

Más allá del compromiso

Guía para las encuestas de personal y el rendimiento organizacional



Contenido:

- 1 Compromiso del empleado
 - 2 Comparación del compromiso del empleado entre países
 - 3 Incentivos del compromiso del empleado
 - 3 Incentivos del compromiso del empleado por países
 - 4 Consistencia con las investigaciones publicadas
 - 4 Compromiso del empleado y rendimiento comercial
 - 6 Excelencia de rendimiento
 - 7 Comparación de la excelencia de rendimiento entre industrias
 - 8 Excelencia de rendimiento y rendimiento comercial
 - 9 El modelo de alto rendimiento/compromiso
 - 10 ¿El modelo de alto rendimiento/compromiso es un modelo válido de eficacia organizacional?
 - 11 El ejemplo de un cliente
 - 12 Resumen
 - 12 Acerca de WorkTrends™
 - 13 Versión simplificada del modelo de alto rendimiento/compromiso
 - 13 Referencias
-

La aceptación de las encuestas sobre el compromiso del empleado ha crecido en los últimos 10 años, dado que las organizaciones consideran que pueden aprovechar el compromiso del empleado para una mayor retención del personal, una mayor satisfacción del cliente y un mejor rendimiento financiero (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Se estima que tres de cada cuatro empresas grandes en los Estados Unidos encuestan a sus empleados (Kraut, 2006). La investigación mundial realizada por IBM revela que las encuestas son más comunes en las organizaciones de gran tamaño: el 72 % de las organizaciones con más de 10,000 empleados realizan encuestas regularmente, en comparación con únicamente el 50 % de las organizaciones pequeñas (aquellas que tienen entre 100 y 249 empleados; se describen en el Apéndice). Esta misma investigación demostró que, durante los últimos 15 años en los Estados Unidos, entre las organizaciones con al menos 100 empleados, el porcentaje que lleva a cabo encuestas de personal aumentó del 50 % al 60 % (Wiley, 2010).

Compromiso del empleado

Las definiciones de “compromiso del empleado” varían, pero las reseñas bibliográficas recientes revelan que la mayoría son similares en términos de sus componentes clave. Estos componentes comunes incluyen entusiasmo y compromiso por el trabajo, orgullo organizacional, alineación del empleado con los objetivos de la organización y voluntad para realizar un esfuerzo discrecional (Robinson, 2007; Schneider, Macey, Barbera, & Martin, 2009; Vance, 2006). En este contexto, nuestra definición de “compromiso del empleado” es la convencional. Definimos “compromiso del empleado” de la siguiente manera: “La medida en que los empleados están motivados para contribuir con el éxito de la organización y están dispuestos a realizar un esfuerzo discrecional para llevar a cabo tareas importantes para el logro de los objetivos organizacionales”.

Según nuestro enfoque para la medición del compromiso del empleado, el compromiso es un estado deseado (Macey & Schneider, 2008) que se mide mediante una combinación de cuatro elementos individuales de igual importancia: orgullo, satisfacción, apoyo y compromiso. La explicación es sencilla: Una fuerza de trabajo comprometida es aquella cuyos empleados sienten orgullo y satisfacción por su organización como lugar de trabajo, que promueven la organización en la que trabajan y que pretenden continuar en ella. Además, en esta conceptualización, el compromiso del empleado es un resultado de las políticas y prácticas organizacionales, así como también de las conductas



de liderazgo y gestión que preceden al compromiso del empleado. El compromiso del empleado precede a la visualización del esfuerzo discrecional que promueve un rendimiento individual, grupal y organizacional elevado (vea la *Figura 1*).



Figura 1: El flujo del compromiso del empleado

Las preguntas que usamos para medir el compromiso del empleado se presentan en una escala de Likert equilibrada de nivel de acuerdo de cinco puntos y en estas áreas especificadas:

- Siento orgullo cuando menciono que trabajo para mi organización.
- En general, estoy muy satisfecho con mi organización como lugar de trabajo.
- Recomendaría este lugar como un buen lugar para trabajar.
- En raras ocasiones pienso en buscar un empleo nuevo en otra organización.

A partir de estos cuatro elementos, creamos el Índice de compromiso del empleado (EEI, *Employee Engagement Index*) de IBM, que normalmente se informa como un porcentaje positivo; es decir, el nivel promedio de acuerdo entre los cuatro elementos. El coeficiente alfa del EEI, una estimación de confiabilidad de consistencia interna, es bastante alto: 0.91 (Wiley, 2010).

Comparación del compromiso del empleado entre países

Mediante la medición del compromiso del empleado, la *Figura 2* presenta una comparación de los puntajes del EEI entre 21 países. (Estos puntajes se obtuvieron de los resultados de la encuesta WorkTrends™ de 2010; se describen en el Apéndice). El puntaje promedio del EEI es del 58 % y los puntajes entre los países rondan los 35 puntos porcentuales, desde el valor máximo del 71 % para la India hasta el valor mínimo del 36 % para Japón. Por lo tanto, el compromiso del empleado es una construcción que varía según el país. A partir de esta comparación, la tendencia general (pero no absoluta) es que las economías de rápido crecimiento producen puntajes del EEI más altos y que las economías de lento crecimiento producen puntajes del EEI más bajos.

PUNTAJES MAYORES India China Países Bajos México Dinamarca	PUNTAJES POR ENCIMA DEL PROMEDIO MUNDIAL Estados Unidos Suiza Canadá Brasil Rusia España
PUNTAJES POR DEBAJO DEL PROMEDIO MUNDIAL Australia Emiratos Árabes Unidos Suecia Finlandia	PUNTAJES INFERIORES Reino de Arabia Saudita Alemania Reino Unido Francia Italia Japón

Figura 2: Puntajes del índice de compromiso del empleado por países

Incentivos del compromiso del empleado

Tras haber demostrado que el EEI es una medición confiable que varía en función de los empleados de los distintos países, surge la pregunta: “¿Qué hace que los puntajes del índice de compromiso del empleado aumenten o disminuyan?” La respuesta es importante, porque el compromiso del empleado se ha vinculado al rendimiento organizacional (Wiley, 2010). El uso de un análisis de ponderación relativa (RWA, *Relative Weights Analysis*) (Johnson, 2000) para identificar los incentivos clave del compromiso del empleado revela que los 10 incentivos principales, a través de un estudio de 19 países, son los siguientes:

1. Confianza en el futuro de la organización
2. Futuro prometedor para uno mismo
3. La organización promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.
4. Se valora la colaboración.
5. Entusiasmo por el trabajo propio
6. Oportunidad de crecimiento y desarrollo
7. La seguridad es una prioridad.
8. El liderazgo ha comunicado una visión motivadora.
9. Los esfuerzos de responsabilidad corporativa de la organización aumentan la satisfacción general.
10. La calidad y la mejora son prioridades principales.

Esta lista de 10 incentivos puede reducirse a una lista más corta de cuatro incentivos “macro”, o pilares, del compromiso del empleado. En términos generales, los empleados parecen incentivarse por estos factores:

- Líderes que inspiran confianza en el futuro (incentivos 1, 2 y 8)
- Gerentes que reconocen a los empleados y destacan la calidad y la mejora como prioridades principales (incentivos 4 y 10)
- Trabajo apasionante y la oportunidad de crecer y desarrollarse (incentivos 5 y 6)
- Organizaciones que demuestran responsabilidad auténtica a sus empleados y las comunidades en las que trabajan (incentivos 3, 7 y 9)

Incentivos del compromiso del empleado por países

Creamos una comprensión generalizada de los incentivos del compromiso del empleado a nivel mundial a través del análisis detallado previamente, pero ¿los hallazgos mundiales describen en términos generales a todos los países incluidos en nuestra muestra? Respondemos esta pregunta al someter los datos por países al procedimiento de RWA; los resultados se muestran en la *Figura 3*.

	Confianza en el futuro de la organización	Visión motivadora del futuro	Futuro prometedor	La organización valora la colaboración	La calidad y la mejora son prioridades	Entusiasmo por el trabajo	Oportunidad de crecimiento	La seguridad es una prioridad	Equilibrio entre la vida personal y laboral	Los esfuerzos de responsabilidad corporativa aumentan la satisfacción
Australia										
Brasil										
Canadá										
China										
Dinamarca										
Finlandia										
Francia										
Alemania										
India										
Italia										
Japón										
México										
Países Bajos										
Rusia										
España										
Suecia										
Suiza										
Reino Unido										
Estados Unidos										

Figura 3: Incentivos del compromiso del empleado por países

COINCIDENCIA DIRECTA COINCIDENCIA CONCEPTUAL SIN COINCIDENCIA

El análisis revela que los incentivos mundiales del compromiso del empleado son un indicador excelente para los países específicos. De hecho, para 12 de los 19 países incluidos en este análisis, la lista mundial de incentivos coincide con al menos 9 o 10 de sus incentivos específicos.

Nota especial: Se produce una coincidencia “conceptual” cuando el incentivo por país coincide conceptualmente con el mismo concepto en el incentivo mundial. Por ejemplo, el incentivo mundial “entusiasmo por el trabajo” coincide conceptualmente con “me agrada el tipo de trabajo que hago”.

Para los otros seis países, la coincidencia entre la lista de incentivos mundiales y por país es del 80 %. Únicamente para Alemania la coincidencia disminuye al 70 %. En promedio, la coincidencia entre incentivos mundiales y por países es del 87.9 %. En efecto, los cuatro incentivos macro, o pilares, del compromiso son universales.

Consistencia con las investigaciones publicadas

Estos hallazgos son altamente consistentes con la información proporcionada en la bibliografía académica. La *Figura 4* resume lo que otras personas han identificado como antecedentes o incentivos del compromiso del empleado. En función de este resumen, parece razonable concluir que el compromiso del empleado se basa en la confianza que generan los líderes ejecutivos, el reconocimiento y el respeto que brindan los gerentes directos, las oportunidades de crecimiento y desarrollo que percibe el empleado y, finalmente, el entusiasmo generado por el trabajo en sí mismo. Cuando las organizaciones cumplan con estas condiciones, los niveles de compromiso del empleado serán los más altos.

Resumen de conceptos	Referencias
Líderes que generan confianza	Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Xu & Thomas, 2011
Gerentes que reconocen y respetan a los empleados	Bakker & Bal, 2010; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Mauno & Kinnunen, 2007; Schaufeli, Bakker, & Rhonen, 2009; Schneider et al., 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a
Oportunidades de crecimiento y desarrollo	Bakker & Bal, 2010; Coetzer & Rothmann, 2007; Schaufeli et al., 2009
Trabajo en sí mismo	Bakker & Bal, 2010; Crawford, LePine, & Rich, 2010; Kühnel, J., Sonnentag, & Westman, 2009; Mauno & Kinnunen, 2007; May, Gilson, & Harter, 2004; Parker, Jimmieson, & Amiot, 2010; Richardsen & Burke 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b

Figura 4: Resumen de antecedentes del compromiso del empleado

A partir de nuestra propia investigación, agregaríamos a esta lista la construcción de equilibrio entre la vida laboral y personal. En todos nuestros estudios mundiales de los últimos cinco años (2007-2011), el equilibrio entre la vida laboral y personal ha surgido como uno de los 10 incentivos principales del compromiso del empleado. Con base en nuestra investigación, consideramos que esta construcción debería medirse en los estudios futuros que se lleven a cabo para documentar los antecedentes del compromiso del empleado (vea el Apéndice para obtener más información).

Compromiso del empleado y rendimiento profesional

Para validar que la construcción de compromiso del empleado se relaciona de manera significativa con las medidas de éxito profesional, correlacionamos los puntajes del EEI con lo siguiente:

- Puntajes del Índice americano de satisfacción del cliente (ACSI, *American Customer Satisfaction Index*) para 63 compañías
- Ganancias diluidas por acción (DEPS, *Diluted Earnings Per Share*) para 168 compañías
- Retorno sobre los activos (ROA, *Return on Assets*) para 203 compañías
- Rentabilidad total de los accionistas en tres años (TSR, *Total Shareholder Return*) para 187 compañías

Por definición, el Índice americano de satisfacción del cliente (ACSI) es un indicador económico que se basa en las evaluaciones del cliente de las entidades estadounidenses y extranjeras que venden productos en los Estados Unidos. Las empresas utilizan evaluaciones del ACSI para mejorar y maximizar las relaciones con sus clientes, y esto, a su vez, impulsa la lealtad del cliente y la rentabilidad. Las ganancias diluidas por acción incluyen las ganancias estándar por acción (ingresos divididos por las acciones en circulación), pero también representan las ganancias que se obtendrían si se ejecutaran todas las opciones de acciones en circulación y garantías. Los analistas las consideran una evaluación precisa del estado y rentabilidad de una organización. La rentabilidad total de los accionistas es una medida del cambio en el precio de las acciones de la compañía más los dividendos pagados. El retorno sobre los activos son los ingresos netos divididos por los activos, y proporciona una indicación de cómo la gerencia utiliza de manera eficiente los activos de la organización para generar ganancias.

Estos datos de rendimiento corresponden al periodo de rendimiento de 2009, que se informa normalmente a principios de 2010. Para seleccionar las organizaciones que se incluirían en esta investigación, se calcularon estadísticas de acuerdo (Rwg) para los encuestados dentro de cada organización (con al menos cinco empleados participantes) representada en el informe WorkTrends (consulte el Apéndice). Si el Rwg demostraba un acuerdo bajo (James, Demaree, & Wolf, 1984), las organizaciones se excluían. La muestra resultante representa a todas las industrias principales, como la industria minorista, los servicios financieros y bancarios, la manufactura, la hotelería, la atención médica y los servicios comerciales. Para lograr la correspondencia de tiempo, los puntajes del EEI también se obtuvieron del mismo periodo de 2009. Los resultados se muestran en las Figuras 5 a 8.

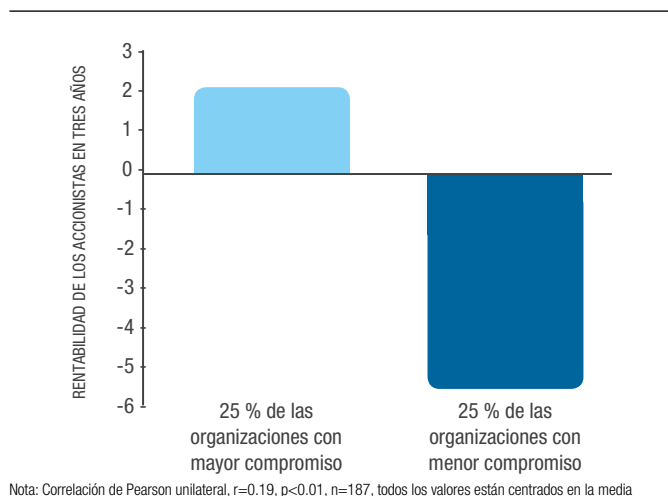


Figura 7: Compromiso del empleado y rentabilidad de los accionistas

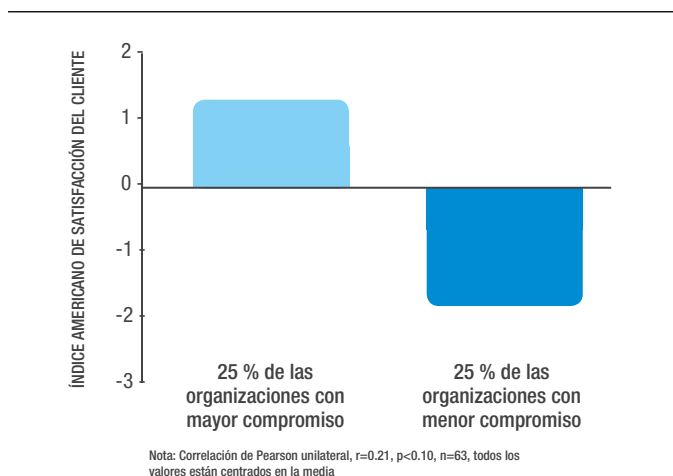


Figura 5: Compromiso del empleado y satisfacción del cliente

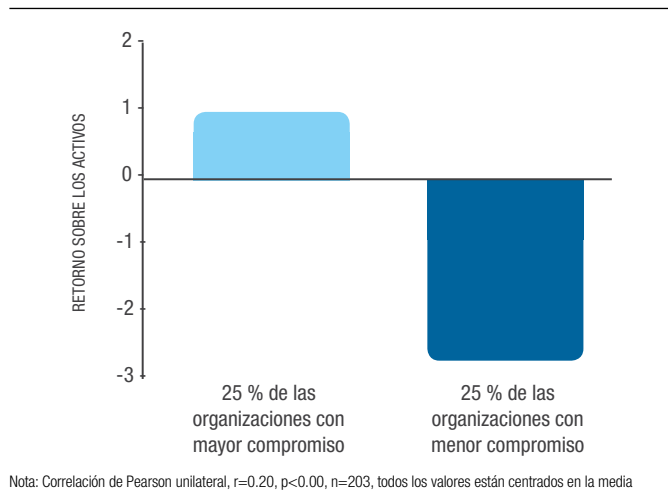


Figura 8: Compromiso del empleado y retorno sobre los activos

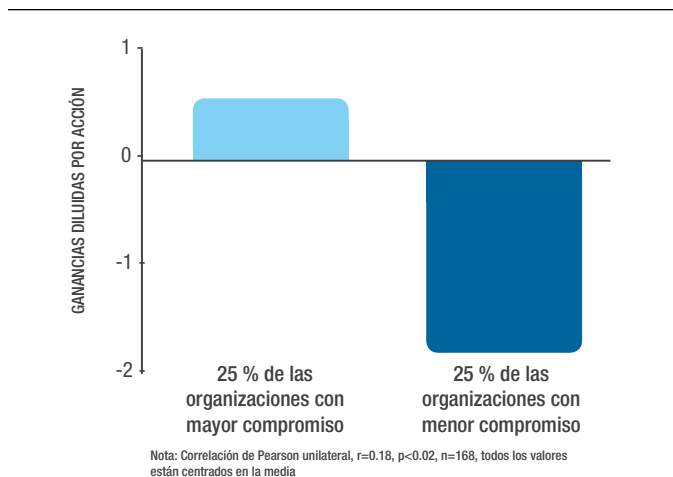


Figura 6: Compromiso del empleado y ganancias diluidas por acción

Estas imágenes reflejan de forma gráfica la relación entre el EEI y las diversas medidas de rendimiento comercial. Todas las relaciones estadísticas son positivas, y en 3 de 4 casos son significativas. Únicamente la correlación EEI/ACSI no cumple con el umbral de significancia estadística. Los gráficos muestran un hallazgo evidente: claramente, aquellas organizaciones que se encuentran en el cuartil superior de los puntajes del EEI superan a las organizaciones del cuartil inferior por márgenes substanciales. Aunque estos resultados son correlacionales y no se pueden sostener conclusiones acerca de la causalidad, demuestran que las organizaciones que invierten en las prácticas organizacionales, de liderazgo y gerenciales que producen niveles altos de compromiso del empleado son aquellas que disfrutaban significativamente de niveles de éxito más altos, el cual se mide por la satisfacción

de sus clientes, las ganancias que entregan a los accionistas (en plazos inmediatos e intermedios) y el retorno sobre los activos. No se ha publicado anteriormente ningún estudio de vinculación sobre el compromiso del empleado que incluya una muestra de organizaciones de este tamaño.

Excelencia de rendimiento

Durante la última década, el compromiso del empleado ha sido la máxima prioridad para los profesionales de Recursos Humanos a la hora de realizar encuestas de opinión de personal. Nuestros profesionales de encuesta internos estiman que el 90 % de nuestros clientes que llevan a cabo encuestas de personal consideran que sus encuestas son en torno al compromiso del empleado (consulte el Apéndice). Sin embargo, incluso antes de la ola de encuestas sobre el compromiso del empleado, otra ola había comenzado en la década de 1980, que se centraba en asociar las opiniones del personal acerca de su lugar de trabajo con la productividad, la satisfacción del cliente y las medidas de rendimiento financiero. Esta investigación comenzó con el resultado específico de rendimiento que los investigadores buscaban comprender mejor (ej.: la satisfacción del cliente). Luego, con la identificación de los elementos del entorno laboral (medidos a través de una encuesta de personal) que se asociaban de manera más consistente con los niveles más altos de ese resultado de rendimiento. Se produjeron varios resúmenes de esta investigación (Wiley, 1996; Wiley & Brooks, 2000; Wiley & Campbell, 2006).

La perspectiva fundamental de esta investigación puede caracterizarse de la siguiente manera: En su mayoría, los empleados están extremadamente bien informados y, cuando se les pregunta acerca de los temas relacionados con la eficacia operacional de la organización, proporcionarán observaciones que, si se tienen en cuenta, identificarán un camino hacia la mejora organizacional. La investigación realizada a partir de esta perspectiva produjo el concepto “excelencia de rendimiento”. Según el segmento del mercado en el que opere una organización en particular, el concepto podría denominarse alternativamente “excelencia de servicio”, “centralidad del cliente”, “clima de servicio” o, incluso, “facilitación del rendimiento”.

Definimos el concepto de la siguiente manera: “Excelencia de rendimiento es la medida en que una organización se compromete estrictamente a mantener niveles altos de servicio al cliente y calidad del producto, y depende de continuas prácticas de mejora para lograr resultados organizacionales superiores”. En esta definición, es evidente el hecho de que la excelencia de rendimiento se trata de la calidad del producto y el servicio al cliente en el contexto de un entorno laboral de mejora continua.

Los resultados provistos en la *Figura 9* demuestran que esta definición y perspectiva se alinean con la investigación publicada. Esta tabla resume los estudios publicados recientemente que exploran las relaciones entre los componentes individuales del concepto de excelencia de rendimiento y las diversas medidas de rendimiento organizacional. A partir de todos estos estudios, podemos identificar fácilmente los componentes del índice de excelencia de rendimiento: orientación al cliente, énfasis en la calidad, capacitación e involucramiento.

Elemento principal	Referencias
Orientación al cliente	Borucki & Burke, 1999; Chuang & Liao, 2010; Dietz, Pugh, & Wiley, 2004; Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, & Lee, 2009; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Johnson, 1996; Liao & Chuang, 2004; Pugh et al., 2002; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005; Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009; Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003
Énfasis en la calidad	Borucki & Burke, 1999; Liao & Chuang, 2004; Pugh et al., 2002; Ramayah, Samat, & Lo, 2011; Schneider, White, & Paul, 1998; Susskind et al., 2003
Capacitación	Johnson, 1996; Liao & Chuang, 2004; DiMillia & Birdi, 2010; Pugh et al., 2002; Wang & Shieh, 2008
Involucramiento	Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer, & Wilson, 2009; Liao & Chuang, 2004; O’Neill, Feldman, Vandenberg, DeJoy, & Wilson, 2011; Riordan, Vandenberg, & Richardson, 2005

Figura 9: Elementos de la excelencia de rendimiento asociados con el rendimiento organizacional

Por lo tanto, los elementos individuales que abarcan el Índice de excelencia de rendimiento (PEI, *Performance Excellence Index*) de IBM y que también se miden en una escala de Likert equilibrada de nivel de acuerdo de cinco puntos, son los siguientes:

- Los problemas del cliente se corrigen rápidamente (orientación al cliente)
- Utilizamos regularmente comentarios de clientes para mejorar nuestros procesos de trabajo (orientación al cliente)
- La alta gerencia está comprometida a ofrecer productos y servicios de alta calidad a los clientes externos (énfasis en la calidad)
- Donde trabajo, establecemos estándares de rendimiento claros para la calidad de los productos y servicios (énfasis en la calidad)
- Donde trabajo, los empleados obtienen la capacitación y el desarrollo que necesitan para estar a la altura de las demandas del cliente (capacitación)

- En mi compañía, se alienta a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones que afectan su trabajo (involucramiento)
- Las personas con las que trabajo colaboran para realizar la tarea (trabajo en equipo)

El trabajo en equipo, que se menciona como último elemento en la lista anterior, no es uno de los componentes primarios que se muestran en la *Figura 9*. De todas maneras, creemos que la investigación es suficiente para respaldar su inclusión en el índice (Chuang & Liao, 2010; Mayer, Ehrhart, & Schneider, 2009; Pugh, Dietz, Wiley, & Brooks, 2002).

Normalmente, el PEI se informa como un porcentaje positivo, es decir, el nivel promedio de acuerdo entre los siete elementos. El coeficiente alfa del PEI, una estimación de confiabilidad de consistencia interna, es bastante alto: 0.86 (informe WorkTrends de 2009, indicado en el Apéndice). Los resultados del PEI mundial a nivel de elemento se muestran en la *Figura 10*. El puntaje del PEI mundial es del 60 %; solo supera levemente el puntaje del EEI mundial del 58 %. Está claro que los empleados evalúan diversos elementos dentro del índice de manera muy diferente. Por lejos, los empleados proporcionan las calificaciones más positivas para los elementos que miden el compromiso de la alta gerencia con los productos y servicios de alta calidad y el establecimiento de estándares de rendimiento claros para la calidad de los productos y servicios. Por el contrario, los empleados proporcionan las calificaciones menos positivas para la toma de decisiones participativa y la recepción de capacitación necesaria para estar a la altura de las demandas del cliente. Claramente, los empleados realizan una distinción entre la articulación de un “compromiso con la calidad” y las realidades cotidianas de la “capacitación” e “involucramiento” del empleado.

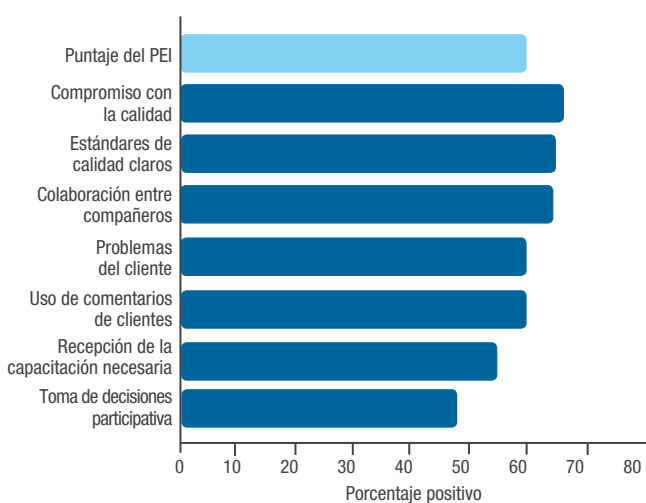


Figura 10: Resultados a nivel de elemento de la excelencia de rendimiento

Comparación de la excelencia de rendimiento entre industrias

La *Figura 11* brinda una comparación mundial de seis grupos industriales principales, lo que revela diferencias significativas en la excelencia de rendimiento según la industria. El análisis sugiere que los empleados de la industria de alta tecnología experimentan el respaldo más sólido para la excelencia de rendimiento, seguidos por aquellos que trabajan en los servicios bancarios y financieros. Quienes trabajan en los servicios gubernamentales y de atención médica informan los puntajes del PEI más bajos.



Figura 11: Puntaje del índice de excelencia de rendimiento según la industria

Esta tendencia se explora con mayor profundidad en la *Figura 12*, que especifica los puntajes del PEI a nivel de elemento según la industria. Dentro de esta matriz (elemento según la industria), los puntajes del cuartil superior están categorizados y clasificados por color como “altos” y los puntajes del cuartil inferior están categorizados y clasificados por color como “bajos”. El análisis muestra que los empleados en la manufactura de alta tecnología son uniformemente más positivos y producen los puntajes más altos de los seis elementos; los empleados del gobierno son uniformemente menos positivos y producen los puntajes más bajos de los seis elementos. La matriz también muestra, con la excepción de los empleados de la industria de alta tecnología, que el porcentaje de empleados que se sienten alentados a participar en las decisiones que afectan su trabajo es relativamente bajo y varía solamente entre el 40 % y el 51 %.

	Gobierno	Servicios de atención médica	Manufactura	Servicios financieros y bancarios	Industria minorista	Manufactura de alta tecnología
Estándares de calidad claros	58	63	70	70	69	72
Colaboración entre compañeros	61	61	64	65	61	68
Compromiso con la calidad	55	60	73	71	69	71
Uso de comentarios de clientes	46	54	64	63	62	69
Corrección rápida de los problemas de clientes	49	54	62	61	65	65
Recepción de la capacitación necesaria	52	52	54	61	55	62
Toma de decisiones participativa	40	41	49	51	47	58

ALTOS (encima del percentil 75 de los puntajes a nivel de elemento) BAJOS (debajo del percentil 25 de los puntajes a nivel de elemento)

Figura 12: Fortalezas y oportunidades de la excelencia de rendimiento

Excelencia de rendimiento y rendimiento comercial

Habiendo establecido que el PEI posee alta confiabilidad de consistencia interna y muestra una diferencia significativa según la industria, surgen dos preguntas: ¿El índice se correlaciona de manera significativa con el rendimiento comercial? Y, en ese caso, ¿de qué manera la fortaleza de esa relación se compara con la fortaleza de la relación entre el EEI y el rendimiento comercial? Para responder estas preguntas, adoptamos la misma metodología de investigación usada para validar el EEI como un indicador de rendimiento comercial. Para validar que la construcción de excelencia de rendimiento se relaciona de manera significativa con las medidas de éxito comercial, correlacionamos los puntajes del PEI con lo siguiente:

- Puntajes del Índice americano de satisfacción del cliente (ACSI, *American Customer Satisfaction Index*) para 63 compañías
- Ganancias diluidas por acción (DEPS, *Diluted Earnings Per Share*) para 168 compañías
- Retorno sobre los activos (ROA, *Return on Assets*) para 203 compañías
- Rentabilidad total de los accionistas en tres años (TSR, *Total Shareholder Return*) para 187 compañías

Las Figuras 13 a 16 reflejan de forma gráfica la relación entre el PEI y las diversas medidas de rendimiento comercial. Todas las relaciones estadísticas se mantienen según lo previsto: positivas y significativas. Claramente, aquellas organizaciones que se encuentran en el cuartil superior de los puntajes del PEI superan a las organizaciones del cuartil inferior del PEI por márgenes substanciales. Como se indicó anteriormente, aunque estos resultados son correlacionales y no se pueden sostener conclusiones acerca de la causalidad, demuestran que las organizaciones con prácticas de liderazgo centradas en la orientación al cliente, el énfasis en la calidad, la capacitación del personal y el involucramiento del empleado en el proceso de toma de decisiones son aquellas que disfrutaron significativamente de niveles de éxito más altos, el cual se mide por la satisfacción de sus clientes, las ganancias que entregan a los accionistas (en plazos inmediatos e intermedios) y el retorno sobre los activos. Además, concluimos a partir de la comparación del tamaño de los coeficientes de correlación respectivos que el PEI es un correlato de la satisfacción del cliente más fuerte que el EEI, pero el EEI y el PEI son comparables en términos de fortaleza en su correlación con otras medidas de rendimiento. No se ha publicado anteriormente ningún estudio de investigación de vinculación sobre la excelencia de rendimiento que incluya una muestra de organizaciones de este tamaño.

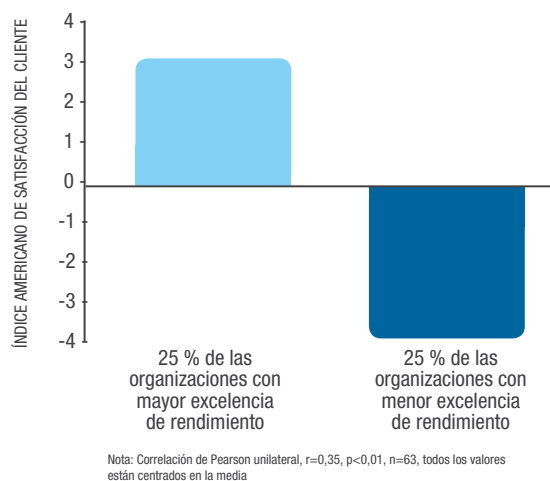


Figura 13: Excelencia de rendimiento y satisfacción del cliente

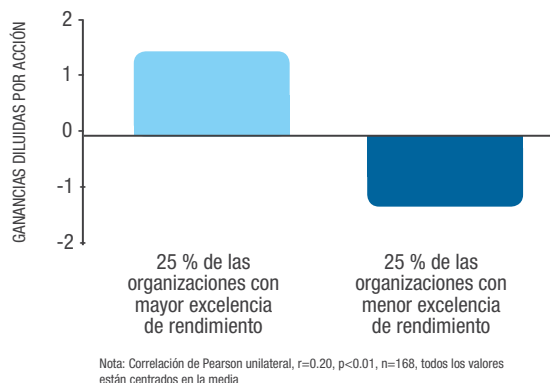


Figura 14: Excelencia de rendimiento y ganancias diluidas por acción

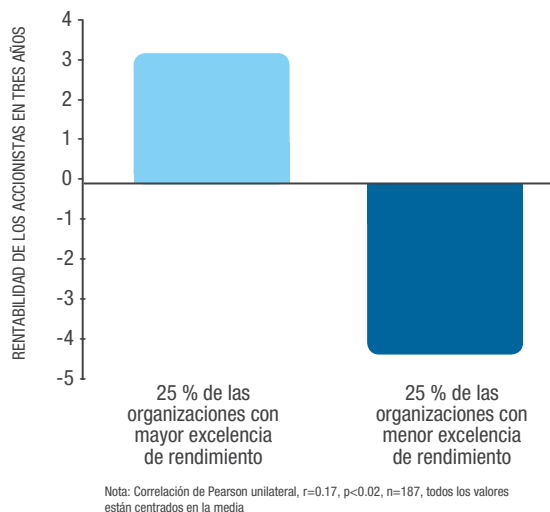


Figura 15: Excelencia de rendimiento y rentabilidad de los accionistas

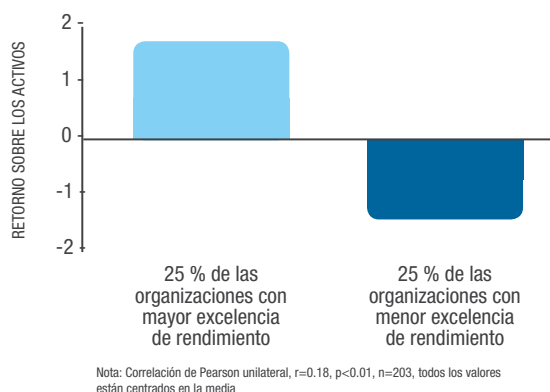


Figura 16: Excelencia de rendimiento y retorno sobre los activos

El modelo de alto rendimiento/compromiso

El compromiso del empleado y la excelencia de rendimiento son dos construcciones diferentes, pero obviamente ambas son susceptibles a la medición a través de un instrumento de encuesta de personal bien diseñado. El compromiso del empleado evalúa el compromiso y la voluntad del empleado para aplicar el esfuerzo discrecional; se genera a partir de líderes confiables que inspiran confianza en el futuro, gerentes que reconocen los aportes de los empleados y los tratan con respeto, empleados que fueron bien designados a sus puestos y que consideran que su trabajo proporcionará un mayor crecimiento y desarrollo, y valores organizaciones que demuestran un interés genuino por los empleados. La excelencia de rendimiento proporciona una perspectiva interna de la eficacia de la organización, particularmente en la creación de clientes leales y satisfechos; se genera a partir de una fuerte orientación al cliente, énfasis en la calidad del producto y servicio, y empleados capacitados y preparados para hacer lo que se espera de ellos y que participan activamente en el proceso de toma de decisiones.

El Modelo de alto rendimiento/compromiso se presenta en la Figura 17. El modelo sostiene que cuando los líderes respaldan tanto la excelencia de rendimiento como el compromiso del empleado, el rendimiento organizacional alcanza su máximo nivel. El modelo integra la investigación (vea las Figuras 4 y 9) que destaca los requisitos de liderazgo para construir una organización de alto rendimiento y una fuerza de trabajo comprometida. El modelo sitúa las construcciones de compromiso del empleado y excelencia de rendimiento como complementarias; es decir, sirven para rellenar, completar o satisfacer mutuamente las carencias de cada una. El modelo sugiere claramente que los efectos de la excelencia de rendimiento y del compromiso del empleado son aditivos y que se combinan sinérgicamente para liberar la energía de la fuerza de trabajo e impulsar aún más el rendimiento comercial.

Moldeados juntos, la excelencia de rendimiento y el compromiso del empleado reflejan un modelo bidimensional de eficacia de la organización que evoca modelos bidimensionales previos de liderazgo y eficacia gerencial (Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957; Katz & Kahn, 1952; Likert, 1961; Likert, 1967; Stogdill, Goode, & Day, 1962). Estos modelos previos establecen una diferencia entre la orientación hacia las tareas y la orientación hacia las personas (estudios de Michigan) y la



Figura 17: El modelo de alto rendimiento/compromiso

estructura de iniciación y la consideración (estudios del Estado de Ohio).¹ Lo mismo ocurre con el Modelo de alto rendimiento/compromiso. Un modelo está centrado en el rendimiento mientras que el otro está centrado en los empleados. Un modelo ubica al empleado como un aliado en el diagnóstico de la cadena de valor de la organización; el otro modelo ubica al empleado como un participante del sistema cuyo compromiso y voluntad para ejercer el esfuerzo discrecional se ven afectados por las conductas de liderazgo y gerenciales y los valores y políticas organizacionales. Ambos muestran relaciones significativas con los resultados que tienen gran importancia para los ejecutivos y accionistas financieros de una empresa. En conjunto, en el marco de la tabla de puntuación, brindan indicadores principales muy potentes de éxito organizacional (Wang, Tsui, & Xin, 2011).

¿El modelo de alto rendimiento/compromiso es un modelo válido de eficacia organizacional?

Para validar el modelo, usamos la misma base de datos descrita anteriormente y sometemos la hipótesis principal del modelo (es decir, que la combinación del PEI y el EEI predicen mejor el rendimiento comercial que cualquiera de los dos índices individualmente) a un nuevo análisis. El análisis cuantifica el impacto de tres condiciones: mejorar el puntaje del PEI por un margen de 0.25 (en una escala de calificación de Likert de cinco puntos), mejorar el EEI por el mismo margen y, finalmente, mejorar ambos índices simultáneamente por un margen de 0.25. Los resultados se presentan en la Figura 18.

Métrica comercial	Impacto en la métrica comercial por un aumento del 0.25 para:		
	PEI ¹	EEI ²	PEI + EEI
ACSI	2.04 pts / 74 %	0.72 pts / 26 %	2.76 pts / 100 %
DEPS	USD 0.71 / 68 %	USD 0.34 / 32 %	USD 1.05 / 100 %
TSR EN TRES AÑOS	1.63 % / 58 %	1.19 % / 42 %	282 % / 100 %
ROA	0.64 % / 54 %	0.54 % / 46 %	1.18 % / 100 %
Porcentaje promedio de impacto	64 %	36 %	100 %

¹ Puntaje promedio del PEI mundial de 2010 en 21 países = 3.57; un aumento del 0.25 = 3.82

² Puntaje promedio del EEI mundial de 2010 en 21 países = 3.47; un aumento del 0.25 = 3.72

Figura 18: Mejoras del PEI y EEI y rendimiento comercial

Las conclusiones son obvias y deberían interpretarse de esta manera. Para las compañías estudiadas, el impacto de mejorar tanto los puntajes del PEI como del EEI un 0.25 coincide con lo siguiente: 1) una mejora de 2.76 puntos en su puntaje del Índice americano de satisfacción del cliente; 2) un aumento de USD 1.05 en las ganancias diluidas por acción; 3) una mejora de 2.82 puntos porcentuales en la rentabilidad total de los accionistas en tres años; y 4) una mejora de 1.18 puntos porcentuales en el retorno sobre los activos.

Independientemente del resultado de rendimiento comercial que se considere, está claro que la excelencia de rendimiento representa una mayor “variación” en el rendimiento comercial que el compromiso del empleado. Esto es especialmente cierto en relación con la satisfacción del cliente. Sin embargo, estos resultados nos informan que los líderes y gerentes deberían trabajar para mejorar ambos índices conjuntamente para lograr un rendimiento comercial más fuerte. De hecho, las organizaciones que se centran únicamente en alguno de estos modelos individuales por separado corren el riesgo de “suboptimización”, lo que les impide captar las oportunidades de impactos positivos en su eficacia, tanto al prestar servicios a sus clientes como al entregar resultados financieros excepcionales a sus accionistas financieros.

El ejemplo de un cliente

Las compañías que buscan usar resultados de encuestas de personal para impulsar el rendimiento organizacional han comenzado a adoptar el Modelo de alto rendimiento/compromiso como base de su instrumento de encuesta de personal. Esto permite probar el modelo en la vida real. Uno de los primeros usuarios en adoptarlo es una cadena privada de supermercados con sede en los Estados Unidos, que opera más de 300 tiendas y que constituye una de las 25 tiendas minoristas más importantes del país.

Una vez que la prueba piloto del nuevo instrumento de encuesta para este cliente se había completado, los puntajes del PEI y del EEI coincidieron con las medidas de crecimiento de ingresos en tiendas comparables como una manera de probar las afirmaciones del modelo. Los resultados se presentan en la *Figura 19*.

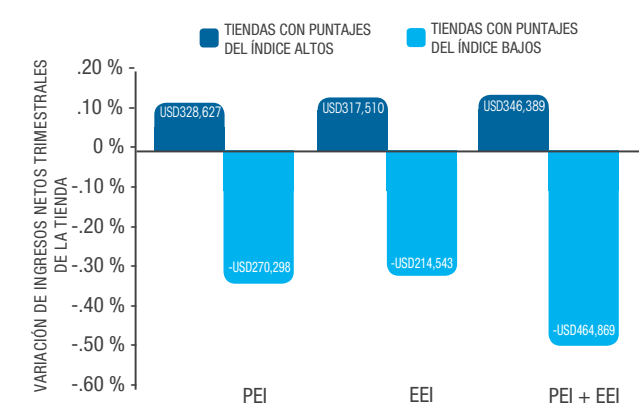


Figura 19: Índice de excelencia de rendimiento + índice de compromiso del empleado e ingresos netos de la tienda

Los resultados respaldan la hipótesis principal del modelo; es decir, que tanto el PEI como EEI se relacionan con el rendimiento organizacional, pero la combinación de los dos índices explica el rendimiento de manera más completa que cada medida por separado. Entre las tiendas con los puntajes más altos para el PEI y el EEI, los ingresos netos mejoraron un 14 % con respecto al trimestre anterior. Es aún más llamativo que entre las tiendas con los puntajes más bajos para el PEI y el EEI, los ingresos netos disminuyeron un 49 %. En valores reales, esto equivale a una diferencia en el rendimiento entre las tiendas con el valor más alto y más bajo de PEI + EEI de más de USD 800,000 en los ingresos netos trimestrales. Como se ve claramente, esta brecha es evidentemente más amplia que las brechas entre las tiendas con el valor más alto y más bajo del PEI, y las tiendas con el valor más alto y más bajo del EEI. La implicación es sencilla: los gerentes de tienda pueden mejorar sus tiendas al centrarse en mejorar los puntajes del PEI o del EEI, pero pueden mejorar sus tiendas aún más si se centran en mejorar ambos índices.

En parte debido a la prueba piloto y la validación inicial exitosas del modelo, el instrumento de encuesta se implementó a lo largo de toda la cadena de supermercados de marca similar. Esto permitió evaluar el modelo según otro resultado de rendimiento: la disminución de la contracción. La contracción en el contexto de la industria minorista hace referencia a los daños, el robo y la pérdida de inventario, y se trata de una medida extremadamente importante de la productividad de la tienda. La *Figura 20* muestra una contracción de seis meses para las tiendas con PEI y EEI simultáneamente altos, en comparación con aquellas con ambos índices simultáneamente bajos.

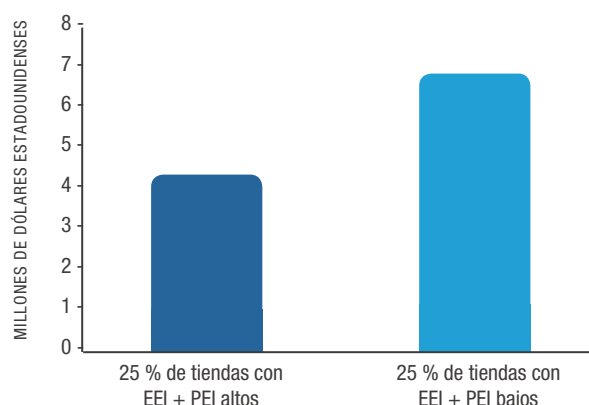


Figura 20: Excelencia de rendimiento + compromiso del empleado y contracción de la tienda

Nuevamente, estos resultados son muy reveladores y avalan fuertemente el modelo. Si bien la contracción se produce en ambos tipos de tiendas, esta es mucho mayor (un resultado más negativo) en las tiendas que tienen ambos índices PEI y EEI bajos. En las tiendas con puntajes bajos, la contracción de inventario fue del 1.28 %, lo que equivale a un valor monetario de USD 6.9 millones. Por otro lado, en las tiendas con ambos índices PEI y EEI altos, la contracción de inventario fue mucho menor (un resultado positivo). Las estadísticas comparables de estas tiendas es una contracción de inventario del 0.97 %, lo que equivale a un valor monetario de USD 4.3 millones. Dicho de otro modo, si las tiendas con bajos puntajes pudieran mejorar sus índices y alcanzar el nivel de las tiendas con puntajes altos, los ahorros proyectados equivaldrían a USD 2.6 millones.

Resumen

El Modelo de alto rendimiento/compromiso resume e integra la investigación publicada anteriormente sobre las construcciones “compromiso del empleado” y “excelencia de rendimiento”, y asume que, como modelos independientes, ambos se relacionan de manera positiva y significativa con el rendimiento comercial. La investigación resumida en este artículo respalda fundamentalmente las afirmaciones del modelo con una única excepción: la relación del EEI con la satisfacción del cliente. Incluso cuando el valor es relativamente alto, no se encontró relevancia estadística. Todas las demás relaciones del EEI y el PEI, a lo largo del conjunto de medidas de rendimiento comercial, fueron relevantes estadísticamente. El modelo también asegura que la combinación de los modelos de excelencia de rendimiento y compromiso del empleado ofrece una explicación más profunda de todas las métricas de rendimiento comercial en comparación con cada modelo por separado. La investigación resumida en este documento respalda por completo esta afirmación.

El objetivo de desarrollar el Modelo de alto rendimiento/compromiso fue doble: primero, actualizar y codificar la ciencia y la lógica para fomentar el uso de encuestas de personal como indicadores de rendimiento comercial, y segundo, proporcionar a los profesionales y patrocinadores ejecutivos de programas de encuestas de personal una comprensión más completa de cómo utilizar la tecnología de investigación de encuesta como una herramienta para generar organizaciones más fuertes capaces de alcanzar niveles más altos de rendimiento. Al medir y orientar las mejoras para la excelencia de rendimiento y el compromiso del empleado, las organizaciones pueden tener un efecto positivo sobre la satisfacción y lealtad del cliente y los resultados financieros finales.

Apéndice Acerca de WorkTrends™

Encuesta WorkTrends de Kenexa, 2012. En su formato actual, WorkTrends es una encuesta de temas variados que se completa

en línea y que está dirigida a una muestra de empleados representativos de la población trabajadora de un país en términos de combinación de industrias, tipo de empleo, sexo, edad y otras variables demográficas y organizacionales clave. En la mayoría de los países, los encuestados deben ser adultos que trabajen a tiempo completo para una organización de 100 empleados o más; este umbral desciende a 25 empleados o más en países con economías más pequeñas o poblaciones de difícil alcance. La encuesta tiene más de 200 elementos que abarcan un rango amplio de asuntos relacionados con el lugar de trabajo, incluida la eficacia de los gerentes directos y líderes ejecutivos, el reconocimiento, el crecimiento y desarrollo, el compromiso del empleado, la orientación al cliente, el énfasis en la calidad, la innovación, la responsabilidad social corporativa, la seguridad en el lugar de trabajo, el estrés laboral y la confianza en el rendimiento. En 2012, más de 33,000 empleados fueron encuestados, en representación de 28 países.

Versión simplificada del modelo de alto rendimiento/compromiso

La *Figura 21* muestra una versión simplificada del Modelo de alto rendimiento/compromiso. Esta versión se mantiene fiel a los principios del modelo original al afirmar que el liderazgo organizacional no solo es responsable de diseñar una organización efectiva preparada para entregar un rendimiento excepcional, sino que también es responsable de crear una fuerza de trabajo comprometida al ejercer y modelar prácticas y conductas reconocidas por producir niveles mayores de compromiso del empleado. Al igual que la original, esta versión simplificada también sostiene un efecto interactivo entre la excelencia de rendimiento y el compromiso del empleado. En otras palabras, cuando las organizaciones tienen índices elevados en ambos modelos, esto libera un efecto sinérgico que genera niveles de rendimiento organizacional más altos que los que se podrían alcanzar al abordar o mejorar cada modelo de manera aislada.



Un entorno de trabajo de alto rendimiento permite a los empleados comprometidos alcanzar su máximo potencial

Figura 21: Modelo de alto rendimiento/compromiso (versión simplificada)

Referencias

- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. (Compromiso y rendimiento del trabajo semanal: un estudio entre maestros principiantes) *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317909X402596/abstract>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. (Los recursos de trabajo impulsan el compromiso laboral, particularmente cuando las demandas de trabajo son altas) *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. <http://psycnet.apa.org/?fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Borucki, C. C., & Burke, M. J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. (Un examen de los antecedentes del rendimiento de la tienda minorista relacionados con el servicio) *Journal of Organizational Behavior*, 20, 943-962. [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6%3C943::AID-JOB976%3E3.0.CO;2-9/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6%3C943::AID-JOB976%3E3.0.CO;2-9/abstract)
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. (Reacciones individuales a los procesos de trabajo de alta participación: investigación de las funciones de empoderamiento y respaldo organizacional percibido) *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 122-136. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19331475>
- Chuang, C., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. (Gestión de recursos humanos estratégica en el contexto de servicio: cuidado del negocio mediante el cuidado de los empleados y clientes) *Personnel Psychology*, 63, 153-196. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x/abstract>
- Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organization. (Demandas de trabajo, recursos de trabajo y compromiso laboral de los empleados en una organización de manufactura) *Southern African Business Review*, 11, 17-32. http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/Sabvie11-3-07.pdf
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. (Vincular las demandas y los recursos de trabajo al compromiso y agotamiento del empleado: una extensión teórica y una prueba metanalítica) *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/95/5/834/>
- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. (Efectos del clima de servicio en las actitudes del cliente: un examen de las condiciones límite) *Academy of Management Journal*, 47, 81-92. <http://amj.aom.org/content/47/1/81.short>
- Driving Success Through Performance Excellence and Employee Engagement (Impulsar el éxito a través de la excelencia de rendimiento y el compromiso del empleado) Un informe WorkTrends™ de 2009, de Kenexa® Research Institute. (2009). Mineápolis, MN: Kenexa. <http://www.kenexa.com/getattachment/adb7d198-b3f1-4a75-9b09-d508469e42cc/Beyond-Engagement.aspx>
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. (La descripción de la conducta de supervisión) *Personnel Psychology*, 37, 1-6. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/37/1/1/>
- Grizzle, J. W., Zablach, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. (Orientación hacia el cliente y empleado en contexto: cómo el entorno modera la influencia de la orientación hacia el cliente en los resultados de rendimiento) *Journal of Applied Psychology*, 94, 1227-1242. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19702367>
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. (Un estudio factorial de las descripciones de conductas líderes) En R.M. Stogdill and A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement. (Conducta líder: su descripción y medición)* Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University. http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/ohio_state.htm
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. (Relación a nivel de unidad de negocio entre la satisfacción del empleado, el compromiso del empleado y los resultados comerciales: un metanálisis) *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. <http://www.apaexcellence.org/resources/research/detail/1048>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. (Cultura organizacional y eficacia organizacional: una investigación metanalítica de las suposiciones teóricas del marco de valores en competencia) *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/96/4/677/>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. (Estimar la confiabilidad entre evaluadores dentro del grupo con respuestas sesgadas y sin ellas) *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1984-11275-001>
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. (Vincular las percepciones del empleado sobre el clima de servicio con la satisfacción del cliente) *Personnel Psychology*, 49, 831-851. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1996.tb02451.x/abstract>
- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. (Un método heurístico para la estimación de la ponderación relativa de las variables predictivas en regresión múltiple) *Multivariate Behavioral Research*, 35, 1-19. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327906MBR3501_1
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human relations research. (Algunos hallazgos recientes en la investigación de relaciones humanas) En E. Swanson, T. Newcombe & E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology. (Lecturas en psicología social)* Nueva York: Holt, Reinhart and Winston.
- Kraut, A. I. (2006). Moving the needle: Getting action after a survey. (Tomar las riendas del cambio: cómo actuar tras una encuesta) En A. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies and applications. (Cómo actuar a partir de las encuestas organizacionales: nuevos conceptos, tecnologías y aplicaciones)* San Francisco: Jossey-Bass.
- Kühnel, J., Sonntag, S., & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. (¿El compromiso laboral aumenta tras un breve descanso? La función de la participación laboral como una espada de doble filo) *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 575-594. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317908X349362/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>

- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. (Una investigación de múltiples niveles sobre los factores que influyen el rendimiento del servicio del empleado y los resultados del cliente) *Academy of Management Journal*, 47, 41-58. <http://amj.aom.org/content/47/1/41.short>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. (Nuevos patrones de gestión) Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. (La organización humana: su gestión y valor) Nueva York: McGraw-Hill.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. (El significado del compromiso del empleado) *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>
- Mauno, S., & Kinnunen, U. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. (Demandas y recursos de trabajo como antecedentes del compromiso laboral: un estudio longitudinal) *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879106000935>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. (Las condiciones psicológicas de la trascendencia, la seguridad y la disponibilidad, y el compromiso del espíritu humano en el trabajo) *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317904322915892/abstract>
- Mayer, D. M., Ehrhart, M.G., & Schneider, B. (2009). Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link. (Condiciones límite del atributo de servicio del vínculo entre la satisfacción del cliente y el clima de servicio) *Academy of Management Journal*, 53, 1034-1050. <http://amj.aom.org/content/52/5/1034.short>
- DiMilia, L. D., & Birdi, K. (2010). The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance. (La relación entre diversos niveles de prácticas de aprendizaje y el rendimiento financiero organizacional objetivo y subjetivo) *Journal of Organizational Behavior*, 31, 481-498. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.623/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. (Valores de logro organizacional, prácticas de trabajo de alta participación y rendimiento de unidad de negocio) *Human Resource Management (Gestión de recursos humanos)*, 50, 541-558. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20437/abstract>
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. (La autodeterminación como una moderadora de las demandas y el control: implicancias del esfuerzo y compromiso del empleado) *Journal of Vocational Behavior*, 76, 52-67. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879109000864>
- Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. (Impulsar la eficacia del servicio a través de las vinculaciones entre el empleado y el cliente) *Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84. http://emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1439142&PHPSESSID=mlh9j9bfn21m2k6edlbri05
- Ramayah, T., Samat, N., & Lo, M. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. (Orientación al mercado, calidad del servicio y rendimiento organizacional en las organizaciones de servicio en Malasia) *Journal of Business Administration de Asia-Pacífico*, 3(1), 8-27. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm/journals.htm?issn=1757-4323&volume=3&issue=1&articleid=1922001&show=pdf>
- Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. (Resultados de trabajo y salud entre policías: la función mediadora del compromiso y el cinismo policial) *International Journal of Stress Management*, 13, 555-574. <http://psycnet.apa.org/journals/str/13/4/555/>
- Robinson, D. (2007, May 3). Staff engagement is marriage of various factors at work. (El compromiso del personal es una conjunción de diversos factores en el trabajo) *Employee Benefits*, 37. <http://www.employeebenefits.co.uk/resource-centre/trends-and-issues/staff-engagement-is-marriage-of-various-factors-at-work/2304.article>
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. (Clima de participación del empleado y eficacia organizacional) *Human Resource Management (Gestión de recursos humanos)*, 44, 471-488. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20085/abstract>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A longitudinal study. (Demandas de trabajo, recursos de trabajo y su relación con el agotamiento y el compromiso: un estudio longitudinal) *Journal of Vocational Behavior*, 25, 293-315. http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_101.pdf
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. (Cómo los cambios en las demandas y los recursos de trabajo predicen el agotamiento, el compromiso laboral y el absentismo por enfermedad) *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 893-917. http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_189.pdf
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. (Comprender los vínculos entre la organización y el cliente en los entornos de servicio) *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032. http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1548415
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. (Impulsar la satisfacción del cliente y el éxito financiero a través del compromiso del empleado) *People & Strategy (Personas y estrategia)*, 32, 22-27. http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=17079444
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance. (Incentivos del clima de servicio organizacional del Índice americano de satisfacción del cliente [ACSI] y rendimiento financiero y del mercado) *Journal of Service Research*, 12, 3-14. http://jsr.sagepub.com/content/12/1/3.abstract?ikey=43830905b97409f61c4a4e229d5ce17f8cc916d7&keytype2=tf_ipsecsha
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. (Vinculación del clima de servicio y las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio: prueba de un modelo causal) *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163. <http://mres.gmu.edu/pmwiki/uploads/Main/Schneider1998.pdf>

Stogdill, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. (1962). New leader behavior description subscales. (Nuevas subescalas de descripción de conducta líder) *Journal of Psychology*, 54, 259-269. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1962.9713117?journalCode=vjrl20>

Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. (Actitudes de los proveedores de servicio al cliente relacionadas con el servicio al cliente y la satisfacción del cliente en el intercambio cliente-prestador) *Journal of Applied Psychology*, 88, 179-187. <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.88.1.179>

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? (¿Los líderes transformacionales optimizan el compromiso laboral diario de sus seguidores?) *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001918>

Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. (Compromiso y participación del empleado: una guía para comprender, medir y aumentar el compromiso en su organización) Alexandria, VA: SHRM Foundation. <http://www.vancerenz.com/researchimplementation/uploads/1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf>

Wang, I., & Shieh, C. J. (2008). Effect of human capital investment on organizational performance. (Efecto de la inversión de capital humano en el rendimiento organizacional) *Social Behavior and Personality*, 36, 1011-1022. <http://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2008/00000036/00000008/art00002>

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. (Conductas de liderazgo CEO, rendimiento organizacional y actitudes de los empleados) *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431000189X>

Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. (Vincular los resultados de encuesta con la satisfacción del cliente y el rendimiento comercial) En A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. (Encuestas organizacionales: herramientas de evaluación y cambio) San Francisco: Jossey-Bass. <http://www.getcited.org/pub/100110673>

Wiley, J. W. (2010). *Strategic employee surveys: Evidence-based guidelines for driving organizational success*. (Encuestas de personal estratégicas: pautas basadas en evidencia para impulsar el éxito organizacional) San Francisco: Jossey-Bass.

Wiley, J. W., & Brooks, S.M. (2000). The high-performance organizational climate: How workers describe top-performing units. (El clima organizacional de alto rendimiento: cómo los trabajadores describen las unidades de mayor rendimiento) En N. S. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. (El manual de la cultura y el clima organizacionales) Thousand Oaks, Calif: Sage. <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:224765>

Wiley, J. W., & Campbell, B. H. (2006). Using linkage research to drive high performance. (Uso de la investigación de vinculación para impulsar el alto rendimiento) En A. I. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies and applications*. (Cómo actuar a partir de las encuestas organizacionales: nuevos conceptos, tecnologías y aplicaciones) San Francisco: Jossey-Bass.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. (Compromiso laboral y retornos financieros: un estudio diario sobre la función de los recursos de trabajo y de personal) *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317908X285633/abstract>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. (Relaciones recíprocas entre los recursos de trabajo, los recursos de personal y el compromiso laboral) *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 235-244. http://www.academia.edu/861166/Reciprocal_relationships_between_job_resources_personal_resources_and_work_engagement

Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. (¿Cómo los líderes pueden alcanzar un alto compromiso del empleado?) *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 399-416. <https://researchspace.auckland.ac.nz/handle/2292/10614>

Para más información

Para conocer cómo construir una fuerza de trabajo más inteligente, visite: ibm.com/smarterworkforce



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América
Febrero de 2014

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, otros países o ambos. Estos y otros términos relacionados con marcas registradas de IBM están indicados la primera vez que aparecen en esta información con el símbolo correspondiente (® o ™), que señala que son marcas comerciales registradas en EE. UU. o marcas de derecho consuetudinario de propiedad de IBM en el momento de la publicación de esta información. Esas marcas comerciales también pueden ser marcas comerciales registradas o de derecho consuetudinario en otros países. Otros nombres de productos, compañías o servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicio de terceros. Encontrará una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en “Copyright e información sobre marcas comerciales” en ibm.com/legal/copytrade.shtml

El contenido de este documento (incluidas las referencias a precios O monedas que excluyen los impuestos aplicables) está vigente a partir de la fecha de publicación inicial y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

Los datos de rendimiento que se analizan en este documento se presentan como obtenidos en condiciones de operación específicas. Los resultados reales pueden variar. LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUYENDO CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

1 Los estudios de Míchigan y los estudios del Estado de Ohio son un grupo de estudios sobre la historia del liderazgo y la gestión. Encontrará un resumen en http://www.tlu.edu/~sirvir/Leadership/Leadership%20Models/the_university_of_michigan_studies.html



Por favor, recicle