

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN - CHILE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

***GESTIÓN DEL TALENTO Y TECNICAS DE
RETENCIÓN DE PERSONAL CLAVE, CASO ENAP
REFINERÍAS BIOBÍO.***

por
Francisco Javier Rojo Figueroa

Profesora Guía:
Dr. Ángela Carola Zenteno Hidalgo

Concepción, Agosto de 2014

Tesis presentada a la

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD DE CONCEPCION**



Para optar al grado de

MAGISTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

ABSTRACT

TALENT MANAGEMENT AND KEY EMPLOYEE RETENTION TECHNIQUES, ENAP REFINERÍAS BIOBÍO CASE.

Francisco Javier Rojo Figueroa

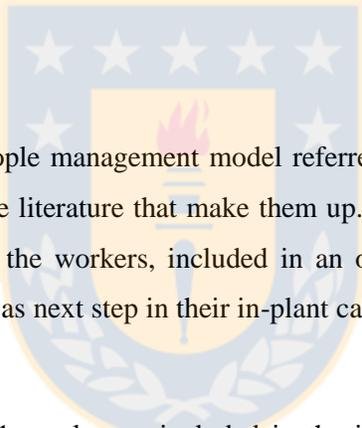
April, 2014

ADVISORY TEACHER:

Ángela Carola Zenteno Hidalgo

PROGRAM:

Master of Industrial Engineering



The present work reviews the people management model referred to as talent management, along with the tools presented within the literature that make them up. Subsequently, it seeks to identify which personal characteristics of the workers, included in an oil refinery plant succession plan, affect at the moment of preferring as next step in their in-plant career, with the goal of keeping their motivation at work.

The study uses the answers of 41 employees included in the internal succession plan of ENAP Refinerías Biobío, Concepción, Chile.

The differences that influenced among workers at the moment of preferring the options presented are the company seniority, further education, duration of the professional career and year of birth, in lesser extent.

Keywords: Human resource management, talent management, employee retention.

RESUMEN

GESTIÓN DEL TALENTO Y TECNICAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL CLAVE, CASO ENAP REFINERÍAS BIOBÍO

Francisco Javier Rojo Figueroa

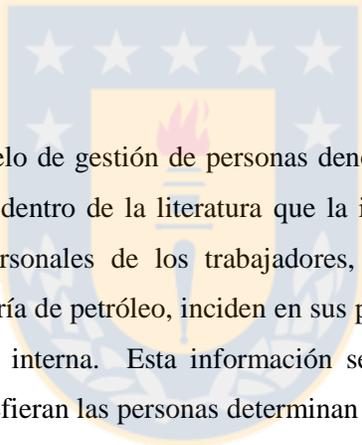
Abril 2014

PROFESOR GUIA:

Ángela Carola Zenteno Hidalgo

PROGRAMA:

Magíster en Ingeniería Industrial



El presente trabajo revisa el modelo de gestión de personas denominado gestión del talento, junto con las herramientas presentadas dentro de la literatura que la integran. Posteriormente, se busca identificar qué características personales de los trabajadores, incluidos dentro de un plan de sucesiones de una planta de refinería de petróleo, inciden en sus preferencias al momento de decidir sobre el desarrollo de su carrera interna. Esta información se considera de relevancia para la empresa pues las opciones que prefieran las personas determinan los elementos que puede gestionar la organización para mantener su motivación en el trabajo.

El estudio usa las respuestas de una encuesta realizada por la empresa a 41 trabajadores incluidos dentro del plan de sucesiones interno de ENAP Refinerías Biobío, Concepción Chile.

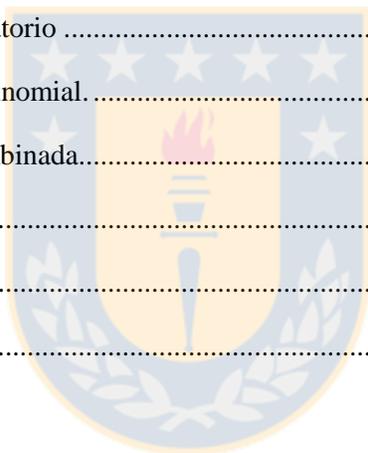
Los resultados de la investigación muestran que las diferencias entre los trabajadores que influyen al momento de preferir las diferentes opciones presentadas son: la antigüedad en la empresa, la realización de estudios posteriores y en menor medida la duración de la carrera profesional y el año de nacimiento.

Palabras Claves: Gestión de recursos humanos, gestión del talento, retención de personal.

ÍNDICE

1	PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	6
1.1	Origen del Tema.....	6
1.2	Objetivos del estudio.....	6
1.2.1	Objetivo general.....	6
1.2.2	Objetivos específicos.....	6
1.3	Resultados Esperados.....	7
1.4	Fundamentación.....	7
2	MARCO TEORICO.....	10
2.1	Definición del talento como gestión.....	10
2.1.1	Orígenes teóricos de la administración de recursos humanos y la gestión del talento ...	11
2.1.2	Los problemas de gestión de personas.....	17
2.1.3	Gestión de la retención.....	19
2.2	Aspectos que busca satisfacer la gestión del talento.....	21
2.2.1	Motivación y satisfacción laboral.....	22
2.2.2	El compromiso organizacional.....	22
2.2.3	Contrato psicológico.....	23
2.2.4	Clima laboral.....	23
2.2.5	Cultura organizacional.....	24
2.2.6	Estructura organizacional.....	25
2.3	Estudios realizados sobre la gestión del talento.....	25
2.4	Prácticas de la gestión del talento.....	26
2.4.1	Herramientas de apoyo a la gestión del talento.....	27
2.4.2	Procesos para la Retención de los empleados.....	28
3	SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.....	36

4	HIPÓTESIS.....	41
5	METODOLOGÍA	47
5.1	Diseño de la investigación.....	47
5.2	Sujetos	47
5.3	Instrumento/ Procedimiento	48
5.4	Análisis de datos.....	52
6	RESULTADOS.....	53
6.1	Análisis de Correspondencia Múltiple	53
6.1.1	Validación del Modelo	53
6.1.2	Diagramas Conjunto de Puntos de Categorías.....	54
6.2	Análisis Factorial Exploratorio	62
6.3	Regresión Logística Multinomial.....	62
6.4	Tablas de Frecuencia combinada.....	62
7	DISCUSIÓN	66
8	CONCLUSIONES	72
9	BIBLIOGRAFÍA.....	73



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1. Componentes del talento humano.	13
Ilustración 2. Elementos por los que se debe contratar o promover.....	14
Ilustración 3. Componentes del talento individual.....	15
Ilustración 4. Componentes del talento	16
Ilustración 5: Organigrama de ENAP Refinerías Biobío.	37
¡Error! Marcador no definido. Tabla 1. Tabla de frecuencia: Genero vs. Preferencia motivacional	48
Tabla 2.Resumen Análisis de Correspondencia Múltiple.	54
Tabla 3.Tabla de frecuencia: Combinación de categorías.....	63

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Diagrama Global Conjunto de puntos por categoría.....	54
Gráfico 2. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Sexo.....	55
Gráfico 3. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Categoría Fecha Ingreso.	56
Gráfico 4. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Años de Estudio.	57
Gráfico 5. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Evaluación del Desempeño.....	58
Gráfico 6. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Posee Formación Posterior.....	59
Gráfico 7. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Categoría Año Nacimiento.....	60
Gráfico 8. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Familia Propia.....	61

1 PRESENTACIÓN DEL TEMA

1.1 Origen del Tema

El tema se origina a partir del interés del Departamento de Desarrollo Organizacional de ENAP Refinerías Biobío, en la búsqueda de nuevas herramientas para una buena implementación del sistema de gestión del talento usado internamente. El sistema tiene como objetivo mejorar día a día el desempeño de los trabajadores de la planta, enfocándose en las habilidades y competencias y apuntando a aumentar el compromiso y el clima laboral dentro de la organización.

Por este motivo, se plantea la posibilidad de trabajar con la información aportada por la empresa con el objetivo de poder identificar preferencias por elementos que se encuentran dentro de la planeación de carrera de un grupo específico de trabajadores, incluidos dentro del Plan de Sucesiones, los cuales son considerados personal clave para el vital funcionamiento de la refinería.

La empresa, a nivel nacional, presenta un alto interés en su capital humano lo cual se ve reflejado en la constante búsqueda de nuevas estrategias para el correcto desarrollo de sus procesos, en particular dentro de la temática de recursos humanos.

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo general

- El objetivo principal del trabajo es identificar los principales elementos motivacionales al interior de ENAP Refinerías Biobío, además, alineados con la gestión del talento proponer nuevas estrategia de retención para personal clave al interior de la empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar y analizar las mejores prácticas de gestión y retención de personal en el mercado nacional e internacional con el objetivo de aumentar el compromiso organizacional dentro de los trabajadores de la empresa.
- Revisar la situación actual de la implementación y efectividad de los modelos de gestión de personas al interior de la organización.
- Proponer prácticas de gestión de personal que le permitan a la empresa retener al personal clave según grupo definido de trabajadores.

1.3 Resultados Esperados

Al finalizar este trabajo espera contar con modelos estadísticos que presenten cuales son los factores a considerar al momento de aumentar la motivación de los empleados, pudiendo diferenciar las características particulares de los individuos y su interés por distintos elementos que pueden aumentar su motivación de continuar en la empresa. Todo esto se espera que contribuya a la implementación de un modelo de Gestión del Talento y permita dar mejores soluciones a los trabajadores incluidos dentro del Plan de Sucesiones interno.

1.4 Fundamentación

La discusión sobre la gestión del talento parte a finales de los años noventa, cuando la consultora *McKinsey & Company* plantea la existencia de una guerra por el talento, motivo por el cual se implanta el concepto de “gestión del talento”, concepto que ha sido ampliamente utilizado en el entorno empresarial hasta el día de hoy (Björkman & Smale, 2010; Minbaeva & Collings, 2013)

La revista *Harvard Business Review* muestra que, para los puestos de gran complejidad, el 1% de los mejores profesionales tiende a lograr mejores resultados que los trabajadores medios en un 127%. En informática, los programadores estrella son más productivos que la media en una relación de ocho a uno. El 1% de los mejores inventores es de cinco a diez veces más productivo que el inventor medio. Y, así, sucesivamente. De hecho, en prácticamente todos los sectores estudiados, los investigadores han descubierto el desproporcionado efecto del talento. Por tanto, ¿por qué no querría cualquier organización acaparar la mayor parte de esa diminuta fracción de personas que son superestrellas en su campo? (Groysberg, Sant, & Abrahams, 2009).

A partir de esto, un gran número de empresas, nacionales como internacionales, se encuentran en una revisión de sus modelos de gestión, en particular, de sus modelos de gestión de personas. La mayoría de estas empresas han descubierto en la Gestión del Talento un modelo de gestión que mejora la retención y el desempeño de sus trabajadores considerados dentro del personal clave para su funcionamiento.

Comprendiendo esto, es que la consultora MERCEL, durante el año 2013, realizó un barómetro, reflejando un aumento en el interés en el tema, lo cual se ve en que un 60% de la empresas consultadas (1.268 empresas a nivel mundial) han aumentado su inversión en la gestión del talento interno de sus empresas, y solo un 11% ha disminuido su inversión en el área. Además, de la opinión de estas mismas empresas se logra apreciar cómo ven la efectividad de la gestión del talento

indicando un 24% que la consideran extremadamente o muy efectiva, un 62% como algo efectiva y un 14% la considera inefectiva (MERCER Marsh & McLennan Companies, 2013).

Por su parte, *The Boston Consulting Group* (BCG) (2012) en conjunto con la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión (WFPMA por sus siglas en inglés) plantean que “las buenas prácticas hacia los trabajadores confieren una ventaja en el rendimiento”, destacando 6 temas en particular; Contratación, incorporación de nuevas contrataciones, retención de empleados, gestión de talentos, *employer branding* (construir una reputación de buen empleador para empleados actuales como para los futuros), gestión y recompensa por rendimiento, y desarrollo de liderazgo. De acá se pueden desprender resultados como:

- Empresas dedicadas a trabajar en los programas de reclutamiento logran aumentar 3,5 veces sus ingresos y son 2,0 veces mayores que sus pares menos capaces.
- Empresas que han desarrollado programas de Gestión del Talento, han logrado duplicar el crecimiento de sus ingresos.
- Empresas que han trabajado en el Desarrollo del Liderazgo experimentaron un aumento de 2,1 veces sus ingresos y 1,8 veces su margen de utilidad.

Además, las empresas de alto rendimiento, de acuerdo a este estudio tienen 1.4 a 2.7 veces más posibilidades de proporcionar programas de desarrollo de "talentos emergentes", así como los potenciales "altos talentos". Trabajan activamente para aprovechar y retener el talento existente en ambos extremos de la cadena de desarrollo de talentos. Ellos definen de manera sistemática las necesidades de desarrollo de los empleados con alto potencial, por ejemplo, mantienen una lista de asignaciones críticas apropiadas para el desarrollo de altos potenciales mucho más a menudo que lo que lo hacen las empresas de bajo rendimiento. Las empresas de alto rendimiento también definen el talento de manera más amplia, no sólo en la identificación de potenciales emergentes sino también en la búsqueda y consolidación.

Así mismo, el estudio muestra que las empresas de alto rendimiento presentan 1,7 a 2,1 veces más probabilidades de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, con orientación de carrera claramente definidos. Además, proporcionan una amplia oferta de promociones, tanto horizontales como verticales. De esta manera logran mantener a los empleados satisfechos y que se sientan realizados profesionalmente y a la vez, esto ayuda a las empresas a retener todo talento necesario para el éxito empresarial.

Pero estas empresas, de acuerdo al mismo estudio, no se quedan sólo en lo profesional, sino que fomentan activamente el desarrollo individual de los empleados, y el traslado y rotación en el empleo son algunas de las oportunidades de desarrollo que ofrecen (logrando un interés mayor a un cambio interno que a cambiar de empleador en 2,9 veces). Reconocen que más allá de la estabilidad laboral y un buen sueldo, los empleados de hoy buscan una experiencia laboral satisfactoria, así como la oportunidad para el crecimiento personal. En particular, los empleados de la llamada generación del milenio tienen mayores expectativas y están más dispuestos a salir de los empleadores que no pueden cumplir con ellos. Refiriéndose a la captación de trabajadores talentosos, los estudios anteriores no dejan dudas con respecto a los beneficios.

Siguiendo esta tendencia, ENAP (Empresa Nacional del Petróleo), ha decidido implementar un sistema de Gestión del Talento, enfocándose en el talento interno y más específicamente en el personal que integra su Plan de Sucesiones. Sin embargo, no dispone de estrategias sistemáticas y definidas de retención de este tipo de trabajadores, lo que facilita la fuga de talento, el cual es altamente cotizado por otras empresas del sector industrial. Esto, genera aumentos de costos en reclutamiento y capacitaciones para el nuevo personal y pérdidas de producción y/o liderazgo mientras se cubre el puesto en cuestión.

Por lo anterior, se hace necesario incluir en el programa de Gestión del Talento herramientas sistemáticas orientadas principalmente a la retención de los trabajadores considerados claves dentro del proceso productivo, en particular a los que la empresa ha identificado dentro de su Plan de Sucesiones.

El presente estudio pretende hacer una revisión teórica, entendiendo aspectos motivacionales, buscando las mejores prácticas planteadas dentro de la literatura, para entender y discutir sobre cómo se implementa al día de hoy la gestión del talento dentro de ENAP Biobío y con esto, proponer mejoras a modo de sugerencias y posibles herramientas intentando ser un aporte tanto para la empresa como para cualquier persona que requiera entender la Gestión del Talento y su trasfondo.

2 MARCO TEORICO

2.1 Definición de la gestión del talento como gestión

Para Birkinshaw y Goddard (2009), se entiende por modelo de gestión el conjunto de decisiones tomadas por los altos directivos de una empresa referentes al modo en que se definen los objetivos, se motiva el esfuerzo, se coordinan las actividades y se asignan recursos, dicho de otra manera, el cómo se define el trabajo de gestión. Algunas empresas, inspiradas por cambios en las expectativas de sus profesionales, por nuevas capacidades tecnológicas o por las ofertas de los nuevos competidores, están descubriendo que un modelo de gestión diferenciado puede ser en sí mismo un elemento clave que impulse la competitividad.

Se debe entender que, aunque el concepto “gestión del talento” parte el año 1998 y ha sido revisado un gran número de veces dentro de la literatura, no existe una única definición (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). Al momento de revisar los últimos estudios referidos a la gestión del talento, inmediatamente se hace presente el poco avance que se ha realizado sobre el tema, problema que se ve reflejado en la falta de definición única o consensuada, marcos teóricos o practicas especificas consideradas como gestión del talento, aunque casi todos coinciden en que sus prácticas contemplan temáticas como reclutamiento y selección, reservas de talento y su desarrollo (Lewis & Heckman, 2006; Meyers, Van Woerkom & Dries, 2013), considerando como punto de partida, la gestión estratégica de recursos humanos, pero con una búsqueda hacia la excelencia o la gestión de un recurso escaso (Chiavenato, 2009).

Entendiendo lo anterior, se logra ver una idea común en todos los autores, los cuales plantean que el objetivo de la gestión del talento es atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados específicos denominados talentos, y que es aplicada para satisfacer las necesidades de capital humano y que apoya el objetivo principal de la organización donde se implementa (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013).

Todo esto se busca lograr por medio de un modelo, el cual contempla la identificación, formación y desarrollo, planes de sucesión y contratación, los cuales serán revisados más adelante.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e

incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (Tejada Zabaleta, 2003).

Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleados. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo de los mismos. Un sistema de gestión del talento incluida en la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la organización, no puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. Por lo anterior Chiavenato (2009) plantea la necesidad de que cada líder o jefe debe ser el responsable de la gestión de su equipo, teniendo autonomía en las decisiones, tomando la participación activa en la gestión de RRHH. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos, para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de la organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento, integran planes y procesos para dar seguimiento y administrar el talento buscando:

- Incorporar a las personas (buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva).
- Orientar a las personas (hacerlos conocedores y participes de la cultura de la empresa)
- Recompensar a las personas (administrar y definir sueldos competitivos).
- Desarrollar a las personas (procurar oportunidades de capacitación y desarrollo junto con Administrar ascensos y traslados).
- Supervisar a las personas (establecer procesos para manejar el desempeño).
- Retener a las personas (tener en marcha programas de retención).

2.1.1 Orígenes teóricos de la administración de recursos humanos y la concepción del talento

Según Chiavenato (2009), la administración moderna de recursos humanos se basa en cinco aspectos fundamentales:

- Primero, el recurso son las personas: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus

conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.

- Segundo son los activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.
- Tercero son los socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc., con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión.
- En cuarto lugar es importante considerar a las personas como talentos proveedores de competencias, como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.
- En quinto y último, considerar a las personas como el capital humano de la organización, como principal activo de la empresa que agrega inteligencia al negocio.

Otro punto que destaca Chiavenato (2009) es que los talentos son personas dotadas de competencias, las cuales se componen de cuatro conceptos claves, que son: conocimiento, habilidad, juicio y actitud (ver Ilustración 1).

Ilustración 1. Componentes del talento humano.

Conocimiento	Habilidad	Juicio	Actitud
<ul style="list-style-type: none"> • SABER • Know-how • Aprender a aprender • Aprender continuamente • Ampliar el conocimiento • Transmitir el conocimiento • Compartir el conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • SABER HACER • Aplicar el conocimiento • Visión global y sistémica • Trabajo en equipo • Liderazgo • Motivación • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • SABER ANALIZAR • Evaluar la situación • Obtener datos e información • Tener espíritu crítico • Juzgar los hechos • Ponderar con equilibrio • Definir prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> • SABER HACER QUE OCURRA • Actitud emprendedora • Innovación • Agente de cambio • Asumir riesgos • Enfoque en los resultados • Auto realización

Fuente: Chiavenato 2009.

Es a partir de los principios de Chiavenato que los demás autores, como Alles (2013; 2011; 2005), y de Jericó (2008) desarrollan sus propias visiones.

Por ejemplo, se presenta otro aspecto importante para la contratación de empleados que puedan ser considerados talentos, esto lo hace ver Hock (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2003), además reforzado por Alles (2013) sobre la importancia de contratar personas por cualidades intrínsecas más que por experiencia específica o conocimientos, esto haciendo una relación de la cualidad requerida y lo que implica la falta de esta, entendiendo que, la base de la contratación y/o promoción es la experiencia, siendo esta la más fácil de obtener y de aprovechar, posteriormente viene el conocimiento, donde la falta de este, la experiencia se vuelve ciega, le sigue la comprensión, ya que sin este el conocimiento es inútil, continuando con las capacidades, porque faltando esto, la comprensión se hace limitada, luego la motivación, ya que sin esta la capacidad es impotente y finalmente la integridad, ya que en su falta, la motivación se vuelve peligrosa (ver Ilustración 2).

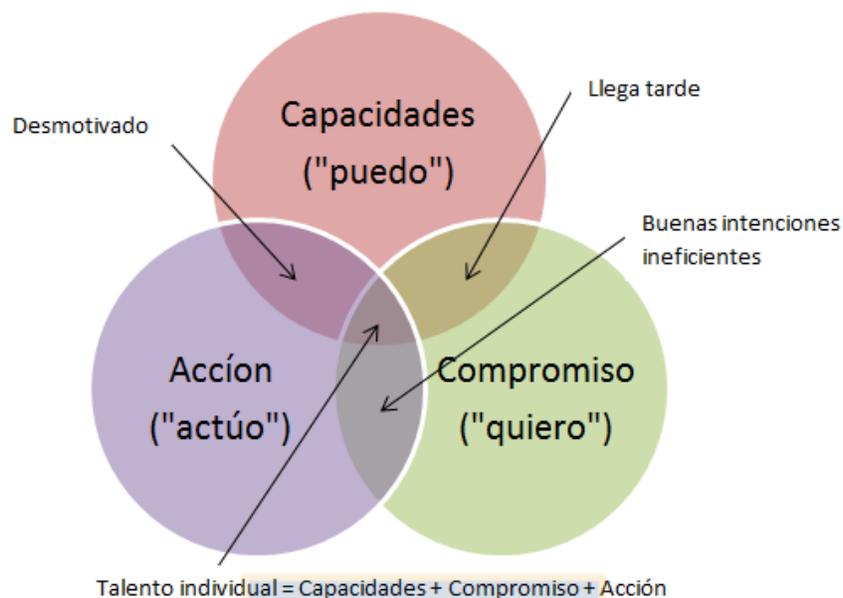
Ilustración 2. Elementos por los que se debe contratar o promover

Integridad	• Sin integridad, la motivación se vuelve peligrosa
Motivación	• Sin motivación, la capacidad se vuelve impotente o poco importante
Capacidades	• Sin capacidades, la comprensión es limitada
Comprensión	• Sin comprensión, el conocimiento no vale nada
Conocimiento	• Sin conocimiento, la experiencia es ciega
Experiencia	• La experiencia es fácil de adquirir y rápidamente la aprovechan las personas que poseen otras cualidades

Fuente: Michaels 2003

Por su parte, Pilar Jericó (2008), menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades en conjunto con el compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. “Si el profesional tiene compromiso y actúa pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se la ha podido adelantar” (Jericó, 2008, pág. 76). Lo anterior se puede apreciar en la Ilustración 3.

Ilustración 3. Componentes del talento individual.



Fuente: Jericó 2008

Además Jericó (2008) complementa mostrando que cada uno de los conjuntos expuestos en la Ilustración 3, vinculando a las capacidades de conocimientos, aptitudes y competencias, siendo este primer conjunto el sustrato básico del talento. Al compromiso lo caracteriza como el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible, desarrolle capacidades y fortalezca el compromiso. Por último, la acción, concepto analizado desde un punto de vista del siglo XXI, donde significa velocidad, posicionarse en primera línea y anticiparse a los nuevos desafíos y a la competencia.

Otro aspecto importante es que la autora desliga al talento de factores externos, que aunque pueden afectar, no son determinantes, como es el caso de: la renta familiar, la calidad del centro educativo o el cociente intelectual, y lo vincula a: el saber, la motivación, el dominio de herramientas de conocimiento, capacidad de generar nuevos hábitos o la disponibilidad. El profesional con talento, según Jericó (2008), no se caracteriza por sus amplios conocimientos, sino por su capacidad de aprender e incorporar tecnología para innovar, son personas que dejan huella, crean cultura y equipos, se entregan por completo, responsables y estables, poseedoras de una gran visión y se conocen a sí mismos valorando el *feedback* y aceptando la crítica, se orientan a los resultados, empatizan y comunican a sus equipos, liderando y trabajando en equipo. Son los comportamientos más allá que los conocimientos los que definen el talento.

Una visión complementaria a Jericó se plantea en el libro Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias de Martha Alles (2005): “Una persona que trabaja posee, aun sin proponérselo, un conjunto de conocimientos que podemos denominar A y una serie de competencias que podemos denominar B”, “Por lo tanto, una persona (E) en el momento de trabajar utiliza la intersección de los conjuntos A y B”. Esto se aprecia gráficamente en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Componentes del talento



Fuente: Alles 2005

Alles (2005), además explica que a la hora de analizar las capacidades de una persona se debe tener en cuenta tres planos: las destrezas, las competencias y los conocimientos, donde las primeras son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables (dependiendo de cuál se quiera desarrollar). Las competencias, que integran una parte no visible a simple vista de un individuo y finalmente los conocimientos, los cuales si no se verifican lo más probable será que la persona no podrá realizar la tarea requerida.

Otra corriente de la literatura se refleja en el marco AMO, que se ha convertido en uno de los planteamientos teóricos dominantes en el estudio de la Gestión de Recursos Humanos (Collings & Mellahi, 2009, Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). Este modelo se traduce en una función donde el desempeño de un empleado (P) está en función de la capacidad del empleado (A), su motivación (M), y las oportunidades (O). Expresado en forma de ecuación:

$$P = f(A, M, O)$$

Otro punto importante a destacar de Chiavenato (2009), es que plantea que, por lo menos en la administración de los recursos humanos, se debe buscar un enfoque holístico más que sistémico, ya que lo importante de hoy es unir y no separar, lo importante no está en la tarea si no que en los procesos que transitan de punta a punta, en los fines y los resultados.

2.1.2 Los problemas de gestión de personas

No siempre se ha estado de acuerdo con los modelos de gestión de personas, un ejemplo de esto, es que durante el año 1996, un artículo de la revista *Fortune* planteó la eliminación del departamento de Recursos Humanos (principalmente a las tareas referidas con los sistemas de Gestión de Personas) debido a la incapacidad de poder presentar de manera clara su contribución al valor de las organizaciones (Thomas, 1996).

Esta postura ha sido rebatida por varios autores, dentro de los que destacan Dolan y Raich (2010), quienes explican que la manera de medir el impacto de la gestión de recursos humanos se realiza evaluando cinco campos específicos:

- Conformidad (relación entre empleador y empleado)
- Control de Costes (costos por rotación de personal, absentismo, lesiones y enfermedades profesionales)
- Auditorías Culturales (Evaluaciones de la distancia entre los valores de los empleados y los valores corporativos)
- Expectativas del Cliente (incluyendo directores, empleados, sindicatos, jubilados, etc.)
- Contribución (generalmente se describen actividades como las capacitaciones o las nuevas contrataciones en lugar de los resultados, pero los autores plantean la existencia de estudios empíricos donde se ha establecido vínculos entre prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento de la organización).

Los autores Mejía Giraldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano (2013), plantean que “el fracaso de muchas organizaciones se explica con base en la incoherencia de sus políticas respecto de las necesidades reales de las funciones que desarrollan los trabajadores. Uno de los problemas es que es la cúpula directiva la responsable de la gestión del talento humano y generalmente realiza un trabajo fundamentalmente administrativo, solo con el fin de cumplir con los requerimientos de su implementación”.

Otro elemento que puede aparentar ineffectividad, lo muestra Frausto (2007), quien a modo de crítica a los sistemas de Gestión de Recursos Humanos, afirma que las organizaciones hacen un mal

uso de los sistemas de gestión. En particular, plantea la existencia de dos versiones de la Gestión de Recursos Humanos, la versión “débil” y la versión “fuerte”. La primera, se basa en el desarrollo de los recursos humanos (siguiendo las buenas prácticas) hacia los trabajadores. Pero esta versión débil, puede modificarse debido a una serie de factores, por ejemplo, factores económicos, y transformarse en una versión fuerte, donde se dice seguir el modelo de Gestión de Recursos Humanos, pero se busca beneficiar únicamente a la organización, sin ofrecer las contrapartidas necesarias para el trabajador, generando un desequilibrio de poder en la relación empleador/empleado. Ejemplos de estas prácticas son:

- La selección se concentra en la actitud. Se prefieren personas con flexibilidad (solteros, hombres, etc.).
- Se entiende la flexibilidad no de las tareas sino de la disponibilidad laboral (flexibilidad numérica) en número de trabajadores u horas trabajadas. Esto último genera la sumisión de los trabajadores, ya que estos están amenazados constantemente de perder su puesto de trabajo.
- Se priva a los trabajadores de ser representados por un sindicato (debilitándolos y dejándolos sin posibilidad de comunicación y representación).
- Se les exige un compromiso de trabajo y sacrificio sin contrapartidas salariales o de promoción suficientes.

Hamel (2012), viendo lo mismo que presenta Frausto, plantea que algunos líderes hipotecan el futuro de sus empresas buscando alcanzar objetivos cortoplacistas como inflar rápidamente las utilidades, perdiendo oportunidades a largo plazo.

En conjunto con lo ya planteado, otros autores, como es el caso de Martínez de Salinas y Murillo (2012), Chiavenato (2009) y Alles (2005), han hecho notar un cambio en la relación entre los empleados y su empleador, esto debido a fluctuaciones en el mercado laboral, producido, entre otras cosas, por un aumento en la especialización de los trabajos y el gran avance en los flujos de información gracias a Internet y a la gran penetración de las redes sociales (Martínez de Salinas Murillo, 2012).

Lo anterior lo muestra Dibble, quien afirma que “Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación del trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento.”...”En el siglo XXI se ha producido un cambio en el paradigma de la relación entre

empleado y empleador. El viejo contrato era la obligación mutua con desigual equilibrio de poder: correspondía hacer un buen trabajo de parte del empleado y un yo te cuidare de parte del empleador”, “El nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado de libertad. El empleado dice: haré mi mejor esfuerzo siempre que obtenga lo que necesito. En respuesta, el empleador dice: tendrás trabajo si puedes aportar lo que necesito mientras estemos juntos” (Gonzales Miranda, 2009, pág. 47).

Una visión que trata de explicar esto es la que presenta Birkinshaw y Goddard (2009), donde se expone que existen tres tipos de fuerzas que están obligando a las empresas a plantearse un nuevo modelo de gestión de personas como no lo habían hecho hasta ahora. La primera son las nuevas expectativas de los empleados, sobre todo de los empleados de la llamada “generación Y” (nacidos desde el año 1980), que están demandando unos espacios de trabajo más humanos, flexibles y divertidos. La segunda fuerza es el cambio tecnológico, en concreto la aparición de las tecnologías de la web 2.0, que permiten la colaboración entre los empleados y la transferencia de la información de formas que hace diez años habría sido impensables. La tercera fuerza es la aparición de nuevos competidores que no parten necesariamente de los mismos principios de gestión tradicionales que las empresas más antiguas dan por hecho. La innovación de los modelos de gestión no es un concepto nuevo, pero su valor potencial nunca había sido mayor.

2.1.3 Gestión de la retención

Al día de hoy no existen técnicas específicas para la retención del personal, ya que cada organización busca un método propio que se acomode a las necesidades de esta. En general, las empresas buscan, como mecanismo de retención, aumentar el compromiso organizacional entregando beneficios (los cuales se pueden traducir en un monto en dinero, entregado directa o indirectamente), mejorando el ambiente de trabajo y/o mejorando la visión que tienen los trabajadores y la comunidad sobre la organización.

Para Jericó (2008), la manera de fortalecer el compromiso y reducir la rotación es a través del liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los procesos de selección, la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Estos factores, llamados Facilitadores Organizativos, tienen como objetivo el satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual a la organización.

Según una encuesta realizada por APD en HayGroup, no todos los facilitadores motivan de igual manera. Se destacan como los principales motivadores el Clima Laboral (6.9%), el Liderazgo (6.6%) y la cultura (6.4%), posteriormente siguen la Estructura Organizacional y la Retribución. Sin

embargo los dos últimos sin motivar por si solos pueden ser fuertes desmotivadores, por lo que se plantea que estos deben llegar a un nivel mínimo para que los restantes facilitadores entren en acción (Jericó, 2008).

Para Bargsted (2011), los procesos que permiten enfrentar la fuga de talentos son dos: El primero alude a la reorientación de la relación laboral; esta es una discusión que se debe dar y ya se está dando en muchas organizaciones, donde el rol de Gestión de Recursos Humanos debe ser sumamente proactivo. Esto implica aceptar este cambio de lo transaccional a lo relacional. Para esto, hay que conocer, analizar y descubrir los desafíos que trae tanto para las personas como para las organizaciones. Así, podemos entender que no es que el trabajador no esté motivado, sino que son otros los resortes en el contexto actual. Ofrecer estabilidad o renta no será suficiente. Esto es algo sumamente crítico pues implica un cambio desde el paternalismo hacia una relación más horizontal, no desde la expectativa de lealtad, sino desde la expectativa de involucramiento. Y aquí llegamos al segundo punto, el central ¿Cómo motivamos a las personas? Si pareciera que por muy poca renta más, deciden irse a otra empresa. Primero diremos que la motivación es un proceso interno, y que, por tanto, no podemos motivar desde afuera, sino generar un ambiente motivante. A esto se le llama hoy un clima de *engagement* (involucramiento).

Gonzales (2009), por su parte complementa esta visión identificando procesos y/o variables que se encuentran relacionadas con la gestión del talento y su retención, y que a su vez, afecta también otras áreas de la organización, como es el caso de la gestión de costos, este es el caso de :

- La curva de aprendizaje, la cual representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. En la medida que una persona aprende más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza será mayor. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia. Al tener la empresa una alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio.
- Los costos ocultos, entre los cuales, al relacionarlos con la gestión del talento humano, se encuentran: el de captación, de inducción, de contratación y todos los procesos en que incurren las empresas hasta cuando la nueva persona alcanza el mismo nivel de conocimiento que el empleado anterior tenía al dejar el cargo; costos indirectos, asociados a la carga de trabajo, a la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente, y costos

de oportunidad, como la pérdida de conocimiento y de posibilidades por el tiempo requerido para encontrar un reemplazo.

- Según Kaplan y Norton -citado por Gonzales (2009)- el valor dentro de las organizaciones va de “abajo” hacia “arriba”, pasando por el aprendizaje, la producción interna, los clientes y las finanzas. Una rotación del personal tendrá incidencia en la atención a los clientes ya que una buena relación no se puede desarrollar si una de las partes cambia, lo cual repercute directa o indirectamente en el consumidor final, impactando en la producción, en el clima de trabajo y finalmente en las finanzas de la empresa.

Además, y complementando lo anterior, en lo que se le conoce como la era del conocimiento, el capital intelectual es lo que define la ventaja competitiva de una empresa. Este capital consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una compañía, los cuales permiten el surgimiento de nuevas e innovadoras ideas, traduciéndose en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal, sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto (Chiavenato, 2009).

Otro aspecto que se vincula de alguna manera con la gestión del talento es el clima organizacional, el que puede afectar la rotación del personal. La movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse “utilizados” y poco reconocidos, crea un clima de desconfianza que repercute negativamente en su permanencia en la organización. Esto trae consecuencias en la imagen que proyecta la empresa de sí misma al exterior, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes (Chiavenato, 2009).

De esta pequeña revisión bibliográfica podemos concluir que existen múltiples formas de abordar la retención de personal, por lo que en la próxima sección se detallarán algunos de los procesos que utilizan las organizaciones.

2.2 Aspectos que busca satisfacer la gestión del talento

La gestión del talento busca mejorar la motivación de los trabajadores mediante aspectos psicológicos que los llevan a encontrar su lugar de trabajo un ambiente justo y motivante para realizar su trabajo. Aspectos como el compromiso organizacional, contrato psicológico, el clima

laboral, la cultura organizacional y su estructura, todos estos vinculados con la motivación de cada trabajador.

Por lo anterior se hace necesario revisar y entender cada uno de ellos y como afectan a los involucrados.

2.2.1 Motivación y satisfacción laboral

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. La motivación y la satisfacción son aspectos complementarios dentro de la estructura de una organización. Desde las teorías de la satisfacción y motivación de Herzberg, son muchos los estudios relativos a este tema. Así sucede, por ejemplo, con las aproximaciones clásicas de las teorías de contenido (la jerarquía de necesidades de A.H. Maslow, la teoría de ERG de C.P. Aldefer, y la teoría de las necesidades adquiridas de D.C. McClelland), las de proceso del comportamiento (teoría de la equidad de J.S. Adams, la teoría de las expectativas de V. Vroom y la teoría de la fijación de objetivos) y otras basadas en la modificación del comportamiento, como las del condicionamiento operante de B.F. Skinner o las leyes del aprendizaje de E.L. Thorndike (Zubiri Sáenz, 2013), donde todas ellas buscan entender el como un trabajador puede ser motivado, mediante la satisfacción de necesidades de distinta índole, las cuales al ser superadas generan nuevas necesidades las que nuevamente buscan ser satisfechas generando el sentido de motivación.

2.2.2 El compromiso organizacional

El compromiso organizacional se puede entender como un estado psicológico que caracteriza la relación entre persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla y una actitud que se expresa en un vínculo psicológico del empleado hacia la organización, que hace que sea poco probable que el empleado abandone la empresa, en la medida en que se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos (Meyer & Allen, 1991). El compromiso organizacional también se ha conceptualizado en términos de intensidad de la participación del trabajador en la identificación con una organización y se ha caracterizado como un sentimiento positivo hacia esta, que depende de lo que experimentan los empleados en el trabajo y cómo perciben la organización (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010).

Para entender el compromiso organizacional, se hace necesario entender que la estrategia competitiva de cualquier empresa consiste en elegir deliberadamente un conjunto distinto de personas y actividades para brindar una mezcla única de valor, buscando con ello que la empresa sea sostenible en el largo plazo. Desde el enfoque sistémico de la estrategia, las razones que la

guían son particulares de un contexto sociológico concreto. Los encargados de tomar las decisiones no son individuos aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretejido que es el sistema social (Gonzales Miranda, 2009), de tal forma que la rotación del personal descontextualiza la ejecución de la estrategia la cual necesariamente está situada en un tiempo y espacio determinados dentro de la sociedad.

En conjunto con lo anterior, la continuidad de la ejecución de la estrategia y el control sistemático a manera de seguimiento eficiente, sufre grandes consecuencias. Como las personas son las encargadas de ejecutar las estrategias, la rotación de ellas interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio.

2.2.3 Contrato psicológico

La Dra. Mariana Bargsted (2011), basándose en lo planteado por Rousseau (1989), rescata el hecho de que las relaciones laborales tienen dos componentes principales: el legal y el psicológico. Cada uno de estos aspectos queda plasmado en un tipo de contrato. El contrato legal incluye los deberes y derechos de ambos, y las características del intercambio que se podría llamar físico entre ambas partes. El contrato psicológico, por su parte, incluye el conjunto de expectativas mutuas sobre el intercambio social. Es decir, se refiere a lo que cada uno espera: un buen trato, honestidad, estabilidad, etc. Hasta hace un tiempo, este contrato psicológico tenía como premisa fundamental la lealtad entre ambos. Esto significaba que ambos querían permanecer en la relación laboral el mayor tiempo posible, por diversas razones (incluidas el mejoramiento del derecho laboral, la mayor formación profesional y la complejización del trabajo), hace un tiempo que este no es el único tipo de contrato psicológico. Se ha identificado un contrato psicológico transaccional que ya no está asentado en la lealtad y la estabilidad, sino en la justicia del proceso de intercambio, es decir, ambos harán su mejor esfuerzo por que la relación sea duradera y fructífera, pero cuando esto cambie, la relación se terminará.

2.2.4 Clima laboral

Según Chiavenato (2009), el clima laboral se puede expresar como los sentimientos de las personas que conforman la organización y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes y/o con los elementos externos.

El análisis y trabajo sobre el clima laboral, buscan el bienestar general y la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades, incluyendo aspectos físicos y ambientales, apuntando a mejorar aspectos como productividad, índices de rotación y ausentismo laboral.

Uno de los puntos que destaca dentro del clima laboral, es la calidad de vida en el trabajo, planteado por Davis (1966), explicando que este concepto agrupa varios factores, como la satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, salario y prestaciones percibidas, relaciones humanas dentro del equipo y la organización, entorno psicológico y físico del trabajo, libertad de actuar y responsabilidad para la toma de decisiones (Chiavenato, 2009).

2.2.5 Cultura organizacional

“La cultura organizacional, es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior, y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas” (Chiavenato, 2009, pág. 177). Modelo generado mediante la imitación de conductas observadas de miembros más antiguos de la organización al momento de hacer nuevos negocios, tratar a clientes y empleados, de apreciar el grado de autonomía o de libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional es, dentro de la gestión del talento, un espacio democrático y participativo que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo, idealmente basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional, se presenta en tres niveles diferentes:

El primero de estos lo constituyen los artefactos, siendo el nivel más superficial, visible y perceptible ya que son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente, incluye los productos, servicios, pautas y hasta símbolos que buscan reflejar comportamiento deseado de los miembros de una organización.

El segundo nivel lo conforman los valores compartidos, los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen.

Las organizaciones, para fomentar su cultura, hacen hincapié en valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento, cubriendo temáticas como el desempeño (compromiso con la seguridad y salud de las personas, ser una empresa competitiva, compromiso con la mejora continua), las personas (orgullo y entusiasmo, comunicación para mantener informadas a las personas, igualdad de oportunidades) y los procesos (ética y responsabilidad social, fomento de la creatividad, la innovación y la toma de riesgos, trabajo en equipo, acciones congruentes con la misión y visión de la empresa).

El último de los niveles, el más íntimo, profundo y oculto, está compuesto por los supuestos básicos. Creencias inconscientes, las percepciones y los supuestos dominantes en los que creen las personas que define finalmente, manera que adoptan las personas para su actuar y que no se encuentran escritos o siquiera pronunciados (Chiavenato, 2009).

2.2.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional, es la manera en que se distribuyen tareas y cargos entre los miembros de una organización. Esta estructura es diseñada por la dirección de la empresa y puede caracterizarse por ser rígida (burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, inflexible, dándole importancia a los departamentos), flexible (ágil y fluida, descentralizada, dando importancia en las redes y equipos multifuncionales) o mixtas.

La gestión del talento busca la implementación de estructuras organizacionales flexibles, donde sus trabajadores puedan desplegar todas sus habilidades y competencias para el bien de la organización (Chiavenato, 2009).

2.3 Estudios realizados sobre la gestión del talento

Dentro de los estudios realizados sobre la gestión del talento destacan, principalmente dado a su alta convocatoria, los realizados por las consultoras internacionales *Boston Consulting Group* (BCG) y *MERCER*. Dichos estudios nos muestran el nivel de interés que tienen las grandes empresas en el tema.

Según la encuesta realizada por BCG el año 2011, donde fueron consultados más de dos mil encargados de departamentos de recursos humanos al interior de sus respectivas empresas, se hace notar los temas necesarios por desarrollar al interior de las organizaciones, donde el primero de estos es la gestión del talento, luego las mejoras en el desarrollo del liderazgo, transformación del recurso humano en un socio estratégico, planificación estratégica de la fuerza de trabajo y finalmente la mejora en el compromiso organizacional

Además, muestra que las mejores prácticas, por lo menos al momento de realizada la consulta, no se han aplicado a cabalidad, si no que la gran mayoría de las empresas tiene una implementación rudimentaria de las prácticas que implica un modelo de gestión del talento, dentro de las que el mismo análisis refleja las falencias en la definición de la estrategia de talentos y seguimiento, la alineación del talento con la gestión del negocio, los modelos de liderazgo, el nivel de participación de los gerentes en el tema, el aprovisionamiento y posterior desarrollo de empleados talentosos, la medición del modelo y de empleados (The Boston Consulting Group, 2011).

El otro estudio, esta vez de la consultora MERCER, presenta los principales aceleradores para la formación y desarrollo de los talentos, concentrados en tres grupos, los cuales son: La educación, salud y bienestar y la experiencia profesional (MERCER Marsh & McLennan Companies, 2013).

Entre los estudios realizados a nivel nacional, destaca el trabajo realizado por Cortés y Eguiguren (2013), donde revisan una serie de afirmaciones planteadas por los autores referidas a la gestión estratégica de recursos humanos, contrastándolas con la opinión experta de diversos gerentes de recursos humanos, apoyando la idea de mejorar aspectos como clima laboral o reforzar positivamente el contrato psicológico, corroborando afirmaciones como las siguientes

- El reconocimiento aumenta el valor que se arma el ejecutivo sobre la empresa.
- La inclusión de la flexibilidad horaria, utilizándola de una manera correcta para ciertos cargos, genera un valor agregado a la percepción del ejecutivo sobre la empresa.
- Es clave promover un escenario de transparencia y justicia a la hora de favorecer el desarrollo de proyectos propios.
- Las políticas de compensación se deben conocer, los sueldos no.
- Los ejecutivos valoran la preocupación de la empresa en su vida privada, siempre y cuando sea de forma honesta y moderada.
- No basta con ofrecer gran cantidad de capacitaciones, sino que, éstas deben de llenar las expectativas generadas
- La inflación de expectativas por concepto de construcción de marca produce burbujas laborales.
- La composición de los equipos es relevante para la percepción de valor que tiene el ejecutivo con respecto a la empresa.
- Los beneficios laborales deben ser preferentemente elegidos por los mismos empleados
- Las capacitaciones son un gran incentivo de largo plazo para los ejecutivos.
- Los mecanismos de compensación deben ser conocibles y entendibles por todos a quienes pudiera afectar
- Las empresas deben procurar ser más proactivas que reactivas

2.4 Prácticas de la gestión del talento

Las prácticas de la gestión del talento, son distintas estrategias que pueden ser desarrolladas de manera individual o en conjunto, las cuales buscan captar y/o retener a los empleados considerados talentos o que son de valor para la organización.

Estas prácticas requieren de la existencia de herramientas que las apoyen y alimenten con información para su correcta ejecución.

Se debe aclarar que, a pesar que la gestión del talento no está sólo enfocada en la retención de personal, se revisaran las técnicas de esta con una visión hacia la retención de empleados, ya que resulta clave para la empresa la retención de personal.

2.4.1 Herramientas de apoyo a la gestión del talento

Antes de revisar las técnicas de retención de personal clave, incluidas dentro de la gestión del talento, es necesario revisar algunas herramientas que apoyan su implementación, como son la estrategia organizacional, la evaluación del desempeño, descripciones de cargo y bases de datos y sistemas de información de recursos humanos

a. Estrategia organizacional

Se debe entender que todo subsistema de recursos humanos debe estar diseñado en base a la estrategia organizacional, estrategia que se implementa mediante herramientas como la misión (el propósito de la organización), visión (la imagen del futuro deseado por la organización) y valores (principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas) (Alles, 2013), las cuales, en su conjunto forman las bases de “como” se pretende desarrollar cada tarea dentro de la empresa, incluyendo, entre otras cosas, la preocupación de esta hacia sus trabajadores y otros colaboradores

b. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso de revisar el desempeño de cada trabajador entendiendo como medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano, mediante la calificación de proveedores y/o clientes internos de sus competencias y desempeños individuales, tomando como condiciones deseadas las descripciones de cargo (Chiavenato, 2009).

La idea de un buen programa de evaluación del desempeño es la de mantener un control periódico sobre como los trabajadores logran el cumplimiento de las metas impuestas por la empresa, ya sean estas de producción como en tópicos blandos como presentación personal, trato con jefes, pares y subalternos, puntualidad, etc., temas que tienen relación con el clima laboral.

c. Descripciones de cargo

Las descripciones de cargo son documentos formales que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones, relacionando los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para el desempeño satisfactorio del puesto (Chiavenato, 2009).

La idea de las descripciones de cargo, es tener una base estructurada que permita hacer comparaciones entre las necesidades y disponibilidad de capacidades para cada uno de los puestos de trabajo necesarios para el correcto funcionamiento de la organización, siendo esencial para la implementación, entre otras herramientas, el plan de sucesiones, el que será definido más adelante.

d. Bases de datos y sistemas de información de recursos humanos

Herramienta sistematizada, idealmente computacional, que sirve para reunir, registrar, almacenar, combinar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos.

2.4.2 Procesos para la Retención de los empleados

La retención de los trabajadores implica poner atención en un conjunto de temas, desde donde se generan los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad, los cuales buscan brindar calidad de vida dentro de una organización. La retención tiene como objetivo mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización (Chiavenato, 2009).

Algunos de los procesos actuales de retención de empleados buscan modelos ordenados y obediencia a ciegas, mediante reglamentos impuestos buscando la estandarización de la disciplina y el desempeño. Por otro lado, están las organizaciones donde sus modelos de retención son más complejos y elaborados buscando la autodeterminación y la realización personal, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas (Chiavenato, 2009). La gestión del talento, busca una fusión de las dos visiones, ya que junto con implementar modelos estructurados, flexibiliza otros aspectos buscando, entre otras cosas, la motivación de los empleados mediante, la realización personal y satisfacción laboral (Jericó, 2008).

a. Marketing interno

Aunque la teoría referida al marketing no es nueva, sí se hace importante como una de las maneras de atracción de nuevos talentos y retención de los antiguos dentro de una organización. Se debe entender que se está en la era de la diferenciación, donde una buena manera de ganar es distanciarse

de la “competencia” (otras empresas en busca de talentos), ahondando en las diferencias (Levionnois, 1987).

Existen dos maneras de llevar a una persona a modificar su modo de funcionar en una organización. La primera es decirle directamente, generando un proceso de desestabilización, lamentablemente esto resulta difícil de aplicar al interior de una empresa ya que puede, en algunas oportunidades, generar rechazo por la o las personas. La segunda manera consiste en trabajar a nivel de las estructuras de la organización y de los métodos de trabajo, evitando desestabilizar al individuo, intentando progresivamente que el individuo comience a sentir, reflexionar y actuar de otro modo, sin que se crea que su personalidad profunda sea cambiada. Esta última idea es la que busca trabajar el marketing interno, logrando los cambios a partir de lo existente.

Según Levionnois (1987), el marketing interno se define como un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, interés de sus clientes y de sus propios colaboradores, divididas en tres fases:

Conocer y comprender el mercado interno: Donde se debe analizar mediante estudios cualitativos el mercado interno buscando la alineación de la cultura de la organización.

Adecuación del mercado interno al mercado externo: Donde se individualizan aspectos como la vocación de la empresa, metas y ética, dentro de un marco de referencia.

Organizar el cambio y movilizar al capital humano: Mediante reuniones periódicas se buscan soluciones creativas dirigidas mejorar los niveles de calidad de las prestaciones dirigidas a los mercados interno y externo de recursos humanos y basadas únicamente en cuestiones laborales.

Antes de la implementación, es importante el análisis y reflexión comparando el mercado interno y externo de la organización, buscando eliminar incoherencias con el fin de una correcta adecuación del proyecto global (implementación de marketing interno), lo anterior con el objetivo final de lograr mejoras constantes dentro del clima laboral y motivación de los trabajadores.

La importancia de un buen marketing interno se puede apreciar en estudios como el presentado por Huang y Rundle Thiele (2014), donde se observa la relación entre esta herramienta y la satisfacción de los empleados en el sector hotelero, o como también se aprecia en la relación de los trabajadores y clientes en el caso de compañías aéreas, según lo mostrado por Fu (2013), ambos casos muestran la efectividad de esta herramienta demostrando como la satisfacción de los empleados puede

mejorar el clima laboral e indirectamente la motivación de estos por continuar dentro de sus organizaciones.

b. Planeación de carrera

La planeación de carrera funciona en apoyo a los planes de sucesiones y jóvenes profesionales y consiste en un documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones dentro de la organización y en ocasiones, vinculándolas con una escala de remuneraciones (Alles, 2013).

Cualquier persona que se integra a una organización puede ser destinado a seguir una carrera como especialista o una carrera gerencial, carreras que decidirán capacitaciones específicas que deberán realizar y habilidades que deberán lograr para ascender dentro de la organización (Alles, 2013).

Se debe tener en cuenta que, aunque se siga cualquiera de las dos posibilidades, la organización no asegura que finalmente el trabajador sea finalmente especialista o gerente, sino que solo orienta sus capacitaciones con las habilidades buscando obtener un mejor desempeño de cada uno de los trabajadores.

La planeación de carrera busca la motivación de los trabajadores haciéndolos ver la posibilidad de lograr desarrollar una carrera interna dentro de la organización, por lo que, en caso de que se le presenten otras oportunidades dentro de otras empresas, el trabajador sabe que dentro de su actual trabajo también tiene la posibilidad de nuevas oportunidades y desafíos.

c. Reclutamiento o contratación de personal

Dentro de la recopilación de las mejores prácticas de la gestión del talento, recopiladas por la consultora BCG durante el año 2011, uno de los puntos destacados de este proceso es el reclutamiento.

Según el artículo publicado por la revista especializada “Observatorio de Recursos Humanos” (Martínez de Salinas Murillo, 2012) se hace notar la necesidad de diversificar las herramientas destinadas a captar nuevos talentos, es por esto que las herramientas tradicionales se le debe sumar Internet y las redes sociales para conseguir el objetivo, eso sí, se debe tener en cuenta que antes de la creación de un perfil corporativo (como por ejemplo en LinkedIn.com) se debe revisar exhaustivamente el proceso cubriendo preguntas como: ¿Si se ha introducido esta herramienta en la estrategia directiva?, ¿el personal está formado en el uso de esas aplicaciones?, ¿Por qué se desea usar la web 2.0 para atraer talento?, ¿Cuánto es el manejo al interior de la organización de

herramientas de este tipo?, ¿la organización entiende donde se ubican las personas con los perfiles requeridos?, para que la herramienta sea realmente efectiva.

Dentro de las preguntas a responder, es necesario entender que la atracción del talento debe ser global e incluir a la cúpula directiva e interiorizando su necesidad a todas las personas en su implementación. Posteriormente se debe dar a conocer a la comunidad que se está en busca de talentos buscando hacerse visible a los potenciales nuevos

Otra de las claves al momento de querer atraer talentos nuevos a una organización, es la construcción de una marca fuerte donde se muestre a la comunidad el interés por este tipo de trabajadores, pudiendo además de atraer a nuevos colaboradores con alto potencial y como herramienta indirecta para mantener atraídos a trabajadores ya pertenecientes a la organización mediante la idea de que la empresa es un buen lugar donde continuar su carrera profesional.

d. Planes de sucesión

Se debe entender que el desarrollo de las personas está directamente relacionada con el desarrollo de sus carreras al interior de una organización ya que esta es la sucesión de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional, suponiendo un avance gradual (Chiavenato, 2009).

Al momento en que un empleado anuncia su retiro debido a una oferta laboral dentro de una nueva organización, la empresa actual suele realizar una contraoferta, la cual implica aumento en las remuneraciones y/o responsabilidades (Alles, 2011). El problema de no disponer de un plan de sucesiones estructurado puede dar como resultado, problemas como desajustes al interior de la organización, promesas que no se pueden cumplir, el fracaso de la retención o un efecto “contagio” donde otros empleados intenten conseguir mejoras laborales mediante la amenaza de cambiar de empleo ya que no se tiene claridad sobre una posible oferta a realizar para reencantar al trabajador y cuáles son los límites de esta.

Un plan de sucesión es una herramienta formal y específica, la más usada dentro de la retención de personal clave, que en conjunto con las descripciones de cargo y evaluaciones del desempeño, permiten visualizar de manera eficaz los requerimientos de cada cargo y de los recursos humanos disponibles, considerando además las brechas entre los trabajadores y los cargos que requieren ser ocupados. En conjunto buscan la identificación, formación y selección de personas que cumplen, o que se encuentran cercanos a cumplir, con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un cargo específico dentro de una organización, cargo que generalmente tiene un valor estratégico importante para la organización (Alles, 2011).

Para la creación de un plan de sucesiones efectivo, se hace importante la identificación de los cargos que aportan valor a la ejecución del negocio de la empresa y que además, los posibles candidatos son, por distintos motivos, escasos dentro del mercado laboral

Una vez identificados los cargos que deberán ser gestionados, se diseña para cada uno de estos un listado de candidatos que estén capacitados o en vías de estarlo, para que en caso de que ese cargo quede vacante, ya sea por promoción del empleado que lo ocupa o por la salida de esa persona de la organización, ya se tenga capacitado al nuevo ocupante o en su defecto, apoyado por una buena descripción de cargos, se tenga identificadas las brechas en su formación con el fin de capacitarlo en poco tiempo para ocupar con éxito el cargo.

Esta herramienta, en conjunto con la planeación de carrera quizás es una de las maneras más recurrentes de motivar a los trabajadores, haciéndolos ver que la empresa en la que trabajan les puede brindar nuevas posibilidades basadas en sus habilidades y fortalezas individuales.

e. Programas de jóvenes profesionales

La atracción y selección de nuevos profesionales es de suma importancia para el desarrollo del talento al interior de una organización siendo su objetivo el desarrollo de sus participantes e indirectamente buscan instalar el valor de la organización en la sociedad (Alles, 2013).

Los programas de jóvenes profesionales son programas focalizados en el desarrollo de nuevos talentos para la organización.

Un plan para jóvenes profesionales implica un diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un joven profesional en un lapso de tiempo definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa (Alles, 2013).

Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, carrera gerencial o planes de sucesión (Alles, 2013), siendo esta última idea la que la relaciona con la motivación de los trabajadores, tanto nuevos como antiguos, los cuales ven en la llegada de nuevos colaboradores la competencia que busca, al igual que ellos crecer dentro de la empresa, generando la motivación por conseguir nuevas posiciones dentro de la organización

Como concuerda Collings (2014), el poseer reservas de talento para trabajadores de alto desempeño es parte importante dentro de la gestión del talento, pudiendo, de ser necesario, tener alcances internacionales solo con el objetivo de disponer del personal adecuado para una labor en específico o para suplir en caso de desajustes al oferta de talentos.

f. Formación y desarrollo

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano es un elemento vital para el éxito de un negocio y es la principal diferencia competitiva entre las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones más exitosas invierten grandes sumas en la capacitación de sus empleados, ya que está visto que un buen plan de formación de empleados genera beneficios directos tanto para la organización como para los clientes, ya que es un medio para adecuar a cada persona con su trabajo

La capacitación en un proceso educativo a corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, el cual busca desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. A largo plazo es un proceso sistemático que pretende modificar el comportamiento de los empleados ayudándolos a utilizar sus principales habilidades y capacidades (Chiavenato, 2009).

La formación y desarrollo de los trabajadores está alineada con los planes de sucesiones, ya que el esfuerzo de capacitación de los miembros de la organización debe estar orientada a la reducción de brechas en la formación de empleados dentro de sus planes de carrera, buscando, además del mejor desempeño de sus trabajadores, generar un sentido del deber hacia la organización, y como alto motivador mediante nuevas experiencias y conocimientos

g. Formación de canteras o “pool” de talentos

Una cantera o *pool* de talentos es una acción permanente y planificada para crear talento organizacional a través de programas de desarrollo y formación (Alles, 2013). Esta reserva y creación de empleados talentosos se nutre de los diversos planes de formación y planes de jóvenes profesionales implementados dentro de la organización.

Junto con los programas de jóvenes profesionales, estas herramientas buscan la motivación de nuevos integrantes por querer pertenecer a la organización, generando desde un principio de sus carreras profesionales la idea de que la empresa está interesada en conseguir y mantener a los mejores trabajadores dentro de sus filas.

h. Remuneración flexible y programa de incentivos

El concepto de remuneración proviene del hecho de que cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. Por su parte, a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando estas aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009).

La remuneración total de un trabajador cuenta con tres componentes principales, las cuales son: la remuneración básica (salario fijo), incentivos salariales (bonos, salario variable sujeto a resultados o cumplimiento de metas) y prestaciones (alimentación, transporte, etc.) (Chiavenato, 2009).

Un sistema de remuneración fija consiste en el pago de la remuneración básica, y en algunas oportunidades las prestaciones. Este sistema todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, la cual privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, esta se enfoca en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo en que están a disposición de la organización. Sin embargo, la remuneración fija es estable y no logra motivar a las personas. Funciona como un factor higiénico y no incentiva la aceptación de riesgos o responsabilidades (Chiavenato, 2009).

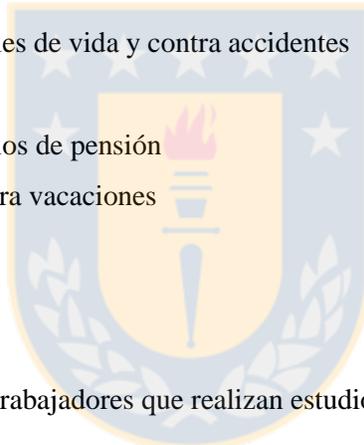
Por otra parte la remuneración flexible o variable, la cual contempla la incorporación de los incentivos salariales a la remuneración final y busca recompensar a algunos trabajadores por los resultados obtenidos, entregada generalmente de manera trimestral, semestral o anual y depende de los resultados que haya establecido la empresa, buscando motivar a los trabajadores, alentando la toma de riesgos y el cumplimiento de metas (Chiavenato, 2009), generando ambientes de trabajo más productivos, y en cierto modo, motivadores para gran parte de los trabajadores, los cuales pueden, por ejemplo, mostrar interés por el cumplimiento de metas de producción o de objetivos específicos relacionados con su trabajo.

i. Beneficios flexibles

Los beneficios flexibles buscan revisar, flexibilizar y ampliar los sistemas de compensación y beneficios. Este modelo de beneficios hace que el mismo trabajador decida cuales beneficios desea para él y, en algunos casos, su grupo familiar.

Un plan de beneficios flexibles consiste en que cada beneficiario dispone de un monto en dinero (a veces representado en puntos o créditos) el cual la empresa se lo entrega por medio de beneficios específicos elegidos por cada beneficiario desde una lista dando prioridad a los que se adapten a sus necesidades particulares, permitiéndoles, por ejemplo, acceder a tarifas colectivas o coberturas adicionales.

- Los beneficios incorporados dentro de un plan de beneficios flexibles pueden incorporar distintos tipos de beneficios, por ejemplo (Universidad Javeriana, Colombia, 2013):
 - Salud
 - Distintos planes de salud
- Seguros
 - Seguros adicionales de vida y contra accidentes
- Ahorro
 - Ahorros voluntarios de pensión
 - Plan de ahorro para vacaciones
- Bienestar
 - Alimentación
 - Días de descanso
 - Facilidades para trabajadores que realizan estudios



De manera general, la combinación elegida puede ser redefinida cada uno o dos años, dependiendo de cada empresa. En el caso de que el monto otorgado por el empleador no cubre la totalidad de los beneficios elegidos por un trabajador, este puede adquirirlo asumiendo la diferencia, pudiendo, por ejemplo, ser descontada a ese trabajador de su sueldo (Chiavenato, 2009).

Estudios publicados, particularmente en el área salud refuerzan la utilidad de los beneficios e incentivos, es el estudio que muestra cómo se logra atraer y retener profesionales en zonas vulnerables como Malawi (África) mediante la implementación de programas de incentivos (Palmer, 2006).

Esta idea busca que el trabajador decida de una manera que le reporte el máximo de beneficio al pertenecer a la organización, motivándolo a querer seguir perteneciendo a esta.

3 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

La Empresa Nacional del Petróleo es una empresa del Estado de Chile, con presencia en varios países, cuyo giro comercial es la exploración, producción y comercialización de hidrocarburos y sus derivados.

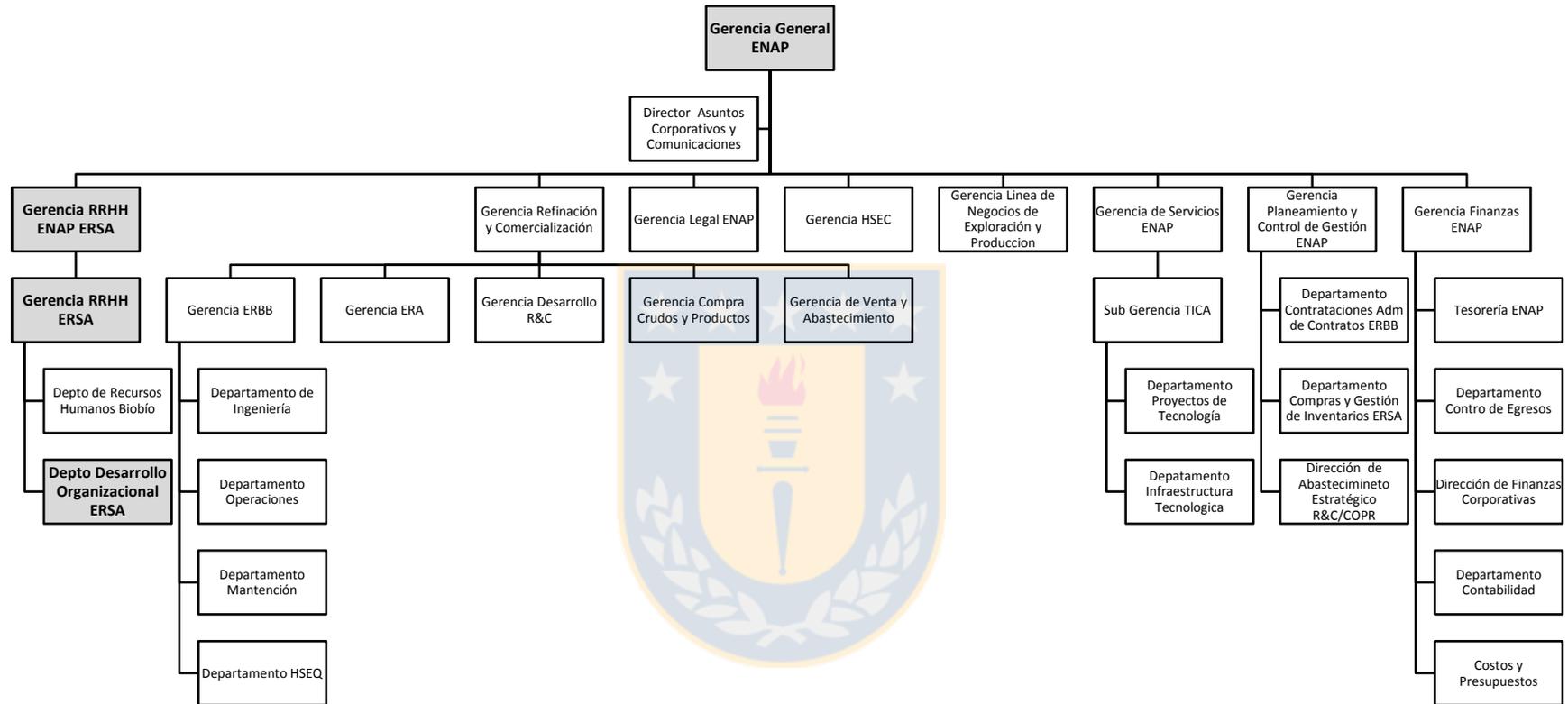
ENAP desarrolla diversos procesos relacionados con el petróleo, desde la exploración de hidrocarburos, hasta la comercialización de combustibles, esto último, con la marca Primax, que opera en Perú y Ecuador.

ENAP está organizada en dos Líneas de Negocios: Exploración y Producción; y Refinación y Comercialización. Cuenta con dos filiales: Enap Sipetrol S.A. y Enap Refinerías S.A. Ambas Líneas de Negocios funcionan desde la planta ubicada en la Región de Magallanes, donde la empresa explota los únicos yacimientos de hidrocarburos con valor comercial descubiertos hasta ahora en Chile. Mientras que la administración central de la compañía se realiza desde la Casa Matriz, ubicada en Santiago de Chile.

ENAP Refinerías fue fundada en 2004, como resultado de la fusión de las refinerías de Concón y Petrox, ubicadas en las regiones Quinta y Octava, respectivamente, en conjunto son capaces de destilar 220.000 barriles/día pudiendo abastecer más del 80% de los requerimientos de combustibles en Chile. Además, ENAP Refinerías también exporta parte de su producción a Perú, Ecuador y Centroamérica, destacándose por la alta calidad de sus combustibles que responden a los estándares más exigentes del mundo.

Actualmente ENAP Refinerías cuenta con una sólida estrategia organizacional, mostrando en la visión de la empresa, la necesidad de contar con “un equipo competente, colaborativo y comprometido” (Grupo de Empresas ENAP, 2012), aunque hasta el momento la misión y la visión no hacen un guiño a la gestión de sus colaboradores en temas de su desarrollo, si se aprecia entre los objetivos fijados en diversos planes estratégicos, como también en la disposición a la formación de sus trabajadores, tanto en la disposición de lugares físicos y constantes capacitaciones donde se busca actualizar los conocimientos para el desarrollo de nuevas tareas.

Ilustración 5: Organigrama de ENAP Refinerías Biobío.



Fuente: Documentación interna de ENAP Refinerías Biobío.

En el organigrama de la empresa se aprecia la ubicación jerárquica del departamento de Desarrollo Organizacional, entendiéndose que comparte jerarquía con departamentos estratégicos para el negocio como Ingeniería, Operaciones, Proyectos de Ingeniería, Compras, etc. (se han achurado el Depto. Desarrollo Organizacional ERSA y sus antecesores en la línea para su fácil visualización dentro del organigrama, esto no implica mayor importancia que el resto de las ubicaciones no achuradas).

Referido a la gestión del talento, al interior de ENAP, el objetivo planteado para su implementación es “contar con líderes, profesionales y técnicos con el talento requerido para sustentar la estrategia de la empresa mediante la agregación de valor y la consolidación de su ventaja competitiva”, además, la planeación de este modelo implica partir de la planificación estratégica de los recursos humanos incluyendo la proposición de valor al empleado, lo anterior, alineando objetivos de atraer talento externo e identificar talentos internos, para luego retenerlos y finalmente analizar el proceso, algo similar a la idea de un modelo de mejora continua.

Las estrategias propuestas hasta el momento buscan dar la lucha contra lo que la empresa ha definido como parte de su problemática actual, caracterizada por: a) situaciones de inequidad en el desarrollo de carrera de sus trabajadores dependiendo el área donde se desempeñan, b) desarrollos de carrera desbalanceados respecto de las necesidades del cargo y su remuneración, lo que genera remuneraciones no sustentables y sin relación a los resultados del negocio, y c) capacitaciones de los trabajadores sin vinculación con el desempeño actual o futuro, lo que genera altos costos de sobretiempos en capacitación y entrenamientos.

Dentro de las estrategias posibles para la retención de empleados planteadas por la empresa durante el año 2012, se encuentran recompensas (monetarias o beneficios), oportunidades (ofertas de desarrollo, meritocracia, estabilidad) y otros elementos con una orientación hacia la organización, como un mejor posicionamiento en el mercado y el alineamiento de la vida laboral y la vida familiar, los cuales se han cubiertos mediante distintas estrategias específicas.

Algunas de las estrategias específicas que está utilizando la empresa son la estructuración funcional de los cargos, la determinación de dotaciones óptimas, ciclos de vida laboral con motivación, desarrollo y trabajo sobre competencias y posibilidades de movilidad.

Como parte de las estrategias de la gestión del talento, la empresa también ha utilizado un sistema de gestión de carrera de los trabajadores, con el fin de alimentar el modelo del plan de sucesiones. Este sistema está, igualmente, alineado con la gestión del talento a través de la idea del desarrollo de las personas y la excelencia en el desempeño, reconociendo que la inversión en desarrollo de las personas, expresado en capacitación y desarrollo de carrera, compensaciones, entre otras, contribuyen al potenciamiento de la empleabilidad y motivación de los trabajadores, para el desarrollo de la excelencia en el desempeño y cumplir los desafíos y metas de la organización.

Además, dentro de la estrategia corporativa, se destaca de manera particular la importancia de los trabajadores y sus competencias, entre las que se busca trabajar son:

- Desarrollo de una cultura alineada a la estrategia del negocio.
- Disponer de competencias técnicas críticas.
- Disponer del personal clave requerido para la ejecución de la estrategia.
- Gestionar el desempeño de las personas.
- Administrar y generar el conocimiento experto como un activo organizacional que promueva resultados estratégicos.

Reforzando lo anterior, entre los objetivos impuestos por la gerencia de recursos humanos de ENAP se encuentra el motivar a los trabajadores en su desarrollo personal, con la finalidad de lograr desempeños de excelencia que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa, buscando generar impactos, entre los que destacan:

- Promover y motivar en los trabajadores una actitud proactiva y colaborativa en la gestión de sus desarrollos de carrera conjugando de manera eficiente los objetivos de las personas y la organización.
- Reforzar el las jefaturas la gestión de las personas como eje central para lograr la excelencia en el desempeño organizacional, retroalimentando y comunicando al trabajador sobre las posibilidades de desarrollo existentes.
- Optimizar las modalidades de capacitación y formación del personal, conjugando de manera eficiente los intereses personales con los de la organización, acorde con la política de calidad de vida que ENAP tiene para sus trabajadores.

Referido a la situación de las practicas específicas definidas como parte de la gestión del talento se puede observar que la estrategia se concentra principalmente en una fusión Plan de Sucesiones y Diagramas de Reemplazo, conteniendo este a un total de 66 puestos críticos y los trabajadores que los ocupan, los cuales fueron identificados mediante la aplicación de modelos de contribución del cargo al negocio y vulnerabilidad y la evaluación de la prioridad basada en la cercanía de jubilación del trabajador que ocupa dicho cargo (entendiendo que la identificación se basa en una fundamentación administrativa más que en una definición más amplia del concepto “talento”), apoyado todo esto por la planeación de carrera de los cargos incluidos dentro del Plan de Sucesiones y potenciado con planes de formación y desarrollo específicos para este grupo de

trabajadores orientados a la disminución de la brechas de conocimientos específicos y/o habilidades blandas requeridas para que el trabajador pueda ocupar el cargo en el cual es considerado como posible sucesor.

Con respecto a la incorporación de nuevos empleados, el departamento de RRHH cuenta con una amplia oferta de profesionales; una parte de ellos se compone de los trabajadores de empresas contratistas que prestan servicios a ENAP, los cuales están en constante observación por los jefes de departamentos, los cuales los pueden considerar como posibles candidatos en el caso de requerir de un nuevo colaborador para dicho departamento o equipo; otra parte se compone de la amplia oferta de profesionales dentro del mercado laboral externo, interesados en ser parte de la empresa, los cuales pueden ser considerados como otra fuente para el pool de talentos.

Entendiendo que el departamento de Desarrollo Organizacional es el motor del modelo de Gestión del Talento, estos se encuentran realizando reuniones periódicas donde se busca generar una mejora continua del modelo, intentando identificar nuevos puntos a implementar, de manera local como a nivel corporativo.

Finalmente, entendiendo que todo el modelo interno de gestión del talento dentro de la empresa parte o apoya el Plan de Sucesiones interno, la empresa utiliza la planeación de carrera, mecanismos de reclutamiento y selección de nuevo personal, planes de sucesión (en su idea genérica), diagramas de reemplazo, programas de incentivos y beneficios (estos últimos mediante las negociaciones entre la empresa y los sindicatos internos, logrando un gran paquete de prestaciones que se pueden apreciar el concepto de remuneración, días libres beneficios de salud, entre otros).

4 HIPÓTESIS

Referido a la gestión del talento y los elementos que permiten motivar a los trabajadores, se pueden distinguir una serie de elementos que afectan a la motivación, particularmente para este estudio y siguiendo lo planteado por la consultora BCG (The Boston Consulting Group, 2012), se busca entender las preferencias de los trabajadores incluidos dentro del Plan de Sucesiones de ENAP Refinerías Biobío frente al desarrollo profesional, traducido en la posibilidad de movimientos verticales u horizontales, o la opción de mejorar sus habilidades y conocimientos mediante formación y/o entrenamiento específico (este último será considerado como capacitación), todo esto como apoyo para la implementación de un modelo de gestión del talento para la empresa.

Para esto, considerando la población a estudiar, se hace necesario agruparlos siguiendo algunos patrones, basados en la disponibilidad de información y de interés para el estudio, ya que se entiende, que debido a características especiales de los individuos, estos se comportan o presentan distintas preferencias por, en este caso, elementos motivacionales.

Quizás, una de las primeras diferencias que podemos distinguir dentro de un grupo de personas es el género o sexo de los individuos. Aunque la Real Academia Española define sexo como “Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas” (Real Academia Española, 2014), refiriéndose a la motivación dentro del ámbito laboral y social, en la actualidad, se está cada vez más cerca de la igualdad de género dentro de los derechos y obligaciones, aunque entendiendo la existencia de diferencias entre ellos. Esto se puede apreciar en varios estudios de distintas temáticas que parten sus análisis basándose en esta diferencia. Reforzando esta idea es lo que presenta Tolentino (1999), que plantea que para entender el concepto de género, se debe tener en cuenta que esta noción se refiere a la situación, condiciones y relaciones de y entre mujeres y hombres, orientada a una asignación sociocultural de roles, responsabilidades y valores, en sus condiciones de vida, sus oportunidades y sus posibilidades de realización personal. Un ejemplo de esta diferencia, se aprecia en estudios donde se observan las preferencias vocacionales en alumnos de medicina donde las mujeres prefirieron ginecología o pediatría y los hombres por traumatología (Monleón Moscardó, y otros, 2003).

Por otra parte, dentro de los modelos de promoción de personal revisados por Grueso (2010), se entiende que uno de los criterios para la toma de decisiones son el mérito y la antigüedad. La promoción basada en méritos se caracteriza porque la decisión está fundamentada en el desempeño de la persona, sus habilidades y experiencia. Estas decisiones se apoyan en criterios de valoración

objetivos, medibles y cuantificables, que pueden ser derivados de los procesos de evaluación del desempeño.

El sistema de promoción basado en la antigüedad, por su parte, hace énfasis en el tiempo de vinculación del empleado con la organización, que aunque es un elemento útil de medir, puede llevar a graves problemas, puesto a que no necesariamente quien lleva más tiempo vinculado a la organización es el más competente (Werther & Davis, 1991).

Otro aspecto que puede resultar interesante de explorar es la relación con la Familia. La familia cumple un rol importante dentro de la vida de la persona, por lo que los desajustes en ella pueden afectar en forma negativa el desempeño laboral, además, el trabajador podría sentirse responsable por el sustento familiar lo que también puede afectar su productividad y de cierta manera su motivación al interior de una organización (Aguirre, Andrade, & Castro, 2005).

Es por este motivo que, basado en entrevistas realizadas, por el departamento de Desarrollo Organizacional a los trabajadores, se busca identificar sus preferencias por uno de los elementos motivacionales antes mencionados, movimientos verticales, movimientos horizontales y capacitación; y contrastarlo con características específicas como el sexo del individuo, su tipo de formación, la familia, la antigüedad en la empresa, la generación a la que pertenece y su última evaluación del desempeño con el fin de identificar alguna tendencia que permita generar un modelo que permita entender, a priori, las preferencias de nuevos trabajadores que sean incorporados dentro del Plan de Sucesiones.

Entendiendo lo anterior es que se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El género del trabajador incide en sus preferencias sobre los elementos motivadores disponibles.

Esta hipótesis se puede desglosar como:

Hipótesis 1.1: Los trabajadores de género masculino muestran preferencia específica por la posibilidad de movilidad vertical.

Hipótesis 1.2: Los trabajadores de género femenino muestran preferencia específica por movimientos horizontales y capacitación.

Lo anterior sustentado en la creencia del rol de proveedor del hombre dentro de la sociedad, el cual busca aumentar sus ingresos, lográndolo en este caso con un ascenso dentro de la organización.

Aunque en la actualidad se busca la igualdad de género (Caamaño, 2010; Godoy & Mladinic, 2009; Herrera Santi, 2000), se puede ver en diversos estudios la diferencia al momento de preferir una carrera profesional o condiciones laborales específicas, como es el caso de lo presentado por Heiligers & Hingstman (2000), donde en sus estudios muestran la existencia de diferencias, por ejemplo, en otras áreas profesionales, que el factor género si afecta las preferencias dentro de la carrera interna que pudiese desarrollar., o Gati, Osipow y Givon (1995), quienes, aunque no en todos sus análisis logran ser concluyentes, si logran apreciar que este factor resulta importante a considerar dentro de un grupo.

Hipótesis 2: La fecha de ingreso a la empresa incide en sus preferencias sobre los elementos motivadores disponibles.

Pudiendo dividirse en 3 hipótesis distintas dependiendo del tiempo que han prestado servicios a la empresa:

Hipótesis 2.1: Los trabajadores con más de 10 años dentro de la empresa prefieren como motivación la posibilidad de movimientos verticales.

Hipótesis 2.2: Los trabajadores que llevan entre 9 y 5 años dentro de la empresa prefieren como motivación la posibilidad de movimientos horizontales.

Hipótesis 2.3: Los trabajadores que llevan menos de 5 años dentro de la empresa prefieren las capacitaciones como elemento motivador.

Aunque no existe evidencia de que la antigüedad de los trabajadores sea un factor en la preferencia específica por los elementos motivadores a analizar, existe evidencia de que la antigüedad si hace una diferencia en la satisfacción y la apreciación del trabajo, ejemplo de esto es lo publicado por Alonso Martín (2008), que, aunque no logró ver evidencia significativa, si hace referencia a otros estudios como lo por ejemplo, lo presentado por Robina Ramírez (citada por Alonso Martín) donde se logra evidenciar que durante la carrera profesional del trabajador este muestra cambio en su compromiso y satisfacción con el trabajo afectando también sus expectativas y su motivación, entendiendo que a mayor edad de los trabajador, estos se encuentran más motivados y satisfechos laboralmente, valorando de mejor manera la relación con su empleador . Lo anterior, es además respaldado por los estudios realizados por Morrow & McElroy (1987) y Cohen (1991), en los que los trabajadores presentan distintos intereses con respecto a su edad, verificandose que grupos de menor edad presentan intereses hacia el reconocimiento, oportunidades donde emplear sus conocimientos, mayor participación en actividades desarrolladas dentro de la organización donde se

desempeñan y oportunidades de promoción; mientras que los trabajadores de mayor edad, particularmente los que se encuentran próximos a su jubilación solo presentan interés por algún cargo que les otorgue mayor responsabilidad.

Se puede desprender de lo anteriormente expuesto que la posibilidad de ser promovido, ya sea de manera vertical u horizontal se destaca como preferencia entre los más jóvenes y con menor tiempo dentro de la organización, ya que son estos grupos los que ven esta movilidad como la oportunidad de progresar dentro de esta, resultando más relevante al inicio de la vida laboral o de la carrera interna, posiblemente, según lo presentado por los autores, por la nueva remuneración asociada, ya sea pronta o futura, que esto presenta.

Hipótesis 3: El año de nacimiento, evaluado considerando su generación (Baby Boomer, Generación X, Generación Y), marca una diferencia en las preferencias sobre los elementos motivadores disponibles.

Esta hipótesis se puede desglosar como:

Hipótesis3.1: Los trabajadores categorizados como parte de la generación Baby Boomers presentan interés por movimientos verticales.

Hipótesis 3.2: Los trabajadores categorizados como parte de la generación X presentan interés por movimientos horizontales.

Hipótesis 3.3: Los trabajadores categorizados como parte de la generación Y presentan interés por capacitaciones.

Vinculando el año de nacimiento con la antigüedad dentro de la empresa, se puede considerar como evidencia lo planteado por Alonso Marín (2008), Morrow & McElroy (1987) y Cohen (1991), quienes sostienen que la antigüedad dentro de la organización genera diferentes preferencias frente a la carrera interna y aspectos asociados a la satisfacción laboral y motivación.

Aunque estas dos últimas variables pueden verse como análogas (antigüedad en la empresa y edad), no necesariamente es así, ya que, aunque las dos variables avanza de igual manera en el tiempo un trabajador puede ingresar a la empresa perteneciendo a otro grupo etario, pudiendo ser el caso de un trabajador que ha desarrollado su carrera interna en otra empresa o contratista para la organización y, a mitad o final de su vida laboral es contratado por la empresa. Por lo anterior, resulta interesante ver si existe una diferencia entre estas con el fin de apreciar el comportamiento de ambas frente al estudio.

Hipótesis 4: El poseer o no un familiar que dependa del trabajador genera diferencias en los individuos al momento de preferir una opción de las planteadas como motivación.

Hipótesis 4.1: Los trabajadores que tienen un familiar dependiente muestran interés por movimientos verticales.

Hipótesis 4.2: Los trabajadores que no tienen un familiar dependiente muestran interés por movimientos horizontales y capacitaciones.

Considerando que la hipótesis 1 busca entender las preferencias basándose en el sexo del trabajador, resulta también de interés para el estudio entender si la existencia de un familiar dependiente afecta las preferencias del grupo en estudio, esta vez, no considerando el sexo del trabajador, ya que este, en parte respaldado por los ejemplos teóricos de la primera hipótesis, las funciones dentro del núcleo familiar han tendido a equipararse, pudiendo resultar esta situación un elemento a considerar al momento de ofrecer alternativas para un nuevo paso dentro de la carrera profesional.

Respaldando esta afirmación se pueden encontrar varios artículos, del área de la salud, donde se aprecian diferencias significativas en el cómo afecta la carrera profesional la conformación de familia y la tenencia de hijos, modificando aspectos del desarrollo profesional, por ejemplo aumentando las dificultades de afrontar nuevos retos profesionales, la priorización de la seguridad laboral y el ingreso, haciendo a a los trabajadores más conformistas, “truncando” su crecimiento como profesional (Buddeberg-Fische, y otros, 2010). Por otra parte, en el caso de los empresarios se ha encontrado que al momento de tener a lo menos un familiar dependiente estos buscan nuevos horizontes de negocio, aunque teniendo en cuenta, al igual que el caso anterior, el aseguramiento de sus ingresos, por lo que la búsqueda es por aumentarlos o mantenerlos (Eddleston & Powell, 2012).

Pregunta de investigación n°1: ¿Los años de estudio de la carrera profesional inciden en sus preferencias sobre los elementos motivadores disponibles?

No encontrando información que permita hacer una hipótesis específica respecto del comportamiento de esta variable, resulta de interés analizar la posibilidad de que el tipo de carrera profesional afecte las preferencias de los trabajadores, considerando que las diferencias en la fuerza laboral de la empresa respecto a la duración de los estudios es marcada, principalmente entre un grupo de profesionales con carreras de 6 años y otro grupo con carreras de 5 años o menos.

Pregunta de investigación n°2: ¿La preparación adicional a la carrera profesional realizada por cada trabajador marca una diferencia en sus preferencias sobre los elementos motivadores disponibles?

Al igual que en el caso anterior, resulta de interés para la investigación el comprender si influye de alguna manera el tipo de formación recibida por el trabajador, entendiendo que en este punto se aprecia un grupo considerable de trabajadores que han decidido de manera personal continuar con su formación realizando diversos cursos, principalmente diplomados y postgrados, los cuales superan lo que la empresa considera como la formación suficiente para asumir las necesidades que se requieren para las labores asignadas o por asignar. Pregunta de investigación n°3: ¿El resultado obtenido por cada trabajador en la última evaluación del desempeño tiene relación directa con la preferencia sobre los elementos motivadores disponibles?

Para esta última pregunta, se busca entender si es que los resultados obtenidos en su última evaluación del desempeño afectar de alguna manera las preferencias individuales sobre la intención de un siguiente paso dentro de su carrera interna, opción que mantenga una motivación, la que mantenga el interés por seguir dentro de la organización.



5 METODOLOGÍA

En este capítulo se van a exponer las diferentes etapas y procedimientos que se siguieron con el objetivo de recoger la información necesaria para evaluar las hipótesis planteadas y validar el modelo teórico propuesto.

5.1 Diseño de la investigación

La investigación fue realizada por el departamento de Desarrollo Organizacional de ENAP Refinerías Biobío, mediante la aplicación de encuestas orientadas a identificar las preferencias de los trabajadores para continuar con su carrera profesional al interior de la empresa durante los meses marzo y septiembre del año 2013. Los detalles del cómo se obtuvieron los resultados no fueron facilitados para esta investigación debido a que la empresa considera dicha información como estratégica, ya que presentaba información y preferencias personales individualizando cada trabajador consultado además de las labores que estos desempeñan. Por lo anterior solo se facilitó los resultados de la consulta.

5.2 Sujetos

La población de ENAP Refinerías Biobío consta de una población de 640 personas, de las cuales 66 (10.31%) están incluidas dentro del plan de sucesiones interno.

El estudio considera las respuestas de solo 41 de los trabajadores, ya que al momento en que fueron entregados los datos, todavía la empresa se encontraba en proceso de levantamiento de información, por lo que se trabajó con todos los empleados entrevistados hasta ese instante.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, los sujetos tiene las siguientes características: el 82.93% corresponde a hombres y el 17.073% a mujeres; respecto a la generación en la cual nacieron, un 9.76% están dentro de la generación *Baby Boomer* (considerando los nacidos entre los años 1940 y 1960), un 75.61% categorizados como pertenecientes a la generación *X* (a los nacidos entre los años 1961 y 1980) y un 14.63% como individuos pertenecientes a la generación *Y* (nacidos entre 1981 y 2000); un 68.29% expresa que posee un familiar directo que dependa del trabajador, ya sea cónyuge o hijos contra un 31.71% que no; un 48.78% lleva trabajando más de 10 años dentro de la empresa, 34.15% entre 5 y 10 años y un 17.07% menos de 5 años; el 73.17% ha estudiado una carrera de pregrado de 6 años, un 24.39% una carrara de 4 años de duración y un 2.44% una carrera de 2 años; un 39.02% ha realizado estudios posteriores como magister, post título o diplomado

contra un 60.98% que no lo ha realizado; de la última evaluación del desempeño, un 65.85% sacó nota considerada como muy bueno, 19.51%, como bueno y 14.63% como medio.

Tabla 1. Resumen de observaciones por categoría

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	7	17,1
Hombre	34	82,9
Fecha Ingreso	Frecuencia	Porcentaje
Más de 10 años en la empresa	7	17,1
De 9 a 5 años en la empresa	14	34,1
Menos de 5 años en la empresa	20	48,8
Años de Estudio	Frecuencia	Porcentaje
Posee una carrera profesional de más de 5 años	30	73,2
Posee una carrera profesional de menos de 5 años	11	26,8
Evaluación del Desempeño Estratificado	Frecuencia	Porcentaje
95-81: Muy Bueno	29	70
80-71: Bueno	6	14,6
70-56: Medio	6	14,6
Posee Formación Posterior	Frecuencia	Porcentaje
Posee estudios posteriores	16	39
No posee estudios posteriores	25	61
Año Nacimiento	Frecuencia	Porcentaje
Baby Boomer	2	4,9
Generación X	33	80,5
Generación Y	6	14,6
Familia Propia	Frecuencia	Porcentaje
Posee familiar directo dependiente	28	68,3
No posee familiar directo dependiente	13	31,7

Fuente: Elaboración propia

5.3 Instrumento/ Procedimiento

La investigación realizada es del tipo Descriptiva-Propositiva, con variables cualitativas, donde se recabó información sobre las preferencias individuales de un grupo trabajadores incluidos dentro del plan de sucesiones de ENAP Refinerías Biobío, con el objetivo de analizar la inclinación sobre

elementos motivacionales específicos (capacitación, movilidad ascendente o vertical y movilidad horizontal), relacionándolos con características específicas de la población como: sexo, antigüedad dentro de la empresa, años de estudio de su carrera profesional, el poseer o no estudios posteriores, año de nacimiento, tener cargas familiares y su última evaluación del desempeño.

Se debe dejar en claro que la información fue entregada por el Departamento de Desarrollo Organizacional de ENAP Refinerías Biobío, la cual se encuentra dentro de los registros de la evaluación del desempeño y entrevistas realizadas a las personas incluidas dentro del plan interno de sucesiones y a la vez considerados personal clave dentro de la organización.

Los datos fueron recolectados durante los meses de marzo a septiembre del año 2013 mediante la plataforma intranet de la organización y entrevistas dirigidas, y buscan identificar, entre otros ítems no relacionados con este estudio, los intereses de este grupo de empleados sobre cómo desarrollar su carrera interna a corto plazo, con el fin de aumentar su compromiso organizacional por medio de la motivación.

De debe aclarar en este punto que la información facilitada fue solo el resultado final de las encuestas, la metodología y la estructura de las herramientas utilizadas, debido a lo estratégico de dicho estudio, el departamento de Desarrollo Organizacional decidió mantenerlas en reserva.

Basado en la entrevista personal, se pregunta sobre la motivación que necesitan para mantenerse en la empresa, refiriéndose a un nuevo paso en su carrera interna, buscando inferir mecanismos específicos para cada uno de ellos, clasificándolos dentro de tres grupos:

Movilidad vertical (ascenso): Agrupando preferencias por mayor responsabilidad, como jefatura o un cargo sénior.

Movilidad horizontal: Agrupando a todos los entrevistados que se inclinan por conocer otras áreas de la empresa o del negocio.

Capacitación: Reúne a los entrevistados que, destacan la necesidad de aumentar sus habilidades y/o competencias mediante algún programa específico de formación, ya sea, taller de habilidades, estudios formales o *coaching*.

Se deba aclarar que aunque no son excluyentes una de las otras, solo se consideró la de mayor interés a corto plazo.

Elementos motivacionales que implican directamente beneficios o aumentos directos de sueldos no se revisaron debido a que estos debiesen estar vinculados con uno de los tres grupos ya definidos.

Una vez obtenida la información aportada por la empresa, la cual consistió en diversas bases de datos, incluyendo la base de datos general de los trabajadores, el listado de trabajadores incluidos dentro del plan de sucesiones, entrevistas realizadas a estos trabajadores donde dan sus preferencias motivacionales dentro de la organización y sus evaluaciones de desempeño, se unificó toda la información en una sola base de datos.

Posteriormente se eligió, dentro de la información facilitada, que variables debiesen ser contrastadas con la motivación de los trabajadores, eligiendo para este estudio, las variables: sexo, antigüedad dentro de la organización, años de estudio de la carrera profesional de cada entrevistado, la realización de estudios posteriores a su carrera original, generación, la posible dependencia de un tercero para la toma de decisiones y la última evaluación del desempeño.

Se empleó el análisis de correspondencia múltiple, análisis que busca entender la relación entre dos o más variables seleccionadas entre ellas, presentando los resultados de una manera gráfica fácil de interpretar y que servirá para poder entender y desarrollar el modelo predictivo a proponer, el cual será un análisis factorial y una regresión logística multinomial.

Para esto, las variables cualitativas analizadas fueron parametrizadas de la siguiente manera:

En este estudio la variable “motivación”, será considerada la variable dependiente analizada, motivo por el cual se parametrizó en las siguientes categorías, según los elementos que motivan a los trabajadores, los cuales son:

- 1: *Movilidad vertical*
- 2: *Capacitación*
- 3: *Movilidad horizontal*

El resto de las variables, en este caso, las que definen características de la muestra serán dispuestas de la siguiente manera:

La variable “sexo”, la cual relaciona el género del trabajador, se parametrizó en las categorías:

- 1: *Mujer*
- 2: *Hombre*

La variable “Antigüedad dentro de la empresa” se categorizó como:

- 1: *Más de 10 años dentro de la empresa*
- 2: *Entre 5 y 10 años dentro de la empresa*
- 3: *Menos de 5 años dentro de la empresa*

La variable que hace alusión a poseer estudios posteriores, se parametrizó como:

- 1: *Posee estudios posteriores*
- 2: *No posee estudio posteriores*

La variable referente a la edad, se trabajó dividiendo la muestra en las generaciones *Baby Boomer*, generación *X* y generación *Y*, división ampliamente utilizada dentro de las ciencias sociales, propuesta inicialmente del libro “*Generations: The History of America’s Future*” de los autores William Strauss y Neil Howe, quedando parametrizada de la siguiente manera:

- 1: *Miembros de la generación Baby Boom*
- 2: *Miembros de la generación X*
- 3: *Miembros de la generación Y*

Aunque no existe un marco de fechas estrictamente definido para las generaciones, se entenderá que la generación *Baby Boomer* considera a los nacidos dentro de los años 1940 y 1960, la generación *X* a los nacidos entre los años 1960 y 1980, y la generación *Y* a los nacidos entre los años 1980 y 2000.

La variable que indica si el trabajador posee un tercero que pueda afectar la toma de decisión, ya sea este, a lo menos, el o la cónyuge o un hijo o hija, se categorizó de la siguiente manera:

- 1: *Posee familiar directo dependiente*
- 2: *No posee familiar directo dependiente*

Por su parte, evaluación del desempeño se trabajó según la clasificación interna de la puntuación obtenida, quedando categorizada para este estudio de la siguiente manera:

- 1: 100% – 96%, *Superior*
- 2: 95% – 81%, *Muy bueno*
- 3: 80% – 71%, *Bueno*
- 4: 70% – 56%, *Medio*
- 5: 55% – 41%, *Deficiente*
- 6: 40% – 0%, *Malo*

Se debe aclarar que, aunque esta variable considera cinco categorías, los trabajadores consultados que se encuentran dentro del plan de sucesiones solo poseen calificaciones entre los parámetros 2 y 4, ya que las puntuaciones alcanzadas van en el rango del 95% hasta 56%.

La variable que refleja los años de estudio de la carrera profesional “base” (primera carrera profesional, en el caso de poseer más de una) se categorizó de manera de diferenciar a los profesionales de carreras de 6 años (como es el caso de las ingenierías civiles) del resto (ingenierías ejecución y/o técnicos profesionales), quedando definido de la siguiente manera:

1: Posee una carrera profesional de más de 5 años

2: Posee una carrera profesional de menos de 5 años

5.4 Análisis de datos

Esta investigación utilizó el análisis de correspondencia múltiple, con la idea de verificar la relación entre las categorías contenidas dentro de la variable motivación y el resto de las categorías contenidas en el resto de variables consideradas dentro de las variables independientes.

Posteriormente, se intentó diseñar un modelo predictivo que cumpliera con las necesidades de la empresa, intentando un modelo del tipo Factorial Exploratorio y posteriormente una Regresión Logística Multinomial, resultando inefectivos ambos modelos. El primero debido a la imposibilidad de darle un sentido coherente a las nuevas variables generadas por el modelo y el segundo debido a la baja cantidad de observaciones aportadas por la empresa y la cantidad de variables y categorías a analizar. Aun así se presenta como resultado la tabla de frecuencias combinadas como una manera de sistematizar la información obtenida dentro del grupo de estudio, eliminando los resultados predictivos ya que no logran ser validados.

Por lo anterior se decidió presentar la tabla de frecuencia de las observaciones, con el fin de, al menos, identificar preferencias afines entre los distintos grupos analizados.

Todos los análisis fueron realizados mediante el uso del software estadístico *SPSS Statistics* versión 19.0.

6 RESULTADOS

Usando como base del estudio los datos aportados por el Departamento de Desarrollo Organizacional, se realizó un análisis de correspondencia múltiple, con el objetivo de poder entender el comportamiento de los trabajadores entrevistados contrastando con la combinación de variables analizadas, buscando entender como las características personales de estos influyen en la preferencia por uno de las alternativas de motivación planteadas.

6.1 Análisis de Correspondencia Múltiple

6.1.1 Validación del Modelo

Se efectuó el análisis de correspondencia múltiple de la variable dependiente contrastándola con cada una de las variables independientes (Sexo, Años de Estudio, Formación Posterior, Fecha de Ingreso, Categoría Año Nacimiento, Familia Propia y Evaluación Desempeño Estratificado).

El principal indicador para validar el estudio es el Alfa de Cronbach, valor que permite rechazar el estudio entendiendo que mientras más cercano a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Se estima que valores sobre 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala, por lo que se intentó acercarse a dicho valor mediante la categorización de las variables, logrando mantener las categorías ya presentadas con excepción de la variable Evaluación del Desempeño, la cual será considerada solo mediante las notas alcanzadas por cada individuo. Lo anterior se obtuvo mediante iteraciones, logrando conseguir un valor de 0,715 para el Alfa de Cronbach, siendo este el menor valor alcanzado que permite validar el estudio y que a la vez logra categorizar el resto de las variables.

Dentro del resumen del modelo, el cual se aprecia en la Tabla 2. Resumen Análisis de Correspondencia Múltiple., se realiza un desglose de cada categoría dentro de un eje de coordenadas de dos dimensiones (similar a un eje cartesiano X e Y), ubicando cada una de las categorías dentro del gráfico dependiendo de cómo son desviadas desde el centro del gráfico en ambos ejes. Que dos o más categorías estén próximas indican una alta correlación entre ellas, por el contrario, el distanciamiento entre ellas marca una baja o nula correlación entre las categorías.

Tabla 2. Resumen Análisis de Correspondencia Múltiple.

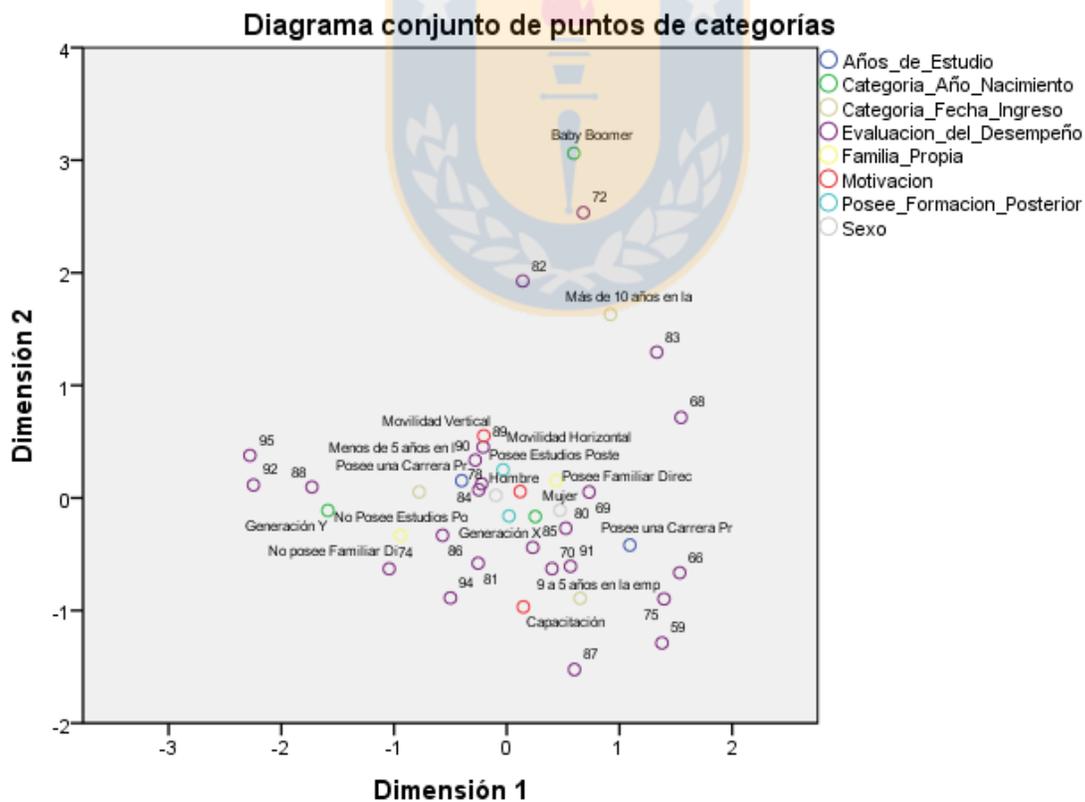
Resumen del modelo				
Dimensión	Alfa de Cronbach	Total (Autovalores)	Varianza explicada	
			Inercia	% de la varianza
1	0.731	2.776	0.347	34.695
2	0.697	2.564	0.321	32.050
Total		5.340	0.667	
Media	0.715	2.670	0.334	33.372

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Diagramas Conjunto de Puntos de Categorías

De manera gráfica, los diagramas de Conjunto de Puntos de Categoría, permiten obtener resultados de manera visual entendiendo de manera práctica y menos compleja las cercanías entre las categorías contenidas por las variables.

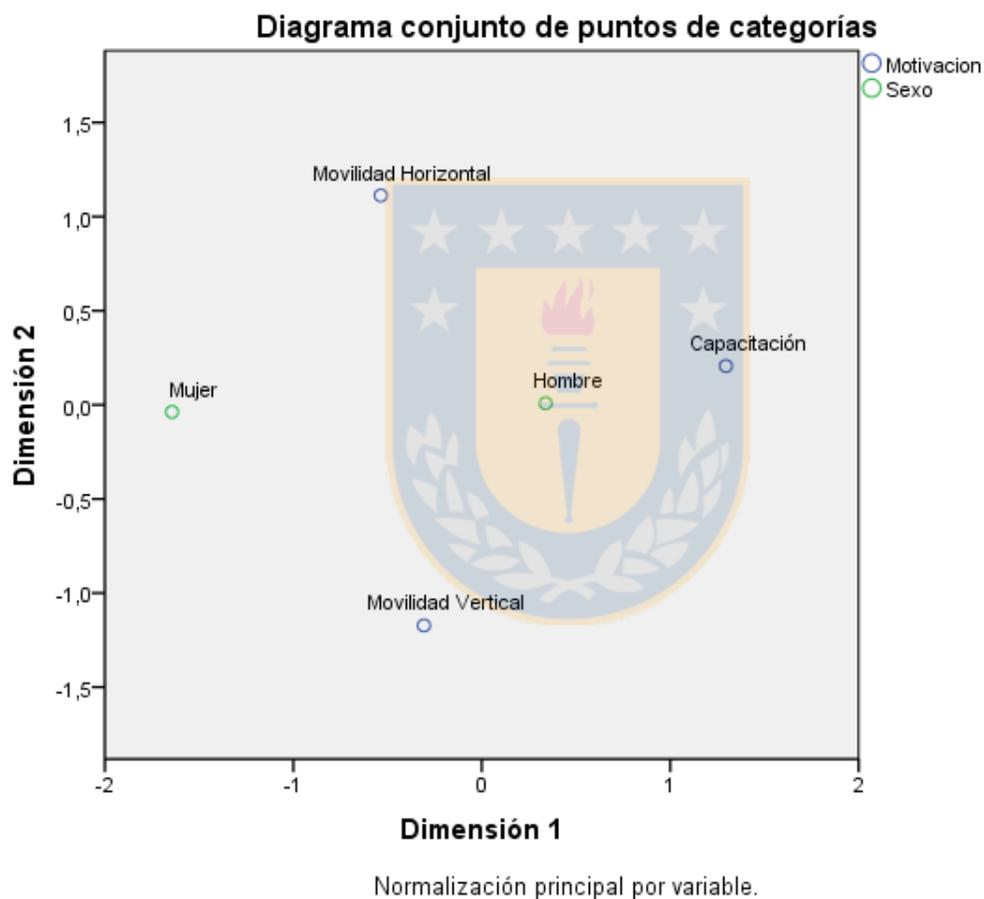
Gráfico 9. Diagrama Global Conjunto de puntos por categoría.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 1, se aprecia la proximidad o distanciamiento de cada categoría incluidas dentro de las variables, tanto dependiente como independientes. Debido a la dificultad de entendimiento, se presentan a continuación la interacción de cada una de las variables independientes con la variable motivación, lo anterior solo con el fin de ver el comportamiento la aproximación o alejamiento de las categorías contenidas en cada una de las variables. Los siguientes análisis no contemplan la validación mediante el Alfa de Cronbach, ya que los modelos revisados de manera individualizada no superan la prueba de validación, como sí los hacen en su conjunto.

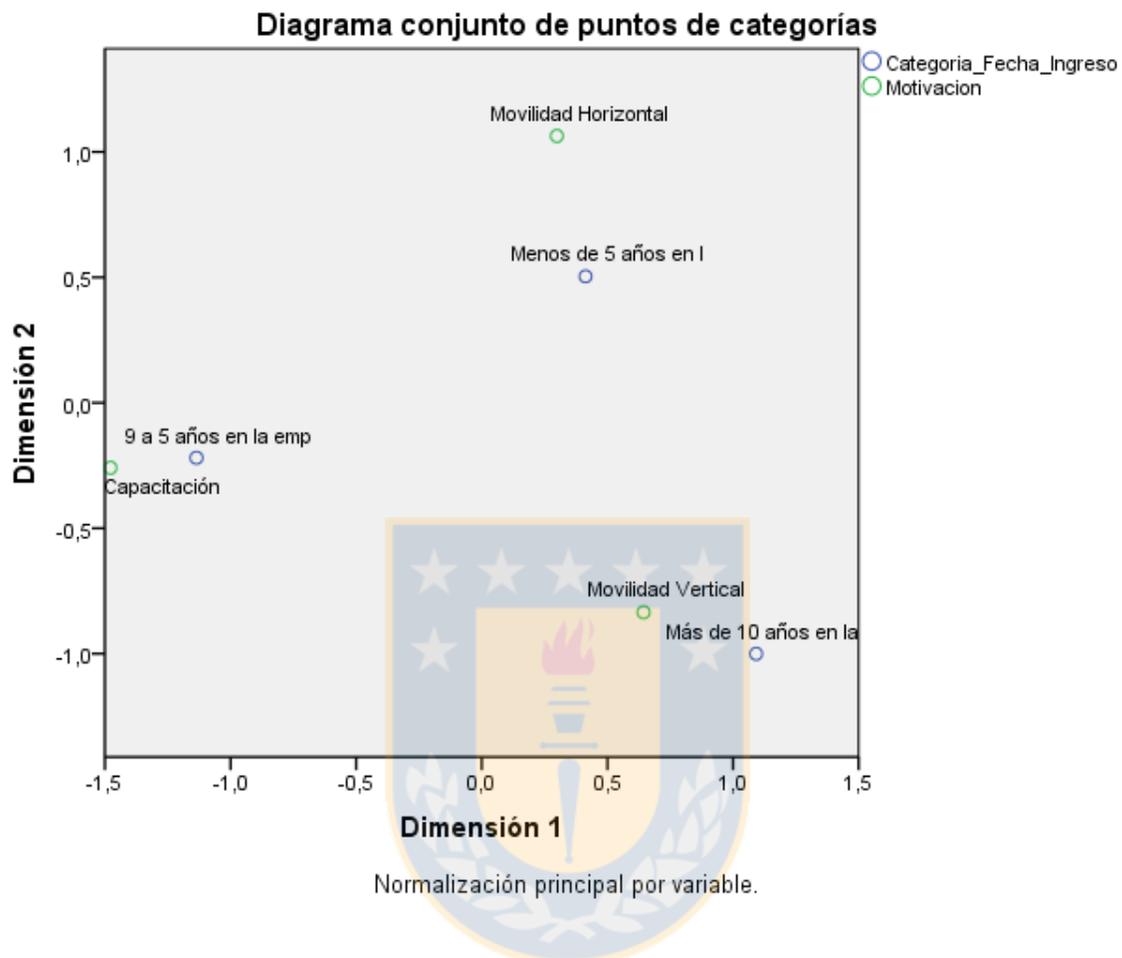
Gráfico 10. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Sexo.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2 **Gráfico 10**, se aprecia que las categorías contenidas dentro de la variables sexo, no muestran una preferencia específica por movilidad horizontal o vertical, aunque si se observa que la categoría capacitación es más próxima a “hombre”.

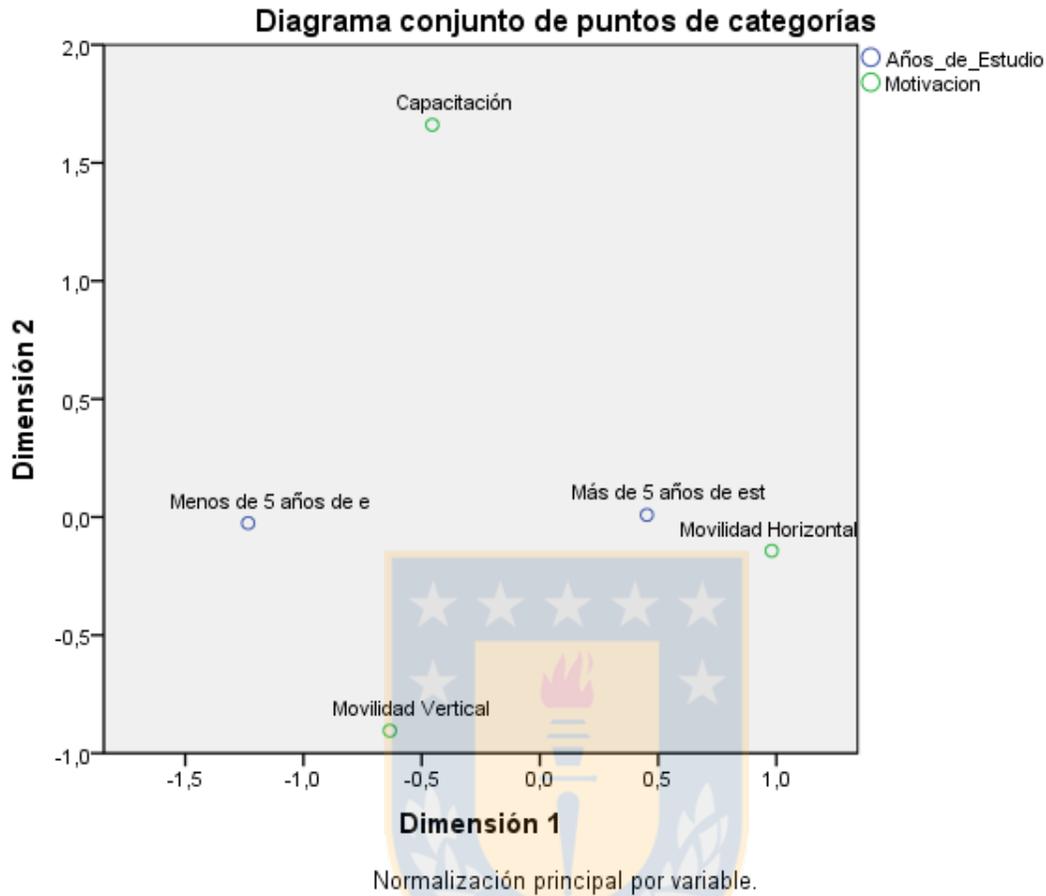
Gráfico 11. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Categoría Fecha Ingreso.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3, sí se logra distinguir una marcada correlación entre las categorías, pudiendo observar la proximidad entre los trabajadores más antiguos de la empresa (más de 10 años) con movilidad vertical; entre los trabajadores que llevan entre 9 y 5 años, con capacitación y por los de menor tiempo, con movilizaciones horizontales.

Gráfico 12. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Años de Estudio.

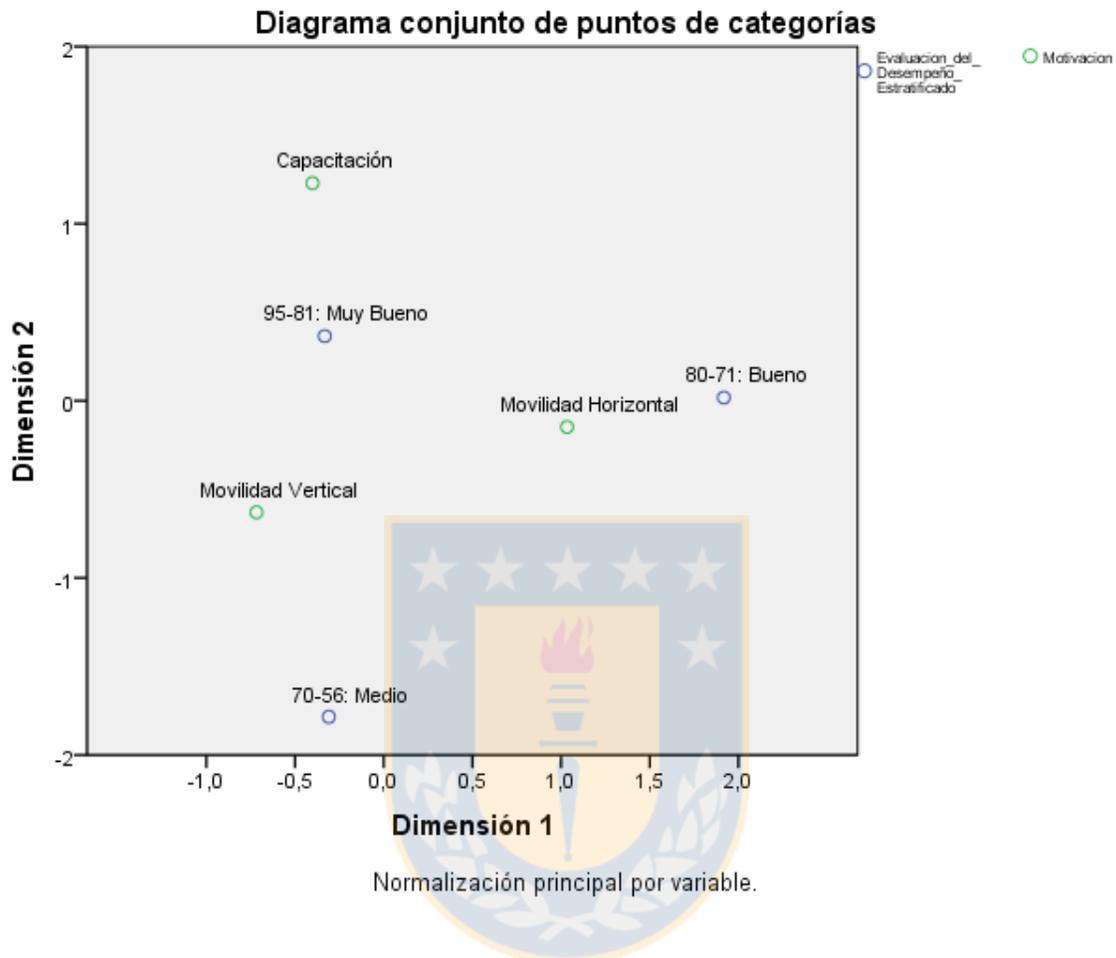


Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los años de duración de la carrera profesional de cada trabajador (Gráfico 12), se logra ver una marcada preferencia de los trabajadores de carreras con mayor tiempo de duración por la posibilidad de movildades horizontales, no así los profesionales de carreras de menor duración, los que no muestran una preferencia muy marcada por ninguna de las posibilidades estudiadas, sin embargo están más cerca la movilidad vertical que de las demás.

Con respecto a las capacitaciones, los trabajadores no muestran un interés marcado, entendiendo que no permite diferenciarse en ninguno de los grupos considerados.

Gráfico 13. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Evaluación del Desempeño.

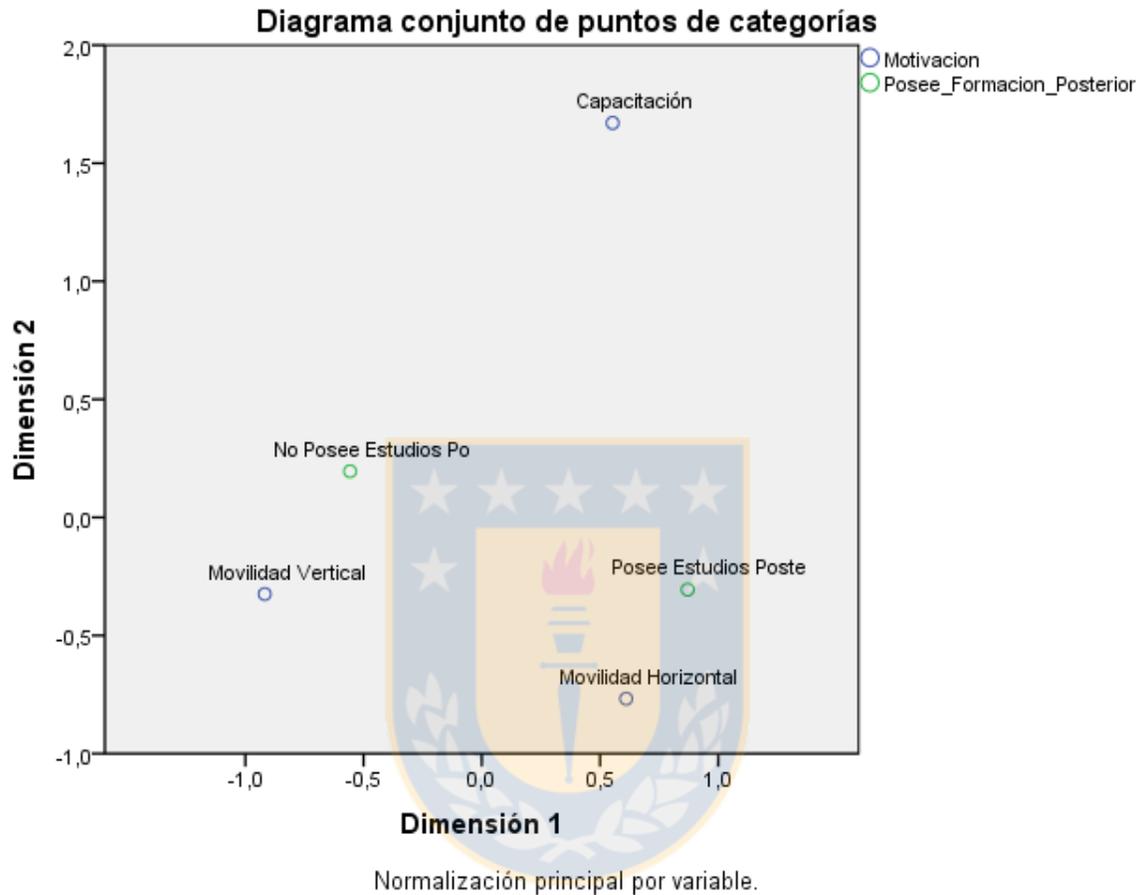


Fuente: Elaboración propia.

A modo de facilitar el entendimiento, se decide mostrar el gráfico que presenta las evaluaciones del desempeño de los trabajadores categorizado según lo expuesto dentro de la metodología, esto es, “muy bueno”, para los trabajadores con puntaje entre 95 y 81; “bueno”, para los que alcanzaron calificación entre 80 y 71 y finalmente “medio”, para los que calificaron con un 70 a 56 del total.

Observando el gráfico 5, no se logran apreciar marcadas preferencias por los distintos grupos considerados dentro de la evaluación del desempeño, a excepción de los trabajadores considerados como “bueno” los cuales están más próximos a “movilidad horizontal”. Los trabajadores categorizados como medio, a pesar de estar relativamente lejos de todas las opciones motivaciones, están más cerca de la movilidad vertical por lo que se podría decir que preferían ese tipo de movilidad.

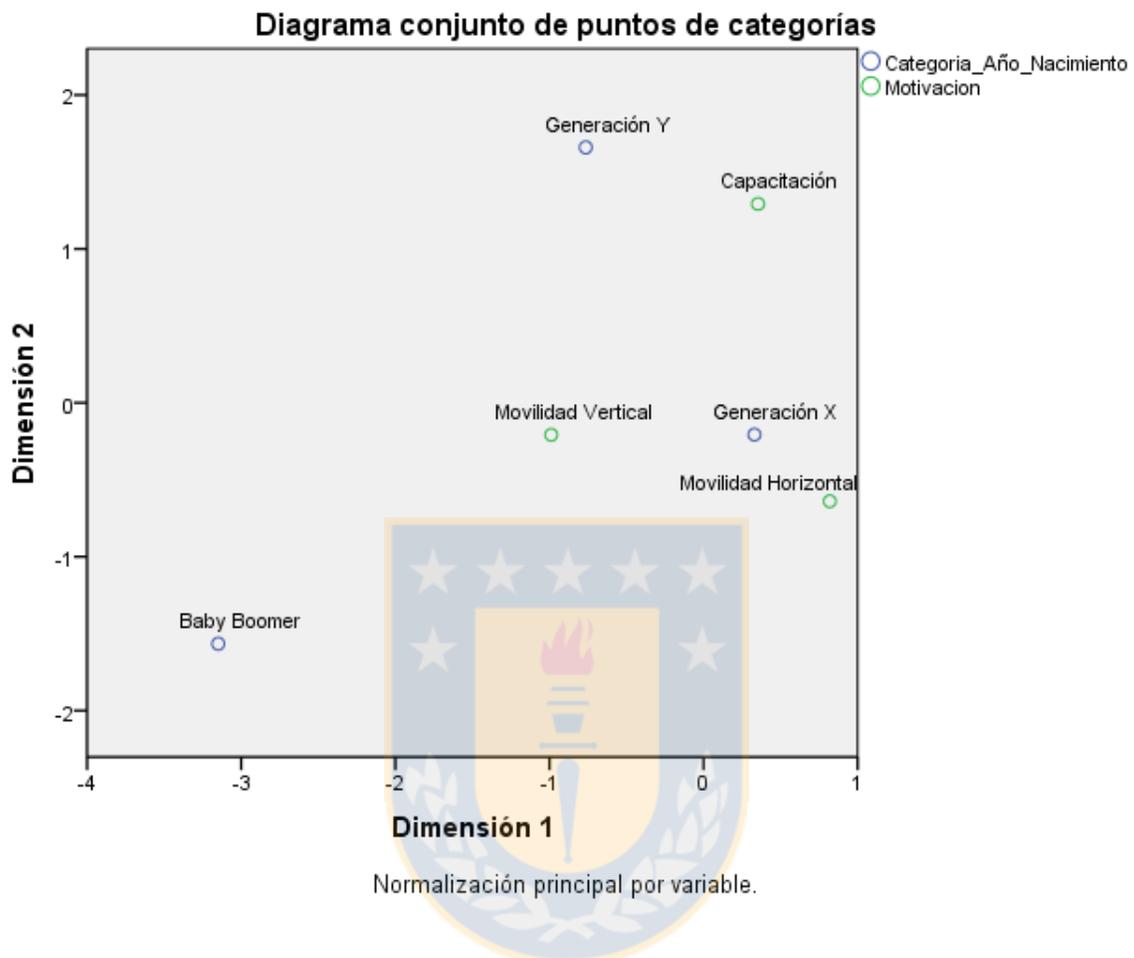
Gráfico 14. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Posee Formación Posterior.



Fuente: Elaboración propia.

Al momento de ver el comportamiento de las categorías contenidas dentro de las variables “motivación” y “posee formación posterior”, se aprecia los individuos que han realizado estudios adicionales a su carrera profesional de base, presentan una proximidad a la posibilidad de una movilidad horizontal; por otro lado, los que no han realizado estudios posteriores a los de su carrera profesional muestran interés por movilidades verticales, además se aprecia indistinta preferencia de los dos grupos de trabajadores por la posibilidad de capacitación (Gráfico 14).

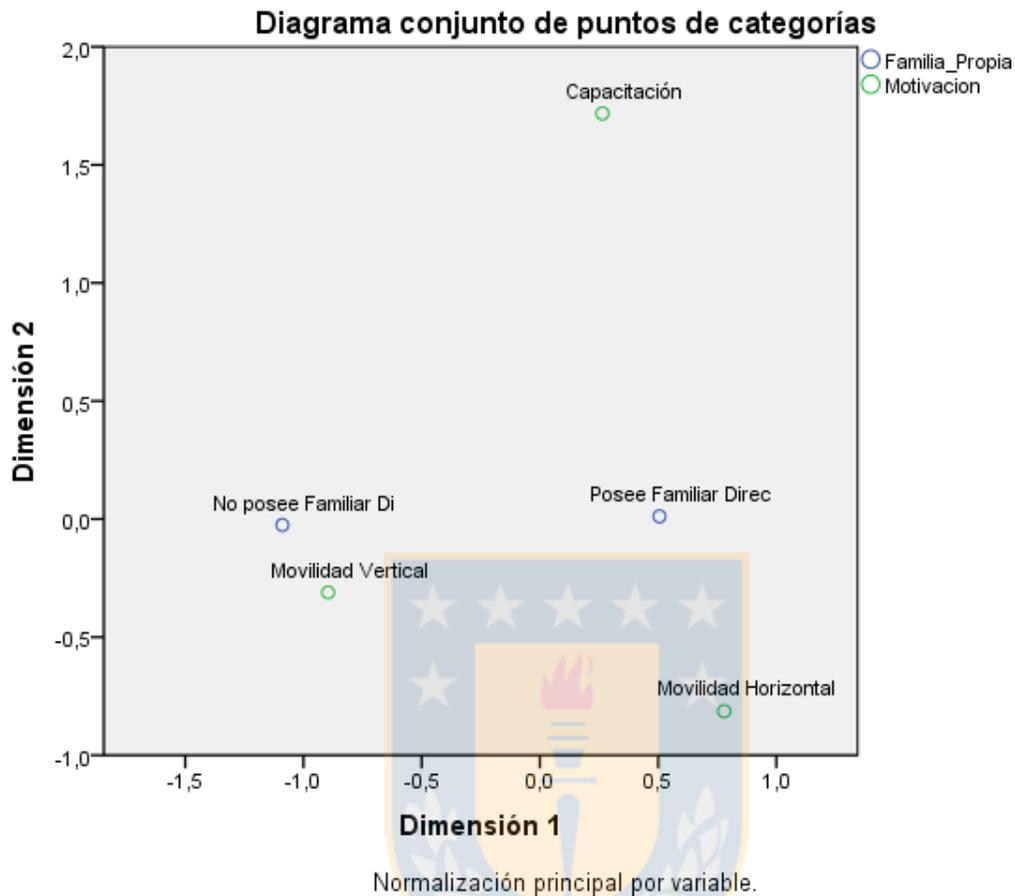
Gráfico 15. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Categoría Año Nacimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando las edades de los trabajadores de la empresa, categorizados según “*Baby boomers*”, “*Generación X*” o “*Generación Y*”, se aprecia que los considerados dentro de la generación intermedia (X) muestran intereses por todas las posibilidades incluidas dentro de la variable “motivación”, aunque más cercanos a las movilidades verticales y horizontales; por otra parte los trabajadores de menor edad (Y) presentan una cercanía a la categoría “capacitación”; finalmente los trabajadores de mayor edad (*Baby Boomers*) no muestran preferencia específica por ninguna de las posibilidades presentadas (Gráfico 15).

Gráfico 16. Diagrama conjunto de puntos de categoría, caso Motivación y Familia Propia.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico donde se relacionan las categorías incluidas dentro de las variables “motivación” y “familia propia” (Gráfico 16), se aprecia una relación entre el no poseer familiares dependientes con el interés de “movilidad vertical”; por otro lado, las personas que poseen familiares que dependan de ellas no mostraron un marcado interés por ninguna de las tres posibilidades en especial, quedando como la más relegada la opción “capacitación”.

6.2 Análisis Factorial Exploratorio

Se efectuó un Análisis Factorial Exploratorio, estudiando de manera independiente el comportamiento de cada categoría contenida en la variable motivación.

Teniendo en cuenta que el indicador de validación para este análisis, el cual está expresado en el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), sí alcanza un valor suficiente para validar el estudio (0,672), al momento de replantear el nuevo modelo con las nuevas variables a considerar, éstas resultan complejas de renombrar, debido a que los datos considerados muestran cierta relación, no logran simplificar el problema, descartando su aplicación para el estudio.

6.3 Regresión Logística Multinomial.

Para complementar los resultados obtenidos hasta el momento, se buscó la posibilidad de generar una Regresión Logística Multinomial, análisis fallido por la baja cantidad de datos disponibles para el estudio. Esto se ve reflejado en que las categorías de cada variable no logran completar el mínimo de combinaciones generadas por el modelo además de que las que logran ser completadas con datos, estas llegan a no más de 3 observaciones, no cumpliendo con lo sugerido dentro de la literatura, la cual indica que se debiese lograr entre 10 a 15 observaciones en cada categoría con datos (Nuñez, Steyerberg, & Nuñez, 2011). Aun así se incluye parte de los resultados, específicamente, la tabla de frecuencia combinada.

6.4 Tabla de Frecuencia Combinada

En la última tabla (Tabla 10), se aprecia lo mencionado en el punto “Regresión Logística Multinomial”, donde se logra observar la baja cantidad de observaciones contra el alto número de posibilidades dentro de la combinación de las distintas categorías.

Tabla 3: Tabla de frecuencia: Combinación de categorías.

Categoría Fecha Ingreso	Evaluación del Desempeño Estratificado	Años de Estudio	Posee Formación Posterior	Categoría Año Nacimiento	Familia Propia	Sexo	Motivación	Frecuencia Observada
Más de 10 años en la empresa	95-81: Muy Bueno	Posee una Carrera Profesional de más de 5 años	No Posee Estudios Posteriores	Baby Boomer	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Vertical	1
		Posee una Carrera Profesional de menos de 5 años	Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Vertical	2
	80-71: Bueno	Posee una Carrera Profesional de más de 5 años	Posee Estudios Posteriores	Baby Boomer	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Vertical	1
				Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Horizontal	1
	70-56: Medio	Posee una Carrera Profesional de más de 5 años	No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Mujer	Movilidad Horizontal	1
		Posee una Carrera Profesional de menos de 5 años	No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Horizontal	1
9 a 5 años en la empresa	95-81: Muy Bueno	Posee una Carrera Profesional de más de 5 años	Posee Estudios Posteriores	Generación X	No posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Horizontal	1
				Generación Y	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Capacitación	1
			No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Capacitación	2

					No posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Capacitación	1
		Posee una Carrera Profesional de menos de 5 años	No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Mujer	Movilidad Horizontal	1
						Hombre	Capacitación	2
	80-71: Bueno	Posee una Carrera Profesional de más de 5 años	Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Horizontal	1
		Posee una Carrera Profesional de menos de 5 años	No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Horizontal	1
	70-56: Medio	Posee una Carrera Profesional de menos de 5 años	Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Capacitación	1
					No posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Vertical	1
			No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Mujer	Movilidad Vertical	1
					No posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Vertical	1
Menos de 5 años en la empresa	95-81: Muy Bueno	Posee una Carrera Profesional de más de 5 años	Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Mujer	Movilidad Horizontal	1
						Hombre	Movilidad Vertical	1
							Movilidad Horizontal	2
			Generación Y	No posee Familiar	Hombre	Movilidad Vertical	1	

				Directo Dependiente		Capacitación	1
		No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Mujer	Movilidad Vertical	2
						Capacitación	1
				Hombre	Movilidad Vertical	2	
			Hombre	No posee Familiar Directo Dependiente	Movilidad Vertical	1	
					Movilidad Horizontal	3	
			Generación Y	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Horizontal	1
		No posee Familiar Directo Dependiente		Hombre	Movilidad Vertical	2	
80-71: Bueno	Posee una Carrera Profesional de más de 5 años	Posee Estudios Posteriores	Generación X	No posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Capacitación	1
		No Posee Estudios Posteriores	Generación X	Posee Familiar Directo Dependiente	Hombre	Movilidad Horizontal	1

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10, se observan cómo se combinan las categorías revisadas y cómo se orientan hacia una u otra posibilidad de motivación consultada. Esta tabla solo se presenta como un resumen de los datos obtenidos, debido a que es parte de la Regresión Logística Multinomial, a la cual se le eliminaron los valores predictivos ya que no logró superar la prueba de validación, sin embargo resulta muy clara al poder observar las frecuencias de cada una de las combinaciones entre categorías de las variables independientes.

7 DISCUSIÓN

A partir de los análisis realizados en este estudio, se puede advertir que, a pesar de la limitada información disponible al interior de la empresa, existe una relación entre las características de los trabajadores y sus preferencias por elementos que podrían considerarse motivadores con el fin de retenerlos al interior de la empresa.

Aunque los modelos predictivos no logran ser validados, sí el análisis de correspondencia múltiple logra entregar resultados, mostrando algunas preferencias, las cuales serán revisadas una a una con las hipótesis y las preguntas de investigación, con el fin de entender de mejor manera las preferencias de los trabajadores.

Hipótesis 1: El sexo del trabajador incide en sus preferencias sobre la motivación dentro del trabajo.

Según lo observado en el Gráfico 10, no se logra apreciar una diferencia al momento de distinguir a los trabajadores por su sexo, esto apoya la idea en que la diferencia entre los trabajadores hombres y mujeres cada vez es menor, afirmando la idea de autores como Caamaño (2010), Godoy & Mladinic (2009) y Herrera Santi (2000), los que plantean una disminución en la brecha entre hombre y mujer dentro del ámbito laboral, implicando para la organización que este no sería un buen parámetro para distinguir la oferta dentro de un plan de gestión del talento debido a su baja correlación con las opciones de los individuos, lo que, llevaría a un aumento de variables innecesarias. Con esto, quedaría descartado como posible factor a considerar al momento de marcar preferencias dentro de la organización.

Hipótesis 2: La fecha de ingreso a la empresa incide en sus preferencias sobre la motivación dentro del trabajo.

Aunque las subhipótesis planteadas dentro de la idea principal deben ser descartadas, debido a que las opciones de cada grupo fueron hipotetizadas erróneamente, sí se puede apreciar diferencias entre los grupos al momento de elegir por un nuevo paso dentro de la carrera interna de los trabajadores consultados, por lo que puede ser aceptada haciendo el alcance, de que a los trabajadores con 9 a 5 años de antigüedad en la empresa mostraron interés por capacitaciones y que los trabajadores con menos de 5 años se inclinaron por movimientos horizontales, pudiendo explicarse, según lo presentado por Alonso (2008), debido a los intereses de los primeros por mejorar sus habilidades y conocimientos como una posible oportunidad de avanzar dentro de la organización mejorando las opciones de su carrera interna y por los más nuevos, la idea de desempeñar cargos con mayor vinculación con sus estudios, por otra parte, el grupo con mayor antigüedad presenta una alta

motivación frente a la posibilidad de un movimiento vertical, posiblemente debido a que, a diferencia de los otros grupos consultados, son estos los que ya han hecho de su trabajo actual su especialidad y ven como nuevo paso el dirigir dicha tarea, entendiendo que han desarrollado un conocimiento experto en su cargo.

Lo anterior implicaría, al momento de generar un plan de gestión del talento, que la antigüedad podría ser considerada como un factor que influye en el interés de cada grupo dentro de la empresa. Así, un buen plan debería ofrecer a los trabajadores más antiguos la posibilidad de desempeñar un cargo de jefatura dentro de su unidad de trabajo, a los con media antigüedad la posibilidad de perfeccionarse dentro de las labores que desempeñan actualmente mediante capacitaciones, las que les permitirán desarrollar de mejor manera las obligaciones actuales que requiere su cargo, por otra parte los de menor tempo dentro de la empresa, buscan la posibilidad de encontrar un mejor ajuste entre sus habilidades y su cargo, por lo que presentan la necesidad de explorar dentro de otras unidades del negocio, donde él sienta que sus habilidades pueden prestar mayor utilidad a su empleador

Hipótesis 3: El año de nacimiento, evaluado considerando su generación (*Baby Boomer*, Generación X, Generación Y), marca una diferencia en la motivación por mantenerse dentro de la organización.

La idea consultada mediante esta hipótesis logra mostrar evidencia de que existe diferencia entre los trabajadores agrupados según su edad al momento de preferir de qué manera continuar dentro de la organización. Se aprecia como preferencias específicas la posibilidad de movimientos horizontales para los trabajadores incluidos dentro de la generación X y por capacitaciones para los de la generación Y. Para el caso de los trabajadores de mayor edad (*Baby Boomers*), estos no presentan una preferencia específica, pudiendo suponer que esto se debe a la proximidad a su jubilación.

Los resultados encontrados y, respaldados además con lo expuesto dentro del marco teórico, da a entender que, aunque los resultados tienen relación con lo consultado como antigüedad en la empresa, se logra observar un detalle que puede ser de gran interés al momento de considerar ofrecer posibilidades de continuación de carrera para un trabajador, esto es que, los trabajadores que se encuentran al final de su vida laboral no se inclinan por alguna oferta específica de la empresa, ya que este grupo, y, en particular los más cercanos a su jubilación, muestran niveles de satisfacción superiores al resto de sus compañeros por lo que podrían ser descartados dentro de un plan de promociones o capacitación, cambiando, por ejemplo a ser parte de un programa de entrenamiento de nuevos trabajadores, esta vez como monitores.

Hipótesis 4: El poseer o no un familiar que dependa del trabajador genera diferencias en los individuos al momento de preferir una opción de las planteadas como motivación.

No se encontró evidencia significativa que avale una preferencia específica de los trabajadores con familiares dependientes por alguna de las posibilidades consultadas, aun así se aprecia, por parte de los que no poseen familiares dependientes, un interés por movilizaciones verticales.

Aunque los resultados no muestran una preferencia categórica para cada una de las categorías consultadas, si se logra apreciar una correlación entre el no poseer familiar dependiente con la opción de una movilidad vertical, además en el caso de la posesión de un familiar dependiente presenta una similar preferencia por las opciones consultadas. Lo anterior es coherente con lo expuesto dentro del marco teórico, donde se entiende, basándose en los estudios expuestos que los trabajadores que no poseen un familiar dependiente presentan mayor ambición nuevas experiencias o retos profesionales, por otro lado, los que se encuentran en la otra situación buscan la estabilidad laboral, aceptando con mejor disposición las opciones que le pueda brindar la empresa, implicando para esta la importancia de concentrar los esfuerzos de retención sobre el grupo sin familia dependiente, ya que son ellos los que podrían buscar nuevos horizontes laborales fuera de la compañía, resultando riesgoso para un programa de retención de trabajadores.

Pregunta de investigación n°1: ¿Los años de estudio de la carrera profesional inciden en sus preferencias sobre la motivación dentro del trabajo?

Se logra apreciar que aunque los trabajadores con más de 5 años de estudio si muestran una preferencia por la posibilidad de un movimiento horizontal, el otro grupo no muestra un interés específico sobre alguna de las ofertas motivacionales presentadas, por lo cual sería interesante el seguir investigando sobre esta pregunta.

Pregunta de investigación n°2: ¿La preparación adicional a su carrera profesional realizada por cada trabajador marca una diferencia en la motivación por mantenerse dentro de la organización?

En este caso se logra apreciar que la formación posterior incide en los trabajadores al momento de preferir movimientos verticales u horizontales, siendo preferida indistintamente la posibilidad de capacitaciones por ambos grupos considerados dentro del estudio.

Esto, posiblemente se deba a la manera en que se ha preparado cada trabajador frente a su trabajo y a la manera en que se han preparado profesionalmente, pudiendo plantear la idea de que los trabajadores que han realizado estudios fuera de los que la empresa les facilita, están dispuestos a

conocer nuevas áreas dentro de la organización en las que puedan hacer uso de los nuevos conocimientos obtenidos mediante los estudios, en cambio los trabajadores que se han formado únicamente con las capacitaciones que entrega la empresa, los cuales se han especializado únicamente en sus labores actuales, buscan como modo de crecimiento interno el asumir cargos de mayor responsabilidad dentro de su unidad de trabajo.

Finalmente, la posibilidad de capacitación resulta indistinta a los trabajadores considerando esta característica, lo cual no significa que no resulte importante para ellos dentro de su carrera profesional, solo que la preferencia por esta no depende de la formación posterior que pueda, o no, haber realizado cada trabajador.

Lo anterior, para la organización, al momento de generar un plan de gestión del talento, implicaría la necesidad de considerar el tipo de formación adicional de cada trabajador, entendiendo la manera en que esta se ha concentrado durante el tiempo que ha prestado servicios a la organización, ya que esto permite entender a priori la idea en que el trabajador le gustaría continuar con su carrera interna. i

Pregunta de investigación n°3: ¿El resultado obtenido por cada trabajador en la última evaluación del desempeño tiene relación directa con la preferencia por las posibilidades consideradas dentro de motivación dentro del trabajo?

En este caso no se encontró alguna tendencia que permita responder a esta pregunta, debido a que no se logra relacionar la evaluación del desempeño con alguna preferencia por las categorías consideradas dentro de la variable “motivación”, quedando descartada como posible elemento a considerar al momento de evaluar el interés de cada trabajador por movimientos verticales, horizontales o capacitación.

Finalmente, no fue posible la elaboración de un modelo predictivo que permitiera facilitar la toma de decisiones al momento de ofrecer una alternativa que motivara al trabajador a pertenecer dentro de la organización, esto debido a que el grupo de análisis es muy reducido, pudiéndose repetir el análisis en grupos de mayor número o cruzando información de diversas empresas.

A modo de resumen y como una propuesta de mejora para el sistema de gestión del talento actualmente implementado por ENAP, se puede desprender que una manera de entender las preferencias de los trabajadores para un nuevo paso dentro de la carrera interna que desarrolla cada uno, resulta de importancia considerar la antigüedad como elemento diferenciador de oferta laboral, además del tipo de formación que ha realizado, junto con concentrar los esfuerzos en los

trabajadores que resultan importantes en los procesos y que aún no han formado familia propia, ya que son estos los que presentan mayor inquietud de nuevos desafíos, y de que es factible disminuir esfuerzos en los trabajadores próximos a la fecha de jubilación, ya que su nivel de satisfacción laboral debiese ser alto y que resulta poco probable que emigren a otra empresa. Para este último grupo, se debe motivar con otras alternativas, por ejemplo, está la posibilidad de presentarles opciones de ser parte de programas de reclutamiento e inducción laboral a nuevos trabajadores, esto permitiría aprovechar su *know-how* y conocimiento la cultura y al mismo tiempo representar un forma de mantenerlos motivados y satisfechos para que permanezcan en la empresa.

Otros aspectos a considerar en la gestión del talento de la empresa son, el no incluir como variable el género del trabajador ni la evaluación de desempeño, ya que esta esta pequeña muestra evidencia que no son elementos diferenciadores al momento de elegir entre las posibilidades consultadas. Por otro lado, esta pequeña muestra indica que sería interesante seguir estudiando las preferencias de los trabajadores basándose en el tipo de carrera profesional, ya que podría dar nuevas pistas de como retener al personal.

Referido a la manera en que se ve el proceso de implementación de la gestión del talento dentro de la empresa, resulta de importancia hacer este proceso más amplio, cubriendo el real significado del concepto “talento” del trabajador y no concentrar solo las energías en los puestos clave, ya que eso se enmarca más en la gestión estratégica de recursos humanos que en la gestión del talento como se pretende trabajar. De todas maneras, los esfuerzos realizados muestran una buena orientación hacia lo que la empresa desea dentro de sus objetivos corporativos, aunque se aprecia una debilidad en el proceso de captación de nuevos talentos, ya que aunque la empresa se encuentra emplazada dentro de una región con un gran número de universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, no logra captar la atención de potenciales talentos, ya que estos prefieren migrar a otras empresas, como es el caso de las mineras o oficinas en la Región Metropolitana, pudiendo ser la primera opción para este grupo de trabajadores quedarse dentro de la región.

Otro elemento a cuidar, situación que hasta el momento no pasa dentro de ENAP, es el tener en vista las diferencias sobre la gestión de personas con enfoque blando o duro, con el fin de evitar caer en malas prácticas laborales, ya que esto afecta las posibilidades de retención de buenos elementos, fomentando la fuga a otras empresas, ejemplo de esto es el exigir compromiso laboral sin entregar contrapartidas salariales compensatorias, privación a los trabajadores de ser representados por sindicatos, limitar la formación de nuevas aptitudes y conocimientos por parte de los empleados, considerar la flexibilidad solo como una obligación de parte del trabajador, como es

el caso de la flexibilidad numérica o el aumento sin un acuerdo previo de horas extraordinarias de trabajo.

Además, de modo de apoyo a la gestión del departamento de Desarrollo Organizacional, se entrega a manera de resumen la tabla 8 (tabla de frecuencia combinada), la cual refleja los intereses de los trabajadores dependiendo de todas las características consultadas.



8 CONCLUSIONES

El presente estudio, debido a la naturaleza de su información y la cantidad de datos proporcionados por la empresa, no logra reunir la cantidad requerida para la elaboración de un modelo predictivo como una regresión logística Multinomial, sí logra mostrar que existen características de los individuos que se relacionan con las preferencias sobre las posibilidades de continuar su carrera interna en la empresa consultadas por el departamento de Desarrollo Organizacional. Por lo anterior, resultaría interesante en el futuro generar una encuesta propia que recoja información en círculos más amplios, como podría ser un estudio a nivel regional o nacional, en diversas empresas, pudiendo incluso, incorporar como nuevas categorías la posibilidad de aumento de sueldo, beneficios específicos o flexibles además de incorporar una nueva variable que incluya, de alguna manera a definir, la personalidad del individuo, tema que no fue analizado hasta el momento, todo esto con el fin de mejorar el enfoque de los departamentos de Recursos Humanos, permitiendo con esto mejorar, además de la retención del personal clave, temas como por ejemplo, el clima laboral y una mejor asignación de los recursos de la empresa.

De todas maneras, para la retención de personal, existen variados mecanismos expuestos dentro de la literatura que se encuentran orientados a esta tarea, quedando como misión del equipo encargado de los recursos humanos identificar, implementar y hacer el correcto seguimiento de la o las herramientas que se acomoden a las necesidades de la organización, pudiendo ser estas las presentadas en este estudio u otras que la empresa considere adecuadas. Por lo mismo, se debe entender que la idea presentada en este estudio pretende ser un apoyo a la gestión del talento, que aunque tenga una validez solamente al interior de ENAP Refinerías Biobío, la idea puede replicarse a otras organizaciones, o de manera de un nuevo estudio, cubrir la situación local o regional.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, C., Andrade, M., & Castro, A. (2005). Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción en Santiago de Chile. *Revista de la Construcción*, 4(1), 82-91.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2013). *Construyendo talento: programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 25-40.
- Bargsted Aravena, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. *Conferencia de la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte*. Antofagasta.
- Barragán Codina, J., Castillo Villarreal, J., & Guerra Rodríguez, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 145-159.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). ¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa? En *Harvard Business Review* (págs. 41-52).
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). Global talent management: Challenges and Solutions. La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, 30-43.
- Buddeberg-Fische, B., Stamm, M., Buddeberg, C., Bauer, G., Hämmig, O., Knecht, M., & Klaghofer, R. (2010). The impact of gender and parenthood on physicians' careers - professional and personal situation seven years after graduation. *BMC Health Services Research*, 10-40.

- Caamaño, R. E. (2010). Mujer y trabajo: origen y ocaso del modelo del padre proveedor y la madre cuidadora. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 179-209.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 253-268.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 253-261.
- Collings, D., & Mellahi, K. (diciembre de 2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-3013.
- Cortés Molina, J., & Eguiguren Milnes, N. (2013). *Retención Capital Humano Ejecutivo*. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Santiago, Chile: Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Davis, L. E. (1966). The design of jobs. *Industrial Relations*, 21-45.
- de Andrés Rivero, E. (2011). ¿Se puede ser competitivo sin contar con las personas? *Tatum*, 1-4.
- Dolan, S., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: Cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.
- Eddleston, K., & Powell, G. (Mayo de 2012). Nurturing Entrepreneurs' Work-Family Balance: A Gendered Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 513-541.
- Fabregat Rodríguez, V., & Setó Pámies, D. (Noviembre de 2002). ¿Cómo gestionar la lealtad del cliente interno? Un nuevo reto en la Dirección de RR.HH. *Capital Humano*(160), 42-52.
- Frausto Mena, R. (2007). Sección de estudios de postgrado e investigación. *Introducción a la Gestión de Talentos de la Organización*. Tenochtitlan, México: Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración.

- Fu, Y.-K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 49-57.
- Gati, I., Osipow, S. H., & Givon, M. (1995). Gender differences in career decision making: The content and structure of preferences. *Journal of Counseling Psychology*, 204-216.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psyche*, 51-64.
- Gonzales Miranda, D. R. (octubre, noviembre, diciembre de 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Groysberg, B., Sant, L., & Abrahams, R. (2009). ¿Se puede transferir el talento de los mejores? *Harvard Deusto Business Review*, 54-62.
- Gruoso Hinestroza, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20(36), 79-90.
- Grupo de Empresas ENAP. (2012). *Memoria Anual 2012* (Vol. 2012). Santiago, Chile.
- Hamel, G. (2012). *Lo que Importa Ahora. Cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras*. (J. M. Pombo Abondado, Trad.) Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Heiligers, P., & Hingstman, L. (2000). Career preferences and the work-family balance in medicine: gender differences among medical specialists. *Social Science & Medicine*, 1235-1246.
- Herrera Santi, P. (2000). Rol de género y funcionamiento familiar. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 568-573.
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.
- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso*. Prentice-Hall.

- Kaplan, R., & Norton, D. (Julio de 2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 3-10.
- Levionnois, M. (1987). *Marketing Interno y gestión de recursos humanos*. París: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Lewis, R. E., & Heckman, r. J. (Junio de 2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Martínez de Salinas Murillo, J. (2012). Captición de Talento 2.0. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 26-29.
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (enero-abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 2-11.
- MERCER Marsh & McLennan Companies. (2013). *Talent Rising. High-impact accelerators to global growth- Executive summary*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyers, C. M., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their. *Human Resource Management Review*.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (14 de abril de 2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human*, 1762-1776.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *PSYKHE*, 171-179.
- Monleón Moscardó, P., Rojo Moreno, J., Moscardó, M., García Merita, M., Alonso Fonfría, A., & Vardemoro García, C. (2003). Influencia del sexo en las preferencias vocacionales y rasgos de personalidad en los estudiantes de Medicina. *Actas Españolas de Psiquiatría*, 24-30.
- Morrow, P., & McElroy, J. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 330-346.

- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (junio de 2010). Effects of team and organizational commitment-A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- Nuñez, E., Steyerberg, E. W., & Nuñez, J. (Junio de 2011). Estrategias para la elaboración de modelos estadísticos de regresión. *Revista Española de Cardiología*, 64(6), 501-507.
- Olvera, B., Raya, A., & Serrano, I. (Noviembre de 2009). Gestión de personas en un contexto de crisis. *Harvard Deusto Business review*, 22-28.
- Ortiz de Zevallos, F. (2006). Estrategias de retener al capital humano. *BBVA Laboral*, 1-10.
- Palmer, D. (2006). Tackling Malawi's Human Resources Crisis. *Reproductive Health Matters*, 27-39.
- Patlán Pérez, J., Marínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internacional de administración y finanzas*, 5(5), 1-19.
- Périsse, M. C. (Noviembre/Diciembre de 2001). *El Balanced Scorecard y la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de www.cyta.com.ar: <http://www.cyta.com.ar/010204/rrhh.htm>
- Real Academia Española. (2 de Abril de 2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de sitio web de la Real Academia Española: www.rae.es
- Ríos Manrique, M., Ferrer Guerra, J., Muñoz Colomina, C., & Martínez Vera, M. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 145-176.
- Rousseau, D. M. (Junio de 1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journals*, 2(2), 121-139.
- Tejada Zabaleta, A. (agosto de 2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 115-133.
- The Boston Consulting Group. (2011). *Creating People Advantage 2011. Time to Act: HR Certainies in Uncertain Times*. The Boston Consulting Group.

- The Boston Consulting Group. (2012). *From Capability to Profitability. Realizing the Value of People Management*. The Boston Consulting Group.
- Thomas, S. (15 de enero de 1996). *Taking on the last bureaucracy people need people--But do they need personnel? It's time for human resources departaments to put up or shut up*. Recuperado el 29 de mayo de 2013, de CNN Money: money.cnn.com/magazines/fortune_archive/1996/01/15/207172/
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 1744-1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*.
- Tolentino, N. (1999). Género y equidad: Avances y tareas pendientes. *Revista Agenda Internacional*, 199-206.
- Tymon, W., Stumpf, S., & Doh, J. (april de 2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of Worl Business*, 45(2), 109-121.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral: ¿Como se Relacionan? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 67-72.
- Universidad Javeriana, Colombia. (2013). *Dirección de gestion humana: Universidad Javeriana*. Obtenido de Sitio web de Universidad Javeriana: http://www.javeriana.edu.co/drh/operaciones/documentos/cartilla_plan_de_beneficios_flexibles.pdf
- Werther, W. B., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Zubiri Sáenz, F. (MAyo- Agosto de 2013). Satisfacción y motivación profesional. *An. Sist. Sanit. Navar.*, 36(2), 193-196.