



Modelo de cuadro de mando para la gestión del talento. Estudio aplicado a una empresa de servicios

Talent Management Balanced Scorecard Model. A Service Company Case Study

Santiago Ávila Vila  | savila@eae.es | Autor de correspondencia
EAE Business School, España

Cristina Tomàs Pérez  | ctomas@eae.es
EAE Business School, España

Adolfo Montalvo García  | adolfo.montalvo@campus.eae.es
EAE Business School, España

10.17502/mrcs.v11i2.654

Recibido: 07-02-2023

Aceptado: 14-06-2023



Resumen

Si bien resulta habitual que desde la alta dirección se afirme que los empleados son el activo más valioso de la empresa, no lo es tanto que el departamento de gestión del talento reciba un trato equivalente al de otras áreas corporativas. De ahí, que se muestre necesitado de evidenciar la importancia de su gestión. El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de cuadro de mando de la gestión del talento, que informe de las relaciones causa-efecto que se dan desde la percepción que tienen los empleados de las políticas de dirección de personas que aplica la empresa, hasta sus consecuentes últimos derivados de un mayor compromiso organizacional. Para ello, tras realizar una introducción sobre la necesidad de medir la gestión del talento, e integrar los conceptos de Clima y Compromiso Organizacionales, se presenta la propuesta misma del modelo y su aplicación empírica en una empresa de servicios. Los resultados, permiten afirmar la congruencia e idoneidad del modelo propuesto. Se concluye, que es necesario presupuestar los índices de Clima y Compromiso, para que el proceso de mejora continua del departamento de RRHH no quede solo supeditado al seguimiento de indicadores de efecto (absentismo, rotación...) y de presupuesto económico.

Palabras clave: cuadro de mando de Recursos Humanos, clima laboral, compromiso organizacional, rendimiento, rotación.

Abstract

Although it is common for senior management to state that employees are the company's most valuable asset, it is not so evident for the talent management department to receive equivalent attention compared with the other corporate areas such as finance, production, or commerce; therefore, HR needs to demonstrate the importance of achieving better talent management towards senior management than the rest of departments. The objective of this work is to develop a Talent Management Balanced Scorecard Proposal (CMGT), which reports cause-and-effect relationships that occur in this area of responsibility; that is, from the perception that employees have of the people management policies applied by the company, to their final consequences (occupational health, business performance, and customer satisfaction) derived from a greater organizational commitment. To this end, after making an introduction on the need for measuring talent management, and to integrate the concepts of Labour Climate (CL) and Organizational Commitment (CO), it is presented the theoretical model; hereafter, it is concreted in an empirical service company case study. The results allow us to state the congruence and suitability of the proposed model. Finally, we conclude on the need to budget CL and CO indicators, meaning that the HR department continuous improvement process is not restricted to monitor effect indicators (absenteeism, turnover...) neither economic budget indicators.

Keywords: Human Resources Scorecard, organizational climate, organizational commitment, performance, turnover.

Sumario

1. Introducción | 2. Necesidad de integrar los conceptos de clima y compromiso organizacionales | 2.1. Clima Laboral | 2.2. Compromiso Organizacional | 2.3. Integrando Clima y Compromiso Organizacionales | 3. Propuesta de un modelo de cuadro de mando para la gestión del talento | 3.1. Ratios de Clima | 3.2. Ratios de Compromiso | 4. Método | 4.1. Participantes | 4.2. Instrumento | 4.3. Procedimiento | 4.4. Resultados | 5. Discusión | Referencias | Anexo.

Cómo citar este artículo

Ávila Vila, S., Tomàs Pérez, C. y Montalvo García, A. (2023). Modelo de cuadro de mando para la gestión del talento. Estudio aplicado a una empresa de servicios. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 11(2), m231102a09. <http://dx.doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.654>

1. Introducción

Desde principios del siglo XX el interés que han mostrado las empresas por medir su rendimiento ha sido una constante. Así, en los inicios del *management* (Henri Fayol; Frederick W. Taylor; matrimonio Gilbreth; Henry Ford; Max Weber), algunas de las empresas más innovadoras desarrollaron tableros de control que incorporaban indicadores para el seguimiento de sus actividades. Más tarde, en la década de 1960, en Francia se generalizó el empleo de una herramienta de gestión llamada *Tableau de Bord*. En la misma década y en Estados Unidos, General Electric se valía de un tablero de control que informaba, en el corto y largo plazo, de ocho de sus áreas clave (Dávila, 1999). Posteriormente, en el último cuarto del siglo pasado, se extendió la práctica de la dirección por objetivos, que permitía comparar los resultados obtenidos con los presupuestados (Amat y Camargo, 2016). Más tarde, dicha práctica fue subsumida y sobrepasada por el concepto de *Balanced Scorecard (BSC)* o Cuadro de Mando Integral (CMI) de (Kaplan y McMillan, 2020; Kaplan y Norton, 1992, 2002, 2016). El CMI, a diferencia de la dirección por objetivos que establecía parámetros inconexos, se concreta como un conjunto de indicadores que expresan una relación íntima y coherente con la estrategia de la sociedad (de León, 2008). El CMI es un instrumento de dirección que tiene por finalidad advertir, mediante el empleo de indicadores, de: a) la situación de la empresa, b) orientar la acción de sus directivos, c) informar del resultado de sus actuaciones para la asignación de incentivos, y d) adoptar las medidas correctoras pertinentes (Amat, 2003).

Para Kaplan y Norton, el CMI surge de la necesidad de integrar la visión histórica de la contabilidad financiera (enfocada a hechos pasados), con la visión futura de cómo se construyen las capacidades competitivas sostenibles (enfocada a hechos venideros). Desde su perspectiva, los objetivos organizacionales se derivan de la misión, visión, y estrategia de la sociedad, presentándose agrupados bajo cuatro perspectivas (financiera, de cliente, de procesos, de aprendizaje y conocimiento), que debieran atender a la generación de valores de tipo económico, social y medioambiental (Bastida y Amat, 2022; Kaplan y McMillan, 2020). No obstante, hay autores que significan la necesidad de añadir nuevas perspectivas que se ajusten más a las particularidades propias de cada empresa y sector (Albright *et al.*, 2010). En atención a dichas singularidades, la presente propuesta deberá entenderse como un documento de base que invita a trabajar sobre la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, que es la que se presenta más necesitada de desarrollo e investigación. En cualquier caso, el CMI se concreta como un conjunto de objetivos y medidas que se derivan de la misión y estrategia de la sociedad. Así, definida la estrategia de la empresa, y fijados los objetivos e indicadores que informen de su grado de cumplimiento, solo restará implantar el CMI para que se posibilite una cultura de mejora continua que favorezca la toma de decisiones (Soto, 2003).

Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido y de que el uso del CMI se encuentra bastante extendido, todavía son muchas las organizaciones que tienen al departamento de dirección de personas (personas, sistemas y procedimientos, son las bases de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento), como secundario de las áreas financiera, comercial o productiva (Tituano *et al.*, 2022). Como si lo principal, las personas y su talento no fueran causa de mejores resultados. De ahí, la importancia de este trabajo, ya que, al formalizar una propuesta de cuadro de mando como la que aquí se presenta, se ofrece una vía de estudio que podrá ser replicada en investigaciones futuras tanto en el terreno académico y conceptual, como en el empresarial y ejecutivo. Como consecuencia, el presupuesto de gestión del ámbito de los RRHH, que en la mayoría de los casos solo persigue el cumplimiento de los costes presupuestados y el seguimiento de los indicadores de efecto (absentismo, peligrosidad, rotación...), tomará una perspectiva de mucho mayor calado al entrar de lleno en el proceso de mejora continua, y presupuestar indicadores que, sin ser de carácter económico (CL y CO), son causa de un mejor desempeño colectivo y resultados.

A mayor abundamiento, se afirma constantemente que los empleados son el activo más valioso de la empresa, cuando rara es la ocasión en la que el área de dirección de personas recibe un esfuerzo equivalente al de las otras ya citadas (Pascual, 2000). En base a lo apuntado, el presente trabajo propone un modelo de cuadro de mando de la gestión del talento (CMGT), que, formando parte del CMI, informe de las relaciones que se dan en su ámbito de actuación. Facilitando así la medida del impacto que tienen las políticas de dirección de personas en los resultados de la empresa (Albo y Mazariegos, 2020; Fundipe y PricewaterhouseCoopers, 2001; Munthe *et al.*, 2019). Así, el objetivo de este trabajo es concretar una propuesta de CMGT con una triple intención:

- a) Establecer un marco de referencia que ayude a entender las relaciones causa efecto que se dan entre: el "clima laboral" (CL) evocado por las políticas de dirección de personas que aplica la empresa, y el impacto que propicia este en la evolución del "compromiso organizacional" (CO). Los numerosos estudios que

relacionan la percepción que tienen los trabajadores de las políticas de gestión del talento con su grado de CO, se muestran necesitados de un modelo referencial que dé fundamento y soporte al CMGT (Ávila y Pascual, 2019; Coronado-Guzmán *et al.*, 2020):

- b) Definir y concretar la propuesta misma del modelo (definición de KPI's).
- c) En base a los apartados a y b, realizar un estudio empírico aplicando el modelo mismo.

Con el propósito de dar respuesta al objetivo de este trabajo, se presentan, tras esta introducción, los siguientes apartados:

- Segundo, que integra los conceptos de CL y CO.
- Tercero, que propone el modelo de CMGT como parte del CMI.
- Cuarto, que materializa el modelo en base al estudio empírico realizado.
- Quinto y último, en el que se presentan las conclusiones de este trabajo.

2. Necesidad de integrar los conceptos de clima y compromiso organizacionales

2.1. Clima Laboral

Al hablar de CL se hace referencia habitual a la percepción que tienen los empleados de su experiencia en la organización (Domínguez *et al.*, 2013). EL CL informa del significado común, evaluado individualmente, que tiene para los componentes de un colectivo la aplicación de determinadas prácticas y políticas de empresa (Loh *et al.*, 2019; Trógolo *et al.*, 2020). En la actualidad no existe acuerdo sobre el número de dimensiones que dan soporte al constructo; no obstante, cada vez resulta más habitual que se consideren factores de carácter organizativo e individual (Barría-González *et al.*, 2021; Pedraza y Bernal, 2018). De ahí que se tenga como un concepto integrador de la forma en que los trabajadores perciben las políticas ya citadas (lo extrínseco al individuo), y de su propio sistema de creencias (lo intrínseco a él) (Ponce *et al.*, 2022).

Desde un punto de vista organizativo, a la empresa solo le cabe actuar sobre lo que tiene como responsabilidad hacer. Esto es, una vez seleccionado a su personal, la empresa debe trabajar en lo que pide a sus trabajadores, y en los recursos que pone a su disposición –teoría de la demanda y recursos laborales–, para que de esa forma se pueda expresar su compromiso. Así, ambas responsabilidades, la de la empresa con sus políticas y la del trabajador con su actitud comprometida, entrarán en sinergia (Galanakis y Tsitouri, 2022). Según (Gilbert, 2007), la capacidad y motivación del empleado, se debieran considerar problemáticas solo cuando se hayan agotado las posibilidades de mejorar: la información que se le da; las herramientas que se pone a su disposición; la capacitación profesional que se le ofrece; y la adecuada alineación de incentivos y desempeño. En definitiva, la empresa debiera centrarse en la puesta en práctica de las políticas de dirección de personas, para que estas se concreten evocadoras de un mejor CL (Ávila, 2017).

2.2. Compromiso Organizacional

El CO se define como una ligazón afectiva de carácter psicológico que une al trabajador con su empresa, que deriva en un fuerte deseo de continuidad y de logro de los objetivos corporativos (Ávila y Pascual, 2020). En la actualidad, conseguir un alto nivel de CO es uno de los objetivos más deseados por la alta dirección de la empresa, ya que su incremento propiciará una disminución de los niveles de absentismo y rotación (Apascaritei y Elvira, 2018; Hernández *et al.*, 2021). La mayoría de los trabajos sobre CO, se centran en averiguar sus antecedentes y consecuentes organizativos más inmediatos, estando el CL entre los primeros (Bayona *et al.*, 2000); y la rotación, el absentismo, el estrés, y un mejor desempeño y atención al cliente, entre los segundos (Vargas-Huaman *et al.*, 2022).

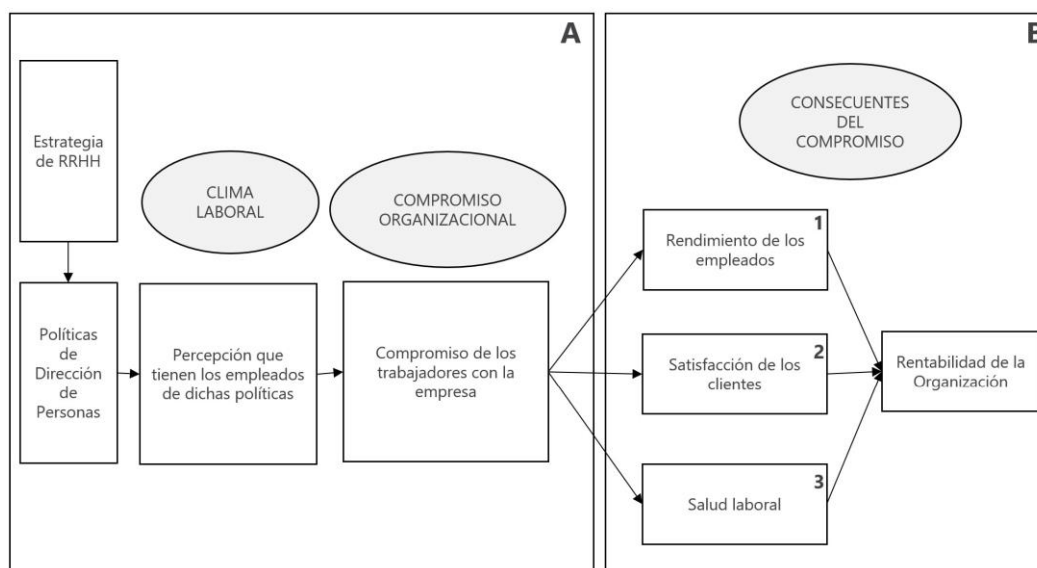
Tal como ocurre en los estudios de CL, tampoco hay acuerdo sobre el número de dimensiones que dan explicación al constructo CO. Tal es así, que el modelo tridimensional que ha acumulado la mayor cantidad de estudios (Allen y Meyer, 1996), ha sido puesto en entredicho. Su principal crítica vendría soportada por una línea de pensamiento que enraíza en los iniciales trabajos del equipo de Porter (Mowday *et al.*, 1974), centrados en la idea de que el CO es un constructo de carácter afectivo unidimensional. Dicha perspectiva,

presenta a un trabajador que se siente proactivamente ligado con una empresa y proyecto concreto, de tal forma, que se vincula a ella de una manera que pudiera no darse en otra empresa o proyecto distinto. A resultas de ello, cada vez hay un mayor número de investigadores que entienden que la dimensión afectiva es la parte nuclear de este tipo de compromiso (Cernas y Nava, 2019; Grund y Titz, 2022).

2.3. Integrando Clima y Compromiso Organizacionales

Tal como refiere Maella (2010), tanto el CL como el CO no son *per se* políticas de dirección de personas, sino que se sitúan en el ámbito de sus consecuencias. De ahí que cuando se quiera influir en estos aspectos, se deba trabajar sobre las políticas de dirección de personas que aplica la empresa, ya que, atendiendo al criterio de responsabilidad, la organización solo puede actuar sobre aquello en lo que puede ejercer control; esto es, en las políticas ya citadas. La alta dirección, al medir CL, obtendrá información sobre la percepción que tienen los empleados de las políticas que aplica, lo que le servirá de base para modificar aquellas que no alcanzaron los resultados de mayor compromiso y mejores consecuentes derivados (Riera *et al.*, 2016). El CL, al ser una respuesta que da el individuo a su experiencia en el trabajo (su valoración de las políticas que aplica la empresa), se concreta como una actitud de naturaleza reactiva que contrasta con la proactividad del constructo CO (su actitud ante los objetivos de ella) (Figura 1).

Figura 1. Variables que integrar en el CMGT



Fuente. Elaboración propia.

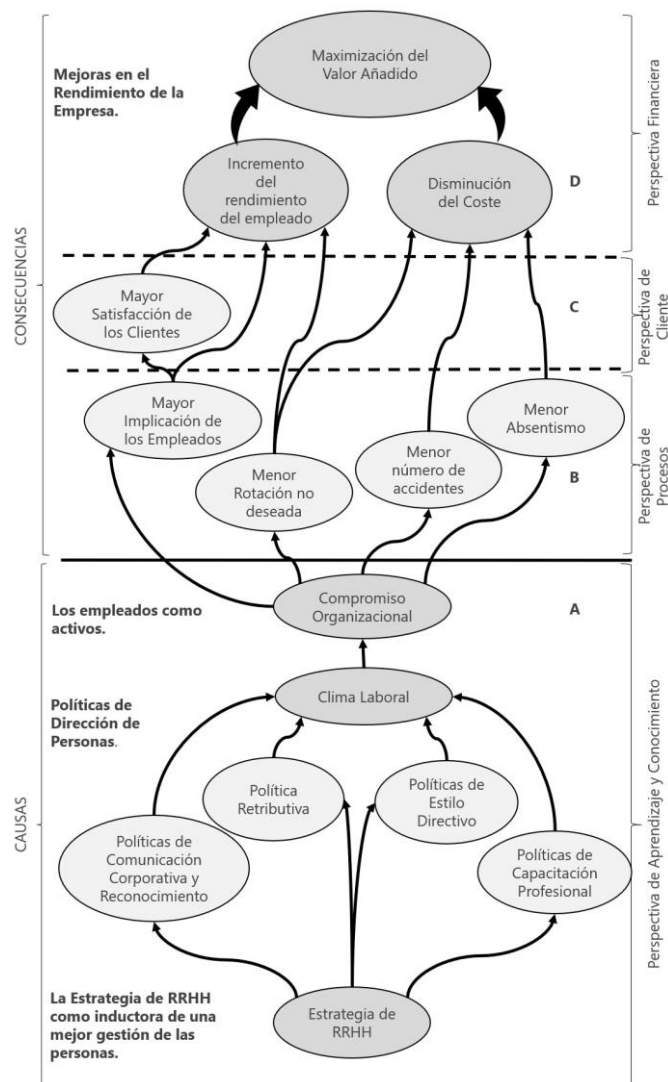
Un CL favorable, propiciado por unas políticas de RRHH bien percibidas por parte de los trabajadores, se concretará evocador de un mejor CO (cuadrante A de la Figura 1), lo que finalmente se traducirá en una mejora de la rentabilidad organizativa (por un mejor rendimiento de los empleados, mayor satisfacción de los clientes, y mejor salud laboral), derivada de una mayor atracción y retención del talento (cuadrante B de la misma figura). Como consecuencia de lo apuntado, deviene fundamental que el departamento de dirección de personas disponga de un modelo de CMGT, que relacione las políticas de gestión del talento con el CL y con el CO, para que los consecuentes de este último supongan una mejora de la rentabilidad organizativa.

3. Propuesta de un modelo de cuadro de mando para la gestión del talento

Habitualmente, las empresas se han centrado en el desarrollo de sistemas que informan de la evolución de las áreas financiera, productiva, comercial y de marketing, situando en un plano secundario al de la dirección de personas. De ahí, que dicha área se muestre necesitada de evidenciar la importancia que tiene una mejor gestión del talento organizativo. Esto es, el departamento de dirección de personas deberá medir el resultado de sus actuaciones, para obtener información de cómo se cuida y desarrolla al talento de la empresa (causa), y así demostrar la influencia que tienen sus actuaciones en los resultados organizativos (efecto). Tal como refieren Edvinsson y Malone (1997), al igual que la parte visible de un árbol (las frutas) no se entendería sin su parte oculta (las raíces), los mejores resultados no se darán si no se atiende a las causas que los propician. Así, la empresa deberá controlar, a partir de su CMGT, la evolución de los índices causa (CL y CO –cuadrante A de la Figura 1–) para estudiar la evolución de sus consecuencias –cuadrante B de la misma figura.

Con base en lo apuntado, el presente trabajo propone un modelo de CMGT que, formando parte del CMI, dé respuesta a las necesidades de información de la gestión del talento al margen del tipo de empresa o sector.

Figura 2. Relaciones causa efecto en el CMGT



Fuente. Elaboración propia a partir de Fundipe y PricewaterhouseCoopers, 2001.

Así, tal como se puede observar en el sentido ascendente de la Figura 2, la estrategia de recursos humanos, materializada en la puesta en práctica de sus políticas (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento –cuadrante A de la Figura 2–), se concreta causa de:

- Un mejor desempeño laboral (Perspectiva de Procesos –cuadrante B de la Figura 2–).
- Una mayor satisfacción de los clientes (Perspectiva de Clientes –cuadrante C de la Figura 2–).
- Un mejor rendimiento empresarial (Perspectiva Financiera –cuadrante D de la Figura 2–).

De ahí que el CMGT deba centrarse en la medida de aquellos factores que como causa influyen en un mejor desempeño laboral, satisfacción de los clientes, y resultados.

La presente propuesta, encuentra soporte conceptual en el modelo desarrollado por Ávila y Pascual (2019) que se sirve de un cuestionario de cinco dimensiones (cuatro de CL y una de CO) y 28 ítems que reciben respuesta en una escala Likert de valores extremos 1 y 5 (Anexo 1). Las cuatro dimensiones de CL se refieren a la percepción que tienen los empleados de las políticas de:

- Estilo Directivo (ED) (ítems 8 a 16), sobre la forma en que se emplea el superior inmediato de cada empleado.
- Comunicación Corporativa y Reconocimiento (CCR) (ítems 17 a 21), sobre lo propio de la comunicación y el reconocimiento que se les da por la labor bien realizada.
- Capacitación Profesional (CP) (ítems 22 a 25), sobre la formación continua que reciben.
- Retribución (RE) (ítems 26 a 28), en base al sistema retributivo que emplea la empresa.

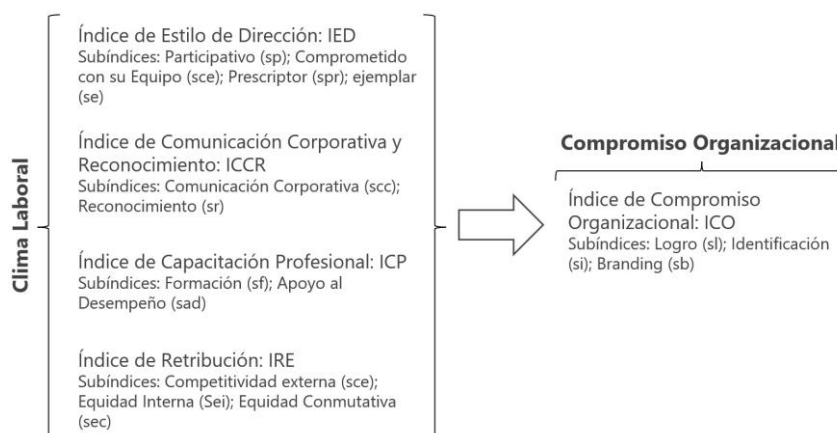
Y la dimensión CO (ítems 1 a 7), que alude a la implicación que muestran los trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.

El cálculo de los indicadores (de causa) que se proponen a lo largo de este trabajo, se realizará en base a dividir el total de puntos obtenidos en la muestra, entre el total de puntos posibles (Fundipe y PricewaterhouseCoopers, 2001). Así, de suponer que se hubieran recibido 200 cuestionarios del modelo propuesto (Anexo 1), con una puntuación total en la política “Estilo Directivo” (9 ítems) de 8.000 puntos (suma de las valoraciones de los 200 cuestionarios recibidos), la elaboración del indicador de estilo directivo (IED) se correspondería con la fórmula siguiente:

$$\text{IED} = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Escala ED (8.000)}}{5 \text{ (Máximo Posible Escala Likert)} \times \text{Ítems ED (9)} \times \text{Cuestionarios (200)}} \times 100\% = 88,9\%$$

El IED así calculado, informaría de la muy buena acogida que tiene entre los trabajadores el desempeño directivo de su jefe inmediato.

Figura 3. Indicadores de Clima y Compromiso Organizacional



Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 3 se presenta la propuesta de indicadores de CL y de CO. En todas las dimensiones del modelo, además de definir un índice de carácter sintetizador en cada una de ellas: IED, ICCR, ICP, IRE (Clima Laboral) y CO (Compromiso Organizacional), también se hace lo propio con otros índices de naturaleza desagregada (subíndices), que pretenden aportar un mayor grado de detalle informativo. Tal sería el caso de: sp, sce, spr y se, en Estilo de Dirección; trabajando de forma análoga en el resto de las dimensiones.

3.1. Ratios de Clima

Los indicadores de clima permiten controlar la valoración que hacen los trabajadores de las políticas de gestión del talento que emplea la empresa. La implantación de dichas políticas debe guiarse, además de por una buena intención directiva, por el conocimiento de cómo las perciben los empleados (Domínguez *et al.*, 2013). El trabajador comprometido, y que por tanto atiende a la parte del trato que le corresponde (aportar su mejor saber-hacer), debe encontrar en su empresa la reciprocidad debida –que implante políticas favorecedoras de un mejor CL– (Ávila, 2017). De ahí que cada parte de la relación laboral deba centrarse en su particular responsabilidad: el trabajador, en su compromiso con la organización; y la empresa, en favorecer aquellas políticas que alimenten un mejor CL y CO consecuente (Levinson *et al.*, 1962).

A) Índice de Estilo Directivo (IED)

El IED trata de determinar la percepción que tienen los empleados del estilo directivo con que se emplea su superior inmediato. Se calcula a partir de las respuestas dadas por los trabajadores a los ítems (8-16) de la dimensión ED del cuestionario propuesto según la fórmula siguiente:

$$IED = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Escala ED (8-16)}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems ED (9)} \times \text{N}^\circ \text{Cuestionarios}} \times 100\%$$

El IED es un indicador que sintetiza cuatro perspectivas diferentes de cómo valoran los empleados el desempeño de su jefe respectivo. Así, se trata de conocer si es: a) “participativo”; b) “comprometido con su equipo”; c) “prescriptor”; d) “ejemplar”. Como consecuencia, el IED debe ser complementado por los subíndices que vienen a continuación y que dan respuesta a cada una de las perspectivas señaladas.

A.1) Subíndice Participativo (sp)

Que mide la valoración que hacen los empleados de la información que reciben de sus jefes respectivos, y de si estos les hacen partícipes de la misión, objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo, a la vez que atienden a sus propuestas de mejora y se comprometen con ellas. Se calcula a partir de los ítems 8 y 11 de la escala ED en base a:

$$sp = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 8 y 11 Escala ED}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (2)} \times \text{N}^\circ \text{Cuestionarios}} \times 100\%$$

A.2) Subíndice Comprometido con su Equipo (sce)

Que informa de la percepción que tienen los empleados de si el particular jefe se muestra comprometido con ellos implicándose en su desarrollo profesional. Se calcula a partir de los ítems 9 y 16 de la escala ED en base a:

$$sce = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 9 y 16 Escala ED}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (2)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

A.3) Subíndice Prescriptor (*spr*)

Que cuantifica la valoración que hacen los empleados de la información que reciben de su propio jefe, en particular, de las conductas que tiene por adecuadas, y de la forma en que estimará su trabajo. Se calcula a partir de los ítems 10 y 13 de la escala ED según:

$$spr = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 10 y 13 Escala ED}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (2)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

A.4) Subíndice Ejemplar (*se*)

Que mide la percepción que tienen los trabajadores del jefe particular en cuanto a si se emplea justo y ejemplar en su proceder. Se calcula a partir de los ítems 12, 14 y 15 de la escala ED según:

$$se = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 12, 14 y 15 Escala ED}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (3)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

B) Índice de Comunicación Corporativa y Reconocimiento (ICCR)

El ICCR es un indicador agregado de la forma en que perciben los trabajadores las políticas de comunicación y reconocimiento que emplea la empresa. Se calcula a partir de los ítems (17-21) de la dimensión CCR según la fórmula:

$$ICCR = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Escala CCR (17-21)}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems CCR (5)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

El ICCR se alimenta de dos perspectivas diferentes, la que informa de las políticas de "comunicación corporativa", y la que hace lo propio con las de "reconocimiento".

B.1) Subíndice Comunicación Corporativa (*scc*)

Que mide la percepción que tienen los empleados de las políticas de comunicación de la empresa; en particular, de la información que reciben de su evolución y planificación futura. Se calcula a partir de los ítems 18, 19 y 21 de la escala CCR en base a:

$$scc = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 18, 19 y 21 Escala CCR}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (3)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

B.2) Subíndice Reconocimiento (sr)

Que cuantifica la valoración que hacen los empleados del reconocimiento que reciben por su mejor desempeño y propuestas de mejora. Se calcula a partir de los ítems 17 y 20 de la escala CCR según:

$$sr = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 17 y 20 Escala CCR}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (2)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

C) Índice de Capacitación Profesional (ICP)

El ICP es un indicador agregado de la forma en que valoran los trabajadores las políticas de formación y apoyo al desempeño. Se calcula a partir de los ítems (22-25) que constituyen la dimensión CP en base a:

$$ICP = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Escala CP (22-25)}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems CCR (4)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

El ICP es un indicador de síntesis de las perspectivas desagregadas que aportan las políticas de "formación" y "apoyo al desempeño".

C.1) Subíndice Formación (sf)

Que valora la percepción que tienen los empleados de la formación interna que reciben. Se calcula a partir del ítem 25 de la escala CP según:

$$sf = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítem 25 Escala CP}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (1)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

C.2) Subíndice Apoyo al Desempeño (sad)

Que informa de la valoración que hacen los trabajadores de las políticas que practica la empresa y que favorecen su buen desempeño. Se calcula a partir de los ítems 22, 23 y 24 de la escala CP en base a:

$$sad = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 22, 23 y 24 Escala CP}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (3)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

D) Índice de Retribución (IR)

El IR es un indicador resumen de la forma en que valoran los trabajadores las políticas de retribución de la organización; esto es, si es competitiva externamente, equitativa internamente, y se concreta justa al comparar lo aportado con lo recibido. Se calcula a partir de los ítems (26-28) que forman la dimensión IR según la fórmula:

$$IR = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Escala IR (26-28)}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems IR (3)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

El IR se presenta como la integración de los subíndices que informan de las políticas de "competitividad externa", "equidad interna" y "equidad conmutativa".

D.1) Subíndice Competitividad Externa (sce)

Que valora la percepción que tienen los empleados de su retribución cuando la comparan con la que se da para cometidos similares en otras empresas del sector. Se calcula a partir del ítem 26 de la escala IR en base a:

$$sce = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítem 26 Escala IR}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (1)} \times \text{N}^\circ \text{Cuestionarios}} \times 100\%$$

D.2) Subíndice Equidad Interna (sei)

Que mide la percepción que tienen los trabajadores de su retribución cuando la comparan con la que perciben sus jefes, colegas de trabajo, y subordinados. Se calcula a partir del ítem 28 de la escala IR según:

$$sei = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítem 28 Escala IR}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (1)} \times \text{N}^\circ \text{Cuestionarios}} \times 100\%$$

D.3) Subíndice Equidad Conmutativa (sec)

Que informa de la percepción que tienen los empleados de la relación que se establece entre lo que aportan a la organización y lo que reciben de ella. Se calcula a partir del ítem 27 de la escala IR en base a:

$$sec = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítem 27 Escala IR}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (1)} \times \text{N}^\circ \text{Cuestionarios}} \times 100\%$$

3.2. Ratios de Compromiso Organizacional

Con frecuencia, se pierde de vista el carácter sistémico de los problemas del desempeño laboral, ya que muchas veces, centrados en los resultados y en el comportamiento del trabajador (su antecedente más inmediato), no se analizan las dificultades con que se enfrenta el empleado y que causan la pérdida de su compromiso inicial (Gilbert, 2007). Convivir con un sistema lleno de trabas, implicará, en la mayoría de las ocasiones, un deterioro de la motivación, el empuje y el compromiso del trabajador (Rummler y Brache, 2013). Los ratios que informan de este tipo de compromiso permiten analizar el grado de proactividad que expresa el trabajador en el logro de los objetivos organizacionales.

E) Índice de Compromiso Organizacional (ICO)

El ICO es un indicador agregado que mide la ligazón afectiva que une al trabajador con su empresa, y que le impulsa hacia el logro de los objetivos organizacionales más allá de lo que tiene por obligación contractual; se calcula a partir de las respuestas dadas por los empleados a los ítems (1-7) de la dimensión CO según la fórmula:

$$ICO = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Escala CO (1-7)}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems CO (7)} \times \text{N}^\circ \text{Cuestionarios}} \times 100\%$$

El ICO es un indicador que agrega los subíndices de: "logro", "identificación" y "branding".

E.1) Subíndice Logro (sl)

Que se refiere a la disposición que manifiesta el empleado por realizar un gran esfuerzo en pos del logro organizativo, en una empresa de la que piensa que es merecedora de seguir trabajando en ella. Se calcula a partir de los ítems 3, 4 y 6 de la escala CO en base a:

$$sl = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 3, 4 y 6 Escala CO}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (3)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

E.2) Subíndice Identificación (si)

Que informa de la valoración que hace el empleado de su empresa. En particular, se refiere a si se siente identificado con ella, estima que es la mejor alternativa laboral posible, y piensa que fue un acierto haberla elegido para trabajar. Se calcula a partir de los ítems 2, 5 y 7 de la escala CO según:

$$si = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítems 2, 5 y 7 Escala CO}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (3)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

E.3) Subíndice Branding (sb)

Que se refiere al grado de entusiasmo que manifiesta el empleado con la empresa cuando se relaciona con sus amigos. Se calcula a partir del ítem 1 de la escala CO en base a:

$$sb = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones Ítem 1 Escala CO}}{5 (\text{Máximo Escala Likert}) \times \text{Ítems Subíndice (1)} \times \text{N}^\circ \text{ Cuestionarios}} \times 100\%$$

A continuación, y una vez definida la propuesta del modelo junto con los indicadores de gestión que lo operativizan, se presenta su aplicación empírica en una empresa de servicios intensivos en mano de obra. Se eligió este tipo de servicios (seguridad) porque en ellos se dan unas características particulares que se derivan de la convivencia de dos tipos de realidades: a) La del personal de estructura (Personal Directivo y Mandos Intermedios), con una retribución superior a la de convenio, que permanece en la empresa aunque esta pierda a uno de sus clientes; y b) La del personal subrogable (Responsable de Equipo y Personal de Base), con una retribución sujeta a convenio, que continúa trabajando en las instalaciones del cliente de su empresa aunque este cambie de proveedor, ya que por efecto de la subrogación se integrará en la plantilla de la nueva adjudicataria del servicio.

4. Método**4.1. Participantes**

Se obtuvieron 706 respuestas de empleados de una multinacional, implantada en España, del sector de los servicios intensivos en mano de obra (ámbito de la seguridad física). Los rangos de edad se distribuyeron de la siguiente forma: 79 respuestas entre 20 y 29 años; 175 entre 30 y 39 años; 255 entre 40 y 49 años; 181 entre 50 y 59 años; y finalmente, 16 de más de 60 años. Las categorías sociolaborales que constituyen la muestra son cuatro: las dos primeras, Personal de Base y Responsables de Equipo, que están sujetas a convenio laboral y su retribución se fija mediante negociación colectiva, y las dos segundas, Mandos Intermedios y Personal Directivo, que no lo están y su retribución, por encima de convenio, se acuerda en negociación individual. La distribución sociolaboral de la muestra clasificada por sexos se presenta en la Tabla 1.

Tabla1. Distribución por categorías y sexos

Categoría sociolaboral	H	M	Total
Personal de Base	481	106	587
Responsables de Equipo	53	9	62
Mandos Intermedios	18	2	20
Personal Directivo	28	9	37

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 1, todas las categorías se presentan con un porcentaje de mayor presencia masculina, alcanzando su máxima expresión en la de Mandos Intermedios (90%), y siendo mínima en la de Personal Directivo (24,3%). La recopilación de datos y primera versión de la presente propuesta de cuadro de mando se concretaron en el mes de abril de 2021.

4.2. Instrumento

Para la elaboración de los índices CL y CO referidos al cuadrante A de la Figura 2, se empleó el cuestionario ya citado en el apartado 3.2. de la propuesta misma de este CMGT (Anexo 1). Dicho cuestionario, es el resultado de sendos análisis factoriales exploratorios y confirmatorios de los que se deriva un modelo de cinco factores, en el que las correlaciones que se dan entre las dimensiones ED, CCR, CP, RE y CO, presentan todas ellas un nivel de significación $\alpha \leq 1\%$. Así mismo, el alfa de Cronbach del instrumento, tratado este como un todo, fue de 0,962, siendo el de cada una de sus dimensiones: CO-0,919; ED-0,959; CCR-0,935; CP-0,831; y RE-0,826. Lo que permite afirmar que este instrumento, siendo fiable y válido, se concreta como una herramienta de utilidad para el estudio de las relaciones causa efecto que se dan entre las políticas de gestión del talento, y el clima y compromiso organizacionales (Ávila y Pascual, 2019).

4.3. Procedimiento

La empresa remitió un correo electrónico a un total de 10.230 personas, incluyendo un enlace al cuestionario para que pudiera ser cumplimentado de forma totalmente anónima y confidencial. A resultados de ello, se recabaron 706 respuestas válidas, lo que se traduce en unos parámetros que indican que el nivel de significación de la muestra es idóneo (99% de confianza y 4,68% de error).

A continuación, se procedió a agrupar la muestra por categorías sociolaborales. Posteriormente, y para comparar las categorías entre sí, se calcularon los índices de síntesis de cada una de las cinco dimensiones del instrumento (Tabla 2). Más tarde, y ahora con la finalidad de estudiar cada categoría por separado, se calcularon los subíndices de cada una de ellas para analizar sobre qué particularidades (subíndices) de cada dimensión de CL cabría actuar para que mejorara su particular nivel de CO (Tablas 3 y 4).

4.4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en base a dos visiones diferentes y complementarias entre sí: la primera, que muestra los índices de síntesis CL y CO para su comparación por categorías; y la segunda, que hace lo propio con los subíndices de cada categoría sociolaboral para el análisis de sus palancas de mejora. En la síntesis de las dos visiones, se tendrá información relevante de cara a adaptar lo genérico de las políticas definidas por la empresa a lo particular de cada categoría sociolaboral.

A) Por categorías sociolaborales

En primer lugar, se presentan los indicadores de síntesis de las dimensiones CL y CO por categorías sociolaborales (Tabla 2).

Tabla 2. Distribución de Índices de síntesis por categorías sociolaborales

Categoría Sociolaboral	CO	CL			
	ICO	IED	ICCR	ICP	IRE
1. Personal de Base	76,80%	61,80%	44,10%	57,50%	58,10%
2. Responsable de Equipo	84,80%	69,50%	50,90%	63,10%	61,90%
3. Mandos Intermedios	86,00%	79,30%	62,60%	65,50%	59,70%
4. Personal Directivo	85,40%	81,00%	67,80%	71,10%	59,80%

Nota. Categorías 1 y 2 sujetas a convenio. Categorías 3 y 4 no sujetas a convenio.

Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 2, se puede observar cómo los valores más altos de la muestra se dan en la dimensión CO, por lo que cabe afirmar, al situarse todas las categorías por encima del 76%, que el personal de la empresa se presenta muy comprometido. Por el contrario, los peores indicadores se encuentran en ICCR en las categorías de convenio (Personal de Base-44,1%; Responsable de Equipo-50,9%); y en IRE en las de fuera de convenio (Mandos Intermedios-59,7%; Personal Directivo-59,8%). De los datos anteriores cabe deducir que la principal fuente de mejora del CO pasa por modificar las políticas de CCR en el personal sujeto a convenio, y de RE en el que no lo está. También, se puede apreciar que conforme crece el nivel de responsabilidad, el IED crece también. Lo que informa de que el desempeño que el Personal de Base percibe de sus Responsables de Equipo (61,80%) es inferior al que estos aprecian de sus Mandos Intermedios (69,50%). De ahí que la empresa debiera plantearse trabajar en las políticas de liderazgo que aplican sus Responsables de Equipo y Mandos Intermedios.

B) Por cada categoría sociolaboral sujeta o no a convenio

A continuación, se presentan las Tablas de subíndices por cada categoría sociolaboral del personal que está sujeto a convenio y del que no lo está, con la finalidad de apreciar aquellos subíndices sobre los que cabe trabajar para evocar un mayor nivel de CO.

B.1) Personal sujeto a convenio

En la Tabla 3, se puede observar que las principales palancas de mejora del CO del Personal de Base se encuentran en ICCR. En particular, en los dos subíndices que lo constituyen (reconocimiento: sr-43,2; comunicación corporativa: scc-44,7). También, cabe resaltar que uno de los subíndices de IRE (equidad conmutativa: sec-51,5), presenta valores que debieran alertar a la dirección de la empresa de la necesidad de trabajar en las políticas de reconocimiento por el trabajo bien hecho. Más, cuando los subíndices de reconocimiento (sr) y de equidad conmutativa (sec) se presentan alineados con la misma necesidad: premiar el buen desempeño (Tabla 3).

En cuanto a los Responsables de Equipo, también se puede apreciar en la misma Tabla 3, que las necesidades y deficiencias que expresan los Responsables de Equipo, son las mismas y en el mismo orden de las que se evidenciaron en el Personal de Base: reconocimiento: sr-49,4; comunicación corporativa: scc-51,9; y equidad conmutativa: sec-53,2. Lo que se derivaría de que los dos colectivos se enfrentan a situaciones laborales muy semejantes. Así, cabe resaltar, que, en ambas categorías laborales, el subíndice discordante de los otros dos en IRE es el de equidad conmutativa (sec), dado que es el único de los tres que mide un aspecto que no está recogido en convenio, y que se concreta singular de su organización (el convenio no contempla gratificaciones ni incentivos). En cambio, cuando se trata de los otros dos subíndices (equidad conmutativa: sce y equidad interna: sei), su grado de aceptación crece en base a que son aspectos que sí se recogen en él (la retribución sí está incluida en el convenio).

Tabla 3. Subíndices del Personal sujeto a convenio (en porcentaje)

Personal de Base													
ICO 76,8			IED 61,8			ICCR 44,1			ICP 57,5		IRE 58,1		
<i>sl</i>	<i>si</i>	<i>sb</i>	<i>sp</i>	<i>sce</i>	<i>spr</i>	<i>se</i>	<i>scc</i>	<i>sr</i>	<i>sf</i>	<i>sad</i>	<i>sce</i>	<i>sei</i>	<i>sec</i>
79,8	76,6	68,7	59,5	62,0	58,9	65,2	44,7	43,2	59,9	56,7	65,0	57,7	51,5
Responsables de Equipo													
ICO 84,8			IED 69,5			ICCR 50,9			ICP 63,1		IRE 61,9		
<i>sl</i>	<i>si</i>	<i>sb</i>	<i>sp</i>	<i>sce</i>	<i>spr</i>	<i>se</i>	<i>scc</i>	<i>sr</i>	<i>sf</i>	<i>sad</i>	<i>sce</i>	<i>sei</i>	<i>sec</i>
87,5	84,5	77,4	67,9	68,7	68,2	71,9	51,9	49,4	66,8	61,8	69,0	63,6	53,2

Nota. Las cifras expresan los porcentajes de cada uno de los índices de la tabla.

Fuente. Elaboración propia.

B.2) Personal que no está no sujeto a convenio

Por su parte, en la Tabla 4, se puede destacar que los subíndices que ofrecen mayores posibilidades de mejora para los Mandos Intermedios se encuentran en equidad conmutativa: *sec*-56,0 y reconocimiento: *sr*-58,5. También, cabe resaltar que los subíndices peor valorados (*sec*, *sr*, *sce*, *sei*), se refieren todos ellos a cuestiones relacionadas con la política retributiva de la empresa. Consecuentemente, cabe esperar que una modificación del sistema retributivo, que evoque una mejor percepción por parte de los Mandos Intermedios, lleve asociado un incremento de CO.

Tabla 4. Subíndices del Personal no sujeto a convenio

Mandos Intermedios													
ICO 86,0			IED 79,3			ICCR 62,6			ICP 65,5		IRE 59,7		
<i>sl</i>	<i>si</i>	<i>sb</i>	<i>sp</i>	<i>sce</i>	<i>spr</i>	<i>se</i>	<i>scc</i>	<i>sr</i>	<i>sf</i>	<i>sad</i>	<i>sce</i>	<i>sei</i>	<i>sec</i>
87,0	86,0	83,0	76,5	80,5	78,5	81,0	65,3	58,5	66,0	65,3	63,0	60,0	56,0
Personal Directivo													
ICO 85,4			IED 81,0			ICCR 67,8			ICP 71,10		IRE 59,8		
<i>sl</i>	<i>si</i>	<i>sb</i>	<i>sp</i>	<i>sce</i>	<i>spr</i>	<i>se</i>	<i>scc</i>	<i>sr</i>	<i>sf</i>	<i>sad</i>	<i>sce</i>	<i>sei</i>	<i>sec</i>
88,7	83,6	81,1	78,9	80,3	78,7	84,3	70,6	63,5	69,7	71,5	60,0	61,1	53,4

Nota. Las cifras expresan los porcentajes de cada uno de los índices de la tabla.

Fuente. Elaboración propia.

Por último, cabe señalar a partir de la misma Tabla 4, que los subíndices peor valorados por parte del personal directivo se encuentran nuevamente en las percepciones que estos tienen de la política retributiva que se aplica en la empresa, principalmente de lo que expresan de su sistema de incentivos (equidad conmutativa: *sec*-53,4) y de su retribución cuando la comparan con otras empresas de su sector (*sce*-60,0).

Con carácter general y en base a los resultados mostrados, se aprecia que la empresa se muestra necesitada de variar y adaptar a cada categoría sociolaboral, su política de recompensas e incentivos, dado que, en las cuatro categorías del estudio, los subíndices peor valorados se dan en equidad conmutativa (*sec*) y reconocimiento (*sr*). En relación con el personal que no es de convenio, el estudio demuestra que se debe trabajar en las políticas de comunicación corporativa, que informan tanto de los resultados alcanzados por la empresa como de sus planes a futuro.

En cuanto a Mandos Intermedios y Directivos, se debiera modificar también su política retributiva; con particular atención a la equidad interna en el caso de los primeros, y a la competitividad externa en el de los segundos. También, y con el fin de mejorar la percepción del estilo directivo con que se emplean Jefes de Equipo y Mandos Intermedios, se deben emprender acciones formativas para conseguir unas mejores prácticas directivas. Por último, resaltar que con lo expuesto en este trabajo no queda todo dicho en cuanto a las posibilidades que ofrece el modelo, dado que se podrían concretar otros aspectos no tratados hasta ahora, como sería el caso de la elaboración de índices por sexo y categoría, o incluso por centros de coste o ámbito geográfico.

5. Discusión

Dado el entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones, no basta con repetir una y otra vez que el empleado es el activo más valioso con que cuenta la empresa. Resulta necesario el diseño e implantación de un sistema que informe de los aspectos relevantes de la gestión del talento colectivo. El objetivo de este trabajo se ha concretado en la elaboración de una propuesta de CMGT, que, formando parte del CMI, impulse la participación del departamento de dirección de personas en los procesos de mejora continua. Así, establecido el nexo entre causas y efectos, se podrá trabajar sobre las primeras para mejorar los segundos.

Los procesos de mejora continua de la función de RRHH, no pueden quedar reducidos al seguimiento económico de los planes que acompañan a todo presupuesto de gestión; puesto que también se debieran presupuestar: a) el nivel de aceptación que quiere conseguir la organización de sus empleados de las políticas de gestión del talento (CL): cómo perciben el estilo directivo de sus jefes respectivos, las políticas de comunicación corporativa y reconocimiento, y las de capacitación profesional y retribución; b) el grado de CO evocado por ellas; y c) la evolución de sus consecuentes en forma de incremento del rendimiento y salud laborales, y satisfacción de los clientes. Los puntos a y b, se deberán trabajar a partir de la información captada por el cuestionario y el cálculo de los índices y subíndices del modelo, y el punto c, se concretará a partir de la información que cada empresa debe recoger de su particular realidad. Lo que dará oportunidad, a cada responsable organizativo, de trabajar, en función de las desviaciones encontradas, sobre las causas que finalmente se concreten en efectos no deseados, para así definir los próximos objetivos de un nuevo inicio de ciclo. Con lo que el departamento de dirección de personas se situará en un nivel de gestión similar al de las otras áreas organizativas. Así, en congruencia con la misión, visión y valores, y definida la estrategia de gestión del talento, se presupuestará el grado de aceptación que se desea tener de las políticas de gestión del talento (CL), lo propio del CO, y los niveles que como efecto se quieren alcanzar del rendimiento y salud laborales de los empleados y satisfacción de los clientes. Como consecuencia, el presupuesto de gestión del ámbito de los RRHH ya no se concretará como una herramienta que solo persigue el cumplimiento de los costes presupuestados y el seguimiento de los indicadores de efecto (absentismo, peligrosidad, rotación...); puesto que también, y de forma proactiva, entrará de lleno en el proceso de mejora continua al incluir indicadores de CL y CO que son causa de un mejor desempeño colectivo.

En relación con posibles líneas de investigación futura, sería deseable que se aportaran estudios que concretaran propuestas de cuadro de mando en otras empresas del mismo sector (seguridad), lo que permitiría incrementar la base de información específica de este. De la misma manera, sería deseable que se hiciera lo propio en otro tipo de servicios también intensivos en mano de obra y en los que se dan las dos situaciones comentadas anteriormente (personal sujeto a convenio y subrogable y no sujeto a convenio y no subrogable), como sería el caso de la limpieza viaria, de oficinas, jardinería, personal de asistencia en tierra de los aeropuertos (*handling*)... De tal forma que, generalizada la base investigadora en este tipo de servicios, se estaría en disposición de compararla con la que pudiera darse en otros sectores como el industrial, farmacéutico, distribución etc.

Las principales limitaciones del cuadro de mando propuesto vienen referidas al alcance del cuestionario, fiable y válido, utilizado. Los índices y subíndices propuestos se han definido en base a un tipo de empresa en la que no se ha considerado la presencia de trabajadores que se emplean por cuenta de una empresa de trabajo temporal, o que se relacionan con ella a través de un contrato mercantil como autónomos o por proyectos.

Referencias

- Albo, P., y Mazariegos, A. (2020). *HR Analytics: 4 analíticas clave para un Director de RRHH*. <https://bit.ly/3phv4Ro>
- Albright, T., Burgess, C., Hibbets, A., y Roberts, M. (2010). Four steps to simplify multimeasure performance evaluations using the balanced scorecard. *Corporate Accounting y Finance*, 21(5), 63-68. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20613>
- Allen, N., y Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Amat, J. (2003). *Control de gestión. Una perspectiva de dirección* (6ª). Gestión 2000.
- Amat, J., y Camargo, A. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXIV(1), 5-11. <https://doi.org/10.18359/rfce.1617>
- Apascaritei, P., y Elvira, M. (2018). *Agilidad Estratégica a Través del Capital Humano/ST-479*. 1-15.
- Ávila, S. (2017). Desde la felicidad hacia el compromiso. Pearson Educación S.A.
- Ávila, S., y Pascual, M. (2019). Propiedades psicométricas de un cuestionario para evaluar la percepción de los trabajadores de las políticas de recursos humanos y su compromiso organizacional. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 7(2), 165-183. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v7i2.258>
- Ávila, S., y Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época., 1, 201-226 <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n1.12>
- Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., y García-Cueto, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Bastida, O., y Amat, O. (2022). Incorporando al cuadro de mando integral la dimensión social y medioambiental. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 33, 55-68. <https://bit.ly/3PlawCe>
- Bayona, C., Goñi, S., y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(1), 1-24.
- Cernas, D. A., y Nava, R. M. (2019). Compromiso organizacional y promedio escolar en estudiantes de maestría: el efecto moderador de las tendencias aloécéntricas e idiocéntricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 21(e26), 1-10. <https://doi.org/10.24320/redie.2019.21.e26.2122>
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., y Alvarado Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional. Antecedentes y consecuencias. *ConCiencia Tecnológica*, 60. <https://bit.ly/3XjsHKI>
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de Antiguos Alumnos (IESE)*, 34-42. <https://bit.ly/3CFpuvb>
- De León, G. (2008). El cuadro de mando integral: proyecciones diversas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 41, 565-586. <http://bitly.ws/IJVK>
- Domínguez, L. A., Ramírez, Á. F., y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. <https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>
- Edvinsson, L., y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. Harper.
- Fundipe, y PricewaterhouseCoopers. (2001). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. <http://bitly.ws/IJVF>
- Galanakis, M., y Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13(1022102). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Gilbert, T. (2007). *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. Pfeiffer.
- Grund, C., y Titz, K. (2022). Affective commitment through further training: the roles of firm provision and employee participation. *Review of Managerial Science*, 16, 1195-1226. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00460-1>
- Hernández, Y., Jaramillo, J. L., y Hernández, G. (2021). Relationship between organizational commitment and employee turnover. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Kaplan, R., y McMillan, D. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *Harvard Business School Accounting y Management Unit Working Paper*, 21-28. <http://bitly.ws/IJWc>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., y Solley, C. (1962). 'Men, Management, and Mental Health'. Harvard University.

- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., y Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442-452. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>
- Maella, P. (2010). *Occasional Paper ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz?* (OP-181; Ocasional Paper IESE Business School). <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>
- Mowday, R., Porter, L., y Dubin, R. (1974). Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231-248. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90048-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90048-8)
- Munthe, A., Baswardono, W., y Satria, E. (2019). Designing the HRIS digital dashboard model using a CBHRM approach. *Journal of Physics: Conference Series*, 1402, 1-6. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1402/2/022081>
- Pascual, M. (2000). *Gestión y Dirección de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Técnicas y prácticas Bancarias.
- Pedraza, N. A., y Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Espacios*, 39(13), 1-16. <http://bitly.ws/IJX6>
- Ponce, L., Ruelas, M., y Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 20-30. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002>
- Riera, P., Miller, J., y Operé, M. (2016). Gestión del compromiso. En *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.* <http://bitly.ws/IJXI>
- Rummler, G., y Brache, A. (2013). *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart* (3ª). Jossey-Bass.
- Soto, C. (2003). Cuadro de Mando: Aplicación a la dirección de rrhh. *Factor Humano*, 11, 2.
- Tituano, M. del J., Feijó, N. P., y Feijó, T. E. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. *Uniandes EPISTEME. Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 9(1), 3-15. <http://bitly.ws/IJXZ>
- Trógolo, M., Morera, L., Castellano, E. J., Spontón, C., y Medrano, L. A. (2020). Propiedades psicométricas del Cuestionario de Experiencias de Recuperación en trabajadores argentinos. *Anales de Psicología*, 36(1), 181-188. <https://doi.org/10.6018/analesps.352761>
- Vargas-Huaman, J. I., Alva-Palacios-Gómez, L. E., y Tasayco-Jala, A. A. (2022). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en la intención de rotación de docentes universitarios en universidades privadas de Lima, 2021. *Ciencia Latina*, 6(4), 3649-3670. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2877

Breve CV de los autores/as

Santiago Ávila Vila es Doctor en Economía por la Universidad CEU–San Pablo. Profesor Adjunto de EAE Business School. Ejerce la docencia en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, y en el Máster Universitario de Recursos Humanos y Desarrollo del Talento. Los campos de investigación sobre los que trabaja son: gestión del compromiso organizacional, clima y satisfacción laboral.

Cristina Tomàs Pérez es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona. Es Vicedecana de Planificación Estratégica y Administración, profesora de Finanzas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, y de Análisis Integral de la Empresa en el GEMBA. Su investigación se centra en la gestión empresarial y la innovación docente.

Adolfo Montalvo García es Doctor en Ciencias de la Educación por Blanquerna, Universidad Ramon Llull. Es Profesor asociado en el área de Recursos Humanos en el Máster Universitario de Recursos Humanos y Desarrollo del Talento. Sus áreas de investigación son el autoliderazgo, el desarrollo organizacional y la innovación docente.

Declaración de autoría CRediT

Conceptualización: S.A., C.T., A.M.; Metodología: S.A., C.T.; Validación: S.A., C.T., A.M.; Análisis formal: S.A., C.T., A.M.; Investigación: S.A., C.T.; Recursos: S.A., C.T., A.M.; Curación de datos: S.A.; Redacción (borrador original): S.A.; Redacción (revisión y edición): S.A., C.T., A.M.; Visualización: S.A.; Supervisión: S.A.

Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de intereses.

Anexo

Cuadro 1. Cuestionario para evaluar el Clima Laboral y del Compromiso Organizacional

Ítem	<i>Compromiso Organizacional (COM). Alfa de Cronbach 0,92</i>
1	Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar.
2	Soy leal a esta organización.
3	Sí que merece la pena permanecer trabajando en esta organización indefinidamente.
4	Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización.
5	Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un acierto por mi parte.
6	Me importa mucho el futuro de esta organización.
7	Para mí esta es la mejor organización posible para trabajar.
<i>Estilo Directivo (ED). Alfa de Cronbach 0,96</i>	
8	Mi jefe, me informa regularmente de la misión, objetivos, y responsabilidades de mi actual puesto de trabajo.
9	Cumple lo previamente acordado.
10	Me ha informado, en el trabajo, qué conductas y acciones se consideran adecuadas.
11	Atiende y escucha toda propuesta o sugerencia que se le haga e intenta que se lleve a efecto.
12	Mi jefe es correcto en las formas.
13	Conozco, a través de él, lo que se espera de mí, así como la forma en que se va a valorar mi trabajo.
14	Es ejemplo de conducta en la defensa de la ética de la empresa.
15	Es justo en sus acciones.
16	Se implica en el desarrollo de las personas que trabajamos con él.
<i>Comunicación Corporativa y Reconocimiento (CCR). Alfa de Cronbach 0,94</i>	
17	La empresa anima a quienes trabajamos en ella a que se propongan mejoras que favorezcan el rendimiento y el clima
18	Recibo información acerca de los planes a futuro de la empresa.
19	Recibo información sobre su evolución.
20	Si, como consecuencia de una propuesta, se obtiene mejoría, se premia.
21	La información fluye habitualmente por lo que no puede considerarse un hecho excepcional.
<i>Capacitación Profesional (CP). Alfa de Cronbach 0,83</i>	
22	Mis "herramientas" de trabajo son apropiadas
23	La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.
24	Se trabaja con planificación, evitando que la obsolescencia tecnológica afecte a mi trabajo.
25	Recibo formación técnica adecuada.
<i>Retribución (RE). Alfa de Cronbach 0,83</i>	
26	Mi retribución es adecuada en comparación con la que en otras empresas del sector se da para un cometido similar.
27	La relación entre lo que apporto a la organización y lo que recibo de ella me parece correcta.
28	Mi retribución es adecuada en comparación con la que reciben mis colegas de trabajo
<i>Alfa de Cronbach del cuestionario Final (V-2) 0,96</i>	

Fuente: Ávila y Pascual, 2019, p. 179.