

Nota Técnica N° 5

## Compromiso Laboral

Sebastián Conde, Andrés Garrido, Sebastián Santana, Richard Weber  
Centro de Ingeniería Organizacional, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile <sup>1</sup>

20 diciembre 2023

Esta Nota Técnica aborda: (1) la medición del compromiso laboral; (2) formas de recopilar información de colaboradores/as; y (3) una propuesta del Centro de Ingeniería Organizacional.

### 1. Medición de Compromiso Laboral

#### Satisfacción Laboral

Los conceptos de satisfacción y compromiso de los empleados/as están relacionados, pero no son sinónimos. La satisfacción laboral indica el grado de felicidad que el empleado/a siente en su trabajo. Por lo tanto, la satisfacción indica un nivel emocional. El compromiso laboral señala el grado en que el empleado/a está activamente involucrado en cumplir los objetivos de la organización. El compromiso se refiere, por lo tanto, a un nivel conductual. <sup>2</sup>

Pese a los esfuerzos de las organizaciones por mejorar la experiencia del empleado/a, una encuesta de Gartner indica que solo 13% está totalmente satisfecho/a con su experiencia laboral. <sup>3</sup> Solo 29% de 5.873 empleados/as encuestados en 2018 indica que *“Recursos Humanos realmente entiende lo que una persona como yo necesita y quiere”*. Solo 28% señala que *“Recursos Humanos involucra suficientemente a empleados/as para identificar necesidades del negocio”*. <sup>4</sup>

En la industria bancaria, 3 investigaciones buscaron identificar las condiciones que determinan la satisfacción laboral de los empleados/as: un estudio del 2019 en Sri Lanka,<sup>5</sup> otro el 2021 en India <sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

<sup>2</sup> Society for Human Resource Management. Shrm.org

<sup>3</sup> Gartner.com

<sup>4</sup> Gartner (2019). Identifying and Managing Moments that Matter to Employees.

<sup>5</sup> Kumari, K. W. S. N., Jayasinghe, G. J. M. S. R., & Sampath, J. K. H. (2019). Factor Variation on Job Satisfaction of Banking Employees: A Comparative Study on Public and Private Banks. *Journal of Economics and Business*, 2(4).

<sup>6</sup> Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). An Analysis to Understanding the Job Satisfaction of Employees in Banking Industry. *Materials Today: Proceedings*, 37, 170-174.

y el tercero en 2023 en Bangladesh<sup>7</sup>. Los tres estudios utilizaron metodologías similares, analizando datos recopilados por encuestas u otros métodos, cuantificando el impacto de cada dimensión mediante modelos de regresión lineal o logística dependiendo del tipo de datos utilizados.

El estudio llevado a cabo en Sri Lanka comparó los niveles de satisfacción laboral entre bancos privados y públicos, analizando factores que influyen significativamente en la satisfacción laboral. En la banca privada, los elementos que impactan positivamente en la satisfacción laboral son la capacidad de utilizar habilidades, posibilidad de crecimiento, salario, ambiente laboral y equilibrio entre la vida laboral y personal, siendo este último el factor de mayor impacto; cuando una persona declaraba lograr esta condición, tenía 6,6 veces más probabilidades de estar satisfecha con su trabajo. En la banca pública, el empoderamiento, seguridad laboral, reconocimiento y apreciación, relación con el personal y equilibrio entre la vida laboral y familiar generan efectos positivos y significativos en la satisfacción laboral de los empleados/as. El factor más relevante en la banca pública fue el empoderamiento del empleado/a; una persona tenía 4,1 veces más probabilidades de estar satisfecha si se sentía empoderada.

El estudio realizado en India empleó un metaanálisis de 34 estudios empíricos para identificar factores clave que influyen en la satisfacción laboral de los empleados/as bancarios. La investigación identificó una correlación positiva entre satisfacción laboral y los premios, la remuneración, la seguridad laboral, las oportunidades de ascenso y las buenas relaciones laborales.

El estudio en Bangladesh investigó los factores que afectan la satisfacción laboral entre los empleados/as del sector bancario en el país. Los hallazgos del estudio revelaron que la presión laboral, la supervisión de la gestión, la seguridad laboral, la capacitación y el desarrollo impactan la satisfacción de los empleados/as. Por otro lado, la remuneración, los beneficios y el ambiente laboral no tienen un impacto significativo en su satisfacción laboral.

Los resultados en los tres países son similares, destacando el efecto positivo en la satisfacción laboral del empoderamiento, la seguridad laboral, el reconocimiento y la apreciación, la relación con el personal, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, y las oportunidades de ascenso. No obstante, el trabajo más reciente realizado en Bangladesh concluye que la remuneración, los beneficios y el ambiente laboral no tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados/as bancarios. Las diferencias en las conclusiones pueden deberse a diferencias en los datos utilizados, las muestras seleccionadas (por ejemplo, las áreas de las personas que se encuestaron) o la metodología empleada, la cual, pese a ser similar no es exactamente igual en los tres estudios, revelando la volatilidad de los resultados obtenidos en función de las técnicas y datos utilizados.

---

<sup>7</sup> Begum, H., Mehtaj, M., Babu, M. A., & Khatun, M. S. (2023). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Analysis of the Banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Science and Business*, 25(1), 229-244.

### Compromiso Laboral

Kumar & Pansari (2015)<sup>8</sup> definen compromiso laboral como una construcción multidimensional que incluye tanto actitudes como conductas de los empleados/as hacia la organización, siendo la satisfacción laboral una de las dimensiones del compromiso laboral. Las otras son identificación con la organización; responsabilidad, que lleva a la persona a tomar acción más allá de su descripción de cargo; lealtad; y desempeño.

Basado en una revisión de la literatura y entrevistas con directivos, Kumar & Pansari desarrollaron un instrumento de medición del compromiso laboral de 20 preguntas clasificadas en las 5 dimensiones del compromiso laboral. Cada pregunta se responde en una escala de 1 a 5, totalizando un mínimo de 20 y un máximo de 100.

#### Satisfacción laboral:

1. Recibe reconocimiento por su trabajo.
2. Siente cercanía con las personas en el trabajo.
3. Se siente bien trabajando en esta compañía.
4. Se siente seguro/a en el trabajo.
5. Cree que la gerencia está preocupada por los empleados/as.

#### Identificación con la organización:

6. Comenta orgullosamente a otros acerca de su empleo.
7. Siente pertenencia.
8. Siente orgullo.
9. Siente el éxito de la marca como propio/a.
10. Trata a la organización como a su familia.
11. Habla de “nosotros” en vez de “ellos”.
12. Cuando la marca es alabada lo considera un cumplido.

#### Responsabilidad:

13. A medida que conoce más de la marca se responsabiliza por cumplir la promesa de la marca.
14. Comprometido a cumplir la promesa de la marca.
15. Siente que la organización tiene mucho sentido personal.

#### Lealtad:

16. Está feliz de permanecer el resto de su carrera en la organización.
17. No tiene intención de cambiarse a otra organización.
18. La decisión de permanecer está atada a habilidad en cumplir la promesa de la marca.

#### Desempeño:

19. El desempeño en la última evaluación excedió las expectativas.
20. Siente que hay mayores oportunidades para mejorar el desempeño en la organización.

---

<sup>8</sup> Kumar, V. & Pansari, Anita (2015). Measuring the Benefits of Employee Engagement. MIT Sloan Management Review.

El instrumento fue utilizado en 75 compañías en India, China, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Austria y Estados Unidos. Puntajes de 80 – 100 indicaron alto compromiso; 60 – 79 medio alto; 40 – 59 medio; y 20 – 39 bajo. Las compañías en Estados Unidos tuvieron los resultados más altos (40 – 80), seguidas por compañías en Europa. Las compañías de Asia tuvieron los resultados más bajos (22 – 50). Las compañías con mayor crecimiento en utilidades (10 – 15%) correlacionaron con empleados/as con compromiso alto. Las de menor crecimiento (0 – 1%) correlacionaron con empleados/as con compromiso bajo.

### Consultores

Cada consultor tiene una definición propia del compromiso laboral; por ejemplo:<sup>9</sup>

- Quantum Workplace define compromiso como la fortaleza de la conexión mental y emocional que sienten los empleados/as acerca de su trabajo, su equipo y su lugar de trabajo.
- Gallup enfatiza el involucramiento y entusiasmo tanto con el trabajo como con el lugar de trabajo.
- Willis Towers Watson asocia compromiso a la disposición y capacidad para contribuir al éxito de la organización.
- AON Hewitt asocia compromiso con el nivel de inversión psicológica del empleado/a en su organización.
- Kincentric se enfoca en una cultura que fomenta una experiencia atractiva para atraer, retener e impulsar los resultados del negocio.

Cada consultor cuenta con su propia encuesta para medir el compromiso laboral.

### Quantum Workplace

Quantum Workplace indica que 92% de ejecutivos sostiene que los empleados/as comprometidos tienen mejor desempeño. El consultor identifica 4 niveles: (1) altamente comprometidos/as; (2) moderadamente comprometidos/as; (3) escasamente comprometidos/as; y (4) no comprometidos/as. A mayor compromiso, mayor productividad laboral, mayor retención de talento, más satisfacción de clientes, menor ausentismo, mejor salud y menor accidentabilidad. Quantum Workplace ha diseñado sus encuestas masivas, encuestas pulso y encuestas del ciclo de vida laboral (que pueden ser hechas a lo largo de la organización, por equipo o individualmente) en base a 10 factores clave del compromiso:<sup>10</sup>

1. Mi trabajo me permite utilizar mis fortalezas.
2. Confío en que los/as líderes dirigirán la compañía al éxito futuro.
3. Creo que esta organización será exitosa en el futuro.
4. Mi trabajo es interesante y desafiante.
5. Los/as líderes en esta organización valoran a las personas como su recurso más importante.

---

<sup>9</sup> Shrm.org

<sup>10</sup> Quantumworkplace.com

6. Siento que mis opiniones cuentan en el trabajo.
7. Sé que seré reconocido si contribuyo al éxito de esta organización.
8. Veo crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo de carrera para mí aquí.
9. Los/as líderes de esta organización demuestran integridad.
10. Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo.

### Gallup

Gallup<sup>11</sup> ha sintetizado su encuesta de compromiso laboral a 12 afirmaciones con cinco posibles respuestas: muy de acuerdo, de acuerdo, no estoy seguro, en desacuerdo y muy en desacuerdo.<sup>12</sup>

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

A partir de la pandemia y la introducción global del trabajo híbrido, Gallup agregó 4 preguntas:<sup>13</sup>

13. En el trabajo me tratan con respeto.
14. Mi organización se preocupa por mi bienestar general.
15. Recibí retroalimentación valiosa durante la última semana.
16. Mi organización cumple la promesa hecha a los clientes.

Gallup explica los fundamentos detrás de las primeras 12 preguntas.<sup>14</sup>

1. Sé que se espera de mí en el trabajo.
  - Empleados/as que están muy de acuerdo con que su descripción de cargo está alineada con su trabajo tienen 2,5 veces más posibilidad de estar comprometidos que otros empleados/as.
  - Globalmente, 1 de cada 2 empleados/as está muy de acuerdo sobre las expectativas de su trabajo. De aumentar a 8 de 10, se podría reducir la rotación en 22%, disminuir en 29% los accidentes y aumentar en 10% la productividad.

---

<sup>11</sup> Gallup.com. Gallup indica que ha estudiado sobre 2,7 millones de trabajadores en más de 100.000 equipos a lo largo de más de 50 industrias.

<sup>12</sup> QuestionPro.com

<sup>13</sup> Gallup.com

<sup>14</sup> Gallup.com

2. Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.
  - Es el mayor indicador de estrés laboral.
  - Globalmente, 1 de cada 3 empleados/as está muy de acuerdo que cuenta con materiales y equipos para hacer bien su trabajo. Al duplicar esta proporción, se podría aumentar la productividad en un 11%, disminuir accidentes en un 35% y mejorar la calidad en un 28%.
3. En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día.
  - Hace referencia al talento, habilidades y conocimiento de la persona.
  - Globalmente, 1 de cada 3 empleados/as está muy de acuerdo con esta afirmación. Al duplicar esta proporción, se podría aumentar la fidelidad de clientes en un 6%, aumentar la productividad en un 11%, reducir la rotación en un 30% y disminuir accidentes en un 36%.
4. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.
  - Globalmente, 1 de cada 4 empleados/as está muy de acuerdo con esta afirmación. De aumentar a 6 en 10, se podría mejorar la calidad en 28%, reducir ausentismo en 31% y disminuir mermas en un 12%.
5. A mi supervisor/a, o alguien del trabajo, parezco importarle como persona.
  - Refleja la seguridad laboral.
  - Globalmente, 4 de cada 10 empleados/as están muy de acuerdo con esta afirmación. De duplicar a 8 en 10, se podría mejorar la fidelidad de clientes en 8%, reducir accidentes laborales en 46% y reducir ausentismo en 41%.
6. Hay alguien en el trabajo que fomenta mi desarrollo.
  - La falta de desarrollo es la razón principal de fuga. El desarrollo es parte del contrato social tácito.
  - Globalmente, 3 de cada 10 empleados/as están muy de acuerdo con esta afirmación. De aumentar a 6 en 10, se podría mejorar la fidelidad de clientes en 6%, mejorar rentabilidad en 11% y reducir ausentismo en 28%.
7. Mis opiniones cuentan en el trabajo.
  - Globalmente, 1 de cada 4 empleados/as está muy de acuerdo con esta afirmación. Al duplicar esta proporción, se podría reducir la rotación en un 22%, disminuir accidentes en un 33% y mejorar la productividad en 10%.
8. La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante.
  - Las personas deben sentir que su trabajo es parte de algo más grande y con sentido.
  - Globalmente, 1 de cada 3 empleados/as está muy de acuerdo con esta afirmación. Al duplicar esta proporción, se podría reducir el ausentismo en un 34%, disminuir accidentes en un 41% y mejorar la calidad en 19%.
9. Mis compañeros/as de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad.
  - Refleja la interconexión de los cargos.

- Globalmente, 1 de cada 3 empleados/as está muy de acuerdo con esta afirmación. Al duplicar esta proporción, se podría reducir la rotación en 31%, disminuir el ausentismo en un 31%, aumentar la rentabilidad en 12% y mejorar la fidelidad de clientes en 7%.
10. Tengo un mejor amigo/a en el trabajo.
- A mayor conexión emocional con los/as integrantes del equipo, mayor acción positiva en beneficio de la organización.
  - Globalmente, 3 de cada 10 empleados/as están muy de acuerdo con esta afirmación. Al duplicar esta proporción a 6 de cada 10, se podría reducir los accidentes laborales en 28%, mejorar la fidelidad de clientes en 5% y aumentar la rentabilidad en 10%.
11. En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances.
- La retroalimentación puede ser formal o informal.
  - Globalmente, 1 de cada 3 empleados/as está muy de acuerdo con esta afirmación. Al duplicar esta proporción, se podrían reducir los accidentes laborales en 38%, reducir el ausentismo en 28% y aumentar la rentabilidad en 11%.
12. Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer.
- Globalmente, 1 de cada 3 empleados/as está muy de acuerdo con esta afirmación. Al duplicar esta proporción, se podría reducir el ausentismo en 39%, disminuir la accidentabilidad en 36% y aumentar la productividad en 14%.

Gallup sugiere incorporar evaluaciones de compromiso en las 7 etapas de la experiencia del empleado/a.<sup>15</sup>

1. Atracción:
  - ¿Estamos liderando con comunicaciones acerca de nuestra misión para atraer talento que considera motivador nuestro propósito?
2. Contratación:
  - ¿Estamos contratando con propósito para que las personas puedan dar lo mejor cada día?
3. Inducción:
  - ¿Estamos comprometiendo a los nuevos contratados/as a partir del primer día y hacemos de la inducción un proceso de largo plazo que establece expectativas claras y una relación positiva con la supervisión?
4. Compromiso:
  - ¿Nuestra supervisión y sus equipos tienen conversaciones regularmente acerca del compromiso de los/as integrantes del equipo y cómo generar una cultura de compromiso?

---

<sup>15</sup> Gallup.com

5. Desempeño:
  - ¿Se integran las conversaciones acerca de compromiso con las evaluaciones de desempeño?
6. Desarrollo:
  - ¿La supervisión incorpora temas de compromiso en las conversaciones acerca de desarrollo con sus equipos?
7. Egreso:
  - ¿La organización reconoce y celebra los logros de las personas cuando egresan?

Gallup indica que las personas pueden estar comprometidas (dan más de lo esperado), no comprometidas (cumplen lo que se requiere) y activamente no comprometidas (pueden llegar a destruir el valor del resto del equipo). Solo 23% de empleados/as a nivel global y 32% en los Estados Unidos están en la categoría de “comprometidos/as”.<sup>16</sup>

Para aumentar el compromiso, Gallup sugiere que la supervisión tome acción en cuatro niveles:<sup>17</sup>

1. Satisfacer necesidades básicas.
  - Liberar a la persona de estrés innecesario.
  - Enfocar a la persona.
2. Asegurar la contribución individual.
  - Conocer a la persona.
  - Apoyar a la persona a reconocer su valor.
  - Cuidar a la persona.
  - Ayudar a la persona a crecer.
3. Incorporar a la persona al equipo.
  - Escuchar a la persona.
  - Ayudar a la persona a reconocer su importancia.
  - Ayudar a la persona a sentirse orgullosa.
  - Ayudar a la persona a construir confianza mutua.
4. Asegurar el desarrollo de la persona.
  - Apoyar a la persona a evaluar su contribución.
  - Desafiar a la persona.

#### Willis Towers Watson

Willis Towers Watson sugiere encuestas masivas, encuestas pulso, encuestas del ciclo de vida laboral y *focus groups* virtuales utilizando para su análisis técnicas avanzadas de People Analytics.

---

<sup>16</sup> Gallup.com

<sup>17</sup> Gallup.com



Su base de datos de más de 10 millones de encuestas por año genera 400 benchmarks incluyendo comparaciones por geografía, sector, función y demografía. <sup>18</sup>

### AON Hewitt

El modelo de AON Hewitt considera 6 áreas clave del compromiso: (1) trabajo; (2) personas; (3) oportunidades; (4) compensación total; (5) prácticas; y (6) calidad de vida. De estas áreas se derivan 8 factores clave del compromiso: (1) oportunidades de carrera; (2) alineamiento con la marca; (3) reconocimiento; (4) prácticas de Recursos Humanos; (5) reputación organizacional; (6) gestión del desempeño; (7) pago; y (8) foco en y valor por las personas. <sup>19</sup>

### Kincentric

Spencer Stuart adquirió varias unidades de negocio de AON, creando Kincentric. Su encuesta busca identificar y medir a los mejores empleadores a nivel nacional, regional y mundial basado en 8 áreas de foco para generar compromiso: (1) talento y dotación: retener a las personas críticas; (2) alta dirección: líderes generan entusiasmo acerca del futuro; (3) recompensa y reconocimiento: recibir suficiente reconocimiento; (4) desarrollo de carrera: las oportunidades futuras de carrera son atractivas; (5) colaboración: hay cooperación efectiva entre unidades; (6) infraestructura habilitadora: se invierte rápidamente en nuevas ideas; (7) toma de decisiones: decisiones de alta calidad a la velocidad apropiada; y (8) gestión del desempeño: identifica fortalezas y áreas de mejora. <sup>20</sup>

Su encuesta global muestra un alza de compromiso de 68% en 2019 a un punto máximo de 75% en el segundo trimestre de 2020, mostrando una baja hasta 65% en el segundo trimestre de 2021. El análisis de esta disminución identificó las siguientes 6 experiencias que impactan negativamente el compromiso: (1) ausencia de desarrollo de carrera; (2) aumento de movilidad del talento; (3) dificultad en atraer y retener talento; (4) balance vida / trabajo desafiante; (5) disminución del foco en el bienestar laboral; y (6) disminución de claridad hacia el futuro. <sup>21</sup>

## **2. Información de Colaboradores/as**

La forma en que la organización recoge información de sus colaboradores/as influye en la experiencia laboral.

Harvard Business Review (2023) indica que los 5 factores que contribuyen a una gran experiencia laboral son: (1) confianza mutua; (2) líderes comprometidos y receptivos; (3) alineamiento de valores de los empleados/as con la visión de la organización; (4) reconocimiento; y (5) reducir fricción aplicando tecnología. El factor más importante es la confianza mutua porque permite que los colaboradores/as sean escuchados. <sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Wtwco.com

<sup>19</sup> AON Hewitt. Trends in Global Employee Engagement. Aon.com

<sup>20</sup> Kincentric.com

<sup>21</sup> Kincentric (2021). A Turning Point: Current Trends in Engagement. Kincentric.com

<sup>22</sup> Bova, T. 5 Factors that Make for a Great Employee Experience. Harvard Business Review. 11 julio 2023.

World Economic Forum (2022) señala 3 elementos para mejorar la experiencia del colaborador/a: (1) ganar la confianza del empleado/a; (2) dar mayor autonomía al colaborador/a; y (3) adoptar un enfoque personalizado. Para ello, es clave la minería de datos para analizar y monitorear tendencias.<sup>23</sup>

Gartner encuestó a 97 gerentes de Recursos Humanos (CHROs) y gerentes de negocios en 2018, quienes indicaron que para escuchar a sus colaboradores/as, 79% utiliza encuestas formales a gran escala; 50% encuestas de pequeña escala tipo pulso; 23% encuestas sobre temas específicos; 15% mediciones sin encuestas; 14% otros mecanismos; y 3% señala que no hará mediciones. Los encuestados/as indican que, pese a usarlas preferentemente, consideran que las encuestas son infrecuentes y estáticas, las preguntas elegidas podrían reflejar sesgos por parte de Recursos Humanos y los resultados no necesariamente llevan a la acción. Ante estas limitaciones, algunas organizaciones están explorando otros mecanismos de escucha de colaboradores/as, elaborados a la medida de la organización, incluyendo: (1) mapear la ruta del colaborador/a (29%); (2) crear arquetipos de colaboradores/as (18%); y (3) identificar momentos relevantes para el colaborador/a (16%). Estos mecanismos intentan capturar los intereses y necesidades de los colaboradores/as sin el filtro de la gerencia o de Recursos Humanos.<sup>24</sup>

Gartner indica que los momentos relevantes para el colaborador/a se derivan conceptualmente de las investigaciones sobre la ruta del cliente. Pueden ser positivos o negativos; cubren el día, año o carrera del colaborador/a; y pueden o no estar bajo el control de la organización. Sus elementos clave son generar emoción y ser escalables, frecuentes, alineados con el negocio y con la gestión del talento. Una vez identificados, pueden ser analizados por región, generación, género u otra clasificación relevante para la organización. Por ejemplo, Gartner lista los siguientes 10 momentos relevantes, positivos y negativos, tomados de una organización (sin nombre): (1) ser discriminado/a en el trabajo; (2) tomar licencia por maternidad o paternidad; (3) tener una reubicación geográfica; (4) no ser considerado/a para una promoción; (5) acordar un horario flexible; (6) gestionar un mal desempeño; (7) cambiar una elección de beneficio; (8) contratar una persona adicional para el equipo; (9) sufrir un accidente del trabajo; y (10) enfrentar un conflicto laboral. Cada organización debe identificar los momentos relevantes de sus colaboradores/as; no hay una receta única.<sup>25</sup>

McKinsey señala que aquellas compañías que crean experiencias auténticas, a la medida, fortalecen el propósito del empleado/a, lo energizan y aumentan el desempeño global de la organización. Esto requiere establecer una línea base, identificar las rutas del empleado/a, crear arquetipos de colaboradores/as, identificar momentos relevantes y equipar a toda la organización para transformar la experiencia del colaborador/a.<sup>26</sup> Para ello, se requiere un proceso de escucha continua que facilite un diálogo permanente con los colaboradores/as. McKinsey implementó, al interior de su organización, un chequeo de pulso semanal a todo su personal, mediante 2 preguntas de respuesta múltiple y 1 pregunta de respuesta con texto libre. Los resultados son analizados por el equipo de People Analytics, que combina el *input* de los pulsos con datos de múltiples fuentes;

---

<sup>23</sup> World Economic Forum (2022). 3 Ways to Deliver an Enhanced Employee Experience. 17 enero 2022. Weforum.org

<sup>24</sup> Gartner (2019). Identifying and Managing Moments that Matter to Employees.

<sup>25</sup> Gartner (2019). Identifying and Managing Moments that Matter to Employees.

<sup>26</sup> McKinsey (2021). This Time it's Personal: Shaping the 'New Possible' through Employee Experience.

los resultados son compartidos con todos los empleados/as semanalmente. Cada dos semanas, los/as líderes reciben alertas de potenciales desafíos. Los/as líderes cuentan con un portal, diseñado por el equipo de People Analytics, con herramientas que les permiten monitorear el sentimiento de empleados/as a lo largo del tiempo para cualquier subgrupo y facilitar discusiones grupales. <sup>27</sup>

Qualtrics sugiere integrar O-datos (datos operativos que incluye información personal básica, cursos de capacitación e historial salarial) con X-datos (lo que el empleado/a dice sobre su experiencia) para diseñar cursos de acción. Por ejemplo, los O-datos indican que se gasta un millón de dólares en beneficios para los empleados/as; los X-datos permiten saber cuáles beneficios son apreciados por los empleados/as y cuáles beneficios nuevos desearían tener. <sup>28</sup>

Para lograr una escucha a la medida de la organización, Mercer sugiere diseñar una estrategia de escucha de colaboradores/as conectada con las prioridades del negocio y las necesidades de los empleados/as que combine encuestas censo, encuestas pulso, escucha continuada asociada a momentos relevantes, *focus groups* digitales, y retroalimentación en 360°. <sup>29</sup>

Por su parte, PricewaterhouseCoopers ofrece su biblioteca de preguntas para seleccionar las que sean más relevantes para la organización. <sup>30</sup>

Kincentric recomienda un enfoque de tres pasos para evaluar la experiencia del colaborador/a: (1) establecer la estrategia de experiencia del colaborador/a que requiere preparar la organización, conectar con las prioridades del negocio y de la gestión del talento, y definir la cultura y conductas deseadas; (2) asegurar la ejecución de la estrategia de experiencia del colaborador/a, lo que requiere alinear programas, desarrollar e implementar sistemas habilitadores y desarrollar habilidades y capacidades de gestión de personas; y (3) asegurar el diálogo sobre la experiencia del colaborador/a incluyendo priorizar e iterar, encuestar, hacer pulsos y actuar para mejorar. <sup>31</sup>

LinkedIn sugiere un modelo de madurez de experiencia del colaborador/a de 4 niveles: (1) eficiencia transaccional (32% de las organizaciones) con foco en la relación transaccional entre empleados/as; (2) ambiente colaborativo (23% de las organizaciones) con foco en la confianza, comunicación abierta y apoyo entre empleados/as; (3) trabajar con propósito (25% de las organizaciones) con foco en la misión y el propósito en todas las acciones y un modelo de liderazgo basado en valores; y (4) crecimiento equitativo (20% de las organizaciones) con foco en la autenticidad, aprendizaje y creación de ecosistemas. El rol de Recursos Humanos (RRHH) varía según el nivel. En el nivel 1, RRHH juega el rol de policía; en el nivel 2, RRHH da apoyo a empleados/as y líderes; en el nivel 3, RRHH potencia la productividad de los empleados/as y desarrolla capacidades de liderazgo; en el nivel 4, RRHH es el facilitador de la innovación y la experimentación. <sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> McKinsey (2023). The next Competitive Advantage in Talent: Continuous Employee Listening.

<sup>28</sup> Qualtrics (2023). Cómo Mejorar la Experiencia del Empleado. Qualtrics.com

<sup>29</sup> Mercer.com

<sup>30</sup> Pwc.com

<sup>31</sup> HR Asia (2023). Kincentric 2023 Research Reveals the Power of Consistency in Employee Experience. 27 julio 2023. Hr.asia

<sup>32</sup> Enderes, K. (2021). How Mature is your Company's Employee Experience Strategy? LinkedIn 22 julio 2021. LinkedIn.com

Forbes (2021) indica que un modelo de madurez de experiencia del colaborador/a debe incorporar 10 elementos clave: (1) claridad estratégica de la experiencia del colaborador/a; (2) alineamiento entre experiencia de clientes y colaboradores/as; (3) datos y métricas; (4) cultura organizacional que adopte la experiencia del colaborador/a como prioridad estratégica; (5) participación activa de líderes; (6) involucramiento de toda la organización; (7) búsqueda de hallazgos de interés para empleados/as; (8) experiencia del colaborador/a incorporada en operaciones; (9) plataforma de datos robusta, integrando experiencia de clientes y colaboradores/as; y (10) experiencia del colaborador/a como competencia clave. Forbes enfatiza que se requiere un sistema integrado.<sup>33</sup>

### **3. Propuesta del Centro de Ingeniería Organizacional**

Se recomienda:

1. Establecer una estrategia de escucha de colaboradores/as y medición de satisfacción y compromiso alineada con los objetivos de la organización, su cultura y su gestión del talento.
2. Mapear las rutas del colaborador/a de la organización e identificar los momentos relevantes del colaborador/a (atracción, selección, contratación, *onboarding*, capacitación, fijación de objetivos y evaluación de desempeño, movilidad, promoción, asignación de liderazgo, egreso).
3. Elaborar una base de datos del colaborador/a que incluya O-datos (información operativa incluyendo datos personales básicos, cursos de capacitación e historial salarial) con X-datos (lo que el empleado/a dice sobre su experiencia) recogidos de los momentos relevantes identificados en la recomendación (2).
4. Complementar la base de datos de la recomendación (3) con los resultados de encuestas. Se recomienda establecer 1 encuesta masiva anual de compromiso complementada por 1 encuesta pulso por trimestre (4 en el año).
5. Analizar los resultados de compromiso de las encuestas masivas y pulsos complementados por la información de O-datos y X-datos descritos en la recomendación (3), generando informes: (1) a la gerencia; (2) a la supervisión; y (3) a los colaboradores/as. Los informes a la gerencia y la supervisión incluirán alertas por temas emergentes.
6. La Encuesta de Compromiso Laboral del Centro de Ingeniería Organizacional es la siguiente:
  - a) Las preguntas son las siguientes:
    - 1) Me siento seguro/a en este trabajo.
    - 2) Mi organización cumple lo que promete.
    - 3) Sé lo que debo hacer en mi trabajo.
    - 4) Recomiendo mi organización a otras personas.
    - 5) No he pensado cambiarme de organización.
    - 6) Los/as líderes se preocupan por nosotros/as y nuestro bienestar.
    - 7) Tengo lo que necesito para hacer mi trabajo.
    - 8) Aquí aprendo y crezco profesionalmente.

---

<sup>33</sup> Forbes (2021). An Employee Experience Tool to Empower EX Excellence. 6 julio 2021. Forbes.com

- 9) He recibido reconocimiento por mi trabajo.
  - 10) Tengo amigos/as en el trabajo.
  - 11) Esta es mi organización; aquí pertenezco.
  - 12) Aquí podré alcanzar mis objetivos de carrera.
  - 13) Mis compañeros/as hacen bien su trabajo.
  - 14) Me siento orgulloso/a en mi trabajo.
  - 15) Mi trabajo es importante, interesante y me hace feliz.
  - 16) Mejoro mi trabajo, aportando más allá de mi cargo.
  - 17) Confío que los/as líderes nos guiarán al éxito futuro.
  - 18) Cumpló con todo lo que se espera de mí.
  - 19) Mi jefatura me da oportunidades de desarrollo.
  - 20) Quiero permanecer el resto de mi carrera en esta organización.
- b) Cada pregunta se responde en una escala de 1 a 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo”, 2 es “en desacuerdo”, 3 es “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 es “de acuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”.
- c) El total de la encuesta tiene un mínimo de 20 y un máximo de 100.
- Un total de 20 – 40 indica un compromiso laboral bajo.
  - Un total de 41 – 79 indica un compromiso laboral medio.
  - Un total de 80 – 100 indica un compromiso laboral alto.
- d) La encuesta permite un análisis por cada una de 5 dimensiones del compromiso laboral: *Saber* (dominar el trabajo asignado); *Lograr* (cumplir las expectativas); *Crecer* (posibilidad de desarrollarse en la organización); *Pertenecer* (identificarse con la organización); y *Permanecer* (quedarse en la organización). La clasificación de las preguntas por dimensión del compromiso laboral es la siguiente:
- Saber**
- Sé lo que debo hacer en mi trabajo. (3)
  - Tengo lo que necesito para hacer mi trabajo. (7)
  - Mejoro mi trabajo, aportando más allá de mi cargo. (16)
  - Mis compañeros/as hacen bien su trabajo. (13)
- Lograr**
- Cumpló con todo lo que se espera de mí. (18)
  - He recibido reconocimiento por mi trabajo. (9)
  - Mi trabajo es importante, interesante y me hace feliz. (15)
  - Mi organización cumple lo que promete. (2)
- Crecer**
- Aquí aprendo y crezco profesionalmente. (8)
  - Aquí podré alcanzar mis objetivos de carrera. (12)
  - Mi jefatura me da oportunidades de desarrollo. (19)
  - Los/as líderes se preocupan por nosotros/as y nuestro bienestar. (6)

### Pertenecer

- Esta es mi organización; aquí pertenezco. (11)
- Me siento seguro/a en este trabajo. (1)
- Recomiendo mi organización a otras personas. (4)
- Me siento orgulloso/a en mi trabajo. (14)

### Permanecer

- No he pensado cambiarme de organización. (5)
- Quiero permanecer el resto de mi carrera en esta organización. (20)
- Tengo amigos/as en el trabajo. (10)
- Confío que los/as líderes nos guiarán al éxito futuro. (17)

Por ejemplo, una persona responde la Encuesta de Compromiso Laboral del Centro de Ingeniería Organizacional de la siguiente forma:

**Instrucciones:** favor piense en su trabajo actual y conteste con una "X" todas las siguientes preguntas utilizando la escala de 1 a 5. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que sus respuestas reflejen su percepción actual sobre su trabajo.

Encuesta de Compromiso Laboral						
	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4 De Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo	TOTAL
1 Me siento seguro/a en este trabajo.				X		4
2 Mi organización cumple lo que promete.				X		4
3 Sé lo que debo hacer en mi trabajo.					X	5
4 Recomiendo mi organización a otras personas.				X		4
5 No he pensado cambiarme de organización.		X				2
6 Los/as líderes se preocupan por nosotros/as y nuestro bienestar.		X				2
7 Tengo lo que necesito para hacer mi trabajo.	X					1
8 Aquí aprendo y crezco profesionalmente.		X				2
9 He recibido reconocimiento por mi trabajo.				X		4
10 Tengo amigos/as en el trabajo.				X		4
11 Esta es mi organización; aquí pertenezco.				X		4
12 Aquí podré alcanzar mis objetivos de carrera.		X				2
13 Mis compañeros/as hacen bien su trabajo.			X			3
14 Me siento orgulloso/a en mi trabajo.				X		4
15 Mi trabajo es importante, interesante y me hace feliz.				X		4
16 Mejoro mi trabajo, aportando más allá de mi cargo.				X		4
17 Confío que los/as líderes nos guiarán al éxito futuro.			X			3
18 Cumplo con todo lo que se espera de mí.					X	5
19 Mi jefatura me da oportunidades de desarrollo.		X				2
20 Quiero permanecer el resto de mi carrera en esta organización.	X					1
<b>TOTAL</b>						<b>64</b>

El compromiso laboral de esta persona es de nivel medio con un puntaje total de 64 entre un mínimo de 20 y un máximo de 100.

**Análisis de los Resultados**

 Compromiso Laboral: 64

<b>Bajo</b> 20 - 40	<b>Medio</b> 41 - 79	<b>Alto</b> 80 - 100
------------------------	-------------------------	-------------------------

Encuesta de Compromiso Laboral						
	Saber (Domino el trabajo asignado)	Lograr (Cumpló las expectativas de la organización)	Crecer (Puedo desarrollarme aquí)	Pertenecer (Me identifico con la organización)	Permanecer (Busco quedarme en la organización)	TOTAL
1 Me siento seguro/a en este trabajo.				4		4
2 Mi organización cumple lo que promete.		4				4
3 Sé lo que debo hacer en mi trabajo.	5					5
4 Recomiendo mi organización a otras personas.				4		4
5 No he pensado cambiarme de organización.					2	2
6 Los/as líderes se preocupan por nosotros/as y nuestro bienestar.			2			2
7 Tengo lo que necesito para hacer mi trabajo.	1					1
8 Aquí aprendo y crezco profesionalmente.			2			2
9 He recibido reconocimiento por mi trabajo.		4				4
10 Tengo amigos/as en el trabajo.					4	4
11 Esta es mi organización; aquí pertenezco.				4		4
12 Aquí podré alcanzar mis objetivos de carrera.			2			2
13 Mis compañeros/as hacen bien su trabajo.	3					3
14 Me siento orgulloso/a en mi trabajo.				4		4
15 Mi trabajo es importante, interesante y me hace feliz.		4				4
16 Mejoro mi trabajo, aportando más allá de mi cargo.	4					4
17 Confío que los/as líderes nos guiarán al éxito futuro.					3	3
18 Cumpló con todo lo que se espera de mí.		5				5
19 Mi jefatura me da oportunidades de desarrollo.			2			2
20 Quiero permanecer el resto de mi carrera en esta organización.					1	1
<b>TOTAL</b>	13	17	8	16	10	64

El análisis de los componentes del compromiso laboral indica que la persona cumple las expectativas de la organización (17 de 20) y se identifica con ésta (16 de 20). Hay aspectos a mejorar para dominar el trabajo asignado (13 de 20), en particular contar con los recursos necesarios para el trabajo (1 de 5). Las brechas más grandes están en la dimensión de crecimiento (8 de 20); la falta de perspectivas de desarrollo podría estar influyendo en la dimensión de permanecer (10 de 20). Esta persona presenta un riesgo de fuga de la organización.

### Conclusión

La propuesta del Centro de Ingeniería Organizacional, incluyendo su Encuesta de Compromiso Laboral, aporta al análisis de las organizaciones y la motivación de las personas en el trabajo.