



# La voz de los empleados amplificada

*Cómo pueden las organizaciones conectarse mejor con el ritmo del personal*

IBM Institute for Business Value e  
IBM Smarter Workforce Institute

## Informe ejecutivo

Organización y personas

### Cómo puede ayudar IBM

Las organizaciones de recursos humanos actuales deben atraer y aumentar el personal calificado de alto rendimiento, crear culturas de colaboración y sociales comprometidas, y conectar a las personas correctas para que el trabajo se realice. Las soluciones de IBM combinan las herramientas de gestión de personal calificado y colaboración social líderes en el mercado con el poder de la ciencia y el análisis avanzado del personal. Ayudamos a las organizaciones a desarrollar un personal apasionado y comprometido, y a profundizar las relaciones con los clientes que puedan tener resultados comerciales mensurables.

Para obtener más información sobre la Práctica de consultoría de Talento y Cambio de IBM, visite [ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management](http://ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management). Para obtener más información sobre las soluciones y servicios de IBM Smarter Workforce, visite [ibm.com/software/smarterworkforce](http://ibm.com/software/smarterworkforce).

---

## ¿Por qué se debe escuchar a los empleados?

*Para crear un personal comprometido, es más importante que nunca comprender y actuar en consecuencia de las ideas, necesidades y preocupaciones de los empleados. Actualmente, las plataformas sociales internas y externas emergentes hacen que sea más sencillo capturar, analizar y descubrir los posibles problemas del personal y las oportunidades ocultas. Estas actividades entran en la categoría de “escucha de los empleados”. Para lograr una conversación bidireccional que sea mutuamente beneficiosa, las organizaciones deben comprender de qué manera los empleados están dispuestos a compartir sus puntos de vista. Entonces, las organizaciones pueden avanzar para seleccionar las herramientas, inspirar la participación, crear alianzas en las que se escuche a las partes, proteger la privacidad y, lo que es más importante según la investigación de IBM, hacer un seguimiento a través de medidas significativas y adecuadas.*

---

## Resumen ejecutivo

El surgimiento de las redes sociales, junto con el deseo de crear personal más comprometido y productivo, ha hecho que la gerencia centre su atención en la “escucha activa de los empleados”. Ya no es suficiente alentar a los empleados para que expresen lo que piensan sobre temas que les importan. Actualmente las organizaciones deben solicitar, analizar y entablar de manera más activa conversaciones constantes con los antiguos empleados, los actuales e incluso los futuros. Tener acceso a la “voz de los empleados” en su conjunto puede ayudar a los líderes a alcanzar diversas metas, entre ellas, identificar innovaciones, evitar roces y mejorar la productividad, así como desarrollar una mejor conexión con la organización y su misión. Entonces, ¿cómo pueden las organizaciones establecer y gestionar programas de escucha que sean mutuamente beneficiosos?

Para comprender mejor lo que las empresas están haciendo en el área de escucha de los empleados y la medida en que los empleados están dispuestos a participar, analizamos los datos de la Encuesta WorkTrends de 2015 del IBM Smarter Workforce Institute, una encuesta masiva realizada a más de 24 000 empleados de 23 países, pertenecientes a una variedad de sectores y puestos de trabajo, y a miles de empresas. Además, entrevistamos a 12 organizaciones que han mejorado sus capacidades de escucha y que pertenecen a proveedores emergentes en este área.

En general, detectamos que la mayoría de los empleados desean compartir sus opiniones, independientemente de cómo lo reciba la organización, y que se sientan respaldados al hacerlo. Los empleados ven las ventajas que tienen los programas de escucha para ellos mismos y sus organizaciones, pero además reconocen las desventajas del posible cinismo, los posibles conflictos y el uso excesivo de recursos.



El 83 % de los empleados encuestados dijo que les gustaría **participar en un programa de escucha de los empleados.**



Solo el 62 % de los encuestados pertenecientes a la generación de la posguerra considera que **la gerencia tomará medidas en función de sus aportes**, en comparación con el 78 % de los encuestados de la generación de los años ochenta y noventa.



Los profesionales de RR. HH. que usan **varios métodos de escucha** obtuvieron una calificación de desempeño organizacional y reputación un 24 % más alta que aquellos que no lo hacen.

Los programas de escucha no solo ayudan a los empleados a sentirse más comprometidos. Nuestra investigación demuestra que estos programas están relacionados con los resultados empresariales positivos. Las organizaciones que utilizan varios métodos de escucha obtuvieron clasificaciones más altas de desempeño y reputación a nivel de la organización según lo informado.

Al aprovechar el entusiasmo de los empleados para participar, las organizaciones pueden trabajar de manera más eficaz con un personal que cada vez se hace oír más y y distintas zonas. Incluso pueden obtener conocimientos valiosos, desde detectar señales de alarma hasta conseguir ideas innovadoras, en función de la información que los empleados comparten a diario. Las organizaciones pueden entonces convertir esos conocimientos en acción para mejorar el conocimiento, la productividad y el desempeño de la organización, además de aumentar el compromiso de los empleados.

## ¿Qué es lo que genera el interés por escuchar a los empleados?

A través de nuestros debates con organizaciones identificamos tres imperativos y tres facilitadores que ayudan a explicar la mayor atención que las organizaciones están poniendo en la escucha de los empleados (ver Figura 1).

**Figura 1**

*La escucha de los empleados es más necesaria y más factible que antes.*

### Imperativos

#### Adoptar la nueva mentalidad de los consumidores

- Compartir opiniones públicamente
- Esperar transparencia
- Exigir respuestas

#### Ir más allá del compromiso hacia el conocimiento

- Reemplazar las calificaciones por el diálogo
- Comprender la experiencia del empleado
- Fortalecer el vínculo con los resultados de la organización

#### Revelar lo que no se dice y no se ve

- Comprender mejor el ciclo de vida de la cadena de suministro del personal
- Mejorar el acceso a las habilidades y conocimientos de los empleados
- Involucrar a los empleados como "encargados de pruebas de consumidores"



*Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value e IBM Smarter Workforce Institute.*

**Imperativos**

Por varios motivos, las organizaciones están obligadas a lograr el compromiso activo de los empleados actuales a través de programas de escucha.

***Adoptar la nueva mentalidad de los consumidores***

Casi todas las marcas de consumo en la Web solicitan de manera activa comentarios sobre prácticamente cada aspecto de la experiencia de cliente, desde diseñar en conjunto las características de los productos hasta brindar atención al cliente basada en la comunidad. Con las redes sociales, las personas desean más que una oportunidad de desahogarse. También quieren respuestas. ¿Por qué ya no se elaboran sus sabores favoritos? ¿Por qué están demorados los vuelos? ¿Cuándo se repararán los baches en sus calles?

Es comprensible que las personas también deseen tener conversaciones similares en sus lugares de trabajo. Sitios de terceros consolidados, como Glassdoor y Vault, así como nuevos competidores, como Memo, otorgan a los empleados la oportunidad de calificar sus experiencias de trabajo y compartir opiniones sobre sus empleadores. Las plataformas sociales internas adoptadas por la mayoría de las corporaciones y agencias gubernamentales también ofrecen foros para plantear problemas que anteriormente hubieran quedado en los pasillos.

Ya sea que expresen apreciaciones brillantes, observaciones legítimas o calificaciones de insatisfacción, los empleados esperan que sus opiniones sean escuchadas y se traten con la misma frecuencia, profundidad y velocidad que reciben como clientes fuera del trabajo.

---

### ***Ir más allá del compromiso hacia el conocimiento***

El compromiso ha reemplazado a la satisfacción como consigna para las organizaciones que buscan atraer y retener al personal calificado. Varios estudios de investigación rigurosos han dejado en claro la vinculación entre el compromiso de los empleados y el rendimiento de la organización.<sup>1</sup> Investigaciones anteriores de IBM han demostrado una correlación entre la mayor inversión en el compromiso de los empleados y niveles significativamente más altos de satisfacción del cliente, ingresos para los accionistas y rendimiento de los activos.<sup>2</sup> No obstante, al igual que la satisfacción, el compromiso, para muchas empresas, se ha vuelto algo más que una calificación utilizada para comparar el progreso durante el tiempo y frente a otras organizaciones.

El verdadero compromiso de los empleados implica una comprensión de la experiencia completa del empleado. Requiere una comprensión de cómo se sienten los empleados, tanto física como emocionalmente, en sus entornos de trabajo. También implica una comprensión de la compleja relación entre empleados, gerentes y la organización en general. Y esto no siempre se puede medir únicamente a través de las encuestas anuales.

### ***Revelar lo que no se dice y no se ve***

Al igual que los consumidores comentan sobre sus experiencias con productos y servicios, los empleados pueden proporcionar conocimientos únicos con respecto a oportunidades de mejora en sus organizaciones. Se reúnen con clientes y socios comerciales, se encuentran con la competencia y pueden ser los primeros en ver a los nuevos participantes en el mercado. Por ende, las organizaciones están reconociendo la importancia de los empleados como una vía para lograr nuevos avances y la mejora continua.

Durante muchos años, hemos observado que las empresas usan varios enfoques para aprovechar el conocimiento y la experiencia de sus empleados.<sup>3</sup> Si bien la mayoría de estos enfoques ha requerido de manera activa el aporte de los empleados, ahora se pueden combinar con otra minería más pasiva de fuentes de datos, desde publicaciones en redes sociales hasta metadatos sobre vistas de páginas en la intranet, para ayudar a identificar las tendencias emergentes, las preocupaciones de los empleados y los posibles líderes influyentes.

**Facilitadores**

Dado que estos imperativos hacen que las organizaciones presten más atención a lo que los empleados dicen, la tecnología permite a las organizaciones captar, analizar y responder a las ideas, los comentarios y las preocupaciones de los empleados de manera más efectiva.

***Nuevas capacidades de recopilación de datos***

Las organizaciones pueden obtener datos escritos y otras formas de datos no estructurados de fuentes internas y externas. Las herramientas de sondeo tradicionales se han vuelto más fáciles de administrar y adaptar para el uso en los dispositivos móviles. Los dispositivos corporales, como los "sociómetros", pueden captar información de manera pasiva sobre las interacciones de los empleados (ubicación, duración de la interacción, signos vitales e incluso volumen de conversaciones) sin la participación directa del usuario.

***Capacidades analíticas más poderosas***

Los datos se pueden analizar con mayor velocidad y precisión que antes. Las herramientas de análisis actuales pueden aplicar principios de cómputo cognitivo para identificar cuestiones, como el estado de ánimo y las emociones de los empleados, y luego integrar estos hallazgos con fuentes más tradicionales de datos de capital humano, como las métricas de rendimiento y las estadísticas de retención.

***Mejores métodos para comunicar conocimientos***

Las herramientas de visualización mejoradas permiten a las organizaciones proporcionar resultados de sus iniciativas de escucha más rápidos y fáciles de comprender. Por ejemplo, las herramientas de minisondeos pueden ofrecer a los encuestados gráficos en tiempo real que muestran cómo se comparan sus respuestas con las de otros. Las herramientas de visualización adicionales ayudan a las personas a que los datos de la red y los análisis complejos tengan más sentido.



---

## Escuchar desde la perspectiva del empleado

Las organizaciones tienen motivos claros para desarrollar sus capacidades de escucha, pero primero necesitan tener algo que escuchar. Una consideración importante del programa de escucha es si los empleados participarán.

En la encuesta WorkTrends de 2015, se le pidió a los encuestados que imaginen que eran empleados de una empresa que implementa una nueva iniciativa para escuchar las opiniones y las sugerencias de los empleados. Se asignó a los encuestados de manera aleatoria a una combinación de los cuatro enfoques de escucha: censos, muestreos, minisondeos y análisis social (ver la nota de recuadro: “Enfoques de escucha analizados en la encuesta WorkTrends”).

Las respuestas de los empleados se midieron en tres dimensiones:

*Voz:* predisposición para hacer recomendaciones y comunicar opiniones

*Apoyo:* creencia de que su organización se preocupa por ellos y los valora

*Acción:* confianza en que se producirá un cambio positivo

En la encuesta, también realizamos preguntas abiertas a los encuestados para que describan las ventajas y desventajas de cada enfoque.

### Los empleados están dispuestos a compartir lo que piensan

En general, una clara mayoría de empleados están dispuestos a compartir lo que piensan, sentirse respaldados y creer que surgirán acciones positivas a raíz de la escucha (ver Figura 2). El 83 % de esos encuestados desea compartir información, independientemente de cómo la organización los escuche. A pesar de que el uso exclusivo del análisis social interno conlleva a una menor predisposición para compartir opiniones, el efecto es pequeño y se puede compensar agregando un censo o minisondeo.

---

### Enfoques de escucha analizados en la encuesta WorkTrends

*Censos:* encuestas de opinión a gran escala realizadas a todos los empleados, cada uno o dos años

*Muestreos:* encuestas breves y frecuentes que abarcan temas específicos para una subselección de empleados.

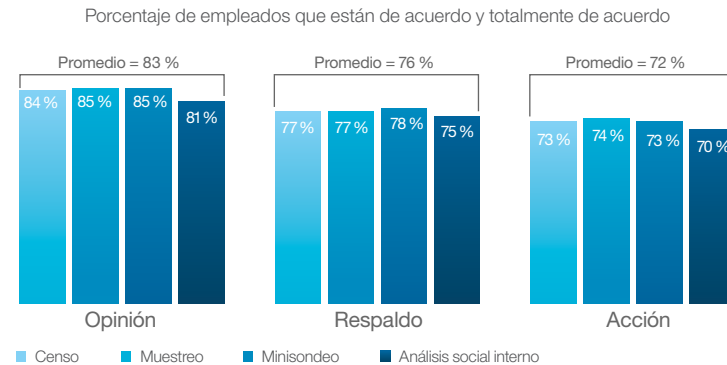
*Minisondeos:* encuestas frecuentes de una sola pregunta que se realiza a todos los empleados, a veces seguida de una visualización de datos.

*Análisis social:* análisis del contenido publicado por los empleados en redes sociales internas

*Si bien muchos empleados están dispuestos a contribuir a los programas de escucha, algunos siguen sintiéndose inseguros de que se producirá un cambio como resultado.*

**Figura 2**

*La mayoría de los empleados están dispuestos a dar su opinión, se sienten respaldados y creen que se tomarán medidas.*



Fuente: Encuesta WorkTrends de 2015 del IBM Smarter Workforce Institute, n=4357.

El 76 % de los encuestados coincidió en que se sentirían más respaldados por sus organizaciones si los escucharan de estas maneras. Si bien una clara mayoría de encuestados tuvieron una actitud positiva acerca de las tres dimensiones, fueron menos optimistas con relación a las acciones que puedan realizarse. El 72 % de los encuestados expresó tener confianza en que se produciría un cambio positivo.

### **Beneficios y riesgos de escuchar**

Los empleados observan ventajas para sí mismos (tener la oportunidad de expresar sus opiniones e ideas) y para sus organizaciones (obtener conocimientos, realizar mejoras y aumentar la productividad). Las ventajas de los censos, muestreos y minisondeos oscilan desde una cantidad y variedad más amplia de comentarios hasta comentarios más habituales e inmediatos. El análisis social interno se diferencia, ya que muchos empleados consideran que los comentarios sinceros, abiertos y reales son una ventaja.

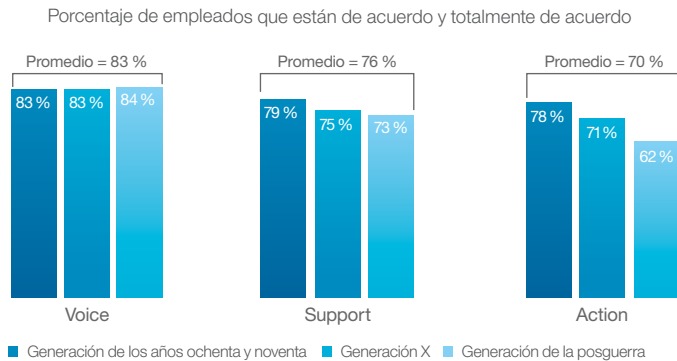
Las desventajas se ubican en tres categorías amplias: cinismo, conflictos y uso excesivo de recursos (ver la nota de recuadro: “Las desventajas de la escucha que perciben los empleados se encuadran en tres categorías”). Hay más probabilidad de que el uso de recursos se considere una desventaja de los censos, muestreos y minisondeos, mientras que es más probable que el conflicto se considere una desventaja del análisis social interno, en especial, las posibles violaciones a la privacidad.<sup>4</sup>

**Variantes demográficas sutiles que afectan la escucha**

Existen algunas distinciones sutiles en la manera en que los empleados en diferentes grupos demográficos perciben los programas de escucha. En general, detectamos que las generaciones son más parecidas que diferentes. La generación de los años ochenta y noventa tiene la misma predisposición para expresar su opinión que la generación X y la generación de la posguerra. Sin embargo, la generación de la posguerra tiene menos confianza en que la gerencia tomará medidas en función de sus aportes (ver Figura 3).

**Figura 3**

*Todas las generaciones están dispuestas a opinar. La generación de la posguerra tiene menos confianza en que se tomarán medidas en consecuencia.*



Fuente: Encuesta WorkTrends de 2015 del IBM Smarter Workforce Institute, n=16.212.

**Las desventajas de la escucha percibidas por los empleados se ubican en tres categorías**

*Cinismo*

“Es bastante fácil para los empleadores ignorar los resultados”.  
 “Los empleados no serán veraces”.

*Conflicto*

“La gerencia podría tomar represalias”.  
 “Podría verse como invasivo”.

*Uso excesivo de los recursos*

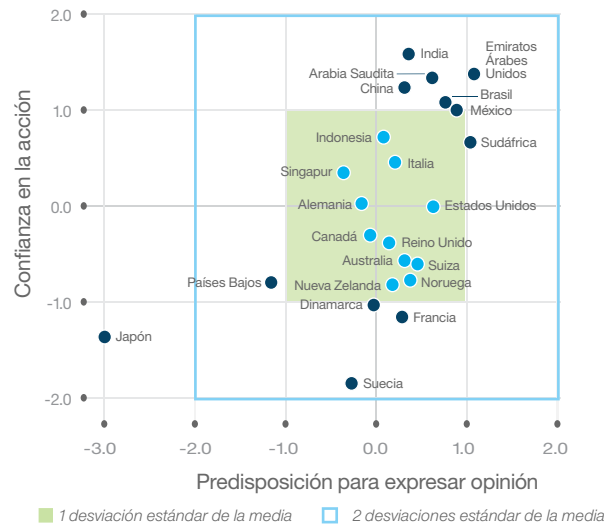
“Los empleados se aburrirán”.  
 “Es una gran pérdida de tiempo”.

*En algunos países, los empleados tienen una postura menos positiva acerca de las opiniones y la acción. En otros, los empleados están dispuestos a expresar sus opiniones pero esperan menos acción. Estas diferencias pueden afectar los lanzamientos de iniciativas de escucha.*

Desde una perspectiva global, los empleados en los países de mayor crecimiento tienen una actitud más positiva en lo respecta a expresar sus opiniones y sus expectativas de acción (ver Figura 4).

**Figura 4**

*Los países de mayor crecimiento tienden a ser más optimistas acerca de la escucha de los empleados.*



*Nota: Las calificaciones se han estandarizado, la media es 0 y la desviación estándar es 1.*

*Fuente: Encuesta WorkTrends de 2015 del IBM Smarter Workforce Institute, n=16.212.*

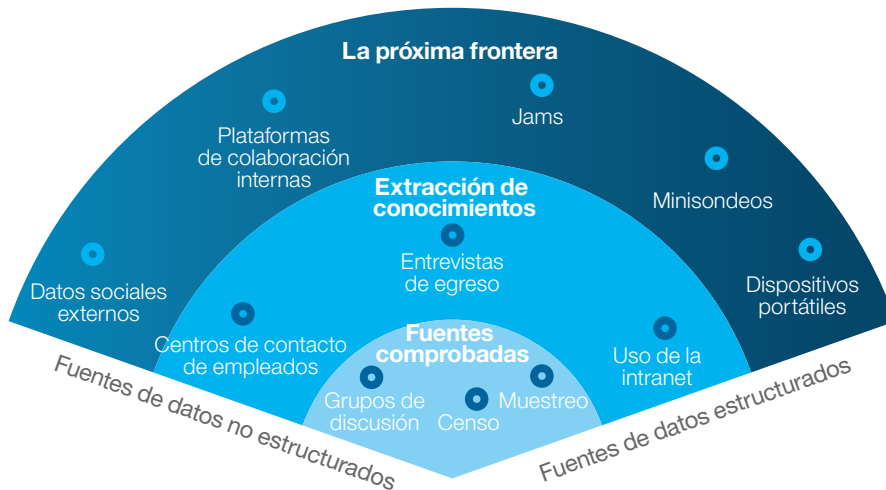
La ubicación del lugar de trabajo también importa. Los trabajadores remotos están tan dispuestos a expresar su opinión como los empleados internos y tienen mejor predisposición para opinar cuando se utiliza el análisis social interno. De hecho, las organizaciones están usando cada vez más las herramientas de escucha social para escuchar al personal ampliamente disperso.<sup>5</sup>

## Escuchar desde la perspectiva de la organización

Además de los censos, muestreos, minisondeos y el análisis social interno, nuestras entrevistas de seguimiento sacaron a la luz otras fuentes importantes de opiniones de empleados. Todas las fuentes se pueden organizar en tres niveles de enfoques de escucha, cada uno incluye tanto fuentes de datos estructurados como no estructurados: Fuentes comprobadas, extracción de conocimientos y la próxima frontera (ver Figura 5).

**Figura 5**

*Las fuentes de opiniones de los empleados se pueden categorizar en tres niveles.*



*Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value e IBM Smarter Workforce Institute.*

### Fuentes comprobadas

Las fuentes de datos comprobadas incluyen a los métodos tradicionales de escucha de los empleados, como los grupos de discusión, censos y muestreos. Los censos y muestreos reúnen principalmente datos estructurados, pero pueden además permitir a los empleados agregar sugerencias y comentarios. Los grupos de discusión se encuentran en el extremo opuesto del espectro: los datos reunidos se basan prácticamente en su totalidad en conversaciones no estructuradas entre un grupo de empleados, aunque las preguntas que guían la conversación son a menudo estructuradas (ver Figura 6).

**Figura 6**

*Fortalezas y debilidades de las fuentes tradicionales de opinión de los empleados*

Fuente	Descripción	Fortalezas	Debilidades
<b>Grupos de discusión</b>	Entrevista grupal para solucionar problemas u obtener ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite el acceso directo de los empleados al liderazgo cuando los grupos atraviesan la jerarquía organizacional.</li> <li>Permite que los problemas emergentes salgan a la luz a través del intercambio de ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos empleados pueden vacilar respecto de ofrecer sus opiniones en un entorno grupal.</li> <li>Requiere un facilitador calificado, en particular, para temas sensibles.</li> <li>Puede requerir mucho trabajo y llevar mucho tiempo.</li> </ul>
<b>Censo</b>	Encuesta realizada a todos los empleados cada uno o dos años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser integral en el ámbito y alcance de empleados.</li> <li>Es una herramienta preferida para la evaluación comparativa.</li> <li>Los datos se pueden informar para todos los niveles de la gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere tiempo para diseñar, administrar y analizar.</li> <li>Puede no sacar a la luz los problemas emergentes.</li> </ul>
<b>Muestreo</b>	Encuesta periódica de una muestra representativa que abarca temas específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede obtener respuestas a preguntas dirigidas más frecuentemente.</li> <li>Proporciona información comparable a la de un censo con menos participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limita la generación de informes a niveles más altos de concentración en la organización.</li> <li>Puede no sacar a la luz los problemas emergentes.</li> </ul>

*Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value e IBM Smarter Workforce Institute.*

## Extracción de conocimientos

Los enfoques que se encuadran en este nivel utilizan los datos que existen en las organizaciones, pero que históricamente no se han utilizado como una fuente de escucha de los empleados. Los tipos de datos varían desde datos altamente estructurados, como las estadísticas de uso de la intranet, hasta datos altamente no estructurados, como los datos del centro de contacto de empleados (ver Figura 7).

**Figura 7**

*Uso de fuentes latentes de opinión de los empleados en la organización*

Fuente	Descripción	Fortalezas	Debilidades
<b>Centro de contacto de empleados</b>	Grabaciones de llamadas, chats web y datos de preguntas frecuentes a las que se tiene acceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona información sobre políticas confusas o problemas operativos.</li> <li>Identifica las causas de estrés o ansiedad de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede generar datos insuficientes para el análisis.</li> <li>No brinda una visión integral de los problemas y las preocupaciones.</li> </ul>
<b>Entrevistas de egreso</b>	Aportes de personas que están dejando la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden revelar las tendencias de desgaste para los empleados.</li> <li>Pueden fomentar información sincera, en particular si las realiza un tercero de manera anónima y confidencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No son representativas de la organización y pueden solo destacar las quejas.</li> <li>Los empleados pueden ser reacios a compartir comentarios sinceros debido a las preocupaciones sobre su reputación.</li> </ul>
<b>Uso de la intranet</b>	Visualizaciones, clics, duración de las visitas y otros patrones de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revela tendencias en intereses en temas de discusión.</li> <li>Identifica a personas influyentes y patrones de información compartida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede llevar a falsa información ya que los datos carecen de contexto.</li> </ul>

*Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value e IBM Smarter Workforce Institute.*

### La próxima frontera

Este nivel analiza las fuentes emergentes de datos para la escucha de los empleados, incluidos minisondeos, jams, plataformas de colaboración internas, dispositivos portátiles y datos sociales externos (ver Figura 8).

#### Figura 8

*Fuentes de datos emergentes para la escucha de empleados*

Fuente	Descripción	Fortalezas	Debilidades
<b>Datos sociales externos</b>	Datos de sitios de redes sociales públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden revelar posibles problemas de marca y reputación.</li> <li>Pueden brindar comentarios más sinceros y conocimientos sobre los sentimientos detrás de las palabras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requieren políticas para la extracción y el uso éticos de los datos.</li> <li>No son representativos de todo el personal.</li> </ul>
<b>Plataformas de colaboración internas</b>	Herramientas en línea para compartir información y aumentar la visibilidad interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ayudar a identificar tendencias y problemas emocionales de los empleados.</li> <li>Destacan las redes de comunicaciones informales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No todos los empleados se sentirán cómodos en foros públicos.</li> <li>La organización puede no contar con plataformas de colaboración que los empleados suficientes usen con constancia.</li> </ul>
<b>Jams y otros eventos de colaboración</b>	Eventos facilitados en línea centrados en un tema específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiten a los empleados participar con otros en la organización.</li> <li>Hacen posible que los empleados aprovechen las ideas de otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requieren recursos para planificación y administración, así como tiempo de participación de los empleados.</li> <li>No todos los empleados se sentirán cómodos en foros públicos.</li> </ul>
<b>Minisondeos</b>	Encuestas frecuentes que constan de una sola pregunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden ayudar a las empresa confirmar rápidamente la comprensión que tienen los empleados de un tema.</li> <li>Proporcionan una devolución inmediata para los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mediciones de un solo elemento pueden sacrificar la confiabilidad y proporcionar información y conocimientos limitados.</li> </ul>
<b>Dispositivos portátiles</b>	Dispositivos personales que hacen un seguimiento de la actividad individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden captar datos sin esfuerzo o pérdida de tiempo para el empleado.</li> <li>Captan datos de actividades de la vida real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibles preocupaciones relacionadas con la privacidad, seguridad y accesibilidad.</li> </ul>

*Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value e IBM Smarter Workforce Institute.*



---

## Recomendaciones: Diseño de un programa de escucha de los empleados

**Inspire la participación del público.** Explicar a los empleados los objetivos y los beneficios esperados del programa puede inspirar la participación. Como punto de partida, podría utilizarse el marco de trabajo FORT por sus siglas en inglés (comentarios, participación, reciprocidad, transparencia).<sup>6</sup> El FORT identifica las cuatro prácticas fundamentales para promover la participación de los empleados:

- *Comentarios.* Haga un seguimiento y comparta el progreso con relación a los objetivos de los programas de escucha.
- *Participación.* Seleccione datos de empleados para analizar que hayan sido proporcionados de manera voluntaria.
- *Reciprocidad.* Destaque los beneficios que obtendrán los empleados al compartir datos.
- *Transparencia.* Comunique los objetivos del programa de escucha y desarrolle la confianza al compartir los hallazgos y vincule de una manera clara las acciones que surgen a partir de lo que se ha aprendido.

**Haga coincidir sus objetivos con las fuentes de datos.** Las herramientas emergentes y las fuentes de datos permiten objetivos más llenos de matices, como la resolución de problemas o la creación en conjunto de nuevos productos y servicios. Algunos métodos son mejores para analizar un tema, mientras que otros son más útiles para confirmar la información. El objetivo del programa de escucha determinará la manera en la que se involucran los participantes y qué fuentes de datos son las más adecuadas. Esto, a su vez, determinará las consideraciones de plataforma en torno a la escalabilidad, la disponibilidad de los datos y los enfoques de alojamiento.

**Cree una coalición de escucha en toda la empresa.** Por motivos prácticos, las iniciativas de escucha requieren recursos de varias funciones. Crear una coalición de partes interesadas para diseñar, implementar y compartir información en toda la organización permitirá aprovechar los conocimientos únicos especializados en toda la empresa (ver Figura 9).

**Figura 9**

*Partes interesadas clave en un programa de escucha de los empleados*



*Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value e IBM Smarter Workforce Institute.*

**Preste atención a la privacidad.** Las organizaciones deben tener en cuenta el nivel de anonimato/privacidad según las metas y los objetivos del programa de escucha, así como la cultura de la organización. Los cuatro enfoques de privacidad son los siguientes: completo anonimato, anonimato validado, confidencial e identificado (ver Figura 10).

**Figura 10***Diferentes niveles de privacidad de los empleados*

Fuente	Descripción	Fortalezas	Debilidades
<b>Completo anonimato</b>	La empresa no conoce quién es la persona que responde.	Obtiene respuestas más confiables.	Se pueden expresar comentarios inapropiados debido a la falta de responsabilidad.
<b>Anonimato validado</b>	Un tercero valida que los encuestados sean quienes dicen ser.	Garantiza que la población objetivo sea la correcta.	Se pueden expresar comentarios inapropiados debido a la falta de responsabilidad.
<b>Confidencial</b>	La empresa conoce quién es el encuestado, pero no revela su identidad.	Protege a los encuestados de represalias.	Los empleados pueden no confiar en que se mantendrá la confidencialidad de sus respuestas.
<b>Identificado</b>	El encuestado es conocido públicamente.	Obtiene respuestas más cuidadosas de los empleados, a menudo llevan a comentarios que ameritan la toma de medidas.	Puede limitar la participación y sinceridad.

*Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value e IBM Smarter Workforce Institute.*

**Haga que las acciones pesen más que las palabras.** Los participantes del estudio fueron unánimes en identificar la necesidad de acción como el elemento más importante de un programa de escucha. Claramente, no sería práctico ni incluso deseable actuar en consecuencia de cada recomendación que haga cada empleado. Pero los encuestados fueron enfáticos en que las organizaciones demuestren que toman medidas a raíz de los conocimientos que obtienen de sus programas de escucha y que la información recopilada se pueda utilizar para influir en las futuras tomas de decisiones. Sin este nivel de respuesta, los empleados serán menos propensos a participar, ya que verán a la escucha de empleados como a una pérdida de tiempo en vez de un posible beneficio.

---

**Metodología: Cómo desarrollamos nuestra investigación**

Los análisis presentados en este informe se basan en una muestra de más de 24 000 trabajadores de la encuesta WorkTrends, dirigida por el IBM Smarter Workforce Institute in 2015 para trabajadores en 23 países, en una muestra representativa de industrias, miles de organizaciones diferentes y en todos los grupos de empleo principales. Los tamaños de la submuestra varían según el análisis.

Además, realizamos entrevistas con 12 expertos en la materia y organizaciones con prácticas líderes en escucha de los empleados. Las industrias incluidas fueron las de comercio minorista, medios de comunicación, redes sociales, proveedores de contratación de personal y servicios profesionales.

---

## ¿Está listo para responder a la voz de los empleados?

- ¿En qué medida ha establecido su organización una estrategia de escucha que incorpore diferentes fuentes de datos y enfoques que se alineen con los objetivos del programa?
- ¿Cómo perciben los antiguos empleados, los presentes y los futuros a su organización?
- ¿Cuánto tiempo le toma a su organización identificar y tomar medidas con relación a los problemas que surgen para el personal?
- ¿Con qué efectividad su organización toma medidas con relación a lo que escucha de los empleados? ¿Cuál es la mejor manera en la que puede dar a conocer esas medidas a los empleados?
- ¿Qué elementos de su cultura organizacional promueven, y cuáles ocultan, la capacidad de escuchar de manera efectiva a los empleados?

---

## Autores

La Dra. Sheri Feinzig es la directora del IBM Smarter Workforce Institute. Tiene más de 20 años de experiencia en investigación de recursos humanos, gestión de cambios organizacionales y transformación de negocios. Sheri ha aplicado sus conocimientos analíticos y metodológicos a muchos proyectos basados en investigación sobre temas como la retención de empleados, la participación de los empleados, el diseño de puestos de trabajos y la cultura organizacional. Sheri obtuvo su doctorado en psicología industrial/organizacional en la University at Albany, State University of New York. Se ha presentado en varias ocasiones en conferencias nacionales y ha sido coautora de una cantidad de manuscritos, publicaciones e informes técnicos. Puede comunicarse con Sheri a través de la dirección de correo electrónico [sfeinzig@us.ibm.com](mailto:sfeinzig@us.ibm.com).

Eric Lesser es el director de investigación y líder en Norteamérica del IBM Institute for Business Value. Lidera un equipo global de más de 50 profesionales responsables de dirigir la investigación de IBM y el liderazgo de opinión en una variedad de temas propios de la industria y de diferentes industrias. Además de establecer el rumbo y supervisar la cartera de investigación del Institute for Business Value, sus publicaciones más recientes se han centrado en el impacto del análisis, los problemas del personal y el capital humano, la movilidad empresarial y el negocio social. Anteriormente, ha dirigido la investigación y el liderazgo de opinión de IBM Global Business Services en el área de gestión del capital humano. Puede comunicarse con Eric a través de la dirección de correo electrónico [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

La Dra. Rena Rasch es una investigadora del IBM Smarter Workforce Institute y administra el estudio WorkTrends del instituto. Rena valora las prácticas con base empírica y usa sus habilidades en teoría psicométrica, diseño de investigación y estadísticas para desarrollar herramientas y conocimiento de recursos humanos válidos y confiables. Ha publicado artículos y capítulos de libros revisados por colegas, así como documentación técnica e informes de investigación, y se ha presentado en conferencias profesionales y académicas. Rena obtuvo su doctorado en el programa de psicología industrial/organizacional de la Universidad de Minnesota. Puede comunicarse con Rena a través de la dirección de correo electrónico [rrasch@us.ibm.com](mailto:rrasch@us.ibm.com).

---

## Para obtener más información

Para obtener más información sobre este estudio de IBM Institute for Business Value, comuníquese con nosotros a través de la dirección de correo electrónico [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siga a @IBMIBV en Twitter y si desea obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestro boletín informativo mensual, visite: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Para acceder a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value en su teléfono o tableta, descargue la aplicación gratuita "IBM IBV" para iOS o Android desde su tienda de aplicaciones.

Para obtener más información sobre IBM Smarter Workforce Institute, comuníquese con nosotros a través de la dirección de correo electrónico [ibmswi@us.ibm.com](mailto:ibmswi@us.ibm.com). Siga a @IBMSmtWorkforce en Twitter.

Para obtener más información sobre IBM Kenexa Employee Voice, visite [ibm.com/employeevoice](http://ibm.com/employeevoice)

**El socio adecuado para un mundo cambiante**

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento empresarial, investigación avanzada y tecnología para otorgarles una ventaja diferente en el entorno actual rápidamente cambiante.

**IBM Institute for Business Value**

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos empresariales acerca de problemas fundamentales de los sectores público y privado.

**IBM Smarter Workforce Institute**

El IBM Smarter Workforce Institute realiza investigación rigurosa, global e innovadora que abarca a una amplia variedad de temas relacionados con el personal para promover la comprensión colectiva del trabajo y las organizaciones.

**Colaboradores**

María-Paz Barrientos, socia y vicepresidenta, Talento y Cambio, IBM Global Business Services; Rebekah Bliss, consultora sénior, IBM Global Business Services; Chris Broderick, director, Análisis del Personal y Consultoría; Jay Dorio, director del programa global, Smarter Workforce; Jonathan Ferrar, vicepresidenta, Smarter Workforce; Bethany Hale, socia adjunta, IBM Global Business Services; Tina Marron-Partridge, socia y vicepresidenta, líder global de Talento y Cambio, IBM Global Business Services; Louise Raisbeck, consultora de comunicaciones de marketing, Smarter Workforce Institute; M. Sadat Shami, gerente, Center for Engagement and Social Analytics; Meredith Singer, socia adjunta, IBM Global Business Services; Alan Wild, vicepresidenta, Recursos Humanos, Relaciones con los Empleados y Contratación.

**Reconocimientos**

Joni McDonald, Kristin Fern Johnson y Kristin Biron, IBM Sales and Distribution Marketing

Nos gustaría agradecer especialmente a Jessica Pantano por su ayuda para la realización de este proyecto.

## Notas y fuentes

- 1 Rayton, B., T. Dodge y G. D'Analeze. "The Evidence: Employee Engagement Task Force 'Nailing the evidence' workgroup" (La evidencia: Comisión especial para el compromiso de los empleados: grupo de trabajo 'Nailing the evidence'). 2012.
- 2 "Beyond engagement: The definitive guide to employee surveys and organizational performance" (Más allá del compromiso: La guía definitiva para el sondeo de empleados y el desempeño de la organización). Documento técnico de IBM Software Febrero de 2014. <http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14043USEN>
- 3 Para conocer un debate anterior sobre este tema, consulte Lesser, Eric, David Ransom, Rawn Shah y Bob Pulver. "Collective Intelligence: Capitalizing on the Crowd" (Inteligencia colectiva: Capitalización de la multitud). Informe ejecutivo del IBM Institute for Business Value. Enero de 2012. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-collective-intelligence.html>
- 4 Encuesta WorkTrends de 2015 del IBM Smarter Workforce Institute. Análisis basado en comentarios abiertos redactados.
- 5 Melendez, Steven. "Unhappy At Work? Swipe Right To Tell The Boss" (¿Insatisfecho en el trabajo? Pase su tarjeta de acceso y vaya directo a contárselo a su jefe). Fast Company, 8 de julio de 2015. <http://www.fastcompany.com/3046843/unhappy-at-work-swipe-right-to-tell-the-boss>
- 6 Guenole, Nigel y Jonathan Ferrar. "Active employee participation in workforce analytics: A critical ingredient for success" (Participación activa de los empleados en el análisis del personal: Un ingrediente fundamental para el éxito). IBM Smarter Workforce Institute. Diciembre de 2014. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/lo/en/low14280usen/LOW14280USEN.PDF>; <http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14280USEN>

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Global Business Services  
Route 100  
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América  
Octubre de 2015

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones a nivel mundial. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en la Web en "Copyright and trademark information" en [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

La información de este documento se proporciona "tal cual" sin garantías de ningún tipo, ya sean expresas o implícitas, incluida cualquier garantía de comerciabilidad o de idoneidad para un propósito específico y cualquier garantía o condición de no infracción. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe está destinado únicamente para orientación general. No pretende sustituir a una investigación detallada ni la opinión profesional. IBM no será responsable de la pérdida de ningún tipo que soporte cualquier organización o persona que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita independientemente esos datos. Los resultados del uso de esos datos se proporcionan "tal cual" e IBM no ofrece declaraciones ni garantías, ya sea expresas o implícitas.

**IBM**