvenida. Alberto Barrientos. Director General, Instituto de Ingeniería del Conocimiento.
- 9:35. Las métricas estratégicas del Talento Organizacional. David Aguado. Investigador Senior, Instituto de Ingeniería del Conocimiento.
- 9:55 Presentación de las Mesas de Debate. Maite Sáenz. Directora, ORH.
- 10:00. **Mesa 1:** Experiencia Empleado como eje estratégico del desarrollo organizacional.
 - Sonia Ruíz. CEO, PrideCom.
 - Antonio Delgado. Socio Director, e-Motiva.
 - Antonio Casado, Director Employee Branding, GasNaturalFenosa
 - Joaquín Rodríguez Blanco, Responsable de Marketing RRHH, CEPESA.
- 10:45 **Mesa 2:** ¿Soy una organización saludable? Ejes de valoración y acción.
 - Christophe Lunnay, Director General, Psya.
 - Almudena Hernández, Responsable de Compensación y Beneficios, BANCA CETELEM
 - Andrés Díaz, Responsable del Servicio de Prevención, Securitas Direct
- Café -**
- 12:00 **Mesa 3:** Explorando las capacidades de la organización en función del Liderazgo
 - Ángel Alloza, CEO, Corporate Excellence.
 - Liberto Pereda, CEO, The Leadership Circle Iberia.
 - Susana Muñoz, Directora de Selección, Prosegur

12:30 **Mesa 4:** Tecnología y Digitalización para Organizaciones con Capacidad de Adaptación e Influencia.

- David Aguado, Investigador Senior, Instituto de Ingeniería del Conocimiento.
- Javier Cantera, Presidente Grupo BLC.
- Javier Asenjo, Director de RRHH, NCR España.

13:00 Cierre. Despedida y agradecimiento

La valoración por parte de los asistentes fue muy positiva y posteriormente a su realización un resumen de la misma fue publicado en la sección estrategias del Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (número 127, septiembre de 2017, páginas 10 y 11) y en el blog del Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Resumen de la [I Conferencia CAMTO 2017](#).

(<http://www.iic.uam.es/noticias/conferencia-camto-2017/>).

3.1.2 II Conferencia CAMTO

La segunda conferencia CAMTO se realizó el 22 de noviembre de 2018 en la sala de grados de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Autónoma de Madrid. Alrededor de 75 asistentes participaron de la conferencia. La conferencia, como se puede ver en el programa, se organizó alrededor de una conferencia principal impartida por la profesora Ainho Saitua de la Universidad del País Vasco, a la que se sumó una presentación a cargo de David Aguado con los principales desarrollos realizados por el proyecto CAMTO en el año 2018, una breve intervención de Beatriz Lucía acerca de la importancia de la obtención de buenos datos para el desarrollo de buenas analíticas, y una mesa de debate compuesta por profesionales de Viewnext, Telefónica, Correos y Auchan Retail, vinculados al proyecto CAMTO en la que se discutió acerca del grado en el que las actuales tendencias métricas y analíticas están siendo implantadas en las organizaciones. El debate sin duda generó un enorme interés y ofreció a los participantes una guía de actuación útil para la implantación de estrategias de analítica HR en sus organizaciones.

- AGENDA -

9:30 Registro y café de recepción

10:00 Palabras de Bienvenida: Alberto Barrientos. Director General del IIC.

Maite Sáez. Directora del Observatorio de Recursos Humanos, ORH.

10:05 Información sobre Capital Humano en el Informe de Gestión de las empresas españolas.
Ainhoa Saitua. Profesora del Departamento de Economía Financiera I de la Universidad del País Vasco.

10:45 Persiguiendo métricas estándar para valorar el Talento Organizacional

David Aguado. Profesor del Departamento de Psicología Social y Metodología de la Universidad Autónoma de Madrid, Investigador Senior y Responsable de CAMTO en el Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

11:15 Datos, instrumentos y buenas métricas.

Beatriz Lucía. Directora del área de Talent Analytics del Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

11:30 Mesa de Debate “Las métricas de Talento Organizacional como expresión de las capacidades de la organización: necesidad, realidad o utopía”

José Carlos Andrés. Director de Selección en Viewnext.

Delia Majarín. People Analytics en Telefónica.

Patricia Álvarez. Responsable Área Gestión del Talento y Selección. Correos (Grupo Sepi)

Vicente Pérez. Responsable Desarrollo y Formación management. Auchan Retail

12:15 Palabras de Despedida

- La valoración de los asistentes fue muy positiva y fruto de su desarrollo nuevas organizaciones se interesaron por participar del proyecto CAMTO.

Resumen de la [II Conferencia CAMTO 2017](#).

(<http://www.iic.uam.es/noticias/conferencia-anual-camto-2018/>).

3.1.3 Imágenes de las Conferencias









3.2 ARTÍCULOS

- Aguado, D. (2017). Estrategia RH ¿qué es lo próximo?: Analytics & Big Data. *Capital Humano* 316, 70-77.
- Aguado, D. (2018). Conquistando la tiranía impuesta por la institucionalización de las métricas. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 135, 38-43.
- Aguado, D. & Cernada, R. (2017). ¿Aprende tu Organización? Revisitando el concepto de Aprendizaje Organizacional. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 120, 50-54.
- Aguado, D. & Cernada, R. (2017). El barómetro del CAMTO. La fotografía del talento organizacional que estabas esperando. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 119, 44-48.
- Aguado, D. & Cernada, R. (2016). Adaptarse o morir lentamente: la capacidad de adaptación de las organizaciones como elemento clave de supervivencia. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 118, 59-62.
- Aguado, D. (2016). CAMTO. Una iniciativa diferente para avanzar en el desarrollo de métricas de talento organizacional. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 115, 8-9.
- Aguado, D., Cernada, R., Cantera, J. & Álvarez, F. (2017). Recursos Humanos y Digitalización ¿Cuáles son los ejes de actuación? *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 123, 51-55.
- Aguado, D. & Cernada, R. (2017). Capacidad de Innovación. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales* 122, 66-70.

3.3 CONFERENCIAS Y PONENCIAS

- Aguado, D. & de-Miguel, C. (2018). Métricas Estratégicas para la Valoración del Talento Organizacional. Comunicación presentada en II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y los Recursos Humanos. Valencia, 1-3 marzo, 2018.
- Aguado, D. (2018). Big Data y analítica en el ámbito de la psicología de las organizaciones. Jornada "Psicología y Tecnología Digital en el Trabajo" organizada por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, 20 de Junio.
- Aguado, D. (2018). El Reto de la Medición del Talento Organizacional. Webinar impartido a través de la Fundación Ceddet para la cooperación para el desarrollo con América Latina. 16 de Noviembre.
- Aguado D. (2017). Métricas de Talento Organizacional: hacia estándares compartidos que expresen las capacidades organizacionales en función del capital humano. Conferencia invitada en la Jornada de Innovación en Métricas de Intangibles – JIM 2017. Barcelona 28 de septiembre de 2017.
- Aguado D. (2016). Métricas de Talento Organizacional: la necesidad de describir y comunicar las capacidades organizacionales. Conferencia invitada en la Jornada de Innovación en Métricas de Intangibles – JIM 2016. Madrid 27 de septiembre de 2016.

4. Nuestra carta de bienvenida: te invitamos a participar

En la sociedad del conocimiento la ciencia de las organizaciones es cada vez más una ciencia sobre el talento de las personas. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de las disciplinas científicas tienen dimensiones más o menos claras para describir su objeto de estudio y así progresar en su conocimiento, no ocurre lo mismo con la **ciencia de las organizaciones**, cuando de lo que se trata es de describir sus propiedades en función de las características de su fuerza de trabajo. ¿Acaso basta con conocer la capitalización bursátil, el beneficio antes de impuestos, la filiación administrativa de la organización o el número de sus empleados para determinar sus capacidades de enfrentarse a un entorno enormemente complejo, cambiante y dinámico en el que el único factor de ventaja competitiva sostenible es el talento de las personas que la organización puede emplear?

Aunque no solo es cuestión de **ventaja competitiva**, la sociedad avanza y sus exigencias y su relación con las organizaciones cambian profundamente: la responsabilidad social, la demanda de una experiencia laboral satisfactoria y saludable o la expectativa de desarrollo profesional son algunos ejemplos de este saludable empuje. Sin embargo, las organizaciones no disponen para estas demandas sociales de instrumentos de comunicación efectivos que les permitan poner en valor sus avances.

A pesar de los avances producidos en las últimas décadas, apenas sabemos de las dimensiones a través de las que describir el **talento de una organización** a partir de su fuerza de trabajo. Más aún, apenas tenemos un lenguaje común para hablar de ello, limitado a la utilización de algunos **indicadores clave que** —en el mejor de los casos— expresan solo la eficiencia de los procesos utilizados para gestionar esa fuerza laboral. Pero, ¿podemos responder a preguntas estratégicas a partir de la información que tenemos de nuestra fuerza laboral? ¿Podemos decir si nuestra organización está sana o si tiene capacidad para influir sobre el entorno en el que compete? ¿Somos capaces de saber si tenemos una organización adaptable? Me temo que no.

Por diferentes motivos, entre los que prima la llegada de la era del **Big Data** y la enorme preocupación asociada a extraer valor a partir de los datos, nos encontramos en un contexto extraordinario para abordar estas cuestiones. Esto ha provocado que aumente el interés por las métricas y que haya una sensibilidad social y empresarial considerable hacia la medición. La cuestión nos hace recordar el extraordinario trabajo realizado durante décadas tanto con los modelos de auditoría HR, generando un conjunto relevante de indicadores para poner en valor los procesos de gestión de personas, como los avances producidos a través de los modelos de gestión de intangibles, que en su tiempo generaron indicadores relevantes para valorar el capital humano. Junto a ello, el avance científico no ha dejado de arrojar conocimiento acerca de estas cuestiones y tenemos **inputs** relevantes para hablar de nuestras organizaciones a partir de un conjunto de dimensiones con un alto valor estratégico.

Es hora de reinterpretar estos hallazgos y avances a la luz de las métricas, de estandarizar y buscar un lenguaje común, de facilitar que las organizaciones transiten por el camino de las métricas y de compartir modelos de innovación abierta para la mejora del mundo del trabajo. No hay excusa: es hora de ponerse manos a la obra.

Con este objetivo nace el **Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional (CAMTO) promovido por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC)**, una red de interés para reforzar y formalizar mecanismos de comunicación y colaboración entre los diferentes actores de los sectores económicos interesados en el progreso de esta área. Su misión es la creación, promoción e implementación de estándares para la **valoración del talento de las organizaciones** en función de su capital humano y de la gestión que de él se realiza.

Bienvenido a esta aventura que es también la tuya. Un viaje que iniciamos con la mayor ilusión, conscientes de las dificultades y del valor de los compañeros de viaje, gracias al bagaje del IIC con más de 25 años de dedicación extrayendo valor de los datos y sirviendo de puente entre la Universidad y la Empresa.

5. Participantes

INSTITUCIONES

- Asociación Centro de Dirección de RRHH
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
- Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership
- Observatorio de Recursos Humanos

IMPULSORES

- Auchan Retail
- Banco de España
- Cepsa
- Cetelem
- Correos
- Prosegur
- Viewnext
- Securitas Direct
- Naturgy
- BP
- Banca March
- Santander
- Tiruña
- Telefónica
- NCR
- BDP International
- Nimgenetics
- Rotork
- Repsol
- REE

CONSULTORAS

- CEINSA
- Auren-BLC
- Pridecom
- PSYA
- e-Motiva
- Oxfera
- The Leadership Circle Iberia

6. Sobre el IIC

El Instituto de Ingeniería del Conocimiento es un centro de I+D+i pionero en Inteligencia Artificial y experto desde hace 30 años en análisis de datos y tecnologías Big Data.

El núcleo, experiencia y trayectoria del IIC en estos años ha girado en torno a la parte de análisis de datos.

Nuestra apuesta de valor es el desarrollo de algoritmos y técnicas de análisis a medida, haciendo uso de las tecnologías de almacenamiento y procesamiento existentes, de modo que conformen soluciones de Big Data altamente adaptadas a las necesidades de cada cliente.

SOLUCIONES PARA RECURSOS HUMANOS

Proporcionamos herramientas, información y conocimiento a los profesionales de RR. HH. con el fin de que puedan tomar decisiones sobre procesos, empleados y candidatos con anticipación y rigurosidad.

HR ANALYTICS

Desarrollamos proyectos HR Analytics basados en datos de los departamentos de RR.HH para ayudar a las empresas a conocer el impacto de determinadas acciones de negocio, mejorar sus procesos de selección o realizar estudios predictivos sobre el desempeño o la rotación de empleados.

Además, gracias Big Data en RR. HH., enriquecemos los análisis utilizando variables que extraemos de otros departamentos: datos económicos, de estructura, de ventas, o incluso datos externos como los extraídos de redes sociales, datos públicos o el contexto cultural y económico de la región a estudiar.

Estos proyectos HR Analytics son desarrollados por expertos en técnicas analíticas, modelos predictivos y tecnologías Big Data. Nuestros Data Scientists nos dan soporte en aquellos proyectos donde se necesita analítica compleja, trabajando en colaboración con psicólogos y psicómetras expertos en RR. HH.

ANALÍTICA PREDICTIVA

Con la analítica predictiva en recursos humanos -Best Talent Fit-, descubrirás cuál es el mejor candidato para un puesto o cuáles son los perfiles de éxito de tu empresa, aportando valor a las decisiones de RR. HH.

La herramienta Best Talent Fit utiliza Machine Learning y crea un modelo personalizado que atiende a las necesidades de cada organización.

¿Para qué puedes usar la **analítica predictiva en recursos humanos**?

- Identificar profesionales de éxito
- Conoce a los empleados con más potencial.
- Detectar mejores alumnos.
- Detecta qué alumnos aprovecharán más la formación.
- Predecir el absentismo laboral
- Predecir la rotación
- Optimización del proceso de selección

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO

El IIC ha desarrollado pruebas situacionales online de actitudes y de personalidad que evalúan habilidades y competencias transversales de candidatos o empleados de diferentes perfiles profesionales.



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Batería de pruebas online para la evaluación de competencias profesionales para candidatos o promoción interna.



PERFIL COMPETENCIAL

Batería de pruebas breves con las que en menos de 30 minutos se obtienen un perfil competencial completo.



EVALUACIÓN DE APTITUDES

Test online de evaluación que mide las aptitudes de los candidatos que optan a un determinado puesto de trabajo.



TEST DE VALORES

Prueba online de evaluación de valores personales y organizacionales para la selección y promoción interna.



EVALUACIÓN DE PERSONALIDAD

Test online de evaluación de personalidad, ágil, rápido y fiable que proporciona un informe detallado sobre la personalidad del candidato.



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIGITALES

Prueba online de evaluación de competencias digitales.



PERFILES PROFESIONALES

Test online de evaluación de perfiles profesionales: teleoperadores, jóvenes profesionales, emprendedores, etc.



EVALUACIÓN DE MOTIVACIONES

Prueba online de evaluación de motivaciones, intereses y preferencia hacia el trabajo que facilite la toma de decisiones.



EVALUACIÓN DE INGLÉS

Test ipsativos que miden el nivel de inglés del candidato con una batería de test adaptativos al nivel de respuesta.

Análisis de redes organizacionales

Con el Análisis de redes organizacionales ayudamos a descubrir, identificar, caracterizar y medir las interacciones entre empleados que puedan ser relevantes para los procesos empresariales.

El análisis de redes sociales organizacionales como AROS, ofrecen una visión más amplia y panorámica de las organizaciones y sus equipos. Las organizaciones basan su funcionamiento en **la colaboración entre empleados**.

Conocer a las personas partícipes y mejorar los procesos en los que intervienen es fundamental para conseguir una estructura que responda eficaz y eficientemente a sus clientes.



iic

instituto
de ingeniería
del conocimiento

