



# Predecir los niveles de *engagement* durante la contratación

Los estudios del comportamiento posicionan al *engagement* de los empleados como un ingrediente clave para el éxito individual y organizacional; existen herramientas que se pueden utilizar durante los procesos de selección para predecir el compromiso de las personas y, en consecuencia, su desempeño. Uno de los procesos estratégicos de las organizaciones, como el financiero, el de manufactura o el de *marketing*, y al que desafortunadamente no siempre se le presta la

atención debida, es el que se requiere para la atracción de talento. Sin duda alguna, hay empresas que invierten muchos recursos en grandes estrategias relacionadas con sus productos o servicios, pero no necesariamente saben si cuentan con el talento adecuado para ejecutarlas. Lo anterior toma mayor importancia si pensamos en las conclusiones de dos estudios recientes que abordan el tema de manera clara y directa. El primero de ellos, CEO Challenge 2010, Top 10 Challenges, realizado por el Conference Board, se basa en una encuesta global para detectar los 10 principales retos que enfrentan los CEOs. Encabeza la lista, por segundo año consecutivo, "la excelencia en ejecución", para la cual contar con el nivel correcto de *engagement* es un factor clave; cabe destacar que el segundo gran reto citado por los profesionales encuestados, "la ejecución consistente de la estrategia por parte de la alta gerencia", también se relaciona directamente con el nivel de compromiso de los colaboradores.

Un estudio, realizado por el CABER (Center for Applied Behavioral Research), concluye que el *engagement* de los trabajadores es la clave para que se lleve a cabo una estrategia y, en consecuencia, el secreto para lograr una ventaja competitiva. Éste señala que es posible, y hasta cierto punto necesario, predecir el compromiso de las personas desde el momento en que se realiza un proceso de selección.

Aunque la investigación del CABER se diseñó para determinar si el potencial de las personas para desarrollar *engagement* se puede predecir al momento en que son evaluadas para obtener un puesto, los resultados también arrojaron información sobre el impacto que tiene en los resultados clave del negocio.

En un principio se fijaron tres objetivos específicos:

1. Construir y determinar un test para predecirlo.
2. Evaluar el efecto que tiene en los resultados individuales, tales como eficiencia en el puesto y probabilidades de retención.
3. Estimar su efecto en supervisores, gerentes y colaboradores.

Usando como base una variedad de pruebas para funciones específicas, utilizadas para predecir de forma exacta el desempeño del empleado en su puesto, en la primera etapa se desarrolló una herramienta para pronosticar el *engagement*. Durante el estudio se identificaron las características personales que funcionan como predictores, con las cuales se creó un índice de potencial (Engagement Readiness Index o ERI) que ya se utiliza con diferentes baterías.

#### CARACTERÍSTICAS

Son personales y mostraron que están altamente relacionadas con el *engagement* de las personas:

**Adaptabilidad:** demostrar apertura a nuevas ideas y experiencias, y modificar enfoques de trabajo como respuesta al cambio.

**Orientación a logros:** llevarse a sí mismo a través de un ciclo continuo de metas y, una vez que se hayan alcanzado, fijarse progresivamente objetivos más desafiantes.

**Atracción al trabajo:** mantener una opinión positiva del puesto pese a los períodos de estrés y frustración.

**Madurez emocional:** evitar acciones impulsivas y extremas o reacciones emocionales prolongadas que impacten de forma negativa la eficacia del trabajo y las relaciones con los compañeros.

**Disposición positiva:** mostrar amabilidad con clientes y colaboradores, así como entusiasmo por ayudar a que otros logren sus metas laborales.

**Autoeficacia:** mostrar seguridad y confianza inflexibles para lograr el éxito y trascender más allá del puesto actual.

Así, el índice se convierte en una valiosa herramienta para predecir

de las renuncias de personal son precipitadas y causadas por algún evento desagradable con los jefes.

Fuente: AMACOM / Saratoga Institute. The 7 Hidden Reasons Employees Leave

los niveles de compromiso de las personas y complementar tests de carrera para funciones específicas existentes. Al seleccionar personas que ya cuentan con la disposición para producir *engagement*, las organizaciones pueden maximizar los beneficios de programas post-contratación para aumentarlo, tales como proyectos para el desarrollo de liderazgo.

La segunda etapa de la investigación tuvo que ver con su efectos en diversas consecuencias, entre ellas, desempeño y probabilidades de permanencia en la empresa.

### LÍDERES

Además, se obtuvo información para examinar el impacto del *engagement* propio de un líder en los niveles de compromiso y de retención de sus colaboradores.

**Desempeño en el puesto:** mostró una relación importante con varios aspectos de desempeño interpersonal incluyendo *coaching*, habilidades de venta/persuasión y trabajo en equipo, donde era hasta tres veces más probable que los empleados con altos niveles de compromiso destacaran en esas áreas.

**Retención:** tiene un efecto directo en las probabilidades de conservación, de modo que las personas con altos niveles de *engagement*, evaluándose a sí mismas, dijeron que era menos probable (33%) que dejaran la empresa dentro de los siguientes 12 meses.

**Compromiso de los colaboradores y retención:** los niveles promedio eran mucho más elevados en los trabajadores de supervisores con alto grado del mismo que en los de aquellos que tenían poco o bajo compromiso. De igual forma, era menos probable que los colaboradores



de supervisores con altos niveles de *engagement* pensarán dejar la organización en los próximos 12 meses.

Es posible predecir el grado de compromiso de las personas, identificando factores clave y evaluándolas con una prueba validada, como lo demuestra el estudio realizado por el CABER, donde también se comprueba que hay una relación importante entre el nivel de *engagement* de las personas y los resultados críticos de la organización, como desempeño individual y retención.

Una herramienta para predecirlo se puede usar junto con una prueba para funciones específicas, con el fin de detectar y seleccionar a las personas que están más predispuestas para desarrollar altos niveles de compromiso. Es decir, el desempeño se puede pronosticar si se obtiene

información de calidad con las herramientas correctas durante el proceso de selección; contar con ella ayuda a identificar las brechas que los líderes tienen que superar para lograr la ejecución de una estrategia.

Al identificarlas, por medio de evaluaciones validadas, es posible reducirlas a través de planes de desarrollo enfocados a objetivos específicos. Existe una relación directa entre los niveles de *engagement* y la ejecución de una estrategia, por lo que el tema debe ser de la más alta prioridad en las empresas, y se debe abordar desde los procesos de selección de personal.

 **Javier Gómez Díaz**  
Director General México

# FYI

Producir *engagement* es una responsabilidad que viene desde la cabeza de una organización, es un imperativo de negocio, no una iniciativa de Recursos Humanos, aunque dicha área sea un jugador clave cuando se intenta elevar el compromiso. El soporte de la gerencia también significa que este equipo debe tener altos niveles del mismo. Es casi imposible imaginar empleados con grados elevados de *engagement* si sus líderes no lo tienen. Compromiso significa llegar al corazón; los colaboradores que cuentan con él hacen un esfuerzo extra porque les importa, porque sienten que hay alguien más a quien ellos les interesan (sus líderes). Esta ecuación produce confianza, trabajo en equipo y transparencia. A través de ella se ven todas las áreas de una persona, es decir, se reconoce que los individuos tienen necesidades prácticas y personales; es aplicar la inteligencia emocional.