

iic

instituto
de ingeniería
del conocimiento

CAMTO 

Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional

Memoria **2019-20** de

Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional





Índice

Introducción	5
1. Innovación	7
1 .1 Métodos y Herramientas para el Diagnóstico del Talento Organizacional	7
1 .2 Guía de Ayuda para la Elaboración de la Memoria de Información No Financiera.	13
2. Investigación	19
2 .1 Estudio 1: Diagnóstico del Talento Organizacional a través de los elementos del modelo CAMTO. Evidencias Iniciales de Validez	19
2 .2 Estudio 2: Diagnóstico del Talento Organizacional mediante Métricas CAMTO: ajuste de los Umbrales de Riesgo en las métricas	21
2 .3 Estudio 3: Aplicación de PLN para el análisis de la Capacidad de Adaptación de las Organizaciones	24
2 .4 Colaboración en Otros Estudios	28
3. Difusión	29
3 .1 Conferencia Anual CAMTO	29
3 .2 Publicaciones	30
3 .3 Conferencias y Ponencias.....	30
3 .4 Seminarios Técnicos.....	30
5. Sobre el IIC	32



Introducción

Cuatro años después de la creación del CAMTO, el interés por el desarrollo de métricas de Intangibles continúa y es, sin duda alguna, uno de los principales retos que abordan las organizaciones en este nuevo entorno de trabajo. En los dos años a los que se refiere esta memoria (2019 y 2020), desde CAMTO hemos continuado con nuestra labor de investigación, innovación y transferencia. Con un propósito claro: acercar a las organizaciones conocimiento de valor en el ámbito de la medición de las capacidades organizacionales a partir de su fuerza de trabajo. ¿Para qué? Para que pueda ser utilizado por los profesionales de la gestión de personas en el desarrollo de organizaciones que den mejor respuesta a las necesidades de sus diferentes grupos de interés. En resumen, para ayudar en la tarea de desarrollar organizaciones efectivas.

CAMTO sigue siendo ejemplo de Innovación Abierta. Bajo el liderazgo del Instituto de Ingeniería del Conocimiento, en el CAMTO tienen presencia las organizaciones, que sensibles a la importancia de la medida de los intangibles para gestionar adecuadamente, son usuarias del conocimiento y las herramientas generadas; las instituciones, que representan a amplios colectivos del panorama laboral, y que cumplen con la función de orientar el trabajo de CAMTO en el camino de ofrecer respuesta a las necesidades de sus representados; y los líderes de conocimiento en ámbitos técnicos específicos. En este ecosistema más de 50 organizaciones tienen presencia a través de los profesionales que colaboran con el proyecto. Y que, sin lugar a dudas, son una de las señas de identidad de CAMTO y el elemento fundamental para su vitalidad.

En la memoria que presentamos hemos destacado los diferentes resultados obtenidos a lo largo de estos dos años en términos de innovación (herramientas, métodos, guías), investigación, y difusión.



David Aguado

Investigador Senior en el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y Responsable de CAMTO.

iic
instituto
de ingeniería
del conocimiento

CAMTO
Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional



1. Innovación



1.1 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

El Diagnóstico del Talento Organizacional es uno de los ejes fundamentales de aplicación del Modelo CAMTO. Desde el desarrollo inicial que elaboramos a finales del 2018, en estos dos años hemos ganado experiencia a partir de diversos estudios y aplicaciones que nos han permitido ajustar y enriquecer la propuesta CAMTO. Con ello, facilitamos que las organizaciones desarrollen su estrategia de personas basada en la evidencia que proporciona una buena información sobre las fortalezas y debilidades de la fuerza de trabajo y de su gestión. A continuación, se presentan de manera resumida las principales características del modelo de Diagnóstico del Talento Organizacional tal como está definido en su segunda versión.

1.1.1. Qué es y por qué medir el Talento Organizacional

Hablamos de Talento Organizacional para referirnos a las capacidades que tienen las organizaciones para desarrollar con efectividad su misión y que provienen de las características de su fuerza de trabajo y de cómo se gestiona. Dicho de otra forma, el Talento Organizacional en el modelo CAMTO es el conjunto de capacidades que tiene la organización que “emergen” de la aportación de sus empleados y de la gestión que de ellos se realiza.

Las teorías modernas sobre la efectividad organizacional ponen de manifiesto que las diferencias en la “competitividad” de las

organizaciones son debidas a su habilidad para generar ventajas competitivas sostenibles que sean difícilmente imitables; y a la forma en que convierten sus formas de hacer en capacidades (bien sean estructurales o dinámicas). En ambos casos el capital humano y su gestión son considerados como uno de los principales recursos para generar estas capacidades y ventajas competitivas.

Sin duda es bien conocido, que los principales riesgos para la organización están relacionados con los elementos intangibles, entre los que destaca el capital humano. Sin embargo, la medición del capital humano a nivel organizacional tiene algunas limitaciones importantes: (a) las iniciativas de medida desde la perspectiva económica de los intangibles (GRI, UN Global Compact) son un primer paso, pero con limitado valor estratégico al posicionarse en la descripción de alto nivel con un objetivo de transparencia más que de gestión estratégica; y (b) la auditoría de RH ha tratado de ofrecer 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. Ello ha dado como resultado que las capacidades a nivel organizacional, basadas en el capital humano, apenas hayan sido medidas en la práctica. Y esta falta de medida supone una limitación para el análisis de los riesgos organizacionales y para el desarrollo de una estrategia de recursos humanos basada en la evidencia.

Por tanto, decimos que existe una necesidad de medición INTEGRADA de las Capacidades Organizacionales intangibles, relacionadas con la Fuerza de Trabajo, para poder desarrollar adecuadamente una Estrategia HR y gestionar

los riesgos y las oportunidades a ellas asociadas. Y es precisamente esta necesidad la que trata de cubrirse con el Diagnóstico del Talento Organizacional basado en el modelo CAMTO.

Así, el enfoque de la aproximación CAMTO que la diferencian de otras aproximaciones es el siguiente: (a) enfoque en el nivel Organizacional (no individual); (b) enfoque en elementos intangibles (no en elementos financieros, no en elementos de “proceso HR” exclusivamente); y (c) enfoque “integrado” (no particular de un único aspecto).

Por ello las principales características diferenciales del modelo serían las siguientes:

- El modelo CAMTO trabaja con una visión integrada de los diferentes elementos, que tradicionalmente se han estudiado de manera aislada para describir el éxito organizacional.
- El modelo CAMTO ofrece un ecosistema de valoración y un conjunto de herramientas asociadas, que permiten que cualquier organización se introduzca en el camino de la medición y la toma de decisiones basada en la evidencia.
- El modelo CAMTO salta del SILO tradicional HR para observar la organización a través de los inputs – los procesos – y los outputs que están relacionados con las personas (pero no exclusivamente con los procesos de gestión HR).
- El modelo CAMTO propone un conjunto de elementos y de métricas de alto valor estratégico, alejándose del tradicional enfoque de KPIs descriptivos de procesos.

1.1.2. Las dimensiones para valorar el Talento Organizacional

La puesta en práctica de la medición y del desarrollo de resultados operativos nos ha ayudado a perfilar y delimitar con mayor precisión el modelo original de dimensiones del CAMTO. En la Figura 1 se aprecian las dimensiones contempladas y sus elementos correspondientes.

1.1.3 Características principales de la estrategia de medición

El modelo desarrollado a partir de tres principios rectores:

- **1. Orientación Estratégica.** Informar sobre riesgos y oportunidades para ayudar en el diseño de la Estrategia HR. Ofrecer Información relevante para la gestión tanto de los Riesgos como de las Oportunidades que tiene la organización en función de las capacidades asociadas a su fuerza de trabajo.
- **2. Construcción Jerárquica.** Modelo Jerárquico de Evaluación que permite ir desde la visión general a la visión de elementos específicos modificables. Realizar la valoración de los elementos sustantivos del modelo y, a partir de ahí, valorar las categorías superiores. Permite identificar tanto elementos específicos sobre los que actuar como ofrecer una visión global del conjunto de capacidades.
- **3. Accesibilidad.** Accesible a cualquier organización, a través de un sistema de diferente “intensidad” en la medición, adaptable a la madurez en términos de medida y datos de cada organización. Utilizar metodologías y herramientas adaptadas a los diferentes niveles de madurez métrica de las organizaciones.

EL MODELO CAMTO: SUS ELEMENTOS DE ANÁLISIS.



Capacidad de Adaptación e Influencia

- (I) Capacidad de aprendizaje;
- (II) Cultura Favorecedora de la Conexión con el Entorno;
- (III) Digitalización de la Organización;
- (IV) Flexibilidad del equipo humano;
- (V) Flexibilidad en la toma de decisiones;
- (VI) Flexibilidad estructural;
- (VII) Capacidad para Innovar.

Soporte a Equipos de Trabajo

- (I) Calidad de la Inversión en Desarrollar Equipos de Trabajo;
- (II) Facilitación del trabajo de los Equipos;
- (III) Capacidad de Autogestión de los Equipos de Trabajo;
- (IV) Resultados de los Equipos de Trabajo.

Salud y Experiencia Empleado

- (I) Calidad de las Condiciones de Trabajo;
- (II) Salud General de los Empleados;
- (III) Calidad de la Experiencia Empleado (EE) en su Interacción con la organización;
- (IV) Calidad de la EE en su Interacción con el puesto;
- (V) Calidad de la EE en su Interacción con los compañeros;
- (VI) Impacto del Liderazgo Organizacional en la EE;
- (VII) Calidad de la Inversión en salud;
- (VIII) Calidad de la Inversión en Desarrollar la EE.

Valor Empleado

- (I) Actitudes de los Empleados;
- (II) Características de los Empleados;
- (III) Contribuciones de los Empleados.

Liderazgo

- (I) Calidad de la Inversión en Desarrollar el Liderazgo;
- (II) Excelencia del liderazgo desarrollado;
- (III) Impacto del Liderazgo en la Organización

Figura 1. Dimensiones del Modelo CAMTO.
(Fuente: elaboración propia).

En la Figura 2 pueden apreciarse los distintos métodos de valoración propuestos para adaptarse a las diferentes características de las organizaciones.

ECOSISTEMA – LA INTENSIDAD DEL DIAGNÓSTICO ANÁLISIS.

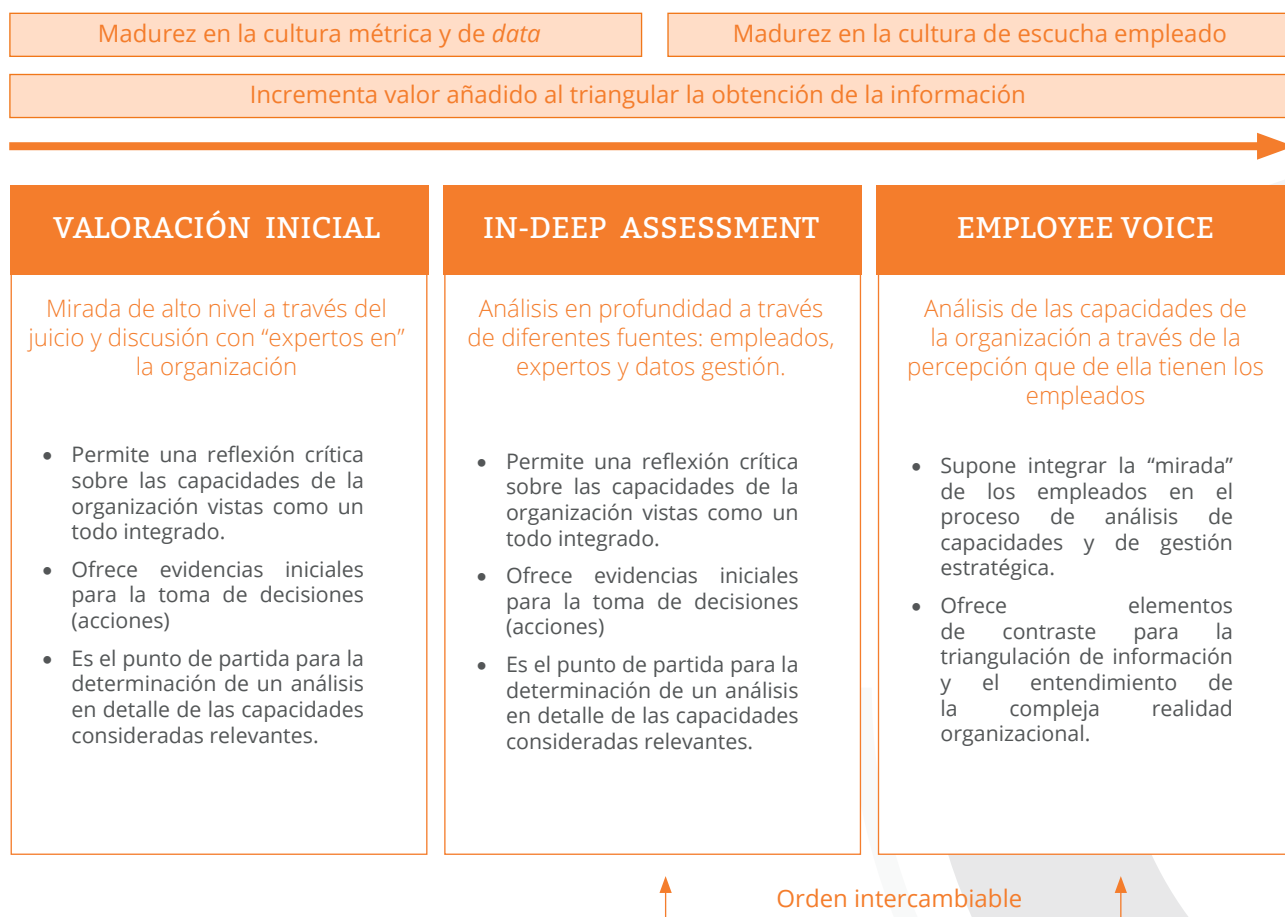


Figura 2. Ecosistema de valoración adaptado a la madurez de las Organizaciones.

1.1.4. Herramientas para el Diagnóstico

Se han desarrollado dos herramientas para facilitar el desarrollo por parte de una organización del Diagnóstico del Talento Organizacional. La primera de ellas es una herramienta metodológica que establece la secuencia de acciones a desarrollar para realizar el diagnóstico. Y la segunda es una herramienta de evaluación específica que se utiliza para la medición en la modalidad del análisis inicial. A continuación describimos brevemente cada una de ellas.

Metodología para realizar el diagnóstico.

En la Figura 3 se presentan las principales acciones a desarrollar en cada modelo de evaluación del Talento Organizacional.

Plan de Valoración en cada tipo de medida.

Tipo	Plan	Aportaciones y Limitaciones
Análisis Inicial	<p>Tiempo: 4 semanas</p> <p>Involucrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Trabajo (HR) • Expertos de la organización <p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Configuración equipo de trabajo • Identificación de Expertos • Explicación del modelo y de la tarea • Complimentación de las rúbricas • Análisis de Resultados • Discusión con equipo de trabajo • Elaboración de Informe de Diagnóstico <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rúbricas de Valoración de los elementos del modelo 	<p>Identificación temprana y rápida de los key drivers del Talento Organizacional: riesgos y palancas de desarrollo.</p> <p>Input para el desarrollo estratégico de la gestión de la fuerza de trabajo.</p> <p>Alineamiento directivo en la visión de sus fortalezas y debilidades organizacionales.</p> <p>Análisis basado exclusivamente en la opinión experta.</p>
In Deep	<p>Tiempo: 3 meses</p> <p>Involucrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Trabajo (HR) • Empleados <p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Configuración equipo de trabajo • Identificación de empleados participantes (muestra representativa) • Preparación de la Comunicación • Administración de cuestionarios y Obtención de Datos • Análisis de Resultados • Elaboración de Informe de Diagnóstico • Discusión con equipo de trabajo <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Valoración de los Elementos 	<p>Recoge la visión de las capacidades organizacionales a través de uno de los principales “conocedores” de éstas: los empleados.</p> <p>Permite matizar y observar desde otro punto de vista la valoración inicial realizada con expertos.</p> <p>Requiere involucrar a los empleados en la valoración y ello implica una cultura de participación y escucha empleado que no todas las organizaciones poseen.</p>

Tipo	Plan	Aportaciones y Limitaciones
Employee voice	<p>Tiempo: 3 meses</p> <p>Involucrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Trabajo (HR) • Empleados <p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Configuración equipo de trabajo • Identificación de empleados participantes (muestra representativa) • Preparación de la Comunicación • Administración de cuestionarios y Obtención de Datos • Análisis de Resultados • Elaboración de Informe de Diagnóstico • Discusión con equipo de trabajo <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Valoración de los Elementos 	<p>Recoge la visión de las capacidades organizacionales a través de uno de los principales “conocedores” de éstas: los empleados.</p> <p>Permite matizar y observar desde otro punto de vista la valoración inicial realizada con expertos.</p> <p>Requiere involucrar a los empleados en la valoración y ello implica una cultura de participación y escucha empleado que no todas las organizaciones poseen.</p>

Figura 3. Plan de Valoración en cada tipo de medida. Rúbrica de Valoración de los Elementos del Modelo.

La rúbrica de valoración de los elementos del modelo está desarrollada para ser empleada con personas que conozcan bien la estrategia de la organización y las principales acciones que en ella se desarrollan. Es una herramienta especialmente diseñada para el trabajo con los comités de dirección y/o los comités de recursos humanos.

La rúbrica está desarrollada actualmente en soporte Excel y tiene una estructura como la que se puede apreciar en la Figura 4. Para cada dimensión del modelo existe una hoja en el libro Excel. La composición de cada hoja es igual para todas las dimensiones. Se presentan los elementos del modelo asociados a las diferentes sub-dimensiones y se pide al experto que valore el grado en el que su organización es efectiva en cada elemento y, también, el grado en el que es importante el elemento para la estrategia de la organización.

La información recogida a través de la rúbrica es tabulada de forma que se componen las puntuaciones en cada elemento, sub-dimensión y dimensión, siguiendo el estándar establecido en el modelo CAMTO.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE															
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	EFICIENCIA de su organización							RELEVANCIA para su organización						
Aprendizaje continuo	Expresa el grado en el que la organización es capaz de desarrollar aprendizajes de manera continuada. Por ejemplo mediante la transferencia de lo aprendido a través de la formación a los puestos de trabajo, mediante el desarrollo de actividades multidisciplinares, o el desarrollo de grupos de reflexión-aportación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Figura 4. Ejemplo de elementos a valorar en la Rúbrica.

1.2 GUÍA DE AYUDA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA.

A finales del año 2018 se publicó la Ley 11/2018 de 28 de diciembre por la que un importante número de organizaciones son obligadas a divulgar información no financiera. Esta información no financiera ha de ser presentada tanto de forma cuantitativa como cualitativa y desde CAMTO, con nuestra experiencia en el desarrollo de métricas, decidimos apoyar a las organizaciones con el desarrollo de una guía de ayuda. En esta guía se ofrecen estrategias, métricas y sugerencias de presentación de los resultados para que las organizaciones que enfrentan la tarea por primera vez puedan tener alguna orientación.

La guía tiene como objetivo apoyar el proceso de Divulgación de Información No Financiera que determinadas grandes empresas y grupos societarios han de desarrollar de manera obligatoria a partir de la Ley 11/2018 de 28 de diciembre. En concreto esta guía responde únicamente a aquellos aspectos de la información no financiera relacionados con las **Cuestiones Sociales y Relativas al Personal**.

Aunque la ley determina el conjunto de organizaciones para las que esta divulgación de información no financiera es obligatoria,

también es cierto que empresas no obligadas por la ley pueden difundir voluntariamente dicha información siguiendo las recomendaciones de transparencia auspiciadas en diferentes directivas europeas (Directiva 2013/34/UE; Directiva 2014/95/UE). Por lo que desde aquí animamos a las empresas no obligadas a que comiencen también el tránsito hacia la divulgación de esta información.

El espíritu de la ley entronca con la demanda de control social y transparencia requerida a las empresas para que los diferentes grupos de interés a su alrededor puedan tomar decisiones informadas en cuanto a su relación con ellas. El preámbulo de la Ley es muy claro en este sentido: el objetivo [de la ley] es 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, como pueden ser los factores sociales y medioambientales”. Y continúa “la divulgación de información no financiera o relacionada con la responsabilidad social corporativa contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad (...). Una mayor información no financiera por parte de las empresas constituye un factor importante a la hora de garantizar un enfoque más a largo plazo, que debe ser fomentado y tenido en cuenta”. Se sugiere además que las empresas obligadas

a difundir esta información lo hagan basadas en marcos nacionales, de la Unión Europea o Internacionales, reconocidos.

La guía está disponible de manera libre para todos aquellos interesados en la página web del CAMTO:

<https://camto.iic.uam.es/pdf/GuiaCamtoDivulgacionInfoNoFinanciera.pdf>.

1.2.1. Estructura de la Guía

En la guía se proponen métricas para cubrir los 7 elementos que señala la Ley:

- Empleo.
- Organización del Trabajo
- Salud y Seguridad
- Relaciones Sociales
- Formación
- Accesibilidad Universal
- Igualdad

Para cada uno de los anteriores elementos se desarrollan un conjunto de aspectos de interés y para cada uno de estos aspectos se proponen diversas métricas, su forma de cálculo (o alternativamente la utilización de alguna rúbrica o check list), y una sugerencia de presentación de la información a través de gráficas o tablas.

Por ejemplo, para el elemento de Empleo, se trabajan los aspectos de:

- Número de empleados y su distribución por sexo, edad, país y clasificación profesional.
- Modalidades de contrato y su distribución por sexo, edad y clasificación profesional.
- Distribución de despidos desagregados por sexo, edad y clasificación profesional.
- Remuneraciones medias y su distribución por sexo, edad y clasificación profesional (incluye remuneraciones de consejeros y directivos desagregadas por sexo).

- Evolución de las remuneraciones medias desagregadas por sexo, edad y clasificación profesional.
- Brecha salarial entre mujeres y hombres.
- Políticas de desconexión laboral.
- Empleados con discapacidad.

Para cada uno de estos aspectos se proponen las métricas a utilizar. Y la sugerencia de presentación de información. En las figuras 5 y 6 se pueden observar a modo de ejemplos los indicadores propuestos para el aspecto de brecha salarial y la forma de presentar la información.

Brecha salarial entre mujeres y hombres	
Indicadores a utilizar	
(ID38) Indicador: Descripción: Cálculo: Observaciones:	Diferencia salarial entre hombres y mujeres. Porcentaje de diferencia salarial entre hombres y mujeres. $\frac{(\text{Retribución bruta al año de los hombres} - \text{Retribución bruta al año de las mujeres})}{(\text{Retribución bruta al año de los hombres})} \times 100$ El resultado se expresa en %. Cuando el resultado es >0% significa que las mujeres cobran X% menos que los hombres.
(ID39) Indicador: Descripción: Cálculo: Observaciones:	Diferencia salarial entre hombres y mujeres del grupo profesional 1. Porcentaje de diferencia salarial entre hombres y mujeres del grupo profesional 1. $\frac{(\text{Retribución bruta al año de los hombres del grupo profesional 1} - \text{Retribución bruta al año de las mujeres del grupo profesional 1})}{(\text{Retribución bruta al año de los hombres del grupo profesional 1})} \times 100$ (ver ID38)
(ID40) Indicador: Descripción: Cálculo: Observaciones:	Diferencia salarial entre hombres y mujeres del grupo profesional 2. Porcentaje de diferencia salarial entre hombres y mujeres del grupo profesional 2. $\frac{(\text{Retribución bruta al año de los hombres del grupo profesional 2} - \text{Retribución bruta al año de las mujeres del grupo profesional 2})}{(\text{Retribución bruta al año de los hombres del grupo profesional 2})} \times 100$ (ver ID38)
(ID41) Indicador: Descripción: Cálculo: Observaciones:	Diferencia salarial entre hombres y mujeres del grupo profesional 3. Porcentaje de diferencia salarial entre hombres y mujeres del grupo profesional 3. $\frac{(\text{Retribución bruta al año de los hombres del grupo profesional 3} - \text{Retribución bruta al año de las mujeres del grupo profesional 3})}{(\text{Retribución bruta al año de los hombres del grupo profesional 3})} \times 100$ (ver ID38)

Figura 5. Ejemplo de Indicadores propuestos (Brecha Salarial)

Porcentaje de Salario que obtienen las mujeres de menos respecto a los hombres

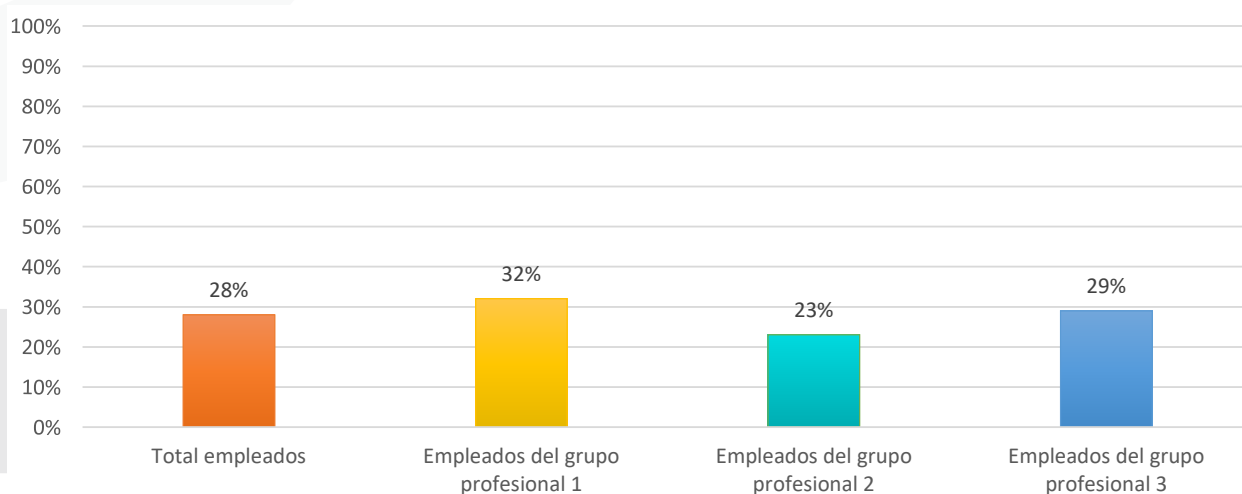


Figura 6. Ejemplo de forma de presentación de la información (Brecha salarial)

1.2.2. Más allá de la información Cuantitativa

Un aspecto relevante de la guía es que no solo provee de propuestas de medidas cuantitativas, sino que para aquellos elementos para los que se tiene que ofrecer una información cualitativa se ofrecen rúbricas, de valoración, CheckList, y plantillas que suponen una gran ayuda en la recogida de la información. Estas herramientas para la información cualitativa se han desarrollado acudiendo a las fuentes de información especializada sobre cada aspecto (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Estándares del Global Reporting Initiative, etc.).

A continuación, a modo de ejemplo se presentan una rúbrica (para la recogida de información sobre políticas contra la discriminación), un checklist (para la recogida de información sobre igualdad) y una plantilla (para la recogida de información sobre incidentes de discriminación). (Figuras 7, 8 y 9)

(R89) Rúbrica asociada

Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias que permitan justificar la opción elegida.

Elección	Opciones	Evidencias
	1. No existen en la organización protocolos para luchar contra la discriminación de ningún tipo.	
	2. Sí existen en la organización protocolos para luchar contra alguno de los tipos de discriminación pero no se realiza seguimiento de las incidencias.	
	3. Sí existen en la organización protocolos para luchar contra alguno de los tipos de discriminación y, además, se realiza seguimiento de las incidencias.	
	4. Sí existen en la organización protocolos para luchar contra todo tipo de discriminación pero no se realiza seguimiento de las incidencias	
	5. Sí existen en la organización protocolos para luchar contra todo tipo de discriminación y, además, se realiza seguimiento de las incidencias	

Figura 7. Ejemplo de Rúbrica. Para la recogida de información sobre las políticas de discriminación.

(CL85) Checklist asociado.

Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias en caso afirmativo

Opciones	No	Sí	Evidencias en caso afirmativo
¿Se encuentran fijados en los planes de igualdad los objetivos concretos de igualdad a alcanzar?			
¿Se encuentran fijados en los planes de igualdad las estrategias y prácticas a adoptar para la consecución de los objetivos?			
¿Se encuentran especificados en los planes de igualdad los sistemas empleados para el seguimiento y evaluación de los objetivos fijados?			
¿Se contempla para la consecución de objetivos las materias de acceso al empleo?			
¿Se contempla para la consecución de objetivos la clasificación profesional?			
¿Se contempla para la consecución de objetivos las cuestiones relacionadas con promoción y formación?			
¿Se contempla para la consecución de objetivos la conciliación laboral, personal y familiar?			
¿Se contempla para la consecución de objetivos la prevención del acoso sexual y por razón de sexo?			

Figura 8. Ejemplo de CheckList. Para la recogida de información sobre Igualdad.

(PL90) Plantilla asociada.

Incidentes de discriminación (GRI 406 - 01)		
Número total de incidentes de discriminación		
Cumplimente el motivo de incidente y seleccione en la columna derecha la opción que refleje las acciones llevadas a cabo en relación con cada incidente		
Número de incidente	Motivo del incidente	Acciones correctivas llevadas a cabo
1		El incidente ha sido revisado por la organización
		Planes de solución en ejecución
		Planes de solución han sido implementados y los resultados se han revisado mediante procesos de revisión de administración interna
		El incidente ya no está sujeto a la acción

* (Incluir cuantos incidentes sean necesarios)

Figura 9. Ejemplo de Plantilla. Para la recogida de información sobre incidentes de discriminación.

2. Investigación

2.1 ESTUDIO 1:

DIAGNÓSTICO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO CAMTO. EVIDENCIAS INICIALES DE VALIDEZ

2.1.1. Objetivo

El principal objetivo del estudio fue el de conocer el grado en el que las dimensiones propuestas en el modelo CAMTO son relevantes y discriminativas para describir las capacidades organizacionales en contextos reales.

2.1.2. Justificación

El modelo de dimensiones CAMTO fue establecido mediante una metodología basada en la revisión de literatura científica y en el trabajo con grupos focales de expertos. Junto con ello, la utilidad del modelo reposa en la obtención sistemática de evidencias que permitan tener una apreciación rigurosa de la medida en la que puede ser utilizado en diferentes organizaciones. Un primer acercamiento a la obtención de dichas evidencias consiste en analizar el grado en el que los profesionales de diferentes organizaciones consideran relevantes las dimensiones del modelo CAMTO para describir las capacidades de sus organizaciones y para tomar decisiones en función de su valoración.

2.1.3. Método

Se desarrollaron tres casos de estudio en tres organizaciones diferentes. En las tres organizaciones el proceso fue el mismo. Se identificaron expertos en cada organización (un experto por cada una de ellas, excepto en una de las organizaciones que se contó con dos expertos). Los expertos son profesionales con amplia experiencia en la organización (conocen bien su estrategia, procesos y capital humano) vinculados a la función de recursos humanos o al negocio. Cada uno de ellos respondió a una Rúbrica elaborada expresamente en la que se pedía que nos ofrecieran su visión acerca de lo efectiva que era su organización (teniendo en cuenta los diferentes elementos del modelo CAMTO) y acerca de la relevancia de éstos para su organización. Posteriormente se analizaron los resultados y se compuso un informe de resultados de las capacidades de cada organización que fue discutido con los expertos en términos de: (a) grado en el que la información presentada refleja el estado de la organización; (b) grado en el que la información presentada es útil para la toma de decisiones; y (c) grado en el que el proceso seguido para la obtención de información es adecuado.

2.1.4. Principales resultados

Capacidad para describir el Talento Organizacional

Las reuniones con los expertos mostraron una alta valoración de los elementos del modelo

en cuanto a su utilidad para describir las capacidades organizacionales. Esta utilidad se situó en dos características fundamentales: (a) la amplitud del modelo; y (b) la sistematización en elementos específicos. Respecto de la primera cuestión los expertos hicieron referencia a la utilidad que tiene un sistema que explora de manera integral aspectos que habitualmente son analizados de forma separada. En el modelo CAMTO se exploran simultáneamente elementos que son situados en el nivel organizacional (como por ejemplo los aspectos relacionados con la cultura de innovación o los procesos de recursos humanos), con elementos de nivel grupal (como el liderazgo o las dinámicas de los equipos de trabajo), junto con elementos del nivel individual (como el valor de los empleados, su formación o sus habilidades). Esta riqueza a la hora de abordar la descripción de las capacidades organizacionales resultó ser muy bien valorada por los expertos. Junto a ello, también se valoró positivamente que esta medida amplia e integral se realice con pocos elementos de medida (los expertos valoran únicamente algo más de 80 elementos). Respecto de la segunda cuestión los expertos valoraron también muy positivamente el hecho de que el modelo tuviera una estructura jerárquica en la que las grandes dimensiones propuestas se organizan coherentemente en sub-dimensiones, y estas se plasman en elementos concretos. Estos elementos concretos que son los que valoran los expertos reflejan aspectos específicos de las dimensiones que ayudan tanto a producir una reflexión orientada y focalizada por parte del experto como a visualizar inmediatamente aspectos de mejora en la organización.

Adicionalmente los expertos informaron que la devolución de la información en términos de “Diagnóstico con el modelo CAMTO” reflejaba fidedignamente el estado en el que su organización se encontraba. En otras palabras, que el diagnóstico de situación de las capacidades proporcionado por el modelo

CAMTO era válido. En cualquier caso, este hecho no es sorprendente, ya que el establecimiento de un diagnóstico a partir de las respuestas de los expertos se realiza tomando exclusivamente sus respuestas y estableciendo una categorización de riesgo, que distorsiona en muy poca medida la opinión de los expertos. Cuestión aparte es la capacidad de la opinión de un único experto para representar la riqueza de visiones respecto de las capacidades de la organización. Sin embargo, en la única organización en la que se contó con dos expertos, aunque hubo diferencias en sus apreciaciones en algunos elementos, la fiabilidad inter-jueces de sus apreciaciones resultó ser alta.

Utilidad para la toma de decisiones.

La información que recibieron los expertos como resultado de su valoración de las capacidades de sus organizaciones a través de la Rúbrica fue valorada positivamente por todos ellos en cuanto a su valor para la toma de decisiones. En concreto, el hecho de apreciar las dimensiones a partir de los elementos proporciona, a juicio de los expertos, una orientación específica para la toma de decisiones acerca de qué elementos pueden constituir una limitación a la ejecución de la estrategia de la organización y cuáles pueden ser utilizados para, precisamente, facilitar el despliegue de dicha estrategia. Un aspecto relevante que hicieron ver los expertos es que no todos los elementos son igual de relevantes para las diferentes organizaciones. En este sentido el modelo podría afinarse más obteniendo información a priori acerca de la orientación estratégica de la organización y orientando así el diagnóstico. Por otro lado, los expertos también hicieron ver que, aunque la información presentada en el diagnóstico es útil para la toma de decisiones, esta utilidad es siempre dependiente de la calidad de los informantes por lo que procesos reflexivos en grupo para cumplimentar la información podrían ser de un gran valor.

Metodología seguida para realizar el diagnóstico

Respecto del proceso seguido para realizar el diagnóstico, los expertos indicaron que era fácil de entender, rápido y eficiente. Los expertos valoraron muy positivamente la Rúbrica elaborada para recoger la valoración de las capacidades organizacionales a partir de los elementos del modelo CAMTO. Y, relacionado con la cuestión de amplificar la calidad de la información recogida plantearon la idoneidad de utilizar dicha Rúbrica para realizar procesos de discusión con comités de Recursos Humanos, o con equipos de dirección, para facilitar procesos de reflexión sobre las capacidades de la organización y cómo utilizar estas para el desarrollo de la estrategia. Adicionalmente, los expertos señalaron que, tanto recoger la visión de los empleados al respecto de las capacidades de la organización, como registrar datos numéricos específicos relativos a las dimensiones, constituiría también una forma relevante de obtener una información triangulada de mayor calidad.

2.1.5. Publicaciones generadas

Los resultados del estudio junto con los resultados del estudio siguiente han sido publicados en el Informe Técnico “Guía para la Valoración del Talento Organizacional”

2.1.6. Participantes

El estudio ha sido desarrollado gracias a la participación de los siguientes profesionales miembros del CAMTO: José Carlos Andrés (Viewnext), Blanca Martínez (BDP International); Javier Asenjo (NCR); Francisco Álvarez (Auren-BLC); Antonio Delgado (Ad-hoc); y David Aguado (IIC).

2.2 ESTUDIO 2: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE MÉTRICAS CAMTO: AJUSTE DE LOS UMBRALES DE RIESGO EN LAS MÉTRICAS

2.2.1. Objetivo

El objetivo del estudio fue establecer a partir de qué valores, de los que pueden tomar las métricas utilizadas para valorar el talento organizacional mediante el modelo CAMTO, se puede considerar que una organización particular entra en una situación de riesgo.

2.2.2. Justificación

La interpretación de los valores cuantitativos que toman las métricas es una cuestión fundamental para poder tomar decisiones a partir de ellas. Habitualmente, el modelo más habitual con el que se interpretan las métricas tiene un fuerte componente normativo: el valor de las métricas se interpreta a la luz de la posición que ese valor tiene respecto de un conjunto de organizaciones de referencia. Es la práctica de la interpretación a partir de la comparación. Es lo que comúnmente conocemos como *benchmark*. En no pocas ocasiones esta estrategia de interpretación choca con la imposibilidad de tener datos acumulados que permitan realizar el ejercicio de comparación. Cuando ello sucede (o incluso aun teniendo datos de comparación) una aproximación alternativa consiste en interpretar el valor de las métricas a la luz de lo que los expertos consideran. En este contexto, la toma de decisiones a partir del diagnóstico generado con el modelo CAMTO, se enriquece notablemente si se acompaña de ayudas para la interpretación de los valores obtenidos en las métricas. Esta facilitación puede lograrse al establecer para las diferentes métricas utilizadas en el modelo los valores de referencia que los expertos consideran como críticos para entrar en zonas de riesgo.

2.2.3. Método

Se pidió a un conjunto de profesionales (N=5) pertenecientes a grandes organizaciones (todas incluidas en el IBEX-35) y con experiencia en el *reporting* de recursos humanos que actuaran como expertos en el estudio. La tarea consistió en que individualmente los expertos establecieran dos puntos de corte en el rango de valores total que pueden tomar las métricas del modelo CAMTO. De forma que valores inferiores al punto de corte 1 reflejaran un riesgo para la organización, valores superiores al punto de corte 2 reflejaran fortalezas de la organización, y los valores centrales que están entre ambos puntos de corte reflejaran una situación aceptable para la organización. Mediante este sistema se analizaron 132 métricas del modelo CAMTO asociadas a los 80 elementos que contiene el modelo (el modelo completo cuenta con 212 métricas, pero para el análisis se excluyeron aquellas que se obtienen mediante Rúbricas o recogida de información cualitativa).

2.2.4. Principales resultados

Umbrales de Riesgo para las Métricas

El principal resultado generado en este estudio es el establecimiento de los puntos de corte a partir de los cuáles los valores obtenidos en las métricas reflejan situaciones de riesgo o de fortaleza para las organizaciones.

En términos cuantitativos estos puntos de corte se han establecido para 132 métricas incluidas en el modelo CAMTO. Estas 132 métricas, además, constituyen el 100% de métricas que son construidas numéricamente a partir de datos de la actividad organizacional. Así, las métricas para las que se establecen los puntos de corte se corresponden con: (a) métricas que reflejan el porcentaje de empleados que, en encuestas de satisfacción, clima, etc., se sitúan en las categorías superiores (20%) positivas de la escala de respuesta; (b) métricas que son expresadas en porcentajes; (c) métricas que son expresadas en cantidades referidas a otras cantidades; y (d) métricas expresadas en rangos no contemplados en los anteriores casos.

En el caso de las métricas que reflejan el porcentaje de empleados que valoran positivamente algunas de las cuestiones planteadas por las encuestas a ellos dirigidos, los expertos analizaron cada una de las cuestiones y establecieron los puntos de corte. En la Figura 10 se puede ver el resultado obtenido para algunas de ellas.

DESCRIPCIÓN de la Métrica																				
Transferencia continua de los aprendizajes a los puestos de trabajo	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	■														■		■			
Características del trabajo en cuanto a la autonomía, independencia y control para realizarlo.	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	■														■		■			

Figura10. Ejemplo de puntos de corte establecidos para métricas obtenidas a partir de encuesta a empleados

Como se ve, en este caso, los expertos consideraron que, para las dos métricas del ejemplo, valores inferiores a 65 suponen un riesgo para la organización; valores superiores a 85 suponen una fortaleza; y valores entre 65 y 85 suponen un rango aceptable. Cabe recordar que en este tipo de métricas el valor está reflejando el porcentaje de empleados que responde en las categorías superiores y positivas de la escala. Es decir, una organización que en los elementos de su encuesta de clima relacionados con su satisfacción con las *“características del trabajo en cuanto a la autonomía, independencia y control para realizarlo”* obtiene un porcentaje de empleados que responde a las categorías superiores de la escala (en una escala de respuesta de 10 puntos, a los valores 8, 9, o 10) del 60% refleja que ese aspecto es un riesgo para la organización ante el que se debe actuar.

De igual forma, las métricas que son expresadas en porcentaje son también acotadas en función del riesgo. En la Figura 11 se aprecia de nuevo un ejemplo.

DESCRIPCIÓN de la Métrica																				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Porcentaje de empleados cuya retribución contempla aspectos relacionados con consecuciones a nivel de equipo de trabajo																				
Porcentaje que supone la retribución variable en función de resultados individuales sobre el total dedicado a compensación																				

Figura 11. Ejemplo de puntos de corte para métricas expresadas en porcentaje.

Como se ve, aquí los expertos establecen puntos de corte diferentes en función de la métrica de que se trate. En la primera de ellas referida al porcentaje de empleados a tiempo parcial señalan que a partir del 30% supone un riesgo para la organización. En la segunda de ellas, referidas al porcentaje de empleados con edad entre 25 y 45 años, señalan que el riesgo sucede cuando este valor supera el 75%.

El mismo trabajo se desarrolla con los otros dos tipos de métricas.

Fiabilidad de los Umbrales

El análisis de los puntos de corte establecidos por los expertos mostró también con claridad que estos puntos de corte no pueden ser considerados de manera aislada a la situación de la organización, a la situación del sector y a la situación del mercado de trabajo (y, por tanto, del contexto socio-económico). Ello implica dos consideraciones relevantes. De un lado la necesidad de contemplar los puntos de corte como una “ayuda” a la interpretación de los valores obtenidos. Esto hace que, como tal, esta ayuda deba integrarse en un proceso reflexivo y de análisis por parte de los expertos de la organización para poder contextualizar adecuadamente los valores obtenidos por una organización específica. De otro, la idoneidad de utilizar puntos de corte establecidos para diferentes sectores de actividad. Es un hecho evidente que en función del sector de actividad los valores obtenidos en las métricas pueden variar ampliamente. Por ejemplo, en un sector como la energía una rotación voluntaria cercana al 13% se consideraría un riesgo para la organización, mientras que en el sector de las telecomunicaciones y la informática ese 13% no es un valor catastrófico. De hecho, esta cuestión se puso de manifiesto en los resultados. Al analizar la fiabilidad inter-jueces de los puntos de corte establecido se comprueba cómo cuando se tienen en cuenta los expertos del mismo sector el acuerdo en los puntos de corte aumenta.

2.2.5. Publicaciones generadas

Los resultados del estudio junto con los resultados del estudio anterior han sido publicados en el Informe Técnico “Guía para la Valoración del Talento Organizacional”

2.2.6. Participantes

El estudio ha sido desarrollado gracias a la participación de los siguientes profesionales miembros del CAMTO: Vicente Pérez (Alcampo), Jordi Sanz (Cepsa), Cristina Pastor (Cepsa), Eduardo Páez (Cepsa), Ignacio Jiménez (Securitas Direct), Jairo Cabañeros (Eulen), Sergio Raja (Naturgy), Alejandro García (UAM), y David Aguado (IIC).

2.3 ESTUDIO 3:

APLICACIÓN DE PLN PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

2.3.1. Objetivo

El objetivo de este estudio es analizar la viabilidad de utilizar las técnicas del Procesamiento del Lenguaje Natural en la obtención de información sobre las capacidades organizacionales establecidas en el modelo CAMTO.

2.3.2. Justificación

La utilidad para la toma de decisiones de un modelo como el de CAMTO reposa en gran medida en el desarrollo de instrumentos que permitan su implementación (su medida). A tal fin, desde el CAMTO siempre hemos establecido como uno de los ejes fundamentales de su aportación el desarrollo de estrategias de medida en tiempo real y el aprovechamiento de los avances tecnológicos para facilitar la implementación de las soluciones CAMTO. En este contexto, las técnicas relacionadas con el Procesamiento del Lenguaje Natural se están convirtiendo en indispensables para la obtención de conocimiento de valor en amplios sectores de

actividad. La definición del modelo a partir de un conjunto de dimensiones, sub-dimensiones y elementos que se encuentran descritos y formalizados en lenguaje natural hacen de la PLN una herramienta con amplio potencial para ser utilizada en la valoración de las capacidades organizacionales.

2.3.3. Método

Se analizaron las memorias corporativas y económicas de las empresas del IBEX-35 publicadas en los últimos en los últimos años (2014-2017). Estos textos (en total 381 documentos) están disponibles para su análisis gracias al corpus lingüístico desarrollado por Moreno-Sandoval, Gisbert y Montoro (2020). Para su análisis en primer lugar se elaboró el recurso lingüístico de base como soporte para la definición de las dimensiones CAMTO. Este recurso estaba compuesto por un total de 541 definiciones relacionadas con talento organizacional. Concretamente, estaba conformada por 187 definiciones para la variable adaptación e influencia (ver Anexo 2); 92 definiciones para valor del empleado; 52 definiciones para liderazgo; 168 para salud y experiencia del empleado y 42 definiciones para equipos de trabajo. En este primer estudio solo se analizó una dimensión del modelo: la capacidad de Adaptación e Influencia. Mediante técnicas de PLN y Machine Learning se etiquetaron de los diferentes documentos analizados aquellos párrafos que contenían información que hacía referencia a la capacidad de influencia y adaptación de la organización. Esta información extraída automáticamente fue validada por un conjunto de expertos para refinar el sistema. Fruto de este trabajo para cada documento obtuvimos número de párrafos del documento en el que se hablaba de la capacidad de adaptación e influencia, el número total de párrafos del documento y el número de párrafos de adaptación-influencia por cada 100 párrafos. Finalmente, estos indicadores de la presencia de la capacidad de adaptación e influencia en las memorias de las organizaciones fueron puestas en relación con un indicador de su efectividad como organización: su reputación corporativa establecida en los informes MERCO Empresas y MERCO Talento.

2.3.4. Principales resultados

Capacidad del PLN-CAMTO para describir las diferencias entre las empresas

Uno de los primeros resultados que tratamos de testar fue el grado en el que nuestro análisis de las memorias a través de la PLN permitía observar diferencias entre las organizaciones. Efectivamente, las organizaciones difieren en la importancia (en términos de frecuencia de aparición de términos) que le dan a la capacidad de adaptación e influencia. En promedio, los documentos analizados presentan 1870 párrafos cada uno de ellos, de los cuales 18,74 hacen referencia a la capacidad de adaptación e influencia. Y, en un indicador relativo al número de párrafos, el número de párrafos objetivo por cada 100 párrafos es de 1.16. En las figuras siguientes (12 y 13) pueden verse las distribuciones del número de párrafos objetivo encontrados en los documentos y del número de párrafos objetivo entre el número de párrafos totales. Como se observa una distribución de cola larga en la que hay muchas organizaciones con pocos párrafos y pocas organizaciones con muchos párrafos.

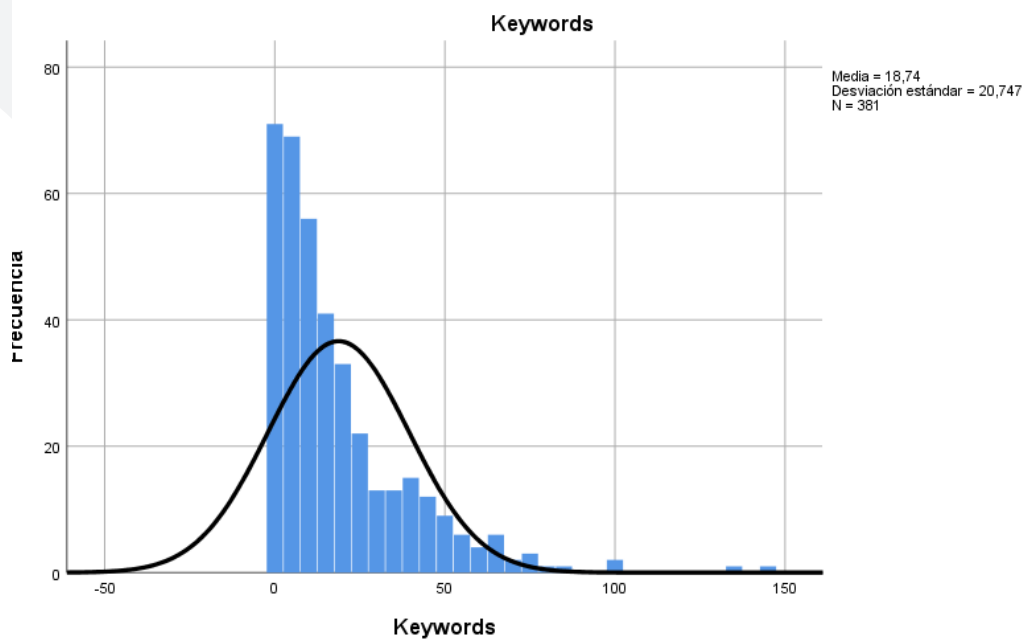


Figura 12. Distribución de frecuencias de los párrafos relativos a la capacidad de adaptación-influencia.

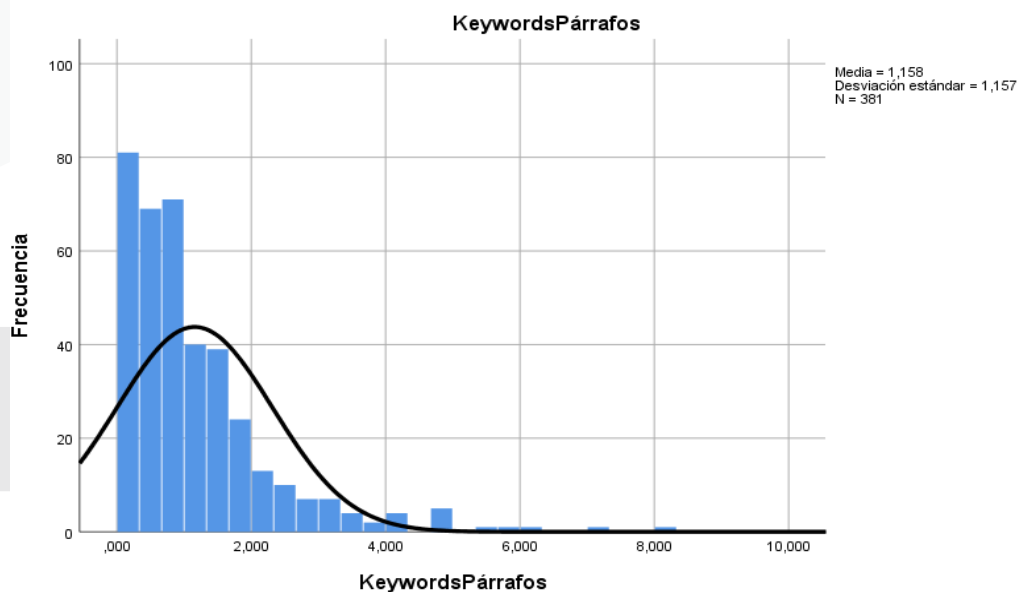


Figura 13 Distribución de frecuencias del número de párrafos relativos a la capacidad de adaptación-influencia por cada 100 párrafos.

Con la información anterior construimos un Ranking por cada empresa teniendo en cuenta el promedio que en la documentación de cada empresa encontramos en el número de párrafos objetivo por cada 100 párrafos. En la Figura 14 puede verse dicho Ranking.

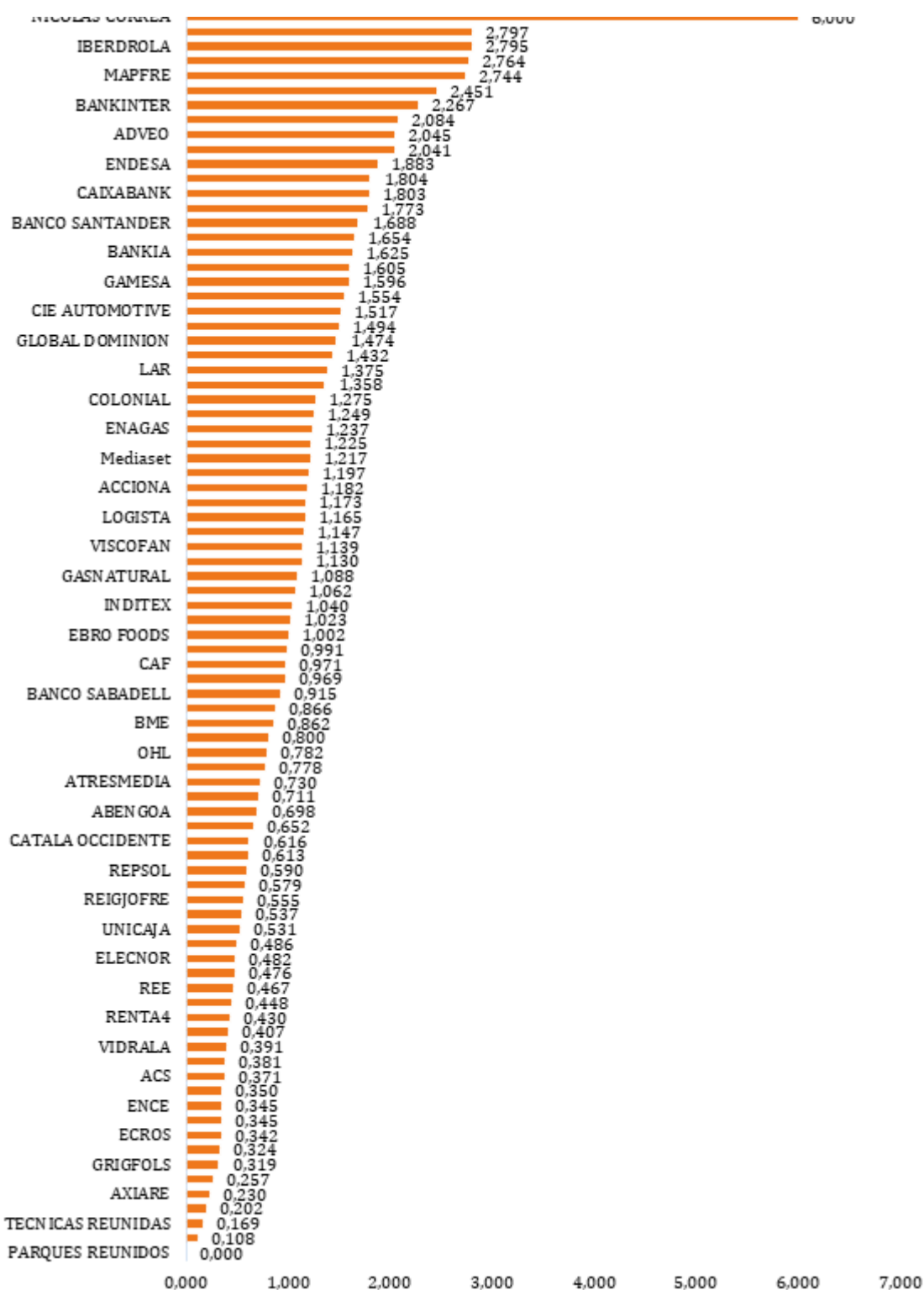


Figura 14. Ranking Empresas en función del número de párrafos de Adaptación e Influencia por cada 100 párrafos.

Relación de la medida de adaptación-influencia obtenida con PLN y la Reputación de las Empresas

La medida del número de párrafos de adaptación-influencia por cada 100 párrafos fue correlacionada con la medida de su reputación a través de los puntos obtenidos en Merco Empresas y en Merco Talento. Para poder llevar a cabo el análisis hace falta que tanto las empresas del IBEX-35 como las empresas representadas en Merco coincidan en el año para el que se tienen datos. Esto no es así por la entrada y salida de organizaciones de ambos rankings en los diferentes años. La consecuencia de ello es que el análisis correlacional se pudo realizar con una reducción importante en la muestra de empresas utilizadas. A pesar de ello los análisis muestran una relación directa entre la reputación corporativa expresada en los puntos Merco Empresa y Merco Talento y la presencia en las memorias de las empresas de verbalizaciones relativas a su capacidad de adaptación-influencia. En la Figura 15 se pueden observar las principales relaciones encontradas expresadas a través de la correlación.

Correlaciones obtenidas entre los puntos Merco y Merco Talento y el Número de Párrafos de Adaptación-Influencia

	Puntos Merco (Promedio años 2015-2020)	Puntos Merco Talento (Promedio años 2015-2020)
Párrafos Adaptación Influencia por Total Párrafos en Documento Cuentas Anuales (Promedio años 201-2017)	,367 (N=29; p = ,050)	,341 (N=28; p = ,075)
Párrafos Adaptación Influencia por Total Párrafos en Documento Memoria Anual (Promedio años 201-2017)	,280 (N=28; p = ,150)	,292 (N=28; p = ,132)

Figura 15 Correlaciones obtenidas entre los puntos Merco y Merco Talento y el Número de Párrafos de Adaptación-Influencia por cada 100 párrafos tanto en los documentos de Cuentas como en los documentos de Memorias.

Como se observa existe una relación lineal entre nuestras estimaciones de la capacidad de influencia-adaptación de las organizaciones y su reputación expresada en los puntos Merco. Esta relación es positiva y de un tamaño del efecto alrededor del ,30. Debido al bajo tamaño muestral las correlaciones no llegan a resultar significativas, pero sin duda, apuntan una tendencia clara. Una cuestión relevante también es que la información contenida en los documentos de cuentas parece ser más relevante en su relación con la reputación que la información contenida en las memorias.

En cualquier caso, más allá de los números concretos obtenidos (que son extraídos con un tamaño muestral limitado) los resultados son una primera evidencia de que el estudio de los documentos corporativos a través de la PLN puede resultar de interés en el análisis de las capacidades organizacionales.

2.3.5. Publicaciones generadas

Los resultados del estudio no han sido aún publicados.

2.3.6. Participantes

El estudio ha sido desarrollado gracias a la participación de los siguientes profesionales: Antonio Moreno Sandoval (Cátedra UAM-IIC de Lingüística Computacional), Pablo Haya (IIC), Aitor Arnáiz (Escuela Politécnica Superior, UAM), Raquel García (Facultad de Psicología, UAM), y David Aguado (IIC).

2.4 COLABORACIÓN EN OTROS ESTUDIOS

Además de los anteriores estudios desarrollados bajo el liderazgo de CAMTO, se ha colaborado en otros tres estudios desarrollados bajo el liderazgo de otras organizaciones. A continuación presentamos un breve resumen de los mismos.

Estudio del Liderazgo en España. El estudio se desarrolló de manera piloto por The Leader Circle España (TLC) con el objetivo de analizar la opinión que tienen los profesionales con experiencia sobre el liderazgo desarrollado por managers y directivos en España. Para su desarrollo TLC empleó una metodología propia basada en el análisis con grupos de trabajo de la información obtenida a partir del *Leadership Culture Survey*. Los resultados mostraron que la calidad del liderazgo en España ha de mejorarse y apuntaron hacia la necesidad de un desarrollo con mayor propósito y consciencia. Los resultados del estudio no han sido publicados.

Estudio sobre la Responsabilidad Demográfica Empresarial. El estudio, aún en desarrollo, se ejecuta bajo el liderazgo de la Fundación MásHumano y la Universidad Francisco de Vitoria. El principal objetivo del mismo es desarrollar un conjunto de métricas que permitan describir el grado en el que las empresas facilitan la natalidad, así como un análisis de las medidas y buenas prácticas que las empresas aplican para ello. Los resultados iniciales apuntan a que las grandes empresas españolas están ya desarrollando prácticas efectivas relacionadas con la conciliación que pueden ser efectivas para el fomento de la natalidad. También parece apreciarse un efecto relacionado con el retraso de la natalidad en las mujeres trabajadoras en estas empresas respecto de la media nacional. El seguimiento del estudio puede ser consultado en: <https://www.mashumano.org/%C3%A1reas/empresa-mashumano/demograf%C3%ADa.html>

Aplicación de las Métricas, Rúbricas y Check-List de la Guía CAMTO para la Divulgación de Información no Financiera. El estudio piloto formó parte del análisis inicial que el Grupo Santa Lucía llevó a cabo para el desarrollo de su memoria anual de información no financiera (EINF). En su desarrollo la organización revisó las diferentes propuestas de la Guía CAMTO y utilizó algunos de los recursos propuestos en ella para la recogida de información. Los resultados del proyecto pueden ser consultados en el artículo publicado en la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics (<https://www.iic.uam.es/investigacion/revista-casos-estudio-hr-analytics/>).

3. Difusión

3.1 CONFERENCIA ANUAL CAMTO

En este bienio de los años 2019 y 2020 solo se celebró la conferencia CAMTO del 2019. Debido al estado de emergencia sanitaria en el que transcurrió el año 2020 se decidió no realizar la conferencia correspondiente. La III Conferencia CAMTO celebrada en el 2019 cumplió con los objetivos de difusión pública del trabajo realizado por los diferentes grupos, de captación de nuevas organizaciones interesadas en el proyecto y, también, de celebración de los logros conseguidos.

3.1.1. III Conferencia CAMTO

La III Conferencia CAMTO se desarrolló el 26 de noviembre de 2019 en las instalaciones de uno de los colaboradores impulsores del CAMTO: Correos SEPI. En el edificio emblemático en la calle Conde Peñalver en Madrid. El programa que se desarrolló fue el siguiente.

Palabras de Bienvenida a cargo de **Patricia Álvarez** (Responsable Área Gestión del Talento y Selección, Correos-Sepi), **Alberto Barrientos** (Director General del IIC) y **Maite Sáenz** (Directora del Observatorio de Recursos Humanos, ORH) quien, además, actuó de maestra de ceremonias.

La conferencia principal fue impartida por María D. Odriozola (Profesora del Departamento de Business Administration de la Universidad de Cantabria) quien nos habló de la Influencia de

la calidad de la información no financiera en la Reputación Corporativa.

Tras ello, **Pablo Haya** (Director de Social Business Analytics en el IIC y Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid) nos adentró en la utilización de la PLN para el estudio de las capacidades organizacionales; y **David Aguado** (Investigador Senior y Responsable de CAMTO del IIC y Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid) repasó presentó las diferentes herramientas desarrolladas en CAMTO para la medición del Talento Organizacional.

Finalmente se desarrolló una mesa de debate al hilo de "Datos y Métricas: lo que no se cuenta en las *best practices*" moderada por **Sonia Ruiz** (CEO y fundadora de PrideCom) y en la que participaron **Almudena Hernández** (Directora de Compensación y Beneficios, BNPP Personal Finance); **Eduardo Páez** (Digital HR Theme Leader, CEPESA); **Beatriz Lucía** (Directora del Talent Analytics en el IIC); y **Patricia Álvarez** (Responsable Área Gestión del Talento y Selección, Correos-Sepi).

Información adicional sobre la conferencia puede ser consultada en: <https://jornadacamto.iic.uam.es/>

3.2 PUBLICACIONES

Aguado, D. (2019). Aportando Valor Estratégico desde la Medición: el Diagnóstico del Talento Organizacional. Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales 147.

Aguado, D. (2019). Medir el Valor del Capital Humano, una cuestión de estrategia. Capital Humano, 340, 23.

Aguado, D. (2019). Aportando Valor Estratégico desde la Medición: Diagnóstico del Talento Organizacional. White-Paper. Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Aguado, D. (2020). Beyond HR KPIs: Strategic Metrics for Organizational Development. AIHR Blog (<https://www.analyticsinhr.com/blog/strategic-metrics-organizational-development/>).

Aguado, D. (2020). ¿Son suficientes los KPIs para la gestión estratégica de RR. HH.? Blog del Instituto de Ingeniería del Conocimiento (<https://www.iic.uam.es/rr-hh/suficientes-kpis-gestion-estrategica-rr-hh/>)

3.3 CONFERENCIAS Y PONENCIAS

Aguado, D. & Majarín, D. (2019). Beyond Marler & Boudreau “what”: exploring HR Analytics “how”. Comunicación presentada en PAS Summit 2019. Madrid, marzo 2019.

Aguado, D. (2020). Métricas de Talento Organizacional. Asociación Centro de Recursos Humanos. 10 de marzo de 2020.

Aguado, D. (2020). Métricas de Talento Organizacional I. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 3 de junio de 2020.

Aguado, D. (2020). Métricas de Talento Organizacional II. Asociación Centro de Recursos Humanos. 8 de junio de 2020.

3.4 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 del Conocimiento o en algunos de los espacios docentes de la Escuela Politécnica Superior, en el Campus de Cantoblanco de la Universidad Autónoma de Madrid.

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, y 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.

3.4.1. SEMINARIO TÉCNICO CAMTO EN DIAGNÓSTICO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

Fecha:	Celebrado el 26 de junio de 2020 (celebrado on-line).
Ponentes:	David Aguado
Contenidos:	Metodología de diagnóstico del talento organizacional para el análisis de riesgos organizacionales basados en el capital humano.
Resumen:	En el seminario se presentaron tanto las diferentes herramientas desarrolladas para realizar un diagnóstico del talento organizacional según el modelo CAMTO, como la metodología que se puede implementar para realizar en el terreno aplicado dicha valoración. La utilidad del proceso se sitúa tanto en el análisis de debilidades y fortalezas en las capacidades de la organización, como en la facilitación del desarrollo de una estrategia HR efectiva.

3.4.2. SEMINARIO TÉCNICO CAMTO EN LEARNING AGILITY

Fecha:	Celebrado el 14 de diciembre de 2020 (celebrado on-line).
Ponentes:	Antonio Delgado Calvo.
Contenidos:	¿Cuáles son las competencias fundamentales asociadas al concepto de Learning Agility? ¿Es un concepto novedoso o es una amalgama de conceptos ya utilizados anteriormente? ¿Cómo se relaciona con el éxito en el desempeño y en la efectividad de las organizaciones? ¿Cómo se puede medir?
Resumen:	En el Seminario Antonio Delgado realiza un recorrido por los diferentes modelos que han tratado de dar cuenta de qué es la agilidad de aprendizaje. Casi todos los modelos, aunque con algunas diferencias entre ellos, comparten algunos elementos comunes como las capacidades cognitivas relacionadas con la flexibilidad, la creatividad y la innovación; y los rasgos de personalidad relacionados con la apertura y el emprendimiento. Esta capacidad para aprender ágilmente se conecta con un mejor desempeño profesional en entornos altamente demandantes como el entorno VUCA, y para las organizaciones supone un extraordinario reto el hecho tanto de atraer talento con esta capacidad como desarrollarlo internamente.

4. 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.



EVALUACIÓN DE APTITUDES

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



EVALUACIÓN DE PERSONALIDAD

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



PERFILES PROFESIONALES

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



EVALUACIÓN DE INGLÉS

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



PERFIL COMPETENCIAL

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



TEST DE VALORES

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



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIGITALES

Prueba online de evaluación de competencias digitales.



EVALUACIÓN DE MOTIVACIONES

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

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.





CAMTO

Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional



iic
instituto
de ingeniería
del conocimiento

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11
Escuela Politécnica Superior (EPS),
Edificio B, 5ª planta
Universidad Autónoma de Madrid (UAM).
28049 Cantoblanco, Madrid
T. (+34) 91 497 23 23

