

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE RECURSOS
HUMANOS. CASO APLICADO A RANDSTAD CHILE”

ALUMNOS : CRISTIAN ANDRÉS GARRIDO ROSALES
Jael Eunice Ormeño Astudillo

PROFESOR GUÍA : ADOLFO ROLANDO ALBORNOZ ACOSTA

CONCEPCIÓN, 2018

“El trabajo del pensamiento se parece a la perforación de un pozo: el agua es turbia al principio, más luego se clarifica”

Proverbio chino. –

“Lo verdadero es siempre sencillo, pero solemos llegar a ello por el camino más complicado”.

George Sand. –

Dedicatorias

La presente investigación se la dedico a mi madre, Fabiola Rosales, quien siempre ha creído en mi a pesar de las caídas y adversidades, quien siempre me ha ayudado a tomar las mejores decisiones aun cuando no puedo ver las cosas con claridad.

Le dedico cada batalla y cada esfuerzo, cada trasnoche de garabatos en un computador, cada fracaso y cada victoria.

Además, por sobre todas las cosas, agradecerle su amor y su comprensión cuando los días se me hacían cortos y no podía estar en todos los lugares a la vez. Gracias por estar atenta cuando llegaba mojado, cansado y con hambre y por estar conmigo cuando en las victorias y en los fracasos de esta importante etapa de mi vida.

Cristian Garrido Rosales.

Esta tesis se la dedico a la memoria de mi abuelita Eliana del Rosario Bustos Muñoz, quién con su amor, oraciones y cuidados me han llevado a ser la persona que soy hoy en día. La fuerza y la fe de mi abuelita durante su vida, me inspiran a seguir creciendo y desarrollándome como persona, en lo espiritual y profesional, viendo y viviendo la vida con optimismo y esmero.

Jael Ormeño Astudillo.

Agradecimientos

Primero que todo, quiero agradecer a mi familia por siempre estar al lado mío y confiar y apoyarme en todas mis decisiones y proyectos. En especial a mi padre, Juan Carlos Garrido, quien nunca ha dudado de mí y siempre ha creído en mí más que yo mismo, espero seguir creciendo y llegar tan lejos como Dios lo quiera.

Además, a los grandes amigos que me regalo mi proceso universitario, Paulo Rojas e Iván Hube, gracias por soportar mi fugaz personalidad y mi oscuro sentido del humor, espero podamos seguir compartiendo lindos momentos por muchos años más sin importar la distancia y los distintos caminos que el futuro no prevé.

Finalmente quiero agradecer a mi compañera de tesis y amiga, Jael Ormeño, por su entrega y compromiso hacia la presente investigación y sobre todo su paciencia y solidaridad para ayudarme a comprender temas y conceptos que yo no dominaba.

Cristian Garrido Rosales.

Al finalizar este proyecto investigativo, quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, por inspirar, guiar y darnos fuerzas para llevar a cabo este trabajo, el cual fue toda una travesía para nosotros.

Mi profundo agradecimiento a mi novio Iván Hube Hermosilla, quien nos brindó de su tiempo, dedicación, apoyo incondicional y asesoría durante todo el desarrollo de la presente tesis. Junto con ello agradecer a nuestro profesor guía, Adolfo Albornoz Acosta, por sus consejos y correcciones asertivas. Gracias a ellos podemos culminar este trabajo, y así nuestra carrera profesional, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron. También agradecer a mi amigo y compañero de tesis, Cristian Garrido Rosales, por su esfuerzo y dedicación en el desarrollo de la tesis, a pesar de la distancia y el estar ambos trabajando.

Gracias a toda mi familia que con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona, motivándome a desarrollarme como persona y profesional, y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Un agradecimiento especial para todos los bibliotecarios de la Universidad del Bío Bío, campus Concepción, por toda su paciencia y ayuda durante todo el proceso universitario, facilitando material bibliográfico, pendrives, cables, salas de estudio y reuniones, en especial a Alejandro y César, quienes aparte de cumplir con su labor, nos apoyaron moralmente y nos animaron durante todo el proceso de tesis hasta el último día.

A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichosa y contenta de finalizar uno de mis sueños y metas más importantes.

Jael Ormeño Astudillo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE CUADROS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	9
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	10
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.- Planteamiento del problema de Investigación.....	15
2.- Objetivos de la Investigación.	18
3.- Preguntas de Investigación.....	19
4.- Hipótesis.....	20
5.- Justificación de la Investigación.....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
1.- Introducción.....	23
2.- Revisión de la Literatura.	25
2.1- Definición y alcances del Talento Humano.....	26
2.1.1- Características del Talento.	30
2.1.1- El contexto.	32
2.2.- La Gestión del Talento Humano.....	34
2.2.1.- La necesidad de gestionar el talento.	37

2.2.2.- Modelos de Gestión de Talento Humano.....	38
2.3.- Retención del Talento Humano.	45
2.4.- La Organización Objeto del Estudio.....	49
2.4.1.- Reseña Histórica de Randstad.....	51
2.4.2.- Organigrama de Randstad Chile.	52
2.4.3.- Directrices estratégicas de la organización.	57
CAPITULO III: MARCO EMPÍRICO.....	60
1.- Aspectos Metodológicos.	61
1.1.- Tipos y Niveles de Investigación.....	61
2.- Población y Muestra: Criterios de selección.	62
3.- Instrumento de Medición.....	63
Parte I: Sección General.....	64
Parte II: Gestión de Talento Humano.	65
Parte III: Contexto Riesgo Psicosocial.....	65
4.- Medición de la Gestión del Talento.	66
5.- Medición del Contexto de Riesgo Psicosocial.	68
5.1.- El Talento Humano y los Riesgos Psicosociales.	69
5.2.- Cuestionario SUSESO ISTAS 21.....	72
5.2.1.- Validación en Chile.....	74
5.2.2.- Metodología de Aplicación.	75
5.2.3.- Empresas con sucursales.....	76
5.2.4.- Empresas con 25 y menos personas.....	77
5.2.5.- Análisis de Dimensiones para su interpretación.	77

5.2.6- Definiciones.	79
6.- Limitaciones de la Investigación.	79
CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS	80
1.- Análisis de los datos.	81
1.1.- Análisis de Fiabilidad.	81
1.1.1.- Fiabilidad Medición de la Gestión del Talento.	82
1.2.- Análisis Descriptivo.....	84
Parte 1: Sección General.	84
Parte 2: Medición de la Gestión del Talento Humano.	98
Parte 3: Medición Contexto Psicosocial.....	115
CONCLUSIÓN	121
SUGERENCIAS	123
REFERENCIAS	124
ANEXOS	129
Anexo 1.- Encuesta Medición de la Gestión del Talento Humano y SUCESO – ISTAS 21.....	129
GESTIÓN DE TALENTO	131
CONTEXTO DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	135
Anexo 2.- Cuestionario SUSESO – ISTAS 21 versión breve con puntaje para revisión y análisis.....	138
Anexo 3.- Cálculo e interpretación de las puntuaciones Cuestionario SUCESO – ISTAS 21.....	139

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Criterios de Justificación de la Investigación.....	21
Cuadro 2.- Aspectos esenciales para la competencia individual.....	29
Cuadro 3.- Etapas de la Gestión de Recursos Humanos.	36
Cuadro 4.- Antecedentes estructurales de Randstad Chile.....	50
Cuadro 5.- Historia de Randstad en Chile y el Mundo.	51
Cuadro 6.- Distribución de la Muestra por Sucursales.....	63
Cuadro 7.- Resumen Cuestionario.....	64
Cuadro 8.- Escala de Likert.....	67
Cuadro 9.- Fiabilidad Gestión del Talento.	82
Cuadro 10.- Género General.	84
Cuadro 11.- Edades en Años.....	86
Cuadro 12.- Edades en Porcentaje.....	86
Cuadro 13.- Estado Civil de la Muestra.	89
Cuadro 14.- Estado Civil de la Muestra en Porcentaje.....	89
Cuadro 15.- Renta de la Muestra.....	90
Cuadro 16.- Renta de la Muestra en Porcentaje.	91
Cuadro 17.- Área de trabajo de la Muestra.	92
Cuadro 18.- Área de trabajo del personal en Porcentaje.	93
Cuadro 19.- Sucursal de la Muestra.	94
Cuadro 20.- Sucursal de la Muestra en Porcentaje.....	94
Cuadro 21.- Antigüedad en la empresa.	96
Cuadro 22.- Antigüedad en la empresa (Porcentaje).....	97
Cuadro 23.- Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional.	98
Cuadro 24.- Estadísticos descriptivos Selección de Personal.	101
Cuadro 25.- Estadísticos descriptivos Capacitación del Personal.	104
Cuadro 26.- Estadísticos descriptivos Medición del Desempeño.	107
Cuadro 27.- Estadísticos descriptivos Mantenimiento del Personal.	110

Cuadro 28.- Estadísticos descriptivos Gestión del Talento.....	113
Cuadro 29.- Resumen resultados de Riesgo Psicolaboral en Randstad.	116
Cuadro 30.- Permanencia en Randstad Chile.....	123
Cuadro 31.- Puntajes del Cuestionario Medición Contexto de Riesgo Psicosocial.	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Nivel de mano de obra calificada v/s mano de obra no calificada por regiones. ...	16
Gráfico 2.- Rotación Laboral en Chile 2005 – 2014.....	17
Gráfico 3.- Género de la Muestra.	85
Gráfico 4.- Edad de la Muestra.	87
Gráfico 5.- Estado Civil de la Muestra.	88
Gráfico 6.- Renta de la Muestra en Porcentaje.	91
Gráfico 7.- Personal por área de trabajo.	93
Gráfico 8.- Dotación por Sucursal.	95
Gráfico 9.- Antigüedad del Personal.....	97
Gráfico 10.- Resumen Medias Cultura Organizacional.....	99
Gráfico 11.- Resumen Medias Selección de Personal.	102
Gráfico 12.- Resumen Medias Capacitación de Personal.	105
Gráfico 13.- Resumen Medias Medición del Desempeño.	108
Gráfico 14.- Resumen Medias Mantenimiento del Personal.	111
Gráfico 15.- Resumen Medias Gestión Del Talento.....	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Los componentes del talento.	27
Ilustración 2.- Composición del talento humano.	30
Ilustración 3.- El contexto del capital humano.....	33
Ilustración 4.- Procesos de la Gestión del Talento Humano.	43
Ilustración 5.- Organigrama general de Randstad Chile.	52
Ilustración 6.- Metodología participativa.	75

RESUMEN

En la presente investigación se trabajó con la empresa especialista en Soluciones de Recursos humanos, Randstad Chile. Esta compañía de origen holandés, llega a nuestro país ofreciendo una serie de servicios para las empresas. Algunos de los servicios que podemos mencionar se encuentran los servicios transitorios, servicios de Hunting, Reclutamiento y Selección, Evaluaciones Psicolaborales, entre otros.

Al ser una empresa cuyo negocio son los servicios de recursos humanos, nace la inquietud sobre cómo la organización gestiona su talento humano, cómo se desarrolla diariamente, además de cómo implementa acciones para enfrentar los riesgos psicosociales inherentes al ambiente de trabajo en el cual están presentes estos trabajadores.

Al momento de abordar la investigación en esta organización, había una rotación importante de trabajadores claves dentro de la organización, lo que no permitía conformar equipos de trabajos sólidos en cada uno de los departamentos de la organización, en especial, se buscaba crear un equipo estable en la fuerza de ventas de la compañía, las cuales son Staffing¹ y Professionals².

Es por esto que se determinó la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la organización, la cual se dividió en tres partes. La primera parte define la información general de los trabajadores en cuanto a la demografía y caracterización de su trabajo en el momento de aplicar la encuesta. La segunda, buscaba establecer cómo era la gestión de los talentos humanos, considerando dimensiones las dimensiones de Cultura organizacional, Selección de personal, Formación y desarrollo, Medición del desempeño y Mantenimiento de personal. La tercera parte se enfocaba en la identificación de riesgos psicosociales que pudiesen estar afectando al desarrollo de los talentos, para ello, se aplicó un cuestionario que cumple a cabalidad con dicho enfoque, nos referimos al cuestionario SUSESO/ISTAS21³. Este

¹ Ver detalle del área en la página 52 apartado f) del punto 2.4.2 del Capítulo 2: Marco Teórico.

² Ver detalle del área en la página 51 apartado e) del punto 2.4.2 del Capítulo 2: Marco Teórico.

³ La definición de este concepto se señala en la página 75 del apartado 5.2.7 del Capítulo 3: Marco Empírico.

cuestionario se divide en cinco dimensiones las cuales son: Exigencias psicológicas, Trabajo activo y desarrollo de habilidades, Apoyo Social en la empresa y calidad de liderazgo, Compensaciones y Doble presencia. Cabe además señalar que los cuestionarios a utilizar están testeados, evaluados y reconocidos.

Para procesar los resultados se utilizaron diferentes métodos. Para el caso de la Gestión del Talento se utilizó el instrumento propuesto por Restrepo, F. (2009) utilizando la escala de Likert que abarca valores de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo. Para el caso del cuestionario SUSESO/ISTAS21, se utilizó el manual de procedimiento propio del mismo, respetando a cabalidad cada uno de los pasos que se establecían. En cuanto al procesamiento de los datos recopilados por la encuesta de gestión de talento, se utilizó el software SPSS. Se seleccionó esta plataforma estadística, debido a que cumplía con nuestro requerimiento en cuanto a la definición de nuestras variables cualitativas. Se utilizó también la herramienta de Microsoft Excel 2016 para ordenar la información recogida y facilitar el manejo de los datos.

Los resultados obtenidos, nos arrojaron que en relación a la gestión del talento humano la empresa mostró una tendencia a la respuesta “ni en desacuerdo ni en acuerdo”, lo que señala una baja gestión del personal en cuatro de las cinco dimensiones evaluadas. En cuanto a la identificación de riesgos psicosociales, la organización presentaba dos dimensiones en las cuales presentaba un alto riesgo, y que estaban viéndose afectados dos áreas, en mayor medida se encontraba Staffing que evidenciaba efectos nocivos generados por los riesgos psicosociales en la mayoría de las dimensiones, y luego estaba el área de Professionals que también mostraba signos de estar siendo afectados por estos riesgos, pero en menor medida.

Al final de la investigación se realizaron algunas sugerencias sobre cómo se puede abordar las deficiencias encontradas en la investigación, y las conclusiones finales manteniendo como foco principal la gestión del talento humano, y la determinación del ambiente óptimo para su desarrollo a fin de retener el talento humano.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, nuestra sociedad ha experimentado grandes cambios, tanto sociales, culturales como económicos. Las economías abiertas y competitivas, el acelerado crecimiento económico reflejado en los mercados de capitales, la modernización y el desarrollo tecnológico, son algunos de los grandes cambios que tanto las personas como las organizaciones han debido enfrentar.

Por ello, el mantenerse vigentes para las organizaciones en el entorno del mundo actual, se está convirtiendo en el reto más importante a cumplir, ya que cada vez el entorno empresarial se encuentra más competitivo e interconectado entre sí.

El éxito de las empresas en la actualidad, ya no depende de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros. Estos se transforman rápidamente en commodities o en ventajas fácilmente identificables y copiables por la competencia. El verdadero éxito se centra en el talento humano. Es éste el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible (Pfeffer, 1994).

Las personas son el principal factor que crea diferencia entre unas organizaciones de otras. Las personas, constituyen las organizaciones, y a través de sus diversas acciones, son consideradas el factor más importante en una organización, ya que de ellas depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa. Por ende, las personas son un factor indispensable e irremplazable y constituyen el principal recurso de la organización. Precisamente, el Talento Humano es lo que permite a las organizaciones hacer frente a los desafíos en entornos tan cambiantes y complejos.

Esta situación obliga a motivar el conocimiento, la capacitación y el adiestramiento de todos los trabajadores, ya que estos a su vez se han convertido en factores claves para el desarrollo económico y social.

Es por ello que el desafío de las organizaciones modernas está centrado en poder generar estrategias que permitan captar, retener y motivar “talento”, comprendiendo en dicha acepción a aquellos individuos que sobresalen por sobre el resto y que son capaces de generar ventajas competitivas en la organización donde se desenvuelven.

En un contexto como el descrito anteriormente, las organizaciones deberán desplegar grandes esfuerzos por atraer a aquellos talentos que le permitan agregar valor al negocio. Sin embargo, el talento es escaso, y si las personas sienten que no son valoradas, reconocidas o bien, que el trabajo no les reporta grandes desafíos, es altamente probable que se orienten hacia la búsqueda de mejores expectativas laborales. Además, en muchas ocasiones, los profesionales pueden ser persuadidos con gran facilidad por otras empresas, disminuyendo finalmente la fidelidad de las personas hacia ellas. Con bajos niveles de fidelidad y con crecientes oportunidades laborales, la destreza para retener talentos probablemente será una habilidad muy cotizada en las organizaciones de nuestra era.

Considerando la posible rotación de personas en las organizaciones, es de esperar que éstas cuiden sus talentos, buscando cada vez más y mejores formas de atraerlos, de establecer mecanismos para fomentar su desarrollo y, de velar para que estén presentes diversos estímulos que permitan retenerlos en la organización.

La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la selección, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización, los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

Será relevante reflexionar además en torno a la importancia de la Gestión del Talento Humano como el principal factor de éxito de la organización en estudio: Randstad Chile.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se darán a conocer las razones de la investigación a realizar, donde se expondrá en detalle el planteamiento del problema de investigación, preguntas de investigación, objetivos del estudio, entre otros aspectos metodológicos de la investigación.

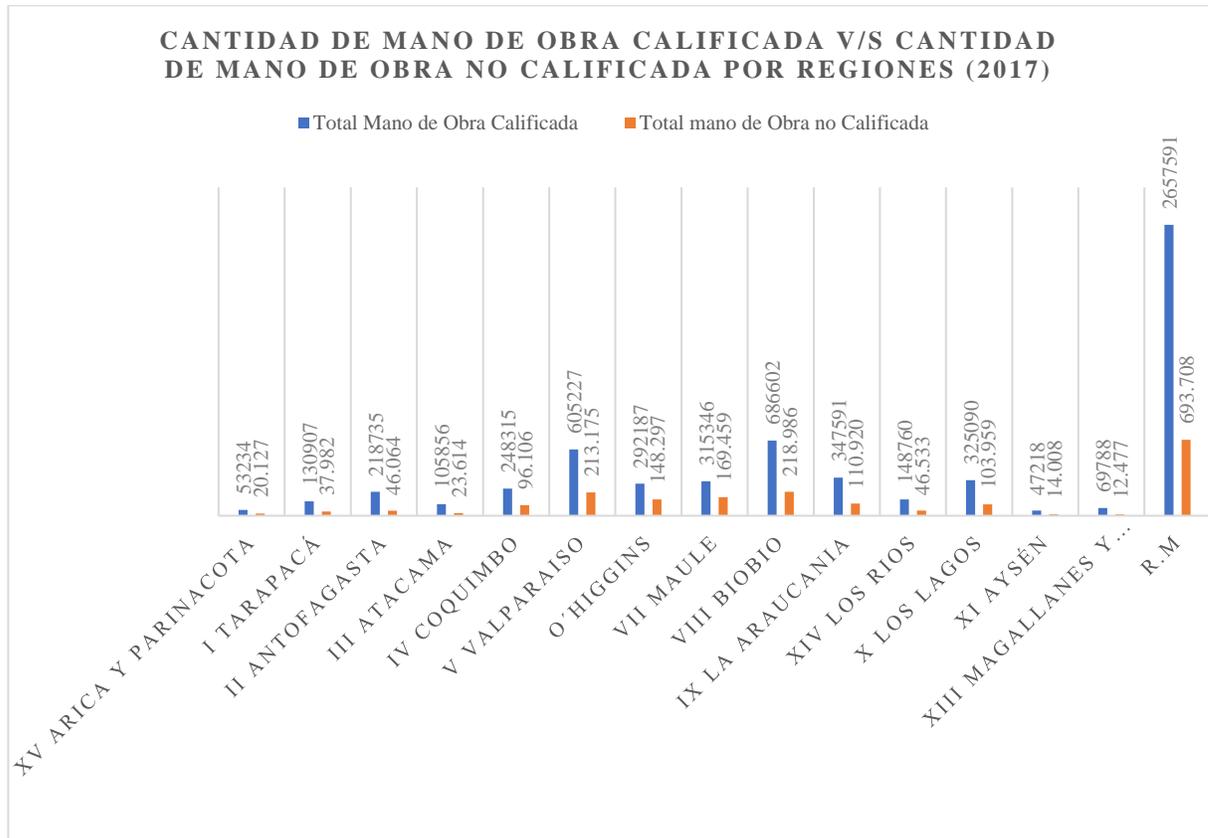
1.- Planteamiento del problema de Investigación.

Las empresas se enfrentan a distintos retos, ya sea por las fuerzas impulsoras como la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial (Robbins, 2004).

El planteamiento de la problemática a estudiar surge debido a una serie de interrogantes que nacen a partir de cómo las empresas retienen el talento humano, ante la ruda competencia que existe actualmente en el mercado laboral, donde las organizaciones requieren cada vez más contar con estrategias para asegurarse de atraer, retener y desarrollar su capital humano, siendo uno de los mayores desafíos a enfrentar la fuerza de trabajo, debido a que las personas han tomado protagonismo en términos de solicitudes laborales y personales, que han llevado hoy en día a las empresas a establecer propuestas y acciones para atraer, retener y motivar a los mejores en su equipo de trabajo.

Si lo vemos desde un punto de vista general, la fuga de talento afecta a las regiones de Chile, lo cual podemos evidenciar con la constante migración de profesionales a la zona centro y norte del país, principalmente hacia la región metropolitana, provocando en su efecto un desequilibrio en materia de desarrollo a nivel país, y junto con ello el desarrollo de cada región. Esto lo podemos visualizar gráficamente a continuación, en el Gráfico 1.

Gráfico 1.- Nivel de mano de obra calificada v/s mano de obra no calificada por regiones.



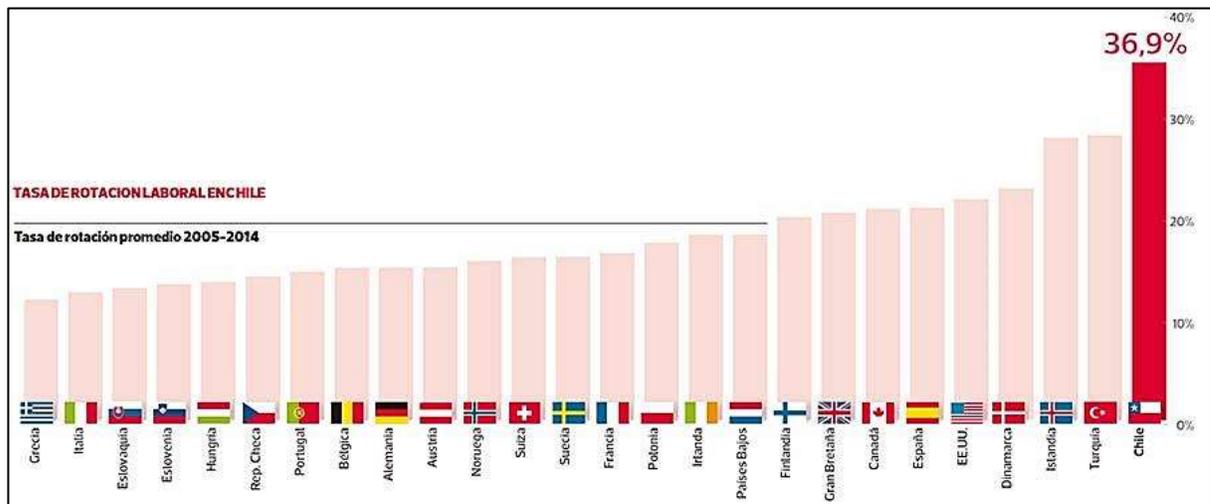
Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Nacional de Empleo. INE, periodo Febrero – Abril 2017.

A partir del Gráfico 1, podemos mencionar que evidentemente existe una concentración importante de mano de obra calificada en la región metropolitana. Cabe señalar que la construcción del Gráfico 1 se ha desarrollado sobre la cantidad total de personas ocupadas, y bajo el parámetro “Grupo Ocupacional CIUO 88⁴”. Los datos fueron extraídos del “Banco De Datos De La Encuesta Nacional De Empleos” del Instituto Nacional de Estadísticas publicado en el año 2017.

⁴ **Clasificación Internacional de Ocupaciones (CIUO)**, es una norma creada por la Organización Internacional del Trabajo, cuyo objetivo es agrupar los empleos en ocupaciones y en grupos más generales, principalmente a partir de entre la similitud de las competencias necesarias para desempeñar las tareas de los empleos. En esta norma se utilizan dos conceptos de competencia; el nivel de competencias y la especialización de competencias.

Considerando lo anterior, el Banco Central de Chile (2016) señala que nuestro país ha presentado un nivel de rotación de un 37%, logrando ser el país con mayor tasa de rotación laboral de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico⁵, lo cual se puede apreciar en el Gráfico 2.

Gráfico 2.- Rotación Laboral en Chile 2005 – 2014.



Fuente: Banco Central de Chile (2016).

Es debido a esto que nace el interés de estudiar las causas de la fuga del talento humano, pero desde un plano organizacional, el cual nos permitirá tener una visión mucho más empresarial pero balanceada con la perspectiva del trabajador. A través de este método buscamos identificar las causales que provocan la fuga de talento humano en la empresa de estudio.

Junto con ello, ha surgido la incertidumbre de cómo es el estilo de dirección en la empresa, y su rol en la retención del talento humano, de lo cual se busca detectar la presencia de algún método que aporte en retener los empleados calificados.

⁵ La **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 35 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

En relación a lo expuesto anteriormente, se citará el planteamiento del problema de investigación que se abordará en el presente estudio.

❖ **Planteamiento del Problema:**

¿Por qué, a pesar de la constante evolución de las empresas chilenas en tecnología, capital y producción, ha existido una pobre o nula gestión en materia de retención de talento humano siendo que existe una amplia aceptación de que el capital humano es el motor que impulsa a las organizaciones?

2.- Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

“Evaluar cuáles son las causas que provocan la fuga del talento humano en la empresa Randstad Chile, y en consecuencia analizar los aspectos más relevantes que influyen en la retención del talento humano en la organización”.

Objetivos Específicos:

Para poder alcanzar el objetivo principal se establecen una serie de objetivos específicos, los cuales serán enunciados a continuación.

- ✓ *Describir de forma genérica el concepto de talento humano en la organización, detallando el cómo se emplea y en que consiste el modelo de gestión y retención del talento humano.*
- ✓ *Seleccionar la información extraída de diferentes fuentes confiables y/o oficiales que hayan investigado y publicado artículos sobre la retención del talento humano en las organizaciones para sustentar de manera teórica las causas que provocan la fuga del talento humano en las organizaciones.*

- ✓ *Aplicar encuestas al personal de Randstad Chile, a fin de recopilar información sobre la retención y gestión del talento humano realizada por la empresa y el contexto psicolaboral de la misma.*
- ✓ *Analizar los resultados obtenidos y junto con ello distinguir las causas que generan una fuga de talento en la organización.*

Con el presente proyecto de investigación se busca determinar las razones que generan la fuga del talento humano en la organización, principalmente en las sucursales de Randstad Chile, identificando los métodos de gestión de talento que permita a la organización retener su recurso humano talentoso dentro del mercado laboral actual.

3.- Preguntas de Investigación.

Las preguntas de investigación forman parte de los primeros pasos metodológicos que un investigador debe llevar a cabo cuando emprende una investigación, las cuales deben ser formuladas de manera precisa y clara, de tal manera que no exista ambigüedad respecto al tipo de respuesta esperada.

Por ello además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, a través de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. Al formular una serie de preguntas se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa minimizando la distorsión (Christensen, 2006 citado en Hernández, Fernández & Baptiste, 2014).

De acuerdo a estas características se elaboraron las siguientes preguntas de investigación:

- *¿Cómo ha sido el comportamiento que ha tenido la organización en cuánto a la rotación de personal por cargos en los últimos años?*
- *¿Cuáles son las principales causas que generan la fuga de talento en la empresa?*
- *¿Qué factores inciden en la gestión de la retención del talento humano en la organización?*

- *¿Cómo es el contexto de riesgo psicosocial en la organización?*
- *¿El conocimiento y la aplicación de la gestión del talento en la organización en estudio, es suficiente para evitar la fuga de talentos en puestos estratégicos?*
- *¿Cuáles son las condiciones y causas que hacen que las personas talentosas quieran seguir trabajando con la organización?*

4.- Hipótesis.

Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalan que las hipótesis son las guías de una investigación, pues indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.

En la presente investigación se procederá a describir el comportamiento que ha tenido la empresa de estudio en cuanto a la retención del talento humano, la cual se puede evaluar por medio de las estrategias de gestión del talento humano que aplican las organizaciones, siendo estas orientadas a darle un sentido de pertenencia a sus colaboradores, compensaciones monetarias, entre otros aspectos de la gestión de los recursos humanos.

En base a ello, al ser un proyecto descriptivo, se plantearon las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1 (H₀) : “Randstad Chile posee una buena gestión del talento humano y un bajo riesgo psicosocial que mantiene al personal interno dentro de la organización a lo largo del tiempo”.

Hipótesis 2 (H₁) : “Randstad Chile posee una baja gestión del talento humano y un elevado riesgo psicosocial que disminuye la retención del personal interno dentro de la organización a lo largo del tiempo”.

Al finalizar la presente investigación, se espera aceptar o rechazar la hipótesis planteada anteriormente.

5.- Justificación de la Investigación.

A continuación, en el Cuadro 1, se expresan algunos criterios de justificación de la presente investigación, formulados como preguntas, propuestos por Ackoff (1973) y Miller & Salkind (2002).

Cuadro 1.- Criterios de Justificación de la Investigación.

Conveniencia	<i>¿Para qué sirve?</i>	La presente investigación sirve para comprender, describir y profundizar más, en los factores que influyen en la fuga de personal, y así mismo en las estrategias de gestión de capital que se pueden aplicar en las empresas consultoras de recursos humanos para retener el talento humano.
Relevancia social	<i>¿Cómo nos ayuda?</i>	El presente estudio nos ayuda a comprender un poco más el comportamiento del mercado laboral en Chile en cuanto a la movilización de los trabajadores dentro y entre las organizaciones. También ayudará a las organizaciones a tomar decisiones futuras en cuanto a políticas internas y estrategias de gestión de talento.
Implicaciones prácticas	<i>¿Cómo se pondrá en práctica lo que averiguamos?</i>	Los resultados adquiridos tras el diagnóstico realizado al objeto de estudio, se pueden poner en práctica por medio de la aplicación de estrategias innovadoras que ayuden a aumentar la competitividad de las organizaciones por medio de la retención del talento humano.
	<i>¿A quiénes les servirá los nuevos conocimientos?</i>	Los nuevos conocimientos servirán a la empresa de estudio como una retroalimentación de su gestión del personal y para mejorar sus prácticas de retención del talento humano. Además, servirán para dar a conocer más información a los investigadores que buscan profundizar sobre gestión de la retención del talento humano.

<p>Valor teórico</p>	<p><i>¿Crearemos una nueva perspectiva sobre el fenómeno?</i></p>	<p>Se espera otorgar una visión más actualizada sobre el comportamiento del personal dentro de la organización y los factores que influyen en la fuga y retención de los mismos, aplicando instrumentos de evaluación a la empresa de estudio, a fin de tener información actualizada del fenómeno investigado.</p>
<p>Utilidad metodológica</p>	<p><i>¿Nos servirán los métodos de investigación para futuros estudios en diversas disciplinas académicas o científicas?</i></p>	<p>El presente estudio será abordado bajo un método de investigación descriptivo, de tal forma que sea de utilidad para futuras investigaciones, ya que aborda de manera integrada los ámbitos tecnológicos y económicos que proporcionan facilidad de entendimiento y estudio de académicos o estudiantes de diversas disciplinas académicas o científicas que quieran continuar con el desarrollo del tema a futuro.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a la Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El hecho de identificar las causas de la salida de talento en las empresas nos permitirá gestionar de una manera vanguardista, dando paso a un capital humano más comprometido con la organización. Además, se puede compensar los intereses profesionales del trabajador y los intereses productivos de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo daremos a conocer de diversas fuentes el sustento teórico de esta investigación, tanto de estudios relacionados por investigadores académicos, papers de universidades u otro similares, libros, aportes de investigadores al tema a tratar, entre otras fuentes que se recopilan en este marco teórico.

1.- Introducción.

Esta investigación se desarrolla en el área de recursos humanos, entendiendo a dicha rama de las ciencias sociales como el área que se encarga de estudiar y administrar a sus colaboradores y asociados internos, quienes son los que más conocen y entienden a la empresa, como sus negocios y su futuro correspondiente. Téngase en cuenta, además, que las personas de una organización dejaron de ser objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, ahora se posicionan como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones.

Para las diferentes organizaciones los recursos humanos se han convertido en un elemento sumamente importante para alcanzar los objetivos de cada organización y sus correspondientes beneficios. Con el paso del tiempo se han descubierto nuevos métodos de administración de los recursos humanos, cuyo principal objetivo es lograr que todos los empleados mantengan una buena relación a través de la organización, desarrollo, coordinación y el control de las personas que componen la organización (Chiavenato, 2001).

Sin embargo, a pesar de todo este conocimiento y de los diferentes modelos de gestión existentes, surge la siguiente interrogante, ¿estamos realmente preparados para cuidar y retener a nuestros trabajadores? Durante los últimos años, esto se ha convertido en uno de los factores decisivos al momento de querer obtener resultados sobresalientes en el alcance de los objetivos de la organización, elaboración y ejecución de planes estratégicos, entre otros. Además, los trabajadores de nuestros tiempos han cambiado, ahora buscan oportunidades para

desarrollar sus propios talentos. Este factor ha comenzado lentamente a tomar mayor preponderancia en cómo las empresas captan y retienen a nuevos talentos. Por esto es necesario tener en cuenta ciertas variables como el desarrollo de carrera profesional, flexibilidad horaria, entre otros beneficios no salariales, que ya se han vuelto muy importantes en la actualidad a la hora de conformar una nueva propuesta de valor para la organización. El mercado laboral en nuestro país es un mercado cada vez más móvil, donde tanto candidatos como empresas están empezando a entender que las condiciones del mercado están cambiando y que ambos van a necesitar adaptarse y cambiar sus enfoques, de tal forma de cumplir con las exigencias de los nuevos candidatos y de la oferta que hagan las organizaciones, para de esta manera lograr atraer el talento necesario para potenciar sus organizaciones.

A partir de lo expuesto, se pueden discernir diferentes conceptos que se relacionan a la retención del talento humano, los cuales daremos a conocer a continuación. Cabe además señalar, que el propósito de esta investigación es identificar los métodos y herramientas de retención de talento, es decir que se desarrollará la investigación con los trabajadores que ya son colaboradores de Randstad o en su defecto con el departamento de recursos humanos de la empresa. No obstante, se mencionarán algunos conceptos que son importantes para complementar la investigación.

Cabe mencionar que el concepto de talento humano conduce necesariamente al del **capital humano**, el cual es reconocido ampliamente por los expertos, como el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito (Chiavenato, 2009).

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso, el concepto de capital humano se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa u organización.

Uno de los conceptos que preceden a la retención del talento es la **Atracción del Talento**. Para lograr que la empresa obtenga talento, es necesario que cuente con un método y herramientas de atracción de talento efectivo. La atracción de talento de los potenciales candidatos es un componente importante para el éxito general de la organización (Chapman, Uggerslev, Carroll, Plasentin & Jones, 2005). Una condición importante para lograr descubrir talento es que la empresa tiene que ofrecer una imagen atractiva para el profesional, con el objeto de que éste busque pertenecer a la organización. Por lo tanto, la información que se presenta a los potenciales trabajadores durante el proceso de reclutamiento, debe incluir la recompensa, ya que ellos hacen inferencias sobre el trabajo específico y los aspectos específicos del trabajo (Rynes & Cable, 2003)

En relación a la **Retención del Talento**, cabe destacar que existen variadas técnicas de retención del trabajador, que tratan de motivarlo produciendo así un elevado nivel de satisfacción con la organización. El dinero ya dejó de ser el principal factor motivador de los empleados, las pretensiones van más allá. Es por eso que se comienzan a poner en marcha nuevos valores corporativos, donde beneficios no monetarios crean una nueva “identidad empresarial”, los trabajadores logran conectarse con esta nueva identidad lo que hace que los mismos no se quieran desprender (Ramos, 2011). Las políticas de rendimiento, reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera, más la vida laboral, son importantes a la hora de retener talento (Payne, Cook, Horner, Shaub, Boswell & Ozias, 2010).

2.- Revisión de la Literatura.

Diversos autores de diferentes investigaciones se han dedicado a investigar los aspectos positivos de retener el talento en las empresas y de los beneficios que conlleva. Para lograr enfocarnos en la retención de talento, debemos entender el tema en su aspecto global, entendiendo que la retención del talento humano conlleva una gestión del mismo.

Para una comprensión global del tema se tratarán de forma breve los temas del talento humano, la gestión del talento humano y sus modelos según diversos autores, logrando de esta

manera comprender la retención del talento humano que se abordará como último punto en esta revisión de la literatura.

2.1- Definición y alcances del Talento Humano.

De acuerdo a la definición de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), la palabra talento deriva del latín “*talentum*” que significa “*moneda de cuenta*” o “*unidad de peso*”. El talento posee varias acepciones, dentro de las cuales encontramos que el talento es la inteligencia o la capacidad de entender, pero también lo describe como la aptitud y la capacidad para el desempeño, o bien para el ejercicio de una determinada ocupación. Si trasladamos este concepto al campo de los recursos humanos, nos referimos a una persona que posee ciertas habilidades diferenciales.

El talento es un concepto multidimensional y responde a numerosas definiciones. En el sentido más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que le den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con aptitudes y destrezas sobresalientes respecto del colectivo estándar para realizar una tarea determinada de forma exitosa (Serna, 2009).

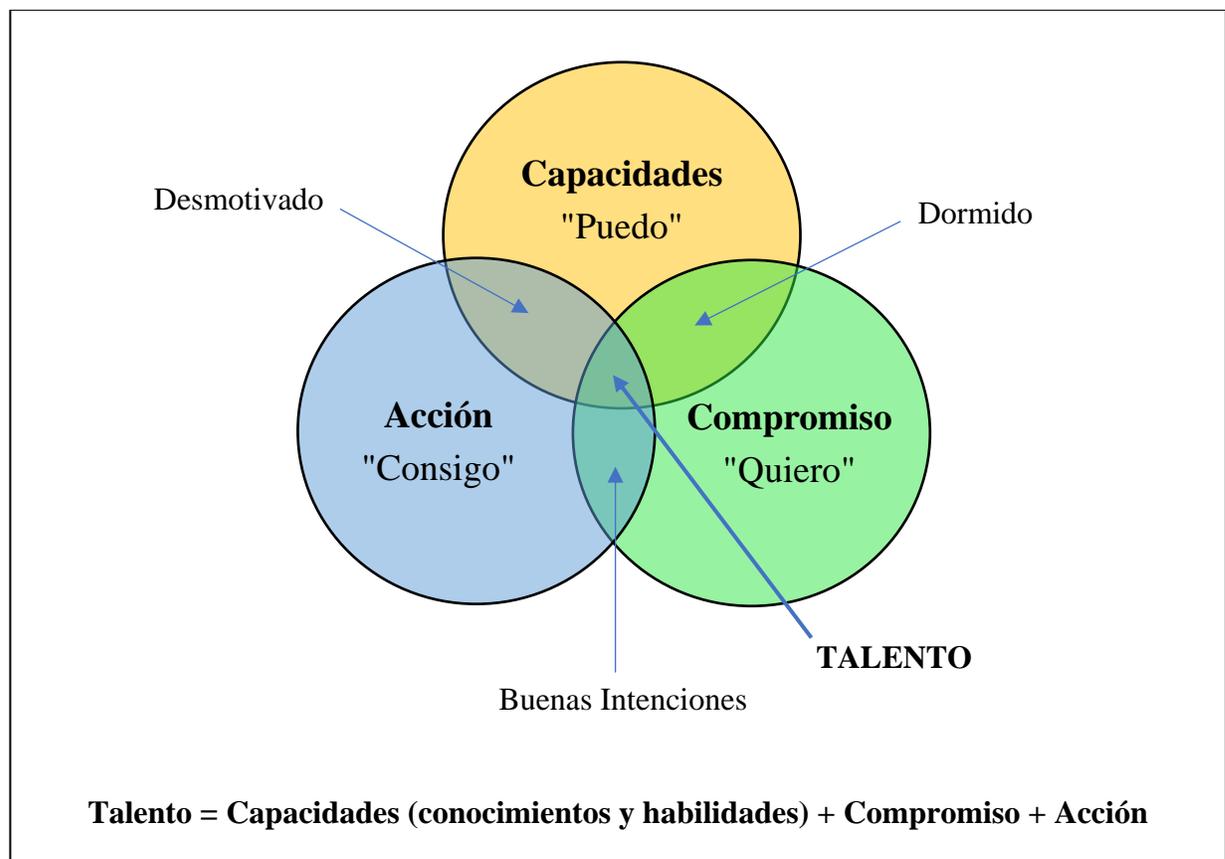
Según señala Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003) “*el talento corresponde a una suma de habilidades, son dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, actitud, juicio, carácter e iniciativa*”.

Fernández (2007) señala que “*estamos ante un talento cuando la persona es un recurso estratégico para la empresa. El talento es cualquier recurso que la persona tenga (conocimientos, capacidades, características personales, red de contactos, etc.) que hace que su persona sea escasa y generadora de valor*”. A lo anterior, el autor añade “*...el talento es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas*”. (Fernández, I, 2007, p. 69).

Pilar Jericó (2001) se refiere al talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización y se orientan a acciones vinculadas a la innovación. Y, define al profesional con talento, como “*un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización*”. La autora indica, además, que el trabajo talentoso no se caracteriza por su amplio acervo de conocimientos, sino que, lo que lo distingue, es su capacidad de aprender e incorporar la tecnología para innovar

Dicha autora define que, para tener talento, son necesarios tres ingredientes: **capacidades, compromiso y acción**. Es fundamental que estos tres estén desarrollados ya que sin uno de estos sería difícil poder lograrlo.

Ilustración 1.- Los componentes del talento.



Fuente: *La nueva Gestión del Talento*. Pilar Jericó (2001, p.76)

Las **capacidades** se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, genéricamente denominados competencias (duras o blandas), que se desarrollan dentro de la empresa. El **compromiso**, se entiende como el grado máximo de involucramiento de la persona hacia la empresa, y que involucra que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La **acción** tiene en cuenta el campo de hacer, posee como dimensión la velocidad, así como la innovación, la capacidad de sortear dificultades que impone la cultura de ciertas organizaciones y la capacidad de adaptación en un entorno social y tecnológico de grandes cambios, dinámico, disruptivo, en el cual estamos inmersos, frente al cual los talentos deben estar alertas y reaccionar (Terlato, 2014).

De no poder sumar las tres capacidades no se desarrollará el talento. No sabrá qué hacer, no comprenderá, no importarán las cosas que ocurren a su lado, reaccionará tarde, interpretará el mundo desde su propia realidad con una visión de los problemas autorreferencial y asesgada, no pasará a la acción, y se paralizará ante el desafío.

Por ello, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo esencial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser un talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore, es decir, tener desarrolladas ciertas competencias individuales que le permitan aportar valor desde su cargo o función a los resultados de la organización.

Chiavenato (2009) señala que las competencias individuales *“son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades”*.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: *Conocimiento, Habilidad, Juicio, y Actitud*. Lo cual se puede apreciar a continuación, en el Cuadro 2.

Cuadro 2.- Aspectos esenciales para la competencia individual.

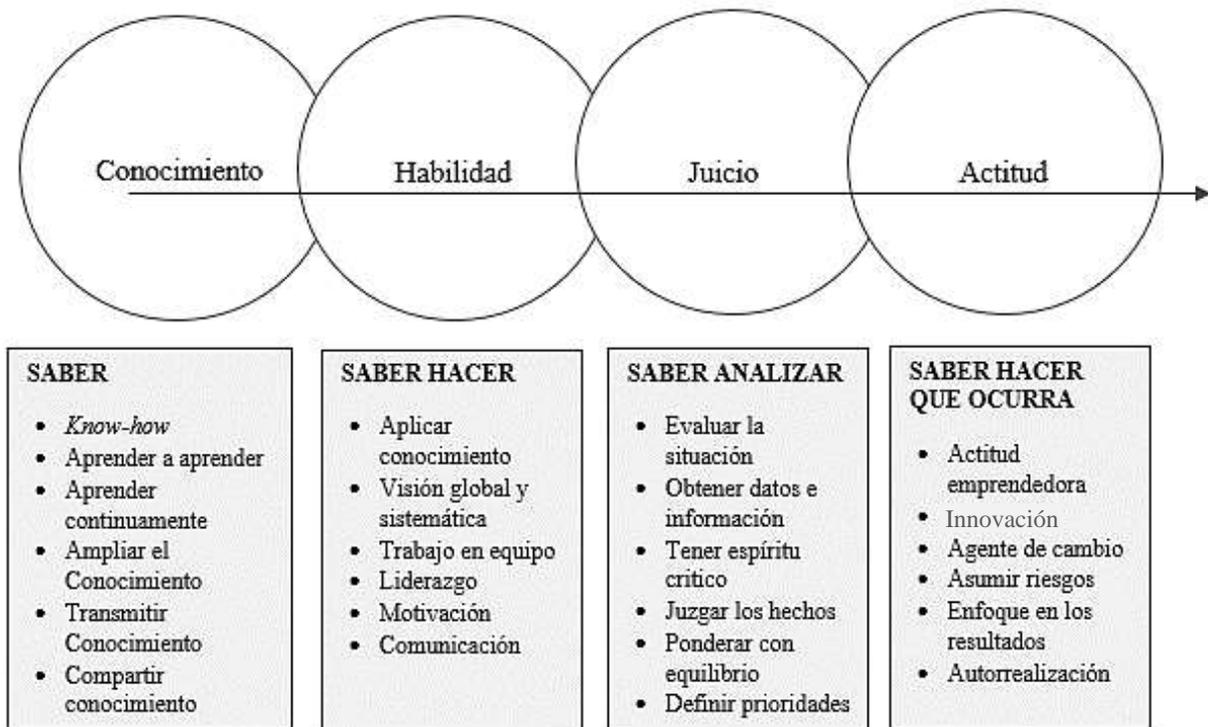
Conocimiento
<ul style="list-style-type: none">• Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda mas valiosa del siglo XXI.
Habilidad
<ul style="list-style-type: none">• Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformacion del conocimiento en resultados.
Juicio
<ul style="list-style-type: none">• Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
Actitud
<ul style="list-style-type: none">• Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Fuente: Gestión del Talento Humano. Chiavenato, 2009.

Visto desde otro punto de vista, los talentos se conjugan entre sí, de tal forma que abre paso a un efecto superior a la suma de cada uno de sus efectos aisladamente considerados.

De este modo, la naturaleza del talento se relaciona con la capacidad de desarrollar el máximo potencial de las personas a la vez que los individuos están permanentemente inspirados para dar lo mejor de sí en la organización (Earle, 2003).

Ilustración 2.- Composición del talento humano.



Fuente: Gestión del Talento Humano. Chiavenato 2009

Con lo descrito anteriormente, podemos afirmar a partir de la Ilustración 2, que los talentos son las personas dotadas de competencias.

Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener auditar este activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ese es un desafío donde debe participar toda la organización, no solo el departamento de recursos humanos. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización (Chiavenato, 2009).

2.1.1- Características del Talento.

Sobre las características del talento, podemos señalar una descripción más extensa realizada por Medina (2001, Jericó, P, 2001), quien afirma que los mejores talentos son

aquellas personas que dejan huella, crean cultura y equipos, se entregan por completo, son responsables y estables. Las personas talentosas son poseedoras de una gran visión y se conocen a sí mismos valorando la retroalimentación y aceptando la crítica. Los talentos se orientan a resultados, empatizan y comunican a sus equipos, liderando y trabajando en equipo. Como señala el autor, son los comportamientos, más allá de los conocimientos, los que definen el talento.

Si bien los conocimientos y habilidades son requisitos con los cuales deben contar los profesionales de hoy en día, éstos no diferencian a los profesionales con talento ya que más que poseer conocimientos, los profesionales con talento poseen la capacidad de aprender y desaprender lo conocido (Jericó, 2001).

Como se observa, Pilar Jericó plantea que quienes son descritos como profesionales con talentos poseen ciertos rasgos de personalidad o bien, poseen ciertas competencias, que los convierten en personas más talentosas respecto a otras personas de una organización. Desde este punto de vista, quienes no cumplen con las principales características ligadas a los profesionales con talento, simplemente no formarían parte de este selecto grupo de talentos organizativos.

Frente a esta propuesta, Laff (2006) se pregunta si está la gestión del talento reservada para los mejores trabajadores de la organización o bien, para todos los empleados. Al parecer, es una pregunta difícil de resolver, ya que como plantea el autor, la gestión del talento no es sólo una forma diferente de desarrollar empleados; es identificar, reclutar, contratar y desarrollar personas con fuertes potenciales de tener éxito en la organización.

Cada talento es único, así como no existen personas iguales. Las organizaciones tienen distintos tipos de talento, cada uno con diferentes capacidades y, maximizan su aportación de valor desde un rol determinado. Jericó (2001) añade que *“un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto”*.

Según señala Earle (2003) “*si las organizaciones comprenden las necesidades y expectativas de las distintas generaciones, es posible crear una estrategia de reclutamiento, desarrollo y retención para el actual mercado de empleos*”.

Sin duda, cobra relevancia que las organizaciones conozcan la clase de talentos que existen en ella, con el fin de idear una estrategia de Gestión de Talentos alineada tanto a los objetivos organizacionales como a las personas.

2.1.1- El contexto.

El contexto es el ambiente interno de la organización, adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos comienzan a marchitarse hasta extinguirse. Algunos aspectos que determinan el contexto para que se desarrolle el talento, son los siguientes:

a) *La arquitectura organizacional.*

La cual debe tener un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de una manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas, algunos ejemplos que podemos mencionar son: división del trabajo, políticas, prácticas administrativas, procesos, flujos de trabajo, entre otras.

b) *La cultura organizacional.*

Para que el talento florezca, se debe fomentar una cultura democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, y espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas como, por ejemplo: modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, innovación, satisfacción.

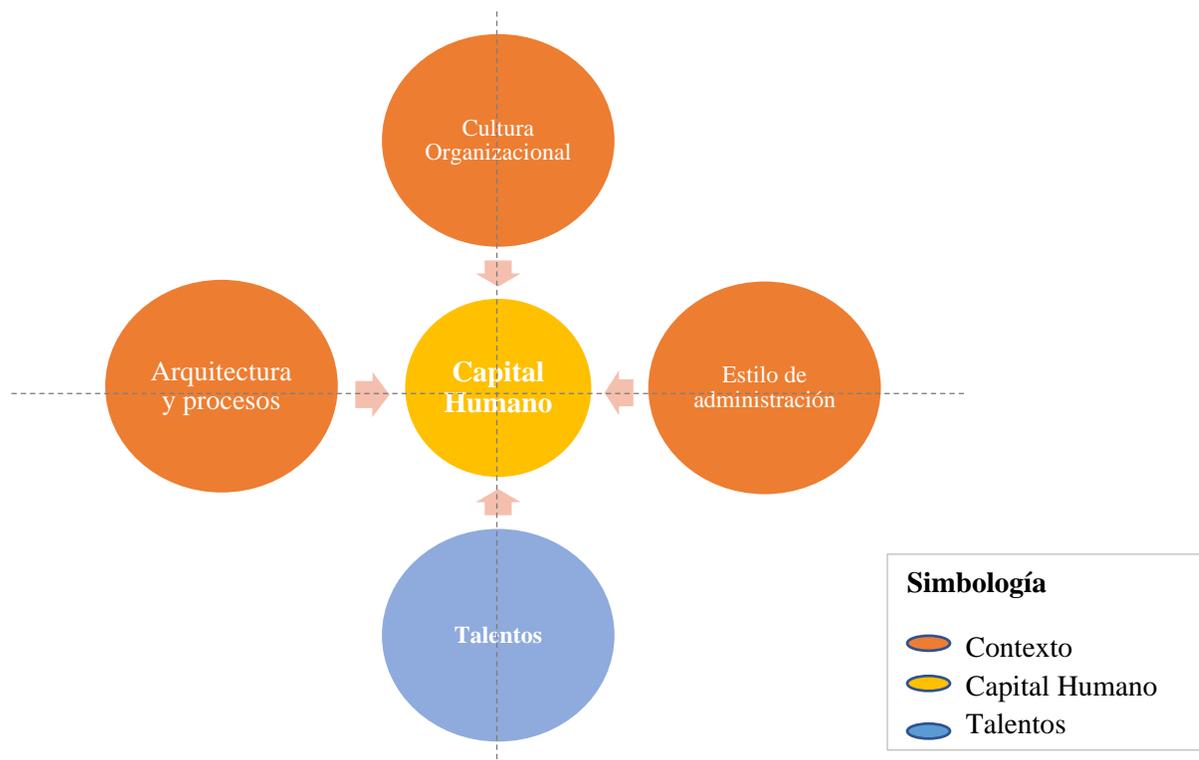
c) *El estilo de administración.*

Este debe ser sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, permitiendo que los trabajadores participen en la toma de decisiones y administración de su trabajo, que las jefaturas deleguen y les empoderen con

mayor atribución de facultades (*empowerment*⁶). Dentro de algunos ejemplos que podemos mencionar: los estilos de liderazgos, descentralización del poder, toma de decisiones, delegación, confianza en las personas.

Tanto el contexto como el desarrollo de talentos son necesarios para lograr tener un buen capital humano en la organización. Además, si el contexto no logra ser adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento, llegando a retirarse de la organización o simplemente extinguiéndose el talento.

Ilustración 3.- *El contexto del capital humano.*



Fuente: Elaboración propia.

⁶ El **empowerment o empoderamiento** es la herramienta de gestión que emplean las áreas de recursos humanos de muchas empresas para conseguir mejores resultados, que básicamente consiste en delegar o transmitir autonomía, responsabilidad y poder a los trabajadores de una empresa para que ellos puedan resolver los problemas y tomar decisiones sin que sea preciso tener la aprobación de los superiores. De esta forma los empleados se sienten dueños de su propio trabajo.

Como se puede observar en la Ilustración 3, el contexto donde se desenvuelve la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales, a su vez, dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito organizativo. Hoy en día, se hace necesario alinear la arquitectura, la cultura y estilo de administración de la organización con los objetivos personales de los trabajadores, para que dé paso a un desarrollo óptimo del talento humano.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otro lado, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos, entre otros.

2.2.- La Gestión del Talento Humano.

Este modelo de gestión ha sido explorado por diversos autores, lo cuales han presentado diferentes definiciones. Estas descripciones han ido evolucionando con el paso de los años.

Eslava (2008) señala que la Gestión del Talento Humano, *“es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”*.

Para García (2004), la gestión de talento *“es la capacidad de gestionar a una persona o grupo de personas comprometidas, para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”* donde el talento estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción.

Jaramillo (2005) define a la gestión del talento humano como *“el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo por el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”*.

Dessler (2009) en cambio señala que *“son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente equitativo para los empleados de la compañía”*.

Chiavenato (2009) propone que este tipo de gestión *“es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”*.

Si logramos sintetizar y analizar cada una de las definiciones citadas anteriormente, podemos señalar que este modelo de gestión, si se trabaja a cabalidad en las organizaciones, se puede lograr crear valor, construir fuertes cimientos estratégicos gerenciales basados en la gestión de los recursos humanos, en especial *“el talento de los trabajadores”* y finalmente permitir potenciar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

El principal objetivo de la gestión del talento, es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, donde una de las principales tareas, es hacerla más competitiva. De ahí la importancia de una buena gestión del talento, que sea capaz de captar, desarrollar y retener a los mejores talentos, teniendo en cuenta el contexto en el cual se desenvuelven.

La gestión del talento humano tiene diversas características, las cuales se diferencian según las distintas etapas que ha tenido la gestión de los recursos humanos, éstas se detallan a continuación en el Cuadro 3.

Cuadro 3.- Etapas de la Gestión de Recursos Humanos.

	Etapas de la Gestión de Recursos Humanos		
Características	Relaciones industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento RH	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Fuente: Gestión del Talento Humano. Chiavenato, 2009.

A partir del Cuadro 3, podemos establecer que el talento humano dejó de confinarse a un solo departamento o a una sola sección, esto demuestra la importancia y la transversalidad de este valioso activo, evolucionando de un nivel de actuación rutinario a un nivel mucho más desarrollado, global y estratégico.

2.2.1.- La necesidad de gestionar el talento.

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, pues el retener a los profesionales más productivos y mejor cualificados es, de entre todas las facetas de la gestión del talento, la que más preocupa a los empresarios hoy en día. A diferencia de lo que sucedía hace unos años, cuando la atracción de candidatos era la prioridad, en la actualidad, ante la escasez de talento que se avecina, parece obligado el aprender a hacer frente a las circunstancias y estar preparado para poder continuar siendo competitivos.

En la actualidad la necesidad de una correcta gestión del talento es una realidad constante. Castillo (2009) en relación a este hecho señala lo siguiente: *“El talento debe retenerse y potenciarse porque el conocimiento queda obsoleto si no se actualiza. En un mundo global donde la tecnología y las nuevas tendencias cambian los procesos, renuevan las estrategias o rediseñan modelos de negocio, es necesario contar con una plantilla flexible al cambio y con la capacidad adecuada para afrontar las nuevas circunstancias”*. Como bien

señala el autor, existen nuevas circunstancias, el mundo ha cambiado y por ello es necesario la implementación de una correcta y moderna gestión del talento.

Visto desde el punto económico para las organizaciones, el autor señala: *“La formación de los empleados y su conocimiento tácito o know how, su experiencia acumulada y sus habilidades poco comunes, conllevan altas inversiones por parte de la empresa, que no puede dejar de controlar; el talento humano es un activo que no permite almacenamiento, y por ello es necesario retenerlo en la medida que sea posible.”* (Castillo, 2009, p.31).

A esta pérdida del know how y la experiencia acumulada por no retener correctamente el talento de los empleados puede ocasionar para las organizaciones pérdidas económicas mediante los costos implícitos que conlleva dicha fuga del talento.

2.2.2.- Modelos de Gestión de Talento Humano.

Al momento de investigar los modelos disponibles para la gestión del talento humano, nos hemos encontrado con diferentes perspectivas, las cuales varían según el enfoque de cada investigador.

A continuación, se mencionarán algunos modelos de gestión, los cuales señalan diferentes métodos de administrar los talentos.

a. Modelo de Gestión del Talento según Pilar Jericó.

La autora Pilar Jericó (2001), nos señala que el principal objetivo es lograr traspasar el talento de cada profesional, al talento organizacional. Esto último alude a que una de las leyes naturales del talento es obtener mayores resultados por medio de la interacción. Esto quiere decir que las organizaciones deben facilitar la interacción con el trabajador, de tal modo que el talento se multiplique; de lo contrario producirá un bajo nivel de compromiso en las personas talentosas, haciendo que decidan marcharse de la organización, o bien que creen su propio negocio. El propósito del talento organizativo es desarrollar las capacidades,

compromiso y acción de los trabajadores talentosos, en un ambiente laboral que potencie, estimule y agregue valor a los profesionales.

El talento organizativo se puede lograr a través de la selección de profesionales que posean la capacidad, el potencial, y el compromiso acorde a lo que la organización necesita. Esta medida apunta principalmente a la creación de políticas de atracción de talentos. Otra forma de crear un talento organizativo es la de crear valor al profesional, motivándolo a aportar y con ello, continuar en la organización.

Basado en lo mencionado anteriormente, podemos señalar que este tipo de modelo de gestión del talento humano, se compone de la atracción, desarrollo y retención de talentos. Sin embargo, se debe señalar que previamente a la aplicación de este modelo, debe existir compromiso por parte de las personas implicadas. Para esta ocasión, el compromiso se definirá como la motivación de permanecer y aportar en una organización. Este concepto se diferencia de la satisfacción, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido. El compromiso es tanto de la persona como de la empresa y la relación que resulte de ellos podrá ser de crecimiento, separación o infidelidad (alude a la persona que continúa en la empresa, pero piensa en cambiarse a otra). Solo cuando se crece, el profesional se involucra, alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo.

El liderazgo toma un rol fundamental, ya que debe actuar como facilitador para generar el talento organizativo y retener a los profesionales, esto debido a que los líderes se convierten en los representantes de la empresa, materializando la proposición de valor de los profesionales, reforzando el compromiso. El líder es responsable de crear un entorno para que los profesionales logren potenciar su talento individual y colaboren en crear el talento organizativo.

b. Modelo de Gestión según Michaels & Handfield.

Según Michaels et al. (2003), la gestión del talento aborda la capacidad de gestión de todos los gerentes, los cuales deben fortalecer sus equipos de talentos. Para lograr reclutar los talentos se hace “marketing”, se busca implementar una estrategia que busque impulsar el

desarrollo de las personas, mediante cargos desafiantes, pero otorgando apoyo con tutorías y formación. Las compañías que logran gestionar talentos suelen reafirmar a su personal invirtiendo diferencialmente, de acuerdo a sus capacidades.

Para lograr el desarrollo de los talentos en la organización, se necesita comprender cinco imperativos sobre los cuales las organizaciones deben de actuar.

- a) **Adoptar una mentalidad de talento.** Este primer imperativo implica convencerse de que, al adquirir los mejores talentos, será posible alcanzar un mejor desempeño y competitividad; ya no es un problema de mejorar los procesos internos en el área de Recursos Humanos sino, de adoptar una mentalidad de talento.
- b) **Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados.** Este segundo imperativo, es indispensable para atraer y retener a los talentos. Esta propuesta de valor se entiende como la suma total de todo aquello que experimenta y recibe la persona mientras forma parte de la organización, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación, es decir, indica lo bien que la empresa satisface las necesidades, expectativas y sueños de sus colaboradores. Cabe además señalar que la propuesta de valor creada, debe ser atractiva para el tipo especial de personas que la empresa quiere atraer, así como también debe ser la mejor de las otras opciones que consideran los mismos (Michaels, et al., 2003).
- c) **Reconstruir la estrategia de reclutamiento.** Este tercer imperativo plantea que ya no se trata de elegir a la mejor persona entre muchos candidatos, sino que hay que ir en su búsqueda, inyectando talento a todo nivel para alimentar a la organización de nuevas destrezas y perspectivas. Para lograr esto, se debe identificar las destrezas intrínsecas que se necesitan y luego buscar el talento.
- d) **Incorporar el desarrollo en la organización.** El cuarto imperativo alude a que el desarrollo es un factor crítico para atraer y retener talentos, ya que, si estos perciben

que no están aprendiendo nada nuevo o bien, que no están progresando, tenderán a retirarse o buscarán nuevas oportunidades de trabajo. Michaels, Handfield & Axelford (2003), nos señala que las compañías tienen que cambiar fundamentalmente la manera como forman al personal, acelerando su desarrollo y permitiendo que esto ocurra todos los días.

- e) **Diferenciar y reafirmar al personal.** Este último imperativo es muy relevante para gestionar el talento. Un método eficiente de recompensas ya sea en salario y/o en oportunidades de desarrollo personal, crean una diferenciación como empresa. Con esto las organizaciones desarrollan el talento de sus colaboradores y reafirman a los que obtienen un desempeño promedio, que también contribuyen con aportes sólidos y ayudan a mejorar.

c. Modelo de Gestión según Idalberto Chiavenato.

Chiavenato (2002) define gestión del talento humano como: *“Un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.*

Con esta definición se puede apreciar que, para gestionar el talento dentro de una organización, es necesario tener presente un gran número de variables que afecta al recurso humano, como la claridad respecto a los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano, los procesos de gestión del talento humano, la búsqueda y reclutamiento de personas, el diseño de los cargos, entre otros puntos que abordaremos a continuación.

1) Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano.

El modelo de gestión del talento humano de Chiavenato (2009) se basa en algunos aspectos fundamentales que se presentan a continuación.

1) Las personas como seres humanos:

Las personas están dotadas de su propia personalidad, conocimiento, experiencias, lo que las hace diferentes entre sí. A su vez cada una tiene habilidades que las hace indispensable para la gestión adecuada de los recursos de la organización.

2) Las personas como activadores de los recursos organizacionales:

Las personas pertenecientes a una organización, son elementos impulsores de esta, con la capacidad de dotarla de características indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

3) Las personas como asociadas de la organización:

Las personas invierten en la organización su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc., los cuales son elementos que convierten a las personas en socios de esta, esperando recibir retornos de lo que invierten, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, etc.

Es importante que los retornos de la inversión que éstas hacen a la organización sean provechosos y sostenidos en el tiempo, para que de esta manera la inversión que hacen se aumente con el paso del tiempo.

4) Las personas como talentos proveedores de competencias:

Las personas proveen a las organizaciones de sus competencias individuales las cuales son esenciales para el éxito de la organización.

5) Las personas como el capital humano de la organización:

Las personas constituyen el principal activo de la organización, pues le agrega inteligencia a su negocio, innovación, etc.

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

2) Procesos de la Gestión del Talento Humano.

Todo administrador dentro de una organización desempeña cuatro funciones administrativas las cuales son: *planificar, organizar, dirigir* y *controlar*. La gestión del talento humano busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. (Chiavenato, 2009).

El proceso de gestión del talento humano se puede resumir en políticas y prácticas visualizadas en seis procesos básicos, los que se pueden ver en la Ilustración 4, la cual detalla lo que involucra cada etapa.

Ilustración 4.- Procesos de la Gestión del Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2009, p 15).

El proceso de gestión del talento humano inicia con la **captación e integración del nuevo personal** a la organización mediante un proceso de reclutamiento y selección, esto responde a la pregunta ¿quién debe trabajar en la organización?

El proceso de **administración de personas** corresponde a la actividad donde se diseñan las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

El proceso de **compensación de personas**, data de incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Involucra recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

El proceso de **desarrollo de personas** busca capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal del recurso humano de la organización. Implica la formación y el desarrollo la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

El proceso de **mantención o retención de personas**, es aquel que crea las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

El proceso de **monitoreo o para auditar a las personas** trata de métodos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Contienen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Estos procesos se encuentran muy relacionado entre sí, por lo que se entrecruzan e influyen mutuamente, es decir, cada proceso puede beneficiar a los otros, dependiendo como se utilice. Por ejemplo, si el proceso de compensación de personas no es completo, se necesita un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Los procesos se elaboran en base a las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias ambientales internas, para lograr mayor compatibilidad entre sí.

Se puede observar que Chiavenato parece manejar un amplio concepto del Talento Humano, involucrando bajo éste, a todos los actores de la organización, sin relegar el término a un pequeño grupo ni distinguir entre personas talentosas y no talentosas. El autor destaca que: *todas las personas serían talentosas y, por ende, formarían parte de los procesos involucrados en la Gestión del Talento.*

2.3.- Retención del Talento Humano.

Debido a la constante necesidad de los profesionales de desarrollar sus propios talentos, de sentirse importantes e integrados en su área de trabajo, de obtener los ingresos pertinentes a su calidad de vida, de recibir las herramientas propias de parte de la empresa para su desarrollo profesional y de elevar su nivel de autorrealización y estatus en la sociedad, es que las empresas deben aprender a gestionar el recurso intelectual y humano que poseen.

No es fácil obtener recursos humanos competentes y motivados. El talento en los profesionales es un factor escaso y como antes se mencionó en esta investigación no todos los profesionales poseen el mismo talento ni el talento adecuado a las características de una organización. Por lo tanto, hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener este capital invaluable dentro de la organización.

Debido a esta carencia, no sorprende, entonces, que los buenos empleados con un talento elevado tengan, en muchos casos, altos índices de rotación y vayan cambiando de empresa a medida que surgen propuestas más tentadoras.

Johnson (2001) señala que *“a la hora de pensar en la permanencia en el trabajo, es importante no tratar de igual modo a todos los grupos y a todas las generaciones, ya que sus apetencias y necesidades son diferentes”.*

Existe un número de acciones que se pueden tomar para mejorar los niveles de retención de talentos. En primer lugar, siempre hay que recordar que los empleados responden particularmente bien ante una gerencia constante, justa y comprensiva de su funcionamiento y desarrollo. El tratamiento justo, el reconocimiento de sus éxitos, la libertad de acción y un rol

desafiante y variado es cada vez más importante para las personas talentosas. En segundo lugar, es necesario descubrir por qué la gente está dejando las compañías; probablemente una encuesta sobre el empleado ayudará a identificar, cuando y por qué los empleados desean irse. Finalmente, es importante saber que no se puede mantener el personal para siempre (Hay, 2002).

Dentro de las principales dificultades para retener talentos se encuentra el menor compromiso de los directivos con el personal de la organización, las excesivas exigencias laborales, la intensa presión por obtener resultados inmediatos y la competencia por ser el mejor (Johnson, 2001).

Pilar Jericó (2001) recomienda que, para retener el talento, se debe seleccionar al profesional en base a la proposición de valor, desarrollar el talento individual y, reforzar el compromiso. Hay que considerar que la pérdida de un empleado puede tener altos costos en productividad y de reemplazo para la empresa; más aún, si se trata de un talento que se va, ya que éste se lleva consigo un enorme bagaje de capital intelectual conseguido a través de los años de experiencia en la organización (Jericó, 2001).

Para reducir la rotación de profesionales talentosos y por ende, lograr retenerlos, Johnson (2001) añade que *“a todos los trabajadores les gusta sentir que sus opiniones son importantes, por lo que, cualquier organización que desee retener a sus talentos, deberá permitir la expresión de sus opiniones y saber que pueden influir en la toma de decisiones, con el fin de crear una cultura de permanencia”*

En concordancia con lo planteado por Johnson, un estudio de Roffey Park⁷ (citado en Johnson, 2001) indica que la razón principal para quedarse en un trabajo y, más importante que el dinero, es el reto personal que ello reporta. De modo similar, la variedad, la autonomía y las buenas relaciones resultan ser buenos motivadores e importantes factores de retención.

⁷ **Roffey Park** es un instituto con sede en el Reino Unido y Singapur, el cual realiza estudios y ofrece programas en cuanto a temas de liderazgo y desarrollo organizacional. Ver en <<http://www.roffeypark.com>>

A continuación, diversos expertos entregan una serie de recomendaciones que las compañías deben considerar para evitar la fuga de talentos:

- 1. Construir una marca.** Una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque a la empresa como buena empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia. “En la medida en que los objetivos son compartidos, más altos y más nobles, la empresa desarrollará el más alto nivel de retención: el compromiso”.
- 2. Propiciar un buen clima laboral:** El ambiente de trabajo es un factor vital y, por ende, decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización. Esto, porque las personas buscan, cada vez más, un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales. “Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden”, mantener una buena relación con los directivos, es igualmente importante.
- 3. Erradicar el estancamiento laboral:** Una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. Por ello, será primordial mantener a esos profesionales destacados satisfechos con su puesto de trabajo, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades. “Para un empleado es imprescindible tener la oportunidad de avanzar por méritos con seguridad y confianza.”
- 4. Instaurar sistemas de incentivos personalizados:** Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero no basta con que esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo con las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea

en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.

5. Implementar políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal:

Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los eventos escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud en las empresas. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal. “Cuando las organizaciones se orientan más a las personas que a las tareas, en el fondo lo que están haciendo es apostar por el largo plazo”.

6. Formular nuevos proyectos:

Un factor fundamental a la hora de retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. “Hacer sentir a los empleados parte de la organización significa crear compromiso en ellos”.

7. Cultivar la comunicación:

Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización. “Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma”.

8. Capacitar:

Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. En ese sentido toda persona que busque mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberá contar con capacitación constante para sentir que es un elemento difícil de reponer. “Las

organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado”.

En definitiva, una organización que permita al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidad de generar riqueza y empleabilidad cuando se marche, será la que no deberá realizar mayores esfuerzos por retener a los mejores. Después de todo, serán los empleados con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas.

2.4.- La Organización Objeto del Estudio.

Randstad es una empresa holandesa con más de 55 años de experiencia en la industria de Recursos Humanos. Fue fundada en 1960 por Frits Goldschmeding⁸ y actualmente se encuentra presente en 39 países alrededor del mundo, liderando en los mercados de Europa, Asia y Estados Unidos, que representan más del 90% del mercado de servicios de recursos humanos. En América Latina se encuentra presente en los países de Argentina, Brasil, Uruguay, México y Chile.

El holding tiene más de 4.700 oficinas a nivel mundial y alrededor de 34.000 colaboradores internos. Se ha logrado emplear a más de 626.000 personas por día en trabajos temporales e insertado a más de 184.000 candidatos en puestos permanentes, dando trabajo a más de 2 millones de personas al año por intermediación de Randstad.

Randstad llega a Chile en el año 2008 y desde entonces comienza a abarcar los negocios productivos y de servicios más importantes del país. Cuenta con oficinas en Santiago, Viña del Mar, Talca, Concepción, Valdivia y La Unión, desde donde coordina la

⁸ **Frits Goldschmeding** (Amsterdam, 2 de agosto de 1933) es un ex CEO holandés y fundador del mercado laboral flexible. Él es mejor conocido como el fundador, ex presidente y presidente del consejo de administración, más tarde vicepresidente del consejo de directores de supervisión de **Randstad Holding**. Actualmente está en el consejo de supervisión de *Goldschmeding Foundation for People, Work and Economy*.

cobertura nacional de servicios bajo las modalidades de Profesionales y Staffing (Outsourcing, Trabajo Temporal, HR Solutions, RPO e Inhouse Services).

A continuación, se presentarán los antecedentes de la organización de estudio, la cual trabaja en Chile bajo tres modalidades que se diferencia según su razón social y el giro. Se abordarán sus datos básicos y estructura organizacional. Como se puede observar en el Cuadro 4, tales modalidades se distinguen por el giro y funcionalidad.

Cuadro 4.- Antecedentes estructurales de Randstad Chile.

Nombre Fantasía	RANDSTAD		
Representante Legal	Rodolfo Renato Vignati Rodríguez		
Razón Social	Randstad Chile S.A.	Randstad Empresa de Servicios Transitorios Ltda.	Randstad Servicios Ltda.
R.U.T.	96.962.900-3	76.733.620-9	76.437.740-0
Giro	Prestación de Servicios y Subcontratación.	Servicios de personal de carácter transitorio u ocasional.	Prestación de Servicios y Subcontratación.
Sitio Web	www.randstad.cl		
Casa Matriz	Avenida Apoquindo 4501, piso 5, oficinas 501 y 502, Las Condes, Santiago.		
Sucursales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viña del Mar: 12 norte 785, piso 8, oficina 801, Edificio Pamplona. ▪ Talca: 1 Sur 690, oficina 1016 Edificio Plaza. ▪ Concepción: Barros Arana 492, Torre Ligure, piso 5 Of. 53. ▪ La Unión: Riquelme 698. ▪ Valdivia: Carampangue 304. 		

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

- ✎ Por medio de **Randstad Chile S.A.** se subcontratan a personas para que realicen labores en otras empresas (clientes de Randstad), esto por el servicio de Outsourcing, como guardias de seguridad, mercaderistas, reponedores, entre otros cargos de mandos medios y operarios.
- ✎ A través de **Randstad Empresa de Servicios Transitorios Ltda.**, se contratan personas de manera transitoria u ocasional, para cubrir puestos por un periodo de tiempo más corto que el Outsourcing.
- ✎ Bajo la razón social de **Randstad Servicios Ltda.**, es donde se contrata al personal interno de la empresa. Y es bajo esta modalidad donde se enfocará el presente estudio.

2.4.1.- Reseña Histórica de Randstad.

En el Cuadro 5, se presenta de forma breve y sistemática la reseña histórica de una de las consultoras de Recursos Humanos que empezó con dos estudiantes y una bicicleta hasta convertirse en una de las agencias de reclutamiento más reconocidas del mundo.

Cuadro 5.- Historia de Randstad en Chile y el Mundo.

Año	Hecho Histórico
1960	Se crea la compañía local holandesa Uitzendbureau Amstelveen .
1964	La compañía cambia de nombre a Randstad Uitzendbureau .
1967	Randstad tiene 32 sucursales en 4 países.
1983	Compra la agencia de búsqueda de personal Tempo-Team .
1985	Randstad celebra sus bodas de plata (25 años): 257 sucursales en 4 países.
1990	Randstad cotiza acciones en la bolsa de valores de Amsterdam.
1996	Randstad cubre 16.000 posiciones temporales para los juegos Olímpicos de Atlanta.
1998	El fundador, presidente & CEO de Randstad, Frits Goldschmeding se retira.
1998/99	Nuestra red internacional se duplicó por adquisiciones en EE. UU., Alemania y España.
2007	Randstad compra Grupo Vedior y se convierte en el 2do mayor proveedor de servicios de RR.HH. en el mundo.
2008	Con la compra del Grupo Vedior, Randstad llega a Chile.
2010	Randstad adquiere en Japón la compañía de RR.HH. FujiStaff . Randstad celebra

	50 años con una fiesta global y tiene cerca de 30.000 empleados.
2011	Randstad adquiere el Grupo SFN , la combinación crea al No. 3 en Norte América.
2013	Adquisición de parte de las actividades de la empresa europea de búsqueda de personal USG People .
2015	Randstad Award celebra sus 15 años de existencia.
2016	Adquisición de Proffice Obiettivo Lavoro, Careo, twago y Monster Worldwide .
2017	Randstad adquiere BMC y Ausy para fortalecer el mercado de Professionals de Europa.

Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada del sitio web de Randstad Chile (<https://www.randstad.cl/sobre-nosotros/historia/>)

2.4.2.- Organigrama de Randstad Chile.

La estructura organizacional de Randstad en Chile es jerárquica, sin embargo, cumple con modelo comunicacional horizontal, donde la comunicación es directa por medio de los diferentes cargos y áreas de la organización. No obstante, cada quien debe reportar a su jefe respectivo sobre actividades específicas de su área.

La comunicación tiende a ser más orgánica y fluye fácilmente a partir de cada uno de los colaboradores de la empresa. Cada cargo tiene su función específica, y se les permite a los empleados tomar sus propias decisiones operativas del día a día. Si bien, cada área de la compañía tiene un director a cargo, todo se le reporta al Gerente General o Chief Executive Officer (CEO), quien a su vez es el director del área de Recursos Humanos.

A continuación, se pueden observar los departamentos y cargos que componen a la empresa de estudio.

Ilustración 5.- Organigrama general de Randstad Chile.

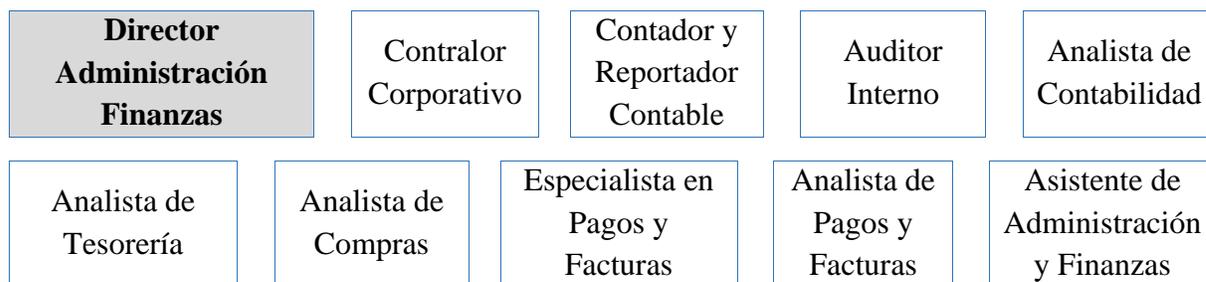


Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

a) Área de Administración y Finanzas

El área de administración y finanzas se encarga de velar por la correcta administración de los recursos financieros y de infraestructura de la compañía. Proveer información fidedigna en tiempo y forma, además de dar soporte a las áreas comerciales en la administración del negocio.

El área de Administración y Finanzas se compone por los siguientes cargos:

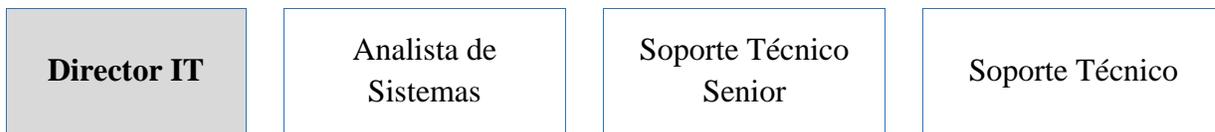


Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

b) Área de IT

El departamento de informática o área de IT, tiene la misión de gestionar la infraestructura y los sistemas tecnológicos de Randstad, mediante el soporte y mantención de todos los servicios que apoyan los procesos realizados por los colaboradores internos.

El área de IT se conforma por los siguientes cargos:



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

c) Área de Marketing

El área de Marketing se creó en noviembre de 2010 con el principal objetivo de realizar el cambio de marca de Select⁹ a Randstad y ejecutar todas las acciones que esto implica, comenzando así el paulatino pero enriquecedor camino de posicionar Randstad en la industria de Recursos Humanos en Chile y entre sus principales stakeholders.

Actualmente el departamento de Marketing se compone con personal en los siguientes cargos:



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

d) Área Legal

El departamento legal de Randstad se creó en el mes de mayo de 2013, con el objeto de resolver de forma interna la necesidad de asesoría legal ajustada y oportuna necesaria para el desarrollo diario del negocio.

⁹ **Best Select Chile S.A.** es la consultora de recursos humanos que adquiere Randstad al llegar a Chile. Se conservó el personal interno de la organización, pasando este a ser parte de Randstad.

El departamento legal presta apoyo y asesoría a nivel nacional, por medio de los siguientes puestos de trabajo:

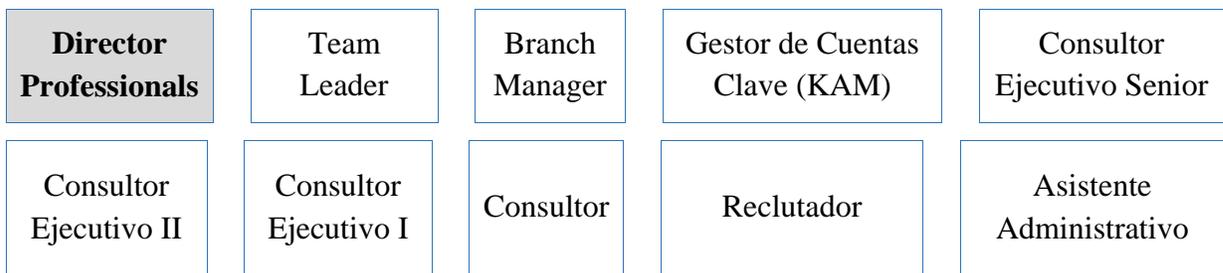


Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

e) Área de Professionals

Randstad Professionals es la división especialista en puestos directivos y técnicos de alto nivel. Para ofrecer los mejores candidatos a sus clientes con especialización e inmediatez, se enfoca en ciertos sectores productivos del país y en determinados perfiles de cargo.

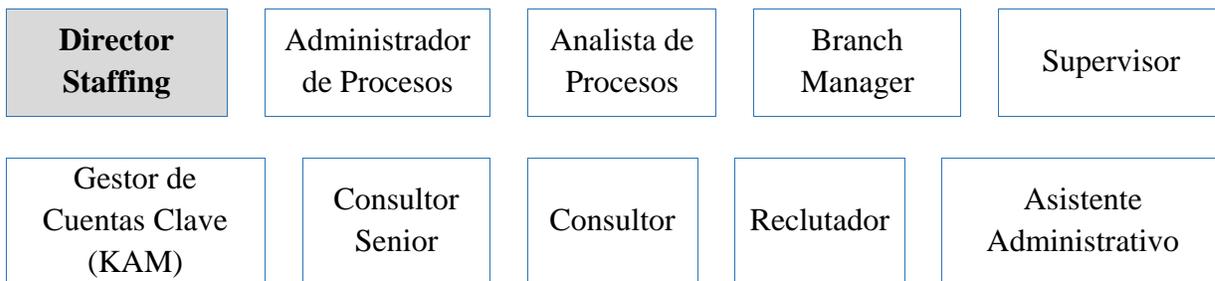
El área de Professionals se compone de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

f) Área de Staffing

El área de Staffing es la división especialista en cargos administrativos, operativos, técnicos y comerciales. Esta área se construye por medio de los siguientes cargos que van desde el asistente administrativo al director del área:



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

g) Área de Prevención de Riesgos

El principal objetivo del departamento de Prevención de Riesgos, es velar por las condiciones de salud y seguridad de sus colaboradores. Considerando todas las aristas propias del servicio de Outsourcing: Tipo cliente, Rubro, Cargo, Tarea, Infraestructura, Ubicación Geográfica, etc., es decir, vela por la salud y seguridad, tanto del personal interno de la compañía como así de los colaboradores que trabajan a modo de subcontratación para otras empresas.

El área de Prevención de Riesgos tiene una cobertura nacional, encontrándose en la casa matriz ubicada en Santiago, como así también en las sucursales de la Unión y Valdivia.

Se compone de la siguiente manera:

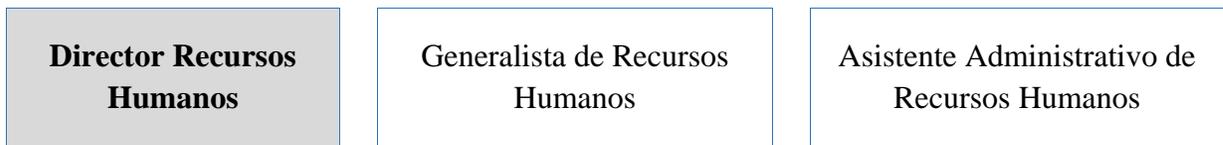


Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

h) Área de RRHH

El área de Recursos Humanos de Randstad se preocupa de administrar el personal interno de la organización. Se enfoca en ser un aliado estratégico para cada una de las áreas y así desarrollar todas las potencialidades del equipo Randstad.

Este departamento se encuentra solo en Santiago donde hace una cobertura nacional por medio de los siguientes mandos:



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del departamento de RR.HH. de Randstad Chile.

2.4.3.- Directrices estratégicas de la organización.

A continuación, se presentarán las directrices estratégicas de Randstad, las cuales están fijadas teniendo en cuenta sus valores fundamentales, ya que por medio de ellos Randstad busca dar forma al mundo del empleo, acortando la brecha entre los candidatos y las empresas.

Misión:

“Tomar el liderazgo en la configuración del mundo del trabajo. Al encontrar el justo equilibrio entre las necesidades de las empresas y los diversos intereses de los candidatos, acortamos la brecha entre las necesidades de la oferta y la demanda”.

Visión:

“Ser reconocidos por seguir, cumplir y vivir de acuerdo a los valores fundamentales, los que fueron definidos desde los primeros días de la compañía: conocer, servir y confiar, además de la búsqueda de la perfección y la promoción simultánea de todos los intereses”.

Valores fundamentales:

✓ **Conocer:**

“Somos expertos. Conocemos a nuestros clientes, sus compañías, nuestros candidatos y nuestro negocio. En nuestro negocio con frecuencia lo que más importa son los detalles”.

- Conocemos y cumplimos las leyes que rigen en nuestro sector, los principios internacionales sobre derechos humanos y la política y los procedimientos internos de Randstad.
- Conocemos y cumplimos las leyes de competencia y antimonopolio.
- Conocemos y cumplimos las leyes sobre uso de información privilegiada y abuso de mercado respecto a las acciones o títulos valores de Randstad.
- Nos aseguramos de que nuestros ficheros (incluidos los que contienen información personal) sean creados, usados, almacenados y destruidos de conformidad con la Ley.

✓ **Servir:**

“Tenemos éxito a través de la promoción de un espíritu de servicio de excelencia, superior a los requisitos básicos de nuestra industria”.

- Llevamos a cabo nuestras actividades de manera justa y ética, y evitamos cualquier situación que pueda crear un conflicto de intereses, o la apariencia de conflicto, entre los intereses de Randstad y nuestros intereses particulares.
- No ofrecemos, pagamos o aceptamos sobornos, ni ofrecemos o damos regalos ni ningún gesto de hospitalidad que pudieran crear influencias indebidas.
- Rechazamos los regalos o gestos de hospitalidad que pudieran crear influencias indebidas o la apariencia de influencias indebidas.

✓ **Confiar:**

“Somos respetuosos. Valoramos nuestras relaciones y tratamos bien a las personas”.

- Tratamos a los demás de manera equitativa, actuamos con cuidado y consideración y respetamos los derechos humanos. No toleramos la intimidación o el acoso en ninguna de sus formas.
- Respetamos el derecho a la intimidad, aseguramos que la información confidencial se mantenga como tal y no abusamos de la información confidencial de otros.
- No hacemos un uso indebido de los bienes de Randstad con fines personales.

✓ **Búsqueda de la perfección:**

“Tratamos de mejorar e innovar constantemente. Estamos aquí para satisfacer a nuestros clientes y candidatos en todo lo que hacemos, cuidando hasta el más mínimo detalle. Esto nos da la ventaja”.

- Consideramos la salud y la seguridad en nuestra actividad, incluida la de nuestros empleados corporativos y temporales, como una prioridad absoluta.
- Mantenemos y proporcionamos contratos, archivos e información y datos económicos completos, precisos, puntuales, exactos y comprensibles.

Tenemos en cuenta y perseguimos minimizar el impacto medioambiental de nuestras actividades empresariales.

✓ **Promoción simultánea de todos los intereses:**

“Tenemos una mirada que va más allá del negocio y tomamos nuestra responsabilidad social en serio. Randstad siempre debe beneficiar a la sociedad en su conjunto”.

- Valoramos la diversidad y no discriminamos por motivos de edad, color, discapacidad, sexo, estado civil, nacionalidad, raza, religión u orientación sexual o por cualquier otra característica irrelevante o ilegal.

- No entablamos relaciones con personas relacionadas con el terrorismo o con otras actividades delictivas.
- No efectuamos contribuciones a candidatos a cargos públicos o privados, a partidos políticos u otros intereses políticos.

Randstad Chile hace alusión a que su identidad global se mantiene por el compromiso generalizado con estos valores, los que en conjunto forman un círculo virtuoso.

CAPITULO III

MARCO EMPÍRICO

En este capítulo, se busca dar a conocer nuestra metodología para recoger la información relevante para nuestra investigación. Se plantean las herramientas a utilizar, junto con su correspondiente justificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Para esta investigación se utilizaron dos encuestas, las cuales han sido probadas y testeadas en investigaciones anteriores que se vinculan a nuestro tema de investigación.

1.- Aspectos Metodológicos.

1.1.- Tipos y Niveles de Investigación.

El tipo de investigación que mejor se adecua a este estudio, es el descriptivo del tipo no experimental. Esto debido a que no se realizará ningún tipo de manipulación a los factores que influyen en nuestra investigación al momento de recopilar información relevante. En cuanto al diseño, será el de tipo transversal. Se escoge este diseño de la investigación no experimental, debido a que ya se han realizado estudios similares y solo se recogerá información en un momento único en el tiempo.

En definitiva, en esta investigación se llevará a cabo un estudio no experimental-transversal, con un diseño descriptivo. Esto último debido a que se trabajará en base a encuestas, y por ende solo se limitará a describir y analizar los resultados obtenidos. Además, con estos últimos, se busca describir los factores que la empresa consultora de recursos humanos Randstad Chile, toma en cuenta para realizar las labores de gestión del talento humano.

Cabe señalar que será un modelo documental, pues la identificación del problema como su conceptualización está dirigida hacia la organización en estudio, considerando el contexto de la cultura y el clima laboral de la empresa en cuestión.

Para lograr alcanzar los objetivos específicos de esta investigación, se acudió a información de diferentes fuentes, dentro de las cuales podemos destacar: libros especializados en Recursos Humanos y Gestión de Talento, Artículos de investigaciones científicas, Revistas especializadas, Repositorio académico de universidades y Estudios de instituciones de carácter investigativas tanto gubernamentales como de privados.

Luego de seleccionar la información, se analizó de tal forma que permitió sintetizar el tema en estudio y junto con ello lograr construir un marco teórico y empírico sobre el cual se desarrolló la investigación.

Posteriormente, se presentarán las encuestas implementadas focalizadas en la gestión y retención de talento de la empresa en estudio. Estos instrumentos nos permitirán recoger información sobre temas como: la demografía de los trabajadores, la cultura organizacional, selección de personal, capacitación de colaboradores, mantenimiento de los trabajadores, riesgos psicolaborales, entre otros temas que se abordarán más adelante.

Una vez recogida la información, se analizará de tal manera que permita distinguir cuáles son los factores que apoyan la retención de talento en la empresa y en su contrapartida, distinguir cuales son los factores que provocan la fuga del talento humano en una organización.

2.- Población y Muestra: Criterios de selección.

La población de estudio corresponde a la empresa Randstad Chile, la cual cuenta con 102 trabajadores internos a nivel nacional. Para la presente investigación, se tomará una muestra representativa de 31 personas, que corresponde a los trabajadores que contestaron las encuestas.

La muestra aborda las sucursales de Randstad Chile localizadas en Viña del Mar, Talca, Concepción y La Unión.

Para seleccionar la muestra del presente estudio de investigación, se procedió a considerar solamente el personal interno de la empresa de estudio, pues aquellos que trabajan por medio de los servicios transitorios que ofrece la organización, es solo por un tiempo definido de días o meses que permanecen como parte de la empresa, de lo cual, sus respuestas no serían objetivas, y con ello se perdería la veracidad del instrumento.

A continuación, en el Cuadro 6, se puede observar que de las 6 sucursales que posee Randstad en Chile solamente participaron 4 en nuestro estudio. Esto se debe a que al momento de aplicar nuestro cuestionario la sucursal de Santiago paso por un proceso de reestructuración interna y recursos humanos no nos permitió aplicar nuestro cuestionario en

dicha sucursal. Para el caso de Valdivia no recibimos respuesta del cuestionario por parte del personal de dicha sucursal.

Cuadro 6.- Distribución de la Muestra por Sucursales.

Sucursal Randstad Chile	Personal por Sucursal (Población)	Encuestados Totales (Muestra)	Porcentaje de Respuesta
Viña del Mar	14	7	50%
Talca	6	4	67%
Concepción	15	15	100%
La Unión	9	5	56%
Santiago	52	0	No aplica
Valdivia	6	0	No aplica
Total	102	31	-

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

De esta manera conformamos nuestra muestra con 31 encuestados, quienes respondieron voluntariamente el cuestionario que se presentará a continuación.

3.- Instrumento de Medición.

De acuerdo al análisis realizado en Randstad Chile, es que se ha optado por la aplicación de un cuestionario enfocado en la medición de la gestión del talento y el contexto donde se desarrolla el mismo, es decir, el contexto psicolaboral.

A continuación, en el Cuadro 7, se muestra cómo se conforma el instrumento de medición, el cual se divide en 3 partes: Sección General, Gestión del Talento y Contexto Psicosocial.

Cuadro 7.- Resumen Cuestionario.

PARTE 1: SECCIÓN GENERAL	
1. Aspectos Demográficos.	3
2. Caracterización del trabajador.	4
PARTE 2: GESTIÓN DEL TALENTO	
3. Cultura Organizacional.	5
4. Selección de personal.	5
5. Capacitación de personal.	5
6. Medición del Desempeño.	4
7. Mantenimiento de Personal.	5
PARTE 3: CONTEXTO PSICOSOCIAL	
8. Dimensión Exigencias Psicológicas.	5
9. Trabajo activo y desarrollo de habilidades.	5
10. Apoyo Social en la empresa y Calidad de liderazgo	5
11. Compensaciones	3
12. Doble presencia	2
Total ítems del Cuestionario.	51

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Parte I: Sección General.

En la presente sección se consideran las siguientes dimensiones y sub dimensiones.

- ❖ **Aspectos Demográficos.**
 - ↳ Género.
 - ↳ Edad.
 - ↳ Estado Civil.
- ❖ **Caracterización del trabajador.**
 - ↳ Renta.

- ↳ Área de la empresa donde trabaja.
- ↳ Sucursal en la que trabaja.
- ↳ Antigüedad en la compañía.

Con tales dimensiones buscamos caracterizar la muestra e identificar el rango etario y experiencia dentro de la compañía al momento de aplicar el cuestionario.

Parte II: Gestión de Talento Humano.

En la siguiente etapa de la encuesta de la medición de la gestión del talento humano, se compone de las siguientes dimensiones:

- ❖ **La cultura organizacional.**
- ❖ **Selección de personal.**
- ❖ **Formación y desarrollo.**
- ❖ **Mercado Laboral o Medición del Desempeño.**
- ❖ **Mantenimiento o retención de personal.**

Cada una de estas preguntas contiene entre cuatro a cinco preguntas respectivamente. Cabe además señalar que el cuestionario es extraído de fuentes confiables, y cada pregunta está cuidadosamente elaborada de tal forma de no caer en ambigüedades y posibles errores, al momento de recoger valiosa información.

Parte III: Contexto Riesgo Psicosocial.

En esta tercera parte del cuestionario, buscamos caracterizar el contexto psicosocial laboral en donde se desarrollan los talentos. Se busca identificar qué factores pueden estar afectando a los trabajadores, y en base a ello sugerir posibles soluciones que permitan mejorar el crecimiento y desempeño del talento humano en la organización.

El cuestionario seleccionado es el **cuestionario SUSESO ISTAS**, debido a que es un instrumento confiable debido a que es respaldado por fuentes gubernamentales como la Superintendencia de Seguridad Social y entidades ligadas a la salud ocupacional.

El cuestionario a aplicar consta de veinte preguntas, las cuales se clasifican en cinco dimensiones, las cuales se citarán a continuación.

- ❖ **Dimensión Exigencias Psicológicas.**
- ❖ **Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades.**
- ❖ **Dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo.**
- ❖ **Dimensión de Compensaciones.**
- ❖ **Dimensión de Existencia de Doble Presencia.**

Cabe además señalar que, durante todo el proceso de la aplicación del cuestionario, se trabajó en base al anonimato de los trabajadores. Se mantuvo un cuidado especial con cada uno de las identidades de los trabajadores que participaron en la encuesta. La participación de cada uno de los trabajadores fue de manera voluntaria, no existiendo presión alguna en cuanto a la respuesta inducida de cada pregunta.

Es importante señalar que este cuestionario no es un instrumento que mide clima laboral, sino que factores de riesgo que pueden impactar la salud de los trabajadores. Este instrumento facilita la identificación y focalización de los problemas en el trabajo y el posterior diseño de las mejores estrategias para abordarlos.

4.- Medición de la Gestión del Talento.

Para medir esta variable la Gestión del Talento humano en la empresa de estudio, se utilizó el instrumento propuesto por Restrepo, F. (2009), quien menciona lo siguiente sobre el instrumento: *“El diseño y aplicación de unos adecuados instrumentos para la Auditoría de Recursos Humanos permitirá: Conocer y determinar periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas; Evitar la reincidencia de posibles fallos o*

errores, Detectar los costes sociales ocultos o excesivos; Verificar si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia, se dan y en qué medida; Contribuir a conocer el estado de salud/calidad de vida en el trabajo y descubrir las áreas problemáticas y finalmente fomentar y facilitar el cambio y la mejora continua”.

El instrumento utilizado contiene las siguientes dimensiones a medir:

- ❖ Cultura organizacional.
- ❖ Selección de personal.
- ❖ Formación y desarrollo.
- ❖ Medición del desempeño.
- ❖ Mantenimiento de personal.

El instrumento de medición es un cuestionario entregado por mano a los encuestados, es decir, es cada individuo el que lee y anota sus propias respuestas en libre albedrío, sin control de tiempo, situación que otorga al encuestado una sensación de privacidad facilitando la mayor meditación de las respuestas.

El carácter de fácil comprensión del instrumento solo requiere las instrucciones básicas, siendo la más importante de ellas el carácter de confidencial de la misma. Esto tuvo una excepción debido a que los encuestados de las siguientes sucursales: Viña del Mar, Talca, La Unión y Valdivia, recibieron las encuestas vía correo para ser contestadas, dándoles las mismas instrucciones que a los demás encuestados.

La encuesta fue diseñada utilizando una escala de Likert con intensidad creciente con un total de cinco puntos disponibles, como se puede apreciar en el Cuadro 8.

Cuadro 8.- Escala de Likert¹⁰.

¹⁰ La **escala de Rensis Likert** es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica que nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Escala de Likert para la Medición del Gestión del Talento Humano		
Totalmente en desacuerdo	TD	1
En desacuerdo	D	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	N	3
De acuerdo	A	4
Totalmente de acuerdo	TA	5

Fuente: Elaboración propia en base a Rensis Likert.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, observándose en el Cuadro 8, que para la presente investigación se utilizar una escala de 5 elementos configurados previamente. Cabe señalar la importancia de tener un elemento neutral para aquellos trabajadores que ni de acuerdo ni en desacuerdo están a las dimensiones evaluadas.

5.- Medición del Contexto de Riesgo Psicosocial.

Como ya hemos mencionado durante esta investigación, el clima y en general el contexto en la cual se desarrolla el talento humano, es importante para su posterior crecimiento y desarrollo. De esta manera, la organización logra tener en sus filas a un trabajador comprometido y con un permanente desarrollo profesional.

Si bien el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, este se encuentra estrechamente relacionado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (Chiavenato, 2009). Sin embargo, existe un factor el cual se encuentra alojado

en las condiciones de trabajo, el cual está vinculado con el tipo de organización, contenido del trabajo y ejecución de las tareas. Estas condiciones pueden afectar de forma negativa, el bienestar y la salud (física y mental) del trabajador. Estas condiciones las denominaremos *Riesgos Psicosociales*.

A continuación, se desarrollará el tema en profundidad para lograr tener un mayor entendimiento de la relación existente entre el desarrollo del talento humano y los Riesgos Psicosociales.

5.1.- El Talento Humano y los Riesgos Psicosociales.

Según nos señala el Ministerio de Salud (2013), los factores psicosociales bajo el contexto ocupacional, hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y están relacionadas al tipo de organización, contenido del trabajo y la ejecución de la tarea. Estas condiciones tienen la capacidad de afectar de manera positiva o negativa, el bienestar y salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo. El estudio de estos factores, en especial su afectación negativa hacia los individuos, ha ligado el concepto de “estrés”. La evidencia científica sugiere que experiencias continuas de estrés en el trabajo proveen de una importante conexión entre la exposición de los trabajadores a riesgos psicosociales y la aparición de enfermedades (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000).

Cox et al. (2000), nos señala que estos factores de riesgo psicosociales se vinculan estrechamente con el “estrés” el cual afecta a los trabajadores a través de tres enfoques los cuales se señalan a continuación.

➤ Enfoque técnico.

De acuerdo a este enfoque técnico, el estrés es considerado como la característica de un estímulo del ambiente de un individuo que, en general, es concebido en términos de carga o exigencias impuestas al individuo, o también de elementos aversivos (amenazantes) o nocivos de ese entorno.

➤ **Enfoque Fisiológico.**

De acuerdo a este enfoque, el estrés es un estado manifestado por un síndrome específico que consiste en todos los cambios no específicos en el sistema biológico, el cual aparece cuando el individuo se enfrenta a estímulos aversivos o nocivos. El estrés se trata como un síndrome de respuesta fisiológica generalizado. Cabe además señalar, que este trastorno psicológico es una de las actividades psicofisiológicas realizadas por los seres humanos en un intento por adaptarse a los cambios del entorno interno y externo. Esta actividad se refiere a la cantidad y la calidad de la relación entre exigencias y capacidades o recursos individuales, ya sean somáticos, psicológicos o sociales en un entorno material y social específico.

➤ **Enfoque Psicológico.**

Este enfoque conceptualiza el estrés laboral con arreglo a la interacción dinámica entre la persona y su entorno de trabajo. El estrés es inferido por la existencia de interacciones problemáticas entre la persona y el entorno o es medido por los procesos cognitivos y las reacciones emocionales en que se fundamentan tales interacciones.

También se han sumado organismos internacionales en cuanto al tema de los riesgos psicosociales. Para la Organización Internacional del Trabajo¹¹, los factores de riesgo psicosocial son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo pueden ser, en función de percepciones y experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral. Se puede diferenciar entre:

- a) Las condiciones y el medio ambiente de trabajo, que incluye la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus supervisores y las prácticas de la administración.

¹¹ La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo.

- b) Los factores individuales o personales del trabajador incluyen sus capacidades y limitaciones en relación con las exigencias de su trabajo.
- c) Los factores externos al lugar de trabajo que derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda.

Siendo así, es importante conocer cuáles son los riesgos existentes con el fin de evitar los efectos producidos para la salud y la seguridad en el trabajo que afectan tanto al individuo como a la organización, los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentren presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes, físicos, químicos y biológicos), con la organización, con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor (Mansilla, 2012).

Si analizamos las características del talento humano de acuerdo al punto de vista del filósofo español, Juan Antonio Marina¹² (2012), tenemos lo siguiente:

- a) **Actitud activa** ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.
- b) **Capacidad para aprender** eficazmente a largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento esta siempre deseoso de aprender.
- c) **Capacidad de crear.** Crear es producir intencionalmente novedades eficaces.

¹² José Antonio Marina (Toledo, 1 de julio de 1939) es un filósofo, ensayista y pedagogo español.

- d) **Capacidad de evaluar**, tanto en el plano individual como en el social.
- e) Debe tener las **virtudes de la acción**, de la realización y del cumplimiento.

Para que estas características se desarrollen de manera plena generando un desarrollo respecto al talento de las personas, y por ende un aporte a nivel organizacional, es que se debe de considerar la influencia que tiene el entorno.

Cuando el talento humano se desarrolla en un ambiente de trabajo, donde existe poco o nulo liderazgo, se generan situaciones que dan paso a condiciones de trabajo con un impacto negativo en los trabajadores. Estas condiciones, causan trastornos psicológicos que pueden llegar a coartar el crecimiento de un talento humano, e incluso puede llegar a marchitar.

Es por eso que creemos que es importante, por lo menos detectar si están presentes estos riesgos psicosociales, los cuales estén funcionando como detonantes en un descontento por parte de los trabajadores. Para lograr detectar estos riesgos psicosociales presentes en Randstad, se aplicará el cuestionario SUSESO ISTAS 21.

5.2.- Cuestionario SUSESO ISTAS 21.

La aplicación de este cuestionario surge a partir de las condiciones de trabajo y del empleo las cuales han sido profundamente modificadas. Si se les compara con los de hace cincuenta años, los trabajadores de hoy trabajan más en oficinas que en industrias o en el campo, y trabajan más con información o con personas que objetos tangibles. El trabajo paso de ser fundamentalmente físico a ser fundamentalmente mental. La carga mental de los trabajadores se ha incrementado a la par que la intensificación sistemática del trabajo. Estos cambios implican que las habilidades interpersonales (comunicación) y cognitivas (tomar decisiones) se vuelvan progresivamente más relevantes.

En muchos lugares existe un incremento constante de la intensidad y las demandas del trabajo, que se acompaña de una disminución de niveles de autonomía, con recompensas no

siempre acordes al esfuerzo realizado. El trabajo se mide en relación a las metas cumplidas y no en relación al esfuerzo invertido.

Estos cambios en el mundo laboral traen como consecuencia un cambio en el tipo de riesgos para la salud que enfrenta los trabajadores en su lugar de trabajo. Si hace cincuenta años los riesgos más relevantes eran de tipo físico, químico, biológico o ergonómico, hoy, sin que estos riesgos hayan desaparecido, cobran cada vez mayor importancia los riesgos de tipo psicosocial labora. El ambiente psicosocial en el trabajo ha sido identificado por la Organización Mundial de la Salud -OMS¹³- y la Organización Internacional del Trabajo -OIT- como una fuente emergente de riesgos para la salud de los trabajadores en todo el mundo, y se le considera un desafío mayor en la salud ocupacional.

De acuerdo a la definición de la Organización Internacional del Trabajo (Superintendencia de Seguridad Social, 2016), los factores de riesgo psicosocial son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo pueden ser, en función de percepciones y experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral. Se puede diferenciar entre: a) las condiciones y el medio ambiente de trabajo, que incluye la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus supervisores y las prácticas de la administración; b) los factores individuales o personales del trabajador incluyen sus capacidades y limitaciones en relación con las exigencias de su trabajo; y finalmente, c) los factores externos al lugar de trabajo que derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda.

¹³ La **Organización Mundial de la Salud (OMS)** (en inglés World Health Organization o WHO) es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención en salud a nivel mundial.

5.2.1.- Validación en Chile.

Entre los años 2007 y 2009 la Superintendencia de Seguridad Social, en conjunto con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile y la participación del Instituto de Salud Pública y la Dirección del Trabajo, validaron el Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Este es un instrumento que permite la evaluación y medición de los riesgos psicosociales en el trabajo.

El cuestionario es la adaptación y validación en Chile del cuestionario COPSOQ-ISTAS21, que a su vez es la traducción y validación que realizó el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de Barcelona (ISTAS) del *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ), desarrollado por el Instituto de Salud y Ambiente Laboral de Dinamarca. Las recomendaciones metodológicas toman en cuenta las revisiones y observaciones que ha desarrollado tanto el equipo internacional del COPSOQ como los propios usuarios chilenos y el equipo técnico de la Superintendencia de Seguridad Social encargado de su mantención.

El proceso de validación y estandarización del cuestionario significó un largo y riguroso proceso, que finalmente dio como resultado un instrumento válido, confiable, y estandarizado para Chile. Es decir, no se trató solamente de traducir o adaptar al lenguaje el instrumento español, sino que se demostró que sus propiedades psicométricas eran adecuadas al objeto de medición que se necesitaba.

También debe hacerse notar que el cuestionario y el método de aplicación están orientados a la prevención de los riesgos y no a la determinación del origen, laboral o común, de una patología (Superintendencia de Seguridad Social, 2016).

5.2.2.- Metodología de Aplicación.

Para aplicar el cuestionario, en esencia se exige la participación, el respeto por los derechos de quienes responde, la confidencialidad de los datos y la garantía de anonimato. Así podrán participar con mayor confianza.

Ilustración 6.- Metodología participativa.



Fuente: Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21, Superintendencia de Seguridad Social 2016.

Cada una de las etapas de la metodología visualizada en la Ilustración 6, se señalan en detalle a continuación.

- **Formación de Comité de aplicación.** Randstad cuenta con un comité Paritario, Representante de RR. HH, y a un encargado de prevención de riesgos.

- **Difusión/ sensibilización y disminución de temores.** En esta etapa se busca entregar confianza a los trabajadores en cuanto a la participación del proceso. Se debe tener dominio del proceso, y aclarar todas las dudas que surjan.
- **Aplicación del cuestionario.** En esta etapa se procede a la aplicación del cuestionario. se debe llevar un control del tiempo, dependiendo de la versión del cuestionario a aplicar.
- **Presentación y análisis de resultados; diseño de medidas.** Se trabaja de acuerdo a las unidades de análisis se debe considerar básicamente dos criterios generales. Primero es la focalización en grupos específicos que permita la operatividad para la intervención posterior, es decir, no pueden ser tantas unidades que impidan una gestión adecuada. Segundo, se debe asegurar el anonimato de los participantes. Una vez establecidos estos criterios, se debe tener un análisis cuidadoso de los resultados y determinar cuáles serán las medidas a utilizar.
- **Ejecución de medidas, Monitoreo, Reevaluación.** Se deben implementar las medidas de la etapa anterior. Se debe monitorear continuamente las medidas que se están ejecutando. En caso de ser necesario, se debe realizar una reevaluación del proceso

5.2.3.- Empresas con sucursales.

Las sucursales de las empresas deben medirse por separado. Las empresas de gran tamaño suelen tener sucursales con pocos trabajadores que en algunos casos se encuentran geográficamente muy alejadas unas de otras. En estos casos el riesgo puede medirse por unidades regionales o zonales, o de acuerdo al propio organigrama de la empresa.

Teniendo esto en consideración, es que el cuestionario se aplicará solo en las ciudades de Concepción, Viña del Mar, Talca y La Unión.

5.2.4.- Empresas con 25 y menos personas.

En las pequeñas y micro empresas la identificación de los riesgos suele ser menos compleja que en las medianas y grandes empresas. En el caso de los riesgos psicosociales, la evaluación se debe llevar a cabo simplificando la metodología SUSESO/ISTAS21 de acuerdo a las características de la dotación que se describen.

❖ Lugares de trabajo con 9 menos trabajadores.

No es necesario que se constituya un Comité de Aplicación, es necesario que exista un organismo administrador. Se deben explicar cuál es el objetivo de la intervención. La totalidad de los trabajadores debe contestar el cuestionario breve. Se debe mantener la confidencialidad y el anonimato.

5.2.5.- Análisis de Dimensiones para su interpretación.

El cuestionario que se aplicara consta de cerca de 20 preguntas, clasificadas en cinco dimensiones. Cada una de ellas entrega valiosa información en cuanto a la detección de los factores psicosociales. El análisis e interpretación se detallan a continuación. El sistema de respuestas del cuestionario se elabora en base a puntuaciones que van de 1 a 5, dependiendo de la casilla donde marque la respuesta el trabajador. La clasificación de las respuestas totales del cuestionario se asigna entre tres niveles: Verde (bajo riesgo), Amarillo (observación), Rojo (alto nivel de riesgo).

- a) Exigencias psicológicas.** Representa esencialmente el concepto de *demanda*. Una alta prevalencia de personas en “rojo” significa que las exigencias sobre los trabajadores son elevadas, o que el esfuerzo que realizan es alto, pero también que las exigencias emocionales son elevadas. Por ejemplo, se puede calcular cuantas personas tienen 3 y 4 puntos en la pregunta “¿puede hacer su trabajo con

tranquilidad y tenerlo al día? O bien 3 y 4 puntos en la pregunta “en general ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?, y así se puede tener una idea más precisa de lo que está ocurriendo en el lugar de trabajo.”

- b) Trabajo activo y desarrollo de habilidades.** “trabajo activo” es un trabajo donde es posible desarrollarse como persona, principalmente a través de la autonomía y las posibilidades de aprendizaje que tienen los trabajadores, es decir, el concepto de “control” del modelo demanda-control. Una alta prevalencia de personas “en rojo” puede significar que los trabajadores tienen escaso control sobre sus tareas, o que estas son irrelevantes, y por lo mismo son escasas las posibilidades de aprendizaje. Se puede precisar a través del análisis de la respuesta. Por ejemplo, cuantas personas tienen 3 y 4 punto en la pregunta “¿tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?, o en la pregunta “¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?”
- c) Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.** Esta dimensión evalúa principalmente el liderazgo, y es más o menor equivalente al concepto de “apoyo social en la empresa” del modelo demanda-control-apoyo social. Una alta prevalencia de personas en “rojo” puede significar que los estilos de liderazgo son inapropiados. Se puede analizar con mayor precisión a través de las respuestas con 3 y 4 puntos ¿tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera? O a la pregunta ¿recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?, o “sus jefes directos, ¿asignan bien el trabajo?”.
- d) Compensaciones.** Representa principalmente el reconocimiento que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado, y es más o menos equivalente a la dimensión “recompensas” del modelo desbalance esfuerzo-recompensa, pero también mide la estabilidad del trabajo. Una alta prevalencia de personas en rojo puede significar que sienten escaso reconocimiento por su labor, o que su trabajo es inestable. De la

misma manera que en las otras dimensiones, se puede analizar la frecuencia de respuestas “en riesgo” en las preguntas que la constituyen.

- e) **Doble presencia.** Representa las exigencias sincrónicas o simultáneas del ámbito laboral y familiar del trabajador (A. una alta prevalencia de personas en rojo puede indicar que los/las trabajadoras tienen exigencias incompatibles en los dos ámbitos (por ejemplo, horarios de trabajo extensos o incompatibles)

5.2.6- Definiciones.

- **Cuestionario SUSESO/ISTAS21.**

Instrumento originado sobre la base de validación y estandarización del método CoPsoqQ-ISTAS21, adaptada a la población chilena y aplicable a las distintas actividades económicas y productivas y que está orientado a identificar y medir el riesgo psicosocial presente el ámbito laboral de Chile.

- **Método CoPsoq-ISTAS21.**

Método de evaluación e intervención en riesgo psicosocial, centrado en la versión en lengua castellana del cuestionario Psicosocial de Copenhague (CopPsoQ), que resultado de la traducción y validación de este a la población española.

6.- Limitaciones de la Investigación.

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Escases de investigaciones cuyo objetivo sea identificar las causales de fuga de talento de una organización, como así también la escasez bibliográfica sobre estudios que aborden la retención del talento humano en las organizaciones chilenas.
- Limitaciones para acceder a la información confidencial de la empresa en estudio en cuanto a rotación del personal durante los últimos años.
- Las sucursales de Randstad Chile se encuentran en diferentes regiones, por ello fue necesario enviarles las encuestas vía correo electrónico, lo cual acota la comunicación y fluidez que debe existir cuando se aplica una encuesta, para que esta sea contestada de manera óptima, ya sea resolviendo dudas o explicando algún elemento.
- Restricciones para aplicar el instrumento de medición en la casa central de Randstad localizada en Santiago de Chile, ya que, en el periodo de aplicación de la encuesta, dichas oficinas pasaron por una reestructuración de personal en los departamentos más preponderantes, Professionals y Staffing, por lo cual se procedió a aplicar el instrumento de medición de la gestión del talento y los riesgos psicosociales para la retención del talento, en las sucursales de Viña del Mar, Talca, Concepción y La Unión.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo abordamos el análisis estadístico de la investigación, luego de haber expuesto en los capítulos anteriores los aspectos más importantes de la metodología empleada y los instrumentos de medición.

1.- Análisis de los datos.

Para el presente análisis, se utilizó el paquete estadístico Statistical Analysis Software (SPSS) 23.0 de IBM, y el programa Microsoft Office Excel 2016, obteniendo a través de ellos los resultados descriptivos de las dimensiones estudiadas, además de ordenar, clasificar y resumir la información obtenida de la muestra.

El primer paso en el análisis de datos, una vez introducidos los mismos en la base de datos construida con las respuestas de la encuesta, es realizar un análisis de la fiabilidad de los instrumentos de medición, para posteriormente llevar a cabo un análisis descriptivo de los resultados de la muestra.

1.1.- Análisis de Fiabilidad.

Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna expresada por medio del coeficiente Alfa de Cronbach. Lo que se pretende comprobar, es que, si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, es decir, si los individuos responden de una manera coherente, para de esta forma decidir si los ítems expresan el mismo rasgo. La ventaja de este coeficiente reside en que requiere de una sola administración del instrumento de medición y puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa la total confiabilidad.

1.1.1.- Fiabilidad Medición de la Gestión del Talento.

Al realizar un análisis estadístico por medio del programa SPSS del Alfa de Cronbach obtuvimos los siguientes resultados.

Cuadro 9.- *Fiabilidad Gestión del Talento.*

Dimensiones Medición Gestión del Talento	Alpha de Cronbach	Aumenta el Alpha de Cronbach
✚ Cultura Organizacional	0,726	0,759 si se elimina el ítem 1.4 ¹⁴
✚ Selección de Personal	0,685	0,714 si se elimina el ítem 2.2 ¹⁵
✚ Capacitación de personal	0,668	No se elimina ningún ítem
✚ Evaluación de Desempeño	0,661	0,675 si se elimina el ítem 4.3 ¹⁶ 0,685 si se elimina el ítem 4.4 ¹⁷ 0,731 si se eliminan en conjunto los ítems 4.3 y 4.4
✚ Mantenimiento de personal	0,659	0,666 si se elimina el ítem 5.2 ¹⁸ 0,680 si se elimina el ítem 5.5 ¹⁹ 0,696 si se eliminan en conjunto los ítems 5.2 y 5.5

Fuente: Elaboración propia por medio de herramienta IBM SPSS 23.

¹⁴ **Ítem 1.4** “Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional”.

¹⁵ **Ítem 2.2** “Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización”.

¹⁶ **Ítem 4.3** “La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio”.

¹⁷ **Ítem 4.4** “La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos”.

¹⁸ **Ítem 5.2** “Se prepara al empleado para realizar acciones con la intención de prever problemas dentro de su puesto de trabajo”.

¹⁹ **Ítem 5.5** “Se realizan eventos dentro de la organización, para favorecer las relaciones interpersonales”.

- El coeficiente de fiabilidad del ítem **“Cultura organizacional”** se considera como aceptable (0,726) con tendencia a meritorio. Se observa que al eliminar el ítem “Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,759). Se decide no eliminar el ítem ya que el aumento no es significativo.
- El coeficiente de fiabilidad del ítem **“Selección de personal”** se considera como aceptable (0,685). Se visualiza que al eliminar el ítem “Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,714). Se decide no eliminar el ítem ya que el aumento no es significativo.
- El coeficiente de fiabilidad del ítem **“Capacitación de personal”** se considera como aceptable (0,668). No se observan ítems que al ser eliminados aumente el coeficiente de fiabilidad.
- El coeficiente de fiabilidad del ítem **“Evaluación de Desempeño”** se considera como aceptable (0,661). Al eliminar el ítem “La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,675), así mismo al eliminar el ítem “La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,685). Al eliminar ambos ítems, al mismo tiempo, el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,731). Se decide sacar ambos ítems para aumentar el coeficiente de fiabilidad.
- El coeficiente de fiabilidad del ítem **“Mantenimiento de personal”** se considera como aceptable (0,659) con tendencia a meritorio. Se observa que al eliminar el ítem “Se prepara al empleado para realizar acciones con la intención de prever problemas dentro de su puesto de trabajo” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,666). Al eliminar el ítem “Se realizan eventos dentro de la organización, para favorecer las relaciones interpersonales” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,680). Si se eliminan ambos ítems el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,696). Se decide no eliminar el ítem ya que el aumento no es significativo.

1.2.- Análisis Descriptivo

Parte 1: Sección General.

En la sección general presentaremos el análisis descriptivo de la muestra en cuanto a sus aspectos demográficos y caracterización del trabajador dentro de la compañía. Con esta sección buscamos describir el momento actual en el que se encuentra nuestra determinada muestra de Randstad Chile.

I. Aspectos Demográficos

En los aspectos demográficos abordaremos el género²⁰, rango etario (edad) y estado civil de la muestra en estudio.

1. Género de la Muestra.

Como se puede observar a continuación, en el Cuadro 10 y Gráfico 3, la dotación de personal de las encuestas realizadas, están conformadas mayoritariamente por el género femenino representado por el 77,4% del total del personal, mientras que el género masculino solo alcanza el 22,6%.

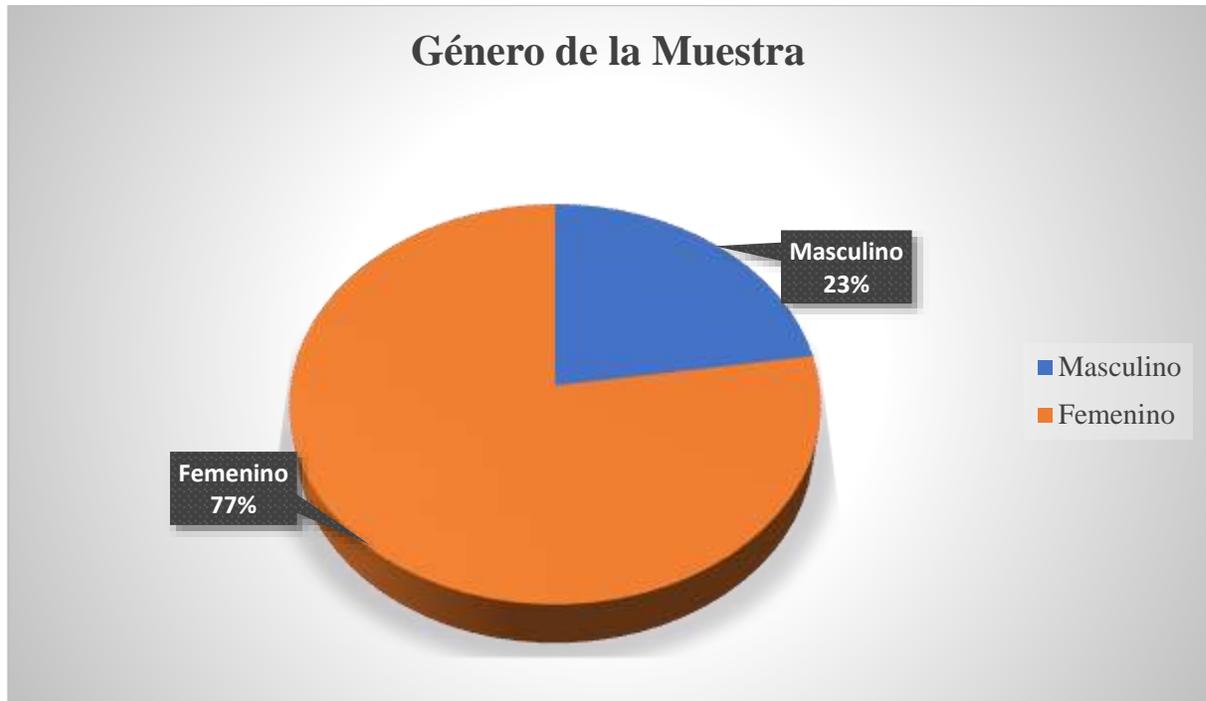
Cuadro 10.- Género General.

Género de la Muestra Total			
Género	Masculino	Femenino	Total
Cantidad (Frecuencia)	7	24	31
Porcentaje	22,6%	77,4%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

²⁰ El **género**, en términos de biológicos se refiere a la identidad sexual de los seres vivos, la distinción que se hace es entre Femenino y Masculino. La palabra **género** proviene del latín “genus”, que etimológicamente quiere decir que es un término técnico específico en ciencias sociales que se refiere al conjunto de características donde se distingue que cada sociedad asigna a hombres y mujeres.

Gráfico 3.- Género de la Muestra.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

2. Edad de la Muestra.

Como se puede observar en los Cuadros 11 y 12, y en el Gráfico 4, la dotación de personal se encuentra mayormente en el rango etario de entre 26 y 35 años de edad, conformado por el personal masculino con 3 personas, con un porcentaje de 9,68%, mientras que el personal femenino con 9 personas, con un porcentaje de 29,03%. Lo que entre ambos hacen un **38,71%** del total de los trabajadores encuestados.

Cuadro 11.- Edades en Años.

EDADES (AÑOS)			
Rango etario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango etario
Menos de 26 años	5	2	7
Entre 26 y 35 años	9	3	12
Entre 36 y 45 años	4	1	5
Entre 46 y 55 años	6	1	7
Más de 55 años	0	0	0
Total	24	7	31

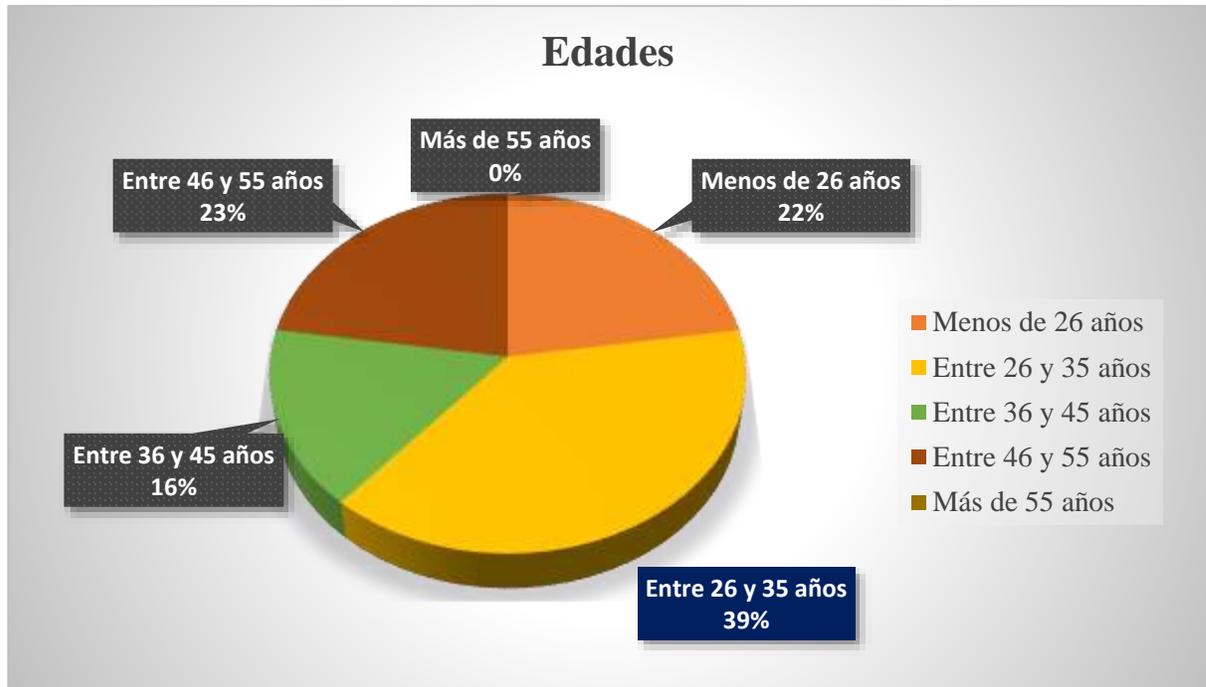
Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Cuadro 12.- Edades en Porcentaje.

EDADES (PORCENTAJE)			
Rango etario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango etario
Menos de 26 años	16,13%	6,45%	22,58%
Entre 26 y 35 años	29,03%	9,68%	38,71%
Entre 36 y 45 años	12,90%	3,23%	16,13%
Entre 46 y 55 años	19,35%	3,23%	22,58%
Más de 55 años	0%	0%	0,0%
Total	77,42%	22,58%	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Gráfico 4.- Edad de la Muestra.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

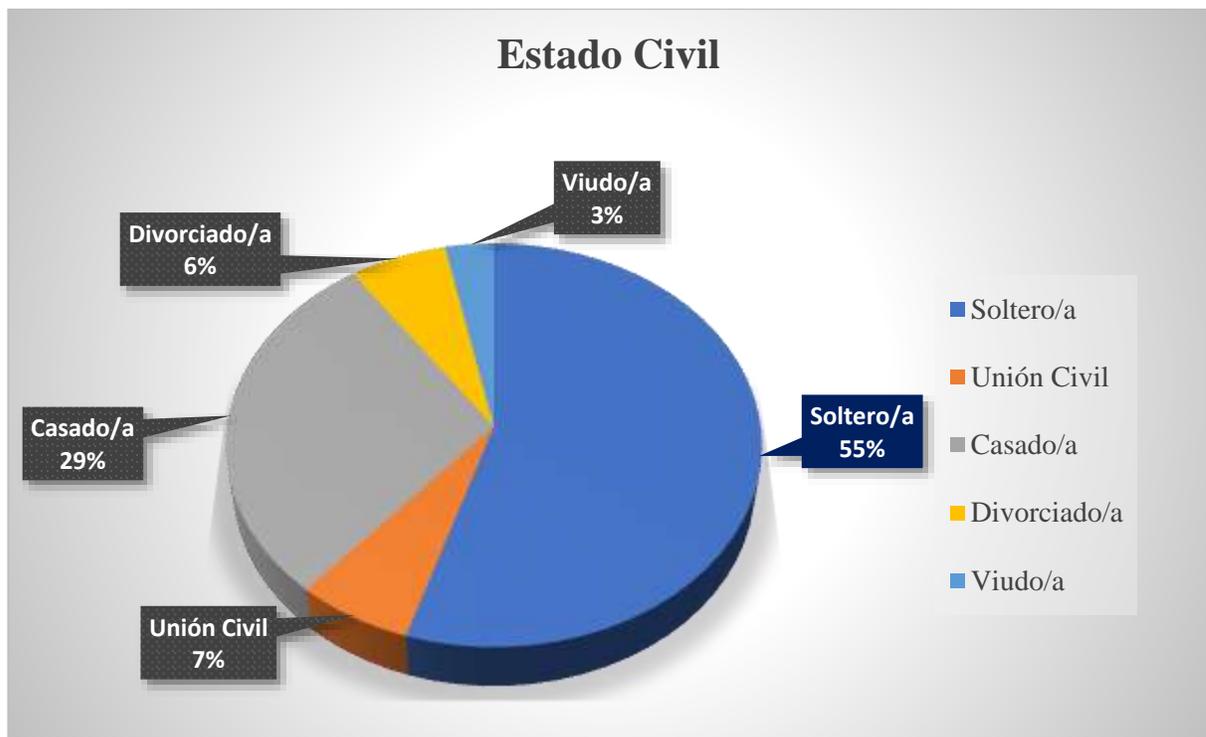
3. Estado Civil.

El estado civil de los trabajadores encuestados, contiene los siguientes resultados, los cuales se pueden apreciar visualmente en el Gráfico 5 y en los Cuadros 13 y 14:

- Según reflejan los resultados el más alto porcentaje lo tienen las personas solteras con 22 mujeres que reflejan un **39%** de la muestra total y con 5 hombres que reflejan el **16%** de la muestra total, donde juntos abarcan el **55%** de las personas encuestadas.
- Se observa que equitativamente en la muestra 1 mujer y 1 hombre que representan el **6,45%** de la muestra se encuentran en estado de unión civil.

- Se refleja que 8 mujeres que representan el 26% y 1 hombre que representa el 3% de la muestra, son casados, donde juntos abarcan el **29%** de las personas encuestadas.
- Se ve según los resultados que, dentro de las personas encuestadas, solo 2 mujeres están divorciadas y representan el **6,45%** de la muestra.
- Asimismo, se ve reflejado en los resultados que, solo 1 mujer que representa el 3,23% se encuentra viuda.

Gráfico 5.- Estado Civil de la Muestra.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Cuadro 13.- Estado Civil de la Muestra.

ESTADO CIVIL (FRECUENCIA)			
Rango etario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Soltero/a	12	5	17
Unión Civil	1	1	2
Casado/a	8	1	9
Divorciado/a	2	0	2
Viudo/a	1	0	1
Total	24	7	31

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Cuadro 14.- Estado Civil de la Muestra en Porcentaje.

ESTADO CIVIL (PORCENTAJE)			
Rango etario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Soltero/a	38,71%	16,13%	54,84%
Unión Civil	3,23%	3,23%	6,45%
Casado/a	25,81%	3,23%	29,03%
Divorciado/a	6,45%	0,00%	6,45%
Viudo/a	3,23%	0,00%	3,23%
Total	77,42%	22,58%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

II. Caracterización del trabajador

En esta sección se aborda la caracterización del trabajador en cuanto al rango de renta, área de trabajo, sucursal de trabajo y antigüedad en la compañía de cada trabajador encuestado.

1. Grupo Salarial.

Los salarios tanto como para las mujeres y, como para los hombres encuestados, fluctúan entre los \$400.001 y los \$800.000 para ambos géneros, con un 58% de la muestra. Como se puede observar a continuación, en los Cuadros 15 y 16, y en el Gráfico 6.

Se observa que, de la muestra evaluada, ningún encuestado percibe un salario sobre el \$1.200.000 lo cual se puede explicar debido que no participo ninguna jefatura de alto rango en la evaluación, quienes pertenecen a la casa matriz localizada en Santiago.

Cuadro 15.- Renta de la Muestra.

RENTA (FRECUENCIA)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Menos de \$400.000	3	1	4
Entre \$400.001 y \$800.000	13	5	18
Entre \$800.001 y \$1.200.000	8	1	9
Más de \$1.200.000	0	0	0
Total	24	7	31

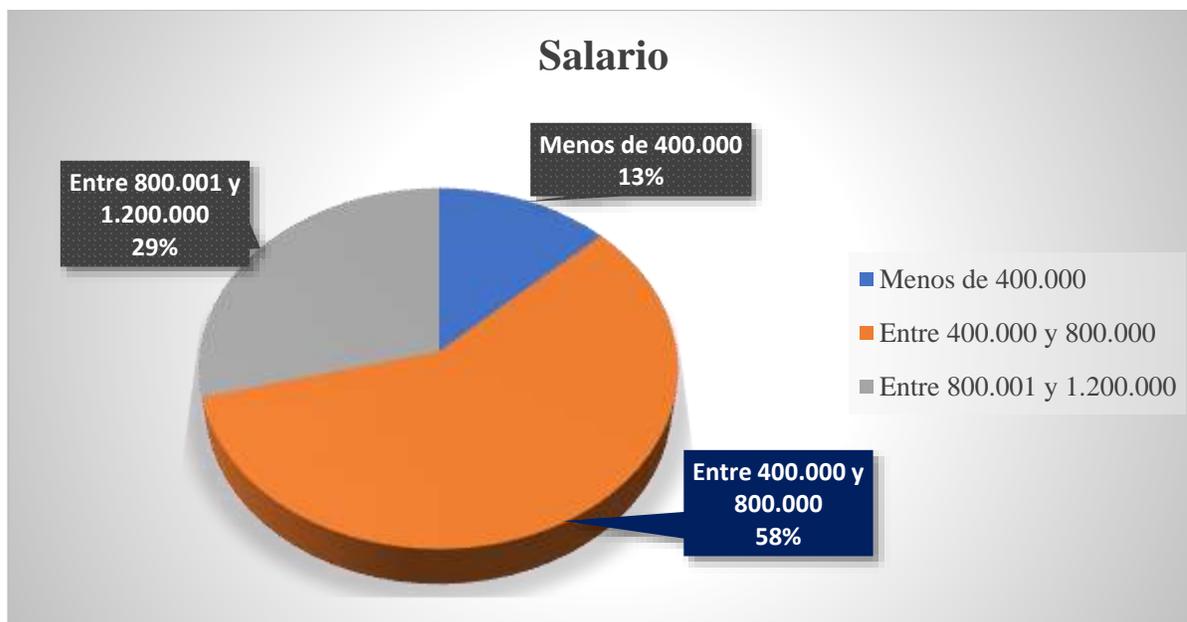
Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Cuadro 16.- Renta de la Muestra en Porcentaje.

RENTA (PORCENTAJE)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Menos de \$400.000	9,68%	3,23%	12,90%
Entre \$400.001 y \$800.000	41,94%	16,13%	58,06%
Entre \$800.001 y \$1.200.000	25,81%	3,23%	29,03%
Más de \$1.200.000	0,00%	0,00%	0,00%
Total	77,42%	22,58%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Gráfico 6.- Renta de la Muestra en Porcentaje.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

2. Área de trabajo.

La unidad o departamento donde se concentran la mayor cantidad de los trabajadores encuestados es el área de Staffing, equipo conformado con 13 mujeres y 4 hombres, que corresponden a un 41,94% y 12,9% respectivamente. (Ver Cuadro 17 y Cuadro 18).

Como se puede observar en el Gráfico 7, el área de Staffing que corresponde al 55% de la muestra evaluada, como se mencionó en capítulos anteriores, es una parte de la fuerza de ventas de la organización que se encarga, además de vender, de administrar el personal de los servicios transitorios y de outsourcing, cumpliendo un rol de 360°²¹.

Cuadro 17.- Área de trabajo de la Muestra.

ÁREA DE TRABAJO (FRECUENCIA)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
IT	0	1	1
Legal	1	1	2
Marketing	3	0	3
Professionals	5	0	5
Staffing	13	4	17
Recursos Humanos	2	1	3
Total	24	7	31

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

²¹ Los trabajadores del Área de Staffing en su mayoría son Consultores (Vendedores) de los servicios transitorios y outsourcing, y cumplen un rol 360°, el cual trata de que cada consultor debe mantener una cartera de cliente, buscar nuevos clientes, llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de la dotación para los clientes que han contratado los servicios, incluyendo además la administración del personal contratado para el cliente, entre otras actividades administrativas. En síntesis, consiste en llevar por completo el proceso de venta y administración de inicio a fin.

Cuadro 18.- Área de trabajo del personal en Porcentaje.

ÁREA DE TRABAJO (PORCENTAJE)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
IT	0,00%	3,23%	3,23%
Legal	3,23%	3,23%	6,45%
Marketing	9,68%	0,00%	9,68%
Professionals	16,13%	0,00%	16,13%
Staffing	41,94%	12,90%	54,84%
Recursos Humanos	6,45%	3,23%	9,68%
Total	77,42%	22,58%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Gráfico 7.- Personal por área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

3. Ciudad de trabajo.

A continuación, se presenta la distribución de la muestra total por sucursales encuestadas. (Ver Cuadro 19, Cuadro 20 y Gráfico 8).

Cuadro 19.- Sucursal de la Muestra.

DOTACIÓN POR SUCURSAL (FRECUENCIA)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Viña del Mar	5	2	7
Talca	3	1	4
Concepción	12	3	15
La Unión	4	1	5
Total	24	7	31

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Cuadro 20.- Sucursal de la Muestra en Porcentaje.

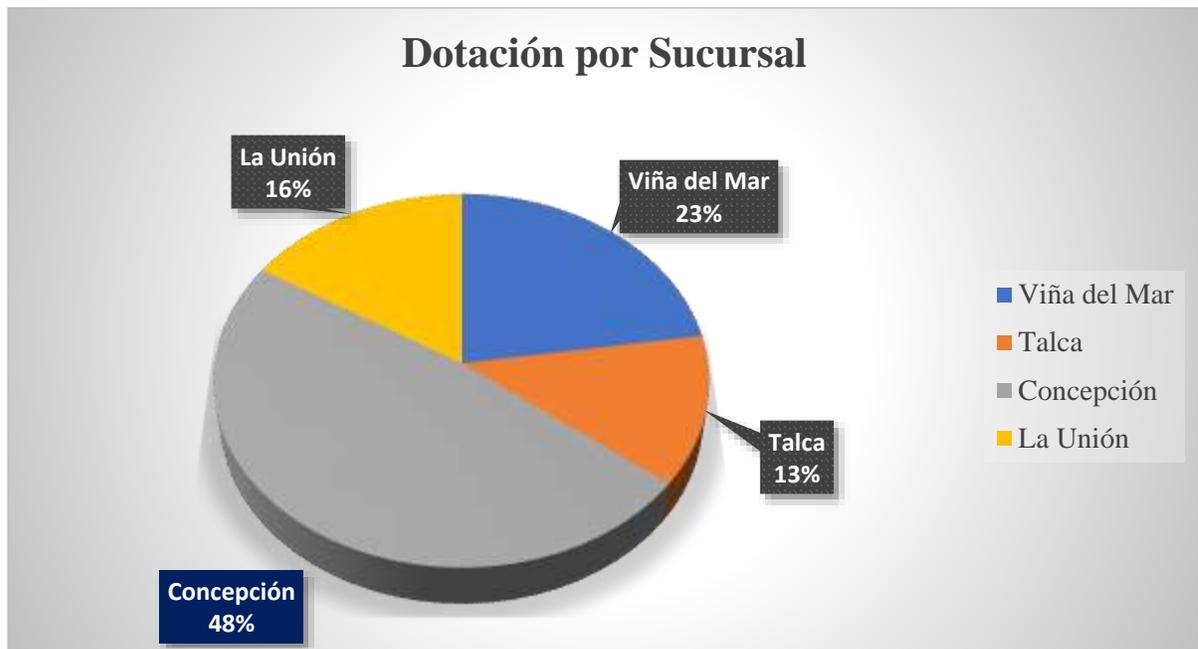
DOTACIÓN POR SUCURSAL (PORCENTAJE)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Viña del Mar	16,13%	6,45%	22,58%
Talca	9,68%	3,23%	12,90%
Concepción	38,71%	9,68%	48,39%
La Unión	12,90%	3,23%	16,13%
Total	77,42%	22,58%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

De la muestra evaluada, la dotación por sucursales se concentra principalmente en Concepción, con 12 mujeres y 3 hombres que corresponden al 38,71% y 9,68% de los encuestados respectivamente. Juntos suman 15 personas que representan el 48,39% de la muestra.

La distribución de la muestra por las sucursales, se puede observar gráficamente en el Gráfico 8 a continuación.

Gráfico 8.- Dotación por Sucursal.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

4. Antigüedad en la compañía.

La antigüedad de los trabajadores encuestados, se ubica principalmente entre 1 y 2 años, con 8 mujeres que corresponden a un 25,81% y a 2 mujeres que corresponde a un 6,45%, abarcando entre ambos un 32,26%.

Se ve también según los resultados, que el otro rango que sobresale, es el que se encuentra con una antigüedad menor a 1 año, con 5 mujeres que corresponden a un 16,13% y a 2 hombres que corresponden a un 6,45%, abarcando entre ambos un 22,58%, como se puede observar en los Cuadros 21 y 22.

En síntesis, podemos señalar que la dotación en Randstad es relativamente nueva, con menos de 2 años de antigüedad en su mayoría, con un 54,84% de la muestra encuestada.

Cuadro 21.- Antigüedad en la empresa.

ANTIGÜEDAD (FRECUENCIA)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Menos de 1 año	5	2	7
Entre 1 a 2 años	8	2	10
Entre 3 a 4 años	6	1	7
Entre 5 a 6 años	4	2	6
Entre 7 a 8 años	1	0	1
Más de 9 años	0	0	0
Total	24	7	31

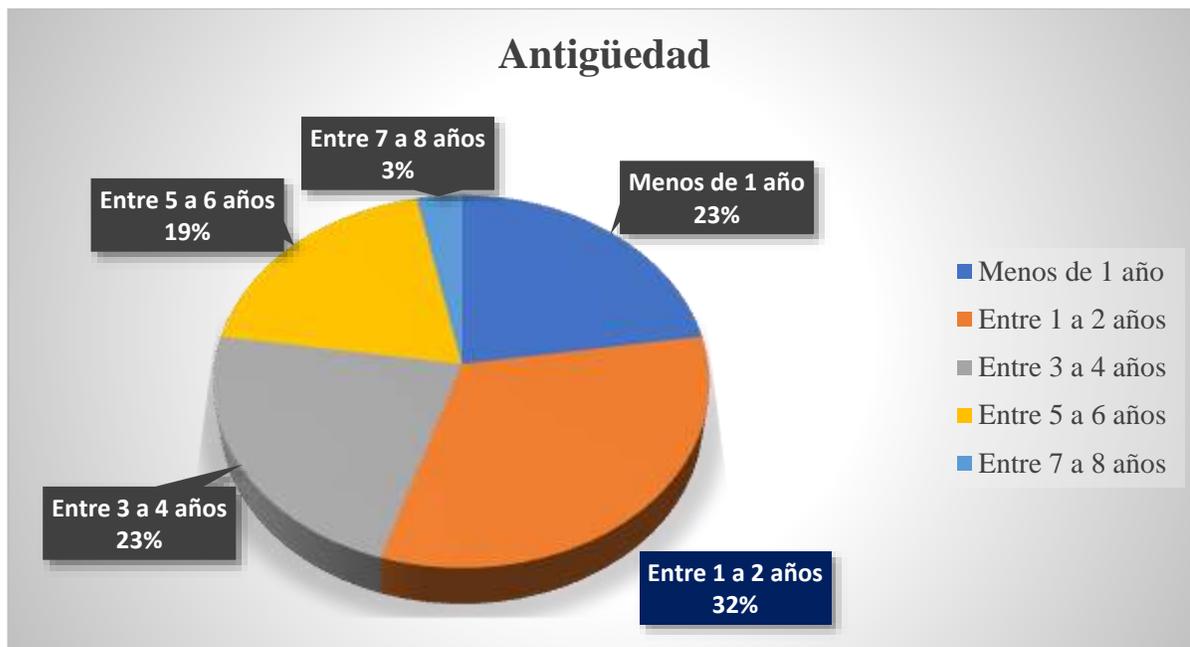
Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Cuadro 22.- Antigiüedad en la empresa (Porcentaje).

ANTIGÜEDAD (PORCENTAJE)			
Rango salario	Femenino	Masculino	Total trabajadores por rango
Menos de 1 año	16,13%	6,45%	22,58%
Entre 1 a 2 años	25,81%	6,45%	32,26%
Entre 3 a 4 años	19,35%	3,23%	22,58%
Entre 5 a 6 años	12,90%	6,45%	19,35%
Entre 7 a 8 años	3,23%	0,00%	3,23%
Más de 9 años	0,00%	0,00%	0,00%
Total	77,42%	22,58%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Gráfico 9.- Antigiüedad del Personal.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Parte 2: Medición de la Gestión del Talento Humano.

El análisis de gestión de talento surge a partir de la recopilación de la información otorgada por el cuestionario de *Gestión del Talento Humano*. Se entregará un análisis por dimensiones, destacando los aspectos más relevantes para la investigación.

1.- Dimensión Cultural Organizacional.

En cuanto a los resultados obtenidos para esta dimensión, se puede observar a continuación, en el Cuadro 23 y Gráfico 10, que la media se clasifica en “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Lo cual significa que los trabajadores se muestran indiferentes en cuanto a la cultura organizacional.

Cuadro 23.- Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional.

	Sub Dimensiones	Media Likert
CULTURA ORGANIZACIONAL	1.1 La cultura organizacional influye en la gestión de la organización y en la gestión del talento humano.	2,71
	1.2 Existe una misión y una visión reconocida por los empleados.	3,55
	1.3 La organización tiene claramente definidos los valores corporativos.	3,39
	1.4 Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional.	3,97
	1.5 Usted conoce si existen indicadores que midan la gestión de la organización.	2,84
	Media Dimensión “Cultura Organizacional”	3,29

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Gráfico 10.- Resumen Medias Cultura Organizacional.



Nota: Escala de Likert de (1) a (5), donde (1) es Totalmente en Desacuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Para un análisis más acabado de la dimensión “Cultura Organizacional”, a continuación, se procederá a analizar brevemente, los resultados obtenidos para cada pregunta que compone dicha dimensión.

1.1.- La cultura organización influye en la gestión de la institución y en la gestión del talento humano.

El resultado para esta pregunta se clasifica en “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, lo que quiere decir, que los trabajadores no muestran algún tipo de aprobación o desaprobación en la influencia de la cultura en la gestión del talento en la organización.

1.2.- Existe una misión y una visión reconocida por los empleados.

El resultado para esta pregunta se clasifica en “de acuerdo” lo que se traduce en que los trabajadores están de acuerdo en que la empresa tiene una visión y una misión reconocidas por los mismos trabajadores.

1.3.- La organización tiene claramente definidos los valores corporativos.

El resultado para esta pregunta se clasifica en “de acuerdo” lo que significa que los trabajadores están de acuerdo con que la organización manifiesta de forma clara sus valores corporativos.

1.4.- Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional.

El resultado para este ítem se clasifica en “de acuerdo” lo que se traduce en que los trabajadores están de acuerdo en que existe un plan estratégico de desarrollo organizacional.

1.5.- Usted conoce si existen indicadores que midan la gestión de la organización.

El resultado obtenido para esta pregunta se clasifica en “ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo que significa que los trabajadores presentan más bien un desconocimiento respecto a la existencia de los indicadores que midan la gestión de la organización.

2.- Dimensión Selección de Personal.

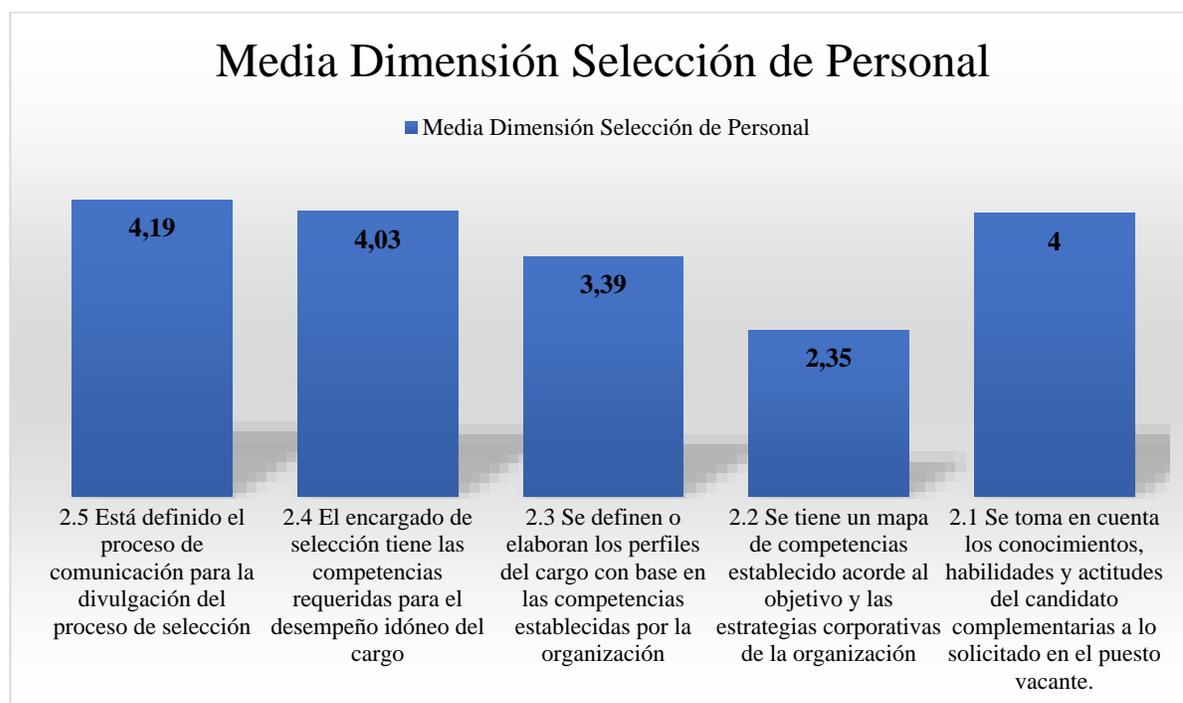
En cuanto a los resultados de esta dimensión, se clasifican en “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores consideran que esta dimensión es relevante para la gestión de talento, y que la organización toma en cuenta aspectos claves para la selección del personal. (Ver Cuadro 24 y Gráfico 11).

Cuadro 24.- Estadísticos descriptivos Selección de Personal.

SELECCIÓN DE PERSONAL	Sub Dimensiones	Media Likert
	2.1 Se toma en cuenta los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato complementarias a lo solicitado en el puesto vacante.	4,00
	2.2 Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización	2,35
	2.3 Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la organización	3,39
	2.4 El encargado de selección tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo	4,03
	2.5 Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección	4,19
	Media Dimensión “Selección de Personal”	3,59

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Gráfico 11.- Resumen Medias Selección de Personal.



Nota: Escala de Likert de (1) a (5), donde (1) es Totalmente en Desacuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Para esta dimensión se procederá a realizar un análisis breve de cada uno de los ítems que componen esta dimensión.

2.1.- Se toma en cuenta los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato complementarias a los solicitado en el puesto vacante.

El resultado obtenido para esta sub dimensión se clasifica en “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores perciben la consideración de los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato complementarias a lo solicitado en el puesto vacante.

2.2.- Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias de la organización.

El resultado obtenido para esta respuesta se clasifica en un “en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores no logran identificar un mapa de competencias establecido acorde al objetivo de la organización.

2.3.- Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la organización.

Este ítem arrojo como resultado general un “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores perciben claramente que se elaboran y definen los perfiles de cargo en base a las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

2.4.- El encargado de selección tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.

El resultado obtenido para esta pregunta se clasifica en un “de acuerdo”. Los trabajadores perciben claramente que los encargados de selección cuentan con las competencias requeridas para desempeñar su puesto de trabajo.

2.5.- Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección.

El resultado obtenido para esta pregunta se clasifica en un “de acuerdo”. Los trabajadores conocen claramente los procesos de comunicación para la divulgación del proceso de selección.

3.- Dimensión Formación y Desarrollo.

El resultado obtenido para esta dimensión fue de un “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Esto quiere decir que las personas encuestadas demuestran un grado de neutralidad frente a esta dimensión, es decir, no están conformes ni desconformes.

A continuación, se pueden visualizar la media de los resultados de la encuesta en el Cuadro 25 y Gráfico 12.

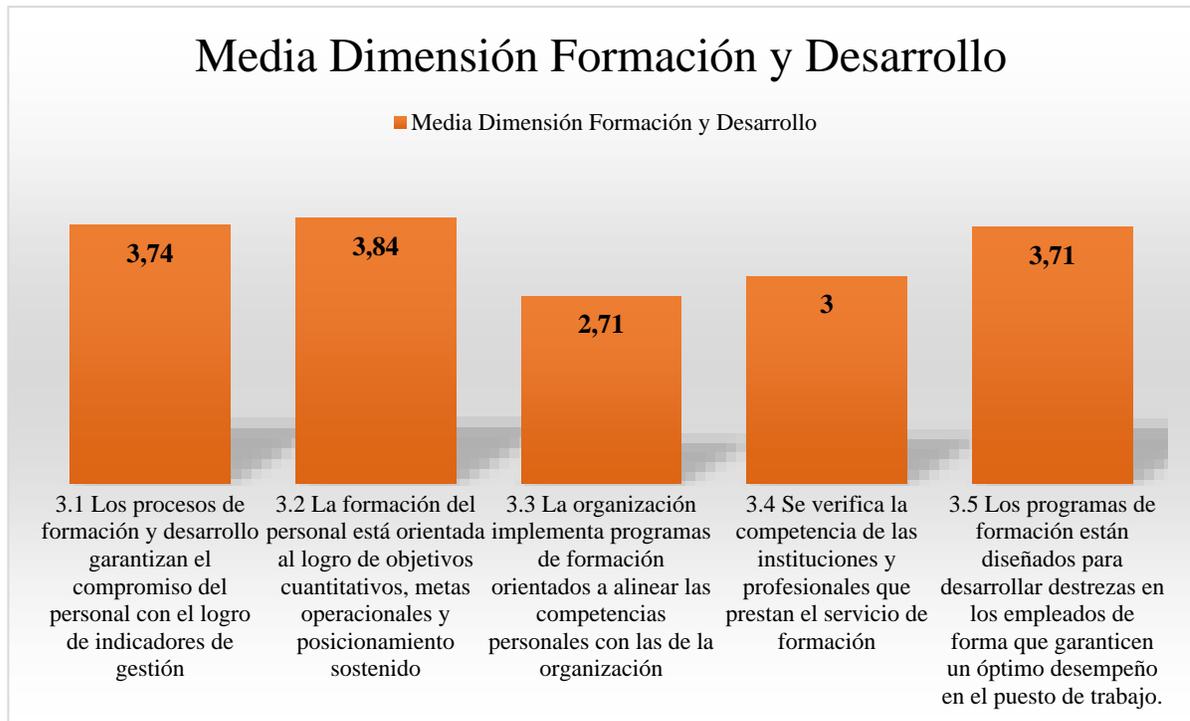
Cuadro 25.- Estadísticos descriptivos Capacitación del Personal.

	Sub Dimensiones	Media Likert
FORMACIÓN Y DESARROLLO	3.1 Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión	3,74
	3.2 La formación del personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido	3,84
	3.3 La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización	2,71
	3.4 Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación	3,00

	3.5 Los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.	3,71
Media Dimensión “Formación y Desarrollo”		3,4

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Gráfico 12.- Resumen Medias Capacitación de Personal.



Nota: Escala de Likert de (1) a (5), donde (1) es Totalmente en Desacuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Para un análisis más acabado de la dimensión formación y desarrollo, a continuación, se procederá a analizar brevemente, los resultados obtenidos para cada ítem que compone dicha dimensión.

3.1.- Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión.

El resultado obtenido para esta sub dimensión se clasifica en “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores que participaron en la encuesta manifiestan estar conforme con los procesos de formación y desarrollo, lo que garantiza un compromiso evidenciado en un logro en los indicadores de gestión.

3.2.- La formación del personal está orientada al logro de objetivos, metas operacionales y posicionamiento sostenido.

El resultado obtenido para este ítem se clasifica en “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, lo que muestra que existe un estado de neutralismo en cuanto a la conformidad en este punto. Sin embargo, existe una tendencia hacia la clasificación “de acuerdo”, ya que los trabajadores se sienten conformes con que la formación del personal se orienta al logro de objetivos, metas operacionales y a un posicionamiento sostenido.

3.3.- La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la empresa.

El resultado obtenido para este ítem se clasifica como “en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores manifiestan una disconformidad en cuanto a los programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la empresa. Sin embargo, existe una tendencia hacia el equilibrio, es decir, hacia la clasificación de “ni en acuerdo ni en desacuerdo”.

3.4.- Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación.

El resultado obtenido se clasifica como “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores participantes de la encuesta se encuentran en un estado neutral es decir no se encuentran ni conformes ni desconformes.

3.5.- Los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.

La respuesta de esta pregunta se clasifica en “de acuerdo”. Esto quiere decir que en los trabajadores existen un alto grado de conformidad en los programas de formación que son diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.

4.- Dimensión de Medición del desempeño Laboral.

El resultado obtenido para esta dimensión se clasifica como “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores que participaron en la encuesta, manifiestan que están impasibles, es decir, que no están desconformes ni conformes en plenitud, en cuando a la dimensión de evaluación de desempeño laboral.

Las medias de los resultados para esta dimensión y sus subdimensiones se pueden apreciar visualmente a continuación, en el Cuadro 26 y Gráfico 13

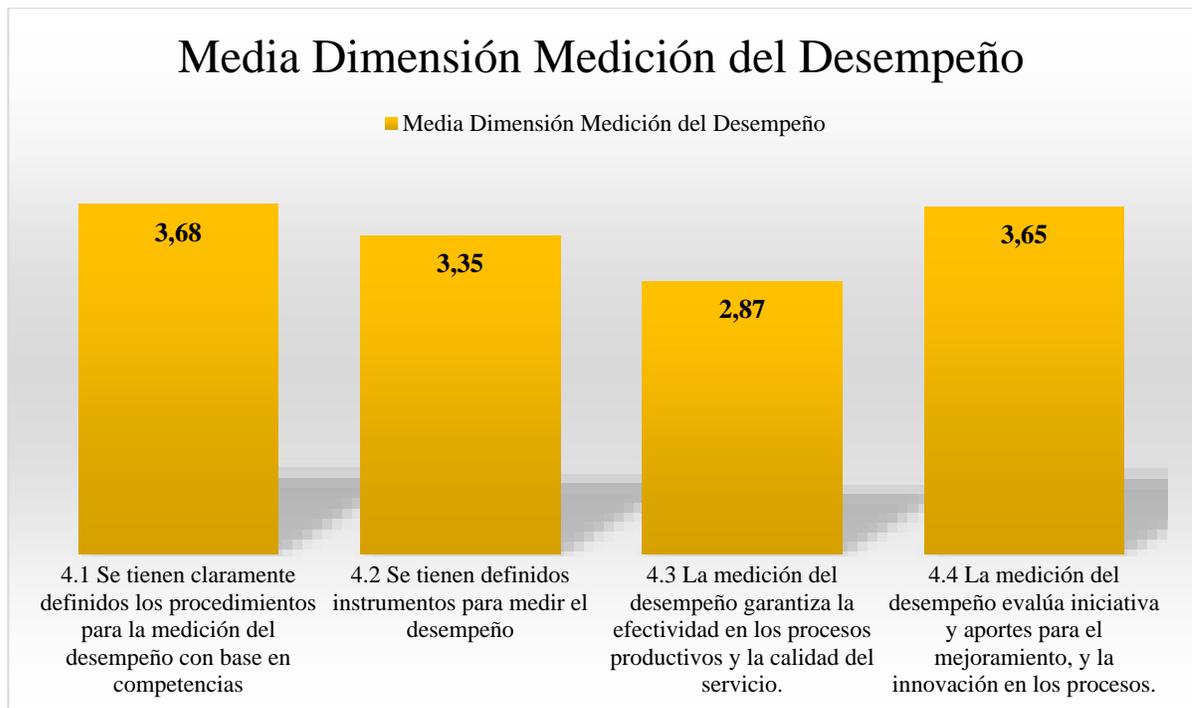
Cuadro 26.- Estadísticos descriptivos Medición del Desempeño.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Sub Dimensiones	Media Likert
	4.1 Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias	3,68
	4.2 Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño	3,35
	4.3 La medición del desempeño garantiza la efectividad en	2,87

	los procesos productivos y la calidad del servicio.	
	4.4 La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos.	3,65
	Media Dimensión 2Medición del Desempeño”	3,39

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Gráfico 13.- Resumen Medias Medición del Desempeño.



Nota: Escala de Likert de (1) a (5), donde (1) es Totalmente en Desacuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Para un análisis más acabado de la dimensión de “Medición del Desempeño”, a continuación, se procederá a analizar brevemente, los resultados obtenidos para cada ítem que compone dicha dimensión.

4.1- Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias.

El resultado obtenido para esta sub dimensión se clasifica como “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores que participaron de esta encuesta, demuestran estar conforme en cuanto a los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias.

4.2.- Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño.

El resultado para esta pregunta se clasifica en como “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores, se encuentran en un estado de neutralidad al momento de manifestar su grado de conformidad. Sin embargo, se identifica una tendencia hacia la clasificación de “de acuerdo”.

4.3.- La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio.

El resultado para esta pregunta se clasifica como “en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores participantes, manifiestan estar disconformes sobre este punto. Sin embargo, existe una tendencia, hacia la clasificación de “ni en acuerdo ni en desacuerdo”.

4.4.- La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos.

El resultado para esta pregunta se clasifica como “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores que participaron del proceso de la aplicación de la encuesta, manifiestan estar conformes en cuanto a la medición del desempeño en este punto.

5.- Dimensión de Mantenimiento de Personal.

El resultado obtenido para esta dimensión se clasifica como “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con las medidas establecidas para esta dimensión.

Los resultados de la media para esta dimensión se pueden apreciar visualmente a continuación, en el Cuadro 27 y en el Gráfico 14.

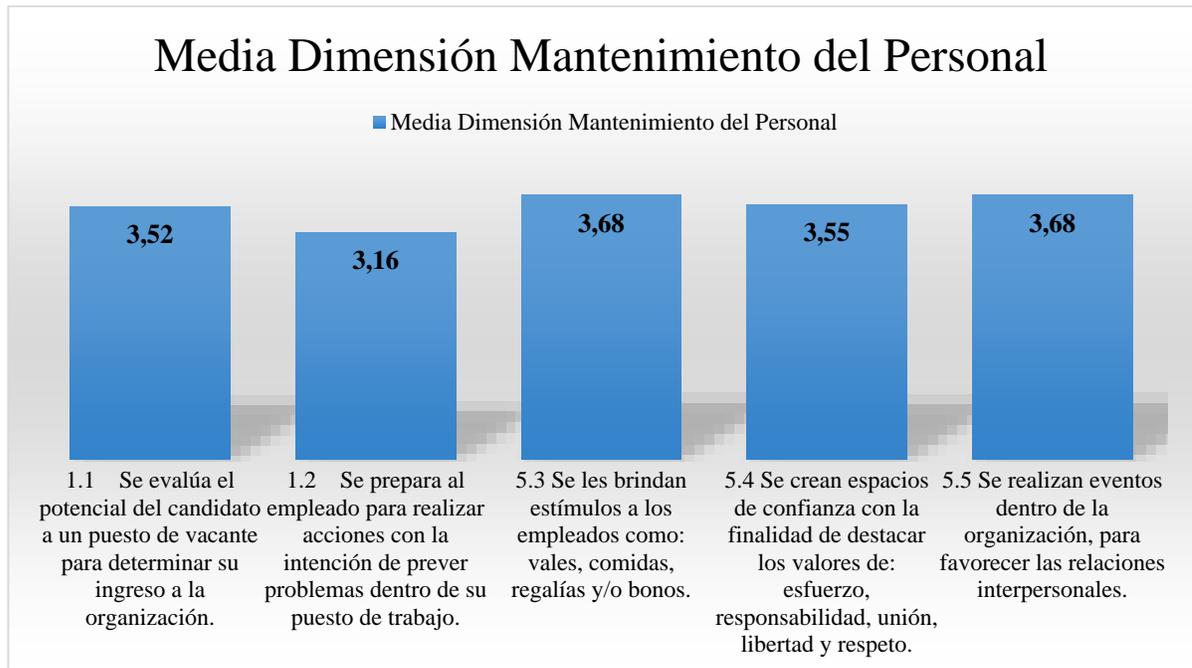
Cuadro 27.- Estadísticos descriptivos Mantenimiento del Personal.

MANTENIMIENTO DE PERSONAL	Sub Dimensiones	Media Likert
	1.1 Se evalúa el potencial del candidato a un puesto de vacante para determinar su ingreso a la organización.	3,52
	1.2 Se prepara al empleado para realizar acciones con la intención de prever problemas dentro de su puesto de trabajo.	3,16
	5.3 Se les brindan estímulos a los empleados como: vales, comidas, regalías y/o bonos.	3,68
	5.4 Se crean espacios de confianza con la finalidad de destacar los valores de: esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto.	3,55
	5.5 Se realizan eventos dentro de la organización, para favorecer las relaciones interpersonales.	3,68

	Media Dimensión “Mantenimiento de Personal”	3,52
--	--	-------------

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Gráfico 14.- Resumen Medias Mantenimiento del Personal.



Nota: Escala de Likert de (1) a (5), donde (1) es Totalmente en Desacuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Para un análisis más acabado de la dimensión de mantenimiento de personal, a continuación, se procederá a analizar brevemente, los resultados obtenidos para cada ítem que compone dicha dimensión.

5.1.- Se evalúa el potencial del candidato a un puesto de vacante para determinar su ingreso a la organización.

El resultado obtenido para esta pregunta se clasifica como “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores se encuentran en un estado de equilibrio, es decir, que no están ni conformes ni desconformes. Sin embargo, se logra identificar que existe una tendencia hacia la clasificación “de acuerdo”, es decir, existe una tendencia hacia la conformidad por parte del trabajador.

5.2.- Se prepara al empleado para realizar acciones con la intención de prever problemas dentro de su puesto de trabajo.

El resultado obtenido para esta sub dimensión se clasifica como “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores se encuentran en un estado neutral, es decir, que no están conformes ni desconformes. No se logran identificar algún tipo de tendencia significativa, en cuanto al grado de conformidad.

5.3.- Se les brinda estímulos a los empleados.

El resultado obtenido para esta pregunta se clasifica como “de acuerdo”. Esto quiere decir que los empleados demuestran estar conformes en cuanto a los estímulos impartido por la organización.

5.4.- Se crean espacios de confianza con el fin de destacar los valores: esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto.

El resultado obtenido para esta sub dimensión se clasifica como “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Esto quiere decir que los empleados demuestran estar en un estado de equilibrio, es decir, que no están ni conformes ni disconformes. Sin embargo, se logra identificar una tendencia hacia la clasificación “de acuerdo”.

5.5.- Se realizan eventos dentro de la organización para favorecer las relaciones interpersonales.

El resultado obtenido para este ítem se clasifica como “de acuerdo”. Esto quiere decir que los trabajadores demuestran estar conformes con los eventos dentro de la organización para favorecer las relaciones interpersonales.

6. - Síntesis general de la medición de la Gestión del Talento Humano.

Para realizar la síntesis general del presente análisis, se utilizará el cuadro resumen que aparece a continuación. (Ver Cuadro 28 y Gráfico 15).

Cuadro 28.- Estadísticos descriptivos Gestión del Talento.

	Dimensiones	Media Likert
Gestión del Talento Humano en Randstad Chile.	1. Cultura Organizacional.	3,29
	2. Selección de Personal.	3,59
	3. Formación y Desarrollo.	3,40
	4. Medición del desempeño.	3,39
	5. Mantenimiento de Personal.	3,52

	Media Gestión del Talento Humano	3,44
--	---	-------------

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Las dimensiones presentan una conformidad con tendencia positiva si lo analizamos de manera individual. Los trabajadores que participaron voluntariamente del proceso, manifestaron un nivel de conformidad neutral. Es decir, que a pesar de que existen dimensiones que presentan un positivo balance en la encuesta, si es analizada de manera conjunta, presenta un nivel neutral.

Dicho de otra forma, la gestión del talento humano, presenta un cierto nivel de estancamiento, lo que muestra una señal de alerta, ya que se puede estar ante la ausencia de factores como: falta de gestión por parte del área de recursos humanos, desinterés por parte de jefaturas y empleados, falta de motivación, entre otros.

Como se puede observar en el Cuadro 28 y Gráfico 15, las dimensiones que mostraron un buen comportamiento y una buena percepción por parte de los trabajadores son la *Dimensión de Selección de Personal* y la *Dimensión de Mantenimiento de personal*. Sin embargo, aún quedan dimensiones que presentan una baja evaluación por parte de los trabajadores como lo son la *Dimensión de Cultura Organizacional* y la *Dimensión de Medición de Desempeño*.

Gráfico 15.- Resumen Medias Gestión Del Talento.



Nota: Escala de Likert de (1) a (5), donde (1) es Totalmente en Desacuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación.

Parte 3: Medición Contexto Psicosocial.

I.- Análisis de los resultados: Contexto de Riesgo Psicosocial.

A continuación, en el Cuadro 29, se expondrán los resultados generales del SUSESO-ISTAS21, mostrando como resultado un nivel de riesgo medio-alto en la muestra estudiada. Para el calculo de los resultados ver Anexo 2 y Anexo 3.

Cuadro 29.- Resumen resultados de Riesgo Psicolaboral en Randstad.

DIMENSIÓN	Puntaje Total Trabajadores	Puntaje Máx Dimensión	Máx Ptje Total por Dimensión	Resultado de Riesgo por Dimensión	Nivel de Riesgo
Exigencias Psicológicas	376	20	620	60,65	ALTO
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	203	20	620	32,74	MEDIO
Apoyo Social en la empresa y Calidad de liderazgo	184	20	620	29,68	MEDIO
Compensaciones	123	12	372	33,06	MEDIO
Doble presencia	113	8	248	45,56	ALTO

Fuente: Elaboración propia por medio de herramienta Excel 2010.

Los datos que se analizarán a continuación, corresponden a los datos recopilados por el cuestionario SUSESO/ISTAS21. Esta información nos permite identificar en que dimensiones de las estudiadas se encuentran factores psicosociales que afectan al normal funcionamiento del talento humano en Randstad. Para un análisis más completo, se analizará de acuerdo cada una de las dimensiones.

1.- Dimensión de Exigencias Psicológicas.

Esta dimensión, representa a los niveles de demanda de tareas en los trabajadores. Cerca del 54% de los encuestados corresponden al área de Staffing, luego sigue el área de Professionals con un 16,1% ambas áreas funcionan como un equipo de ventas, ya que son los encargados de ofrecer las soluciones en recursos humanos, cabe además señalar que las actividades realizadas no poseen mucha diferencia debido a que principalmente, el objetivo son las ventas. La primera impresión podemos percatarnos que existe una alta presión debido a la entrega de respuestas y soluciones al cliente. Este trabajo requiere de mucho control emocional, debido a que el trato es directamente con el cliente y con ello recae la

representación de la imagen corporativa. Para los trabajadores de ambas áreas, el hecho de ejercer sus labores requiere de altos niveles de atención, ya que además de prestar un servicio expedito hacia el cliente, realizar gestiones comerciales, y realizar evaluaciones a los candidatos, cada trabajador debe realizar reporte de actividades en plataforma de intranet. Es en esta etapa, donde se debe entregar toda la información sobre cada actividad realizada en el día, donde se espera aplica los indicadores KPIs correspondientes a cada trabajador.

Si analizamos esta dimensión desde el punto de vista en cuanto a la tranquilidad en la ejecución de tareas y a mantenerlo al día tenemos los siguientes resultados. Cerca de un 32% de los encuestados manifiesta que solo unas pocas veces o nunca pueden mantener su trabajo al día ni tampoco pueden hacerlo con tranquilidad. El 40% de las personas que respondieron a esta disconformidad representan al área de Staffing y un 30% representa al área de Professionals. Ambas áreas conforman la fuerza de venta de la compañía.

Si vemos la dimensión desde la arista de la toma de decisiones difíciles, el porcentaje de personas que se encuentra bajo este tipo de presión, alcanza el 67,7% de los encuestados. Cerca del 66,6% de total de personas que respondieron positivamente de estar en dicha condición, corresponden al área de Staffing.

Ahora bien, si lo analizamos desde el punto de vista del desgaste emocional de las personas encuestadas, tenemos que, cerca un 32% manifiesta que su trabajo le genera un desgaste emocional. Sin embargo, el área que presentó un mayor porcentaje de desgaste fue Staffing con un 60% del total de las personas que se sienten bajo esta condición.

Todas las personas encuestadas, manifiestan que su trabajo requiere de una atención que es constante.

A partir de los datos recopilados, podemos señalar que la alta cantidad de tareas a desarrollar, y por las características propias del oficio (trato clientes, gestión comercial, entrevista de candidatos), requieren de un alto manejo emocional, lo que genera un desgaste emocional y psicológico importante, sin mencionar el elevado nivel de presión en alcanzar las metas y de realizar los reportes a sus superiores. Sin lugar a dudas, es en esta dimensión

donde se encuentra un nivel de alto riesgo psicosocial importante (61%), el cual apunta directamente a la salud psíquica del trabajador llegando a producir cuadros de estrés.

2.- Dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Actividades.

Esta dimensión nos entrega información sobre las características del trabajo, es decir, lograr definir si es un trabajo donde es posible desarrollarse como persona, principalmente a través de la autonomía y las posibilidades de aprendizaje que tienen los trabajadores, esto quiere decir si se logra alcanzar el concepto de control en cuanto a la demanda de trabajo percibida por el trabajador. De acuerdo al 33% del nivel de riesgo alcanzado, podemos determinar que existe un nivel medio de riesgo en cuanto al control de tareas.

Si bien la demanda de tareas es muy alta, los trabajadores presentan control. Debido a la estructura de evaluación por indicadores, es que los trabajadores podrían tener un nivel de control en cuanto a la cantidad de trabajo, pero el hecho de no cumplir con las altas metas establecidas por los superiores, conlleva a asumir más carga laboral. Si analizamos los niveles de grupo salarial de la muestra, cerca de un 58% de los encuestados, manifiesta percibir un sueldo entre los \$400.001 y \$800.000, con esto podemos afirmar que el alcance de las metas y el hecho de asumir más demanda de trabajo, está fuertemente ligada con el nivel de ingreso percibido. No obstante, si se analiza desde un punto de vista de estado civil, las personas casadas alcanzan solo un 29% y los trabajadores solteros un 54%.

Si analizamos la dimensión desde el punto de vista del grado de influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna, un 16% de los encuestados manifiesta no tener control sobre su asignación de tareas, dentro de las áreas más afectadas se encuentra el área de Professionals con un 60% de participación en el total de los encuestados bajo esta condición.

Si vemos esta dimensión, desde la pregunta *¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con otro compañero o compañera?* Tenemos que, cerca de un 51,6% de los encuestados solo una pocas veces puede hacerlo. Dentro de las áreas que más manifestó tener esta condición, fue el área de Staffing con un 50% del total de los encuestados.

En cuanto al grado de aprendizaje que tienen los encuestados en su trabajo, la gran mayoría manifestó estar conforme y que siempre o casi siempre están aprendiendo cosas nuevas en su trabajo. Además, se puede afirmar que la gran mayoría de los encuestados sienten que sus tareas son importantes para la organización y que sienten que Randstad es de gran importancia para ellos.

Los niveles de riesgos de esta dimensión son medios, lo cual requiere de un control efectivo para evitar que sobrepase los niveles establecido.

3.- Dimensión de Apoyo Social en la empresa y Calidad de Liderazgo.

Esta dimensión nos entrega información sobre el liderazgo de los superiores con cada uno de sus empleados. De acuerdo a la información recopilada, gran parte de los trabajadores encuestados dice percibir apoyo de sus jefes superiores, es decir, existe un liderazgo que es efectivo y que es percibido por los trabajadores. Con un 29,6% esta dimensión logra ubicarse en un nivel de riesgo medio, esto quiere decir que a pesar que los trabajadores manifiesten percibir un apoyo por parte de sus jefes directos, esto no logra ser suficiente.

Cada uno de los encuestados conoce muy bien sus responsabilidades, y sienten que las tareas realizadas se hacen de la manera correcta, existe una buena evaluación en cuanto a los procedimientos realizados en Randstad.

Sin embargo, existe un grado de descontento en el grado de la camaradería en el lugar de trabajo. Cerca de un 16% de los encuestados manifiesta que no existe ayuda por parte de sus compañeros de trabajo. Se deben crear vínculos entre compañeros de trabajo y estimular el trabajo en equipo para lograr disminuir las cantidades de demanda de trabajo. El proceso de compañerismo debe estar guiado por un fuerte liderazgo.

En definitiva, se puede percibir que, en cuanto a esta dimensión, existe un riesgo psicosocial que se está desarrollando en el grado de compañerismo entre equipos de trabajo. Es debido a esto que se clasifica como un riesgo medio.

4.- Dimensión de Compensaciones.

Esta dimensión nos entrega información sobre el grado de reconocimiento que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado, en parte representa al grado de recompensas, bajo el marco del modelo esfuerzo-recompensas. No obstante, esta dimensión mide la estabilidad laboral que percibe el trabajador.

Si analizamos el grado de estabilidad laboral, cerca de un 35% de los encuestados, manifiesta una inseguridad de su permanencia en su puesto de trabajo. Es el área de Staffing que presenta una mayor preocupación (63%), quienes manifiestan estar preocupados por su continuidad en la empresa o que exista la no renovación de su contrato. También existe una preocupación en cuanto al cambio de tareas sin consentimiento del trabajador. Un 19% de los encuestados manifiesta estar preocupado por esto, y es el área de Staffing quien demuestra nuevamente, una mayor preocupación con cerca de un 66% del total de personas preocupadas por el tema.

Si evaluamos los niveles de compensación desde el punto de vista de los empleados tenemos lo siguiente. Cerca de un 16% de los encuestado manifiesta que solo a veces reciben el reconocimiento que merecen de acuerdo al esfuerzo puesto en sus actividades. Es el área de Professionals quien presenta una mayor disconformidad, reportando un 60% del total de las personas disconformes con la compensación.

A pesar de que esta dimensión se clasifica en un nivel de riesgo medio (33,1%), se debe trabajar en un mecanismo de compensaciones que represente el esfuerzo real de los trabajadores. Además, se debe entregar seguridad laboral a cada uno de los colaboradores, en especial al equipo de Staffing.

5.- Dimensión Doble Presencia.

Esta dimensión nos entrega información respecto a las exigencias sincrónicas o simultáneas que lleva a cabo en el ámbito laboral y familiar del trabajador. De acuerdo a los datos analizados podemos establecer lo siguiente.

Si analizamos la dimensión desde el punto de vista del grado de ausencia del trabajador en las actividades domésticas de la casa, tenemos lo siguiente. Un 16% de los encuestados manifiesta una preocupación en cuanto a la actividad doméstica, y un 40% de estos trabajadores corresponden al área de Staffing, y cerca del 60% corresponde a mujeres entre menos de 26 años a 55 años.

De acuerdo a los parámetros de medición establecidos para esta medición y a los resultados obtenidos, podemos señalar esta dimensión posee altos niveles de riesgos psicosociales que afectan al desarrollo del trabajador, afectando a su desempeño normal.

6.- Síntesis general de la medición del Contexto de Riesgo Psicosocial.

Con el análisis de cada una de las dimensiones, podemos establecer que existen áreas al interior de Randstad que se encuentran más expuestas a la existencia de riesgos psicosociales. Es el área de Staffing quien presenta mayores inconvenientes, y en menor medida se encuentra el área de Professionals. La mayor exposición de los riesgos psicosociales, se encuentran en el área de ventas de Randstad, se deben tomar acciones correctivas en las dimensiones que muestran un alto riesgo, y planificar e implementar las acciones necesarias para las dimensiones que muestran un nivel de riesgo medio.

CONCLUSIÓN

A partir de la presente investigación y de los resultados obtenidos tras ella, hemos logrado entender que, la empresa en estudio posee una baja capacidad de gestión de la retención del talento humano, dejando ver además un contexto de riesgo psicosocial elevado.

La poca capacidad de gestión del talento humano de la organización evidencia una falta en la transmisión de la cultura organizacional, viéndose déficits en temas de formación y desarrollo como así en la medición del desempeño. Esto se ve fomentado por la centralización de las jefaturas en la casa matriz localizada en Santiago, manejando a la distancia y de forma más autónoma, a las sucursales de otras regiones de Chile evaluadas.

Por ello, es de suma importancia que Randstad Chile entienda que, en la actualidad, el talento humano es la base principal para el desarrollo de una empresa, siempre y cuando se cuente con el personal indicado, el cual sea capacitado constantemente, a fin de que los resultados vayan mejorando periódicamente. Es necesario comprender que el talento humano necesita ser identificado de una manera correcta para poder encontrar las fortalezas de las personas y explotar al máximo sus capacidades, ya que al impulsar de una manera adecuada el desarrollo del talento humano, tanto el personal como la empresa, se verían beneficiados.

En cuanto al contexto de riesgo psicosocial elevado, que se ha visto en el presente estudio, se ha detectado que afecta principalmente a las áreas comerciales de la organización, en mayor medida al área de Staffing de todas las sucursales estudiadas. Los resultados arrojaron altos niveles de riesgo psicosocial en cuanto a las dimensiones de exigencias psicológicas y doble presencia. Esto nos muestra que hay elementos como la cantidad, ritmo y distribución del trabajo que no están bien diseñados, lo cual provoca afecciones emocionales, creativas y sensoriales en los trabajadores dificultándoles desempeñarse bien en sus puestos de trabajo. Así mismo se observa un desequilibrio en la relación trabajo familia, mostrándose una elevada preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo, lo que se familiariza con una sobrecarga laboral provocándose una interferencia trabajo-familia.

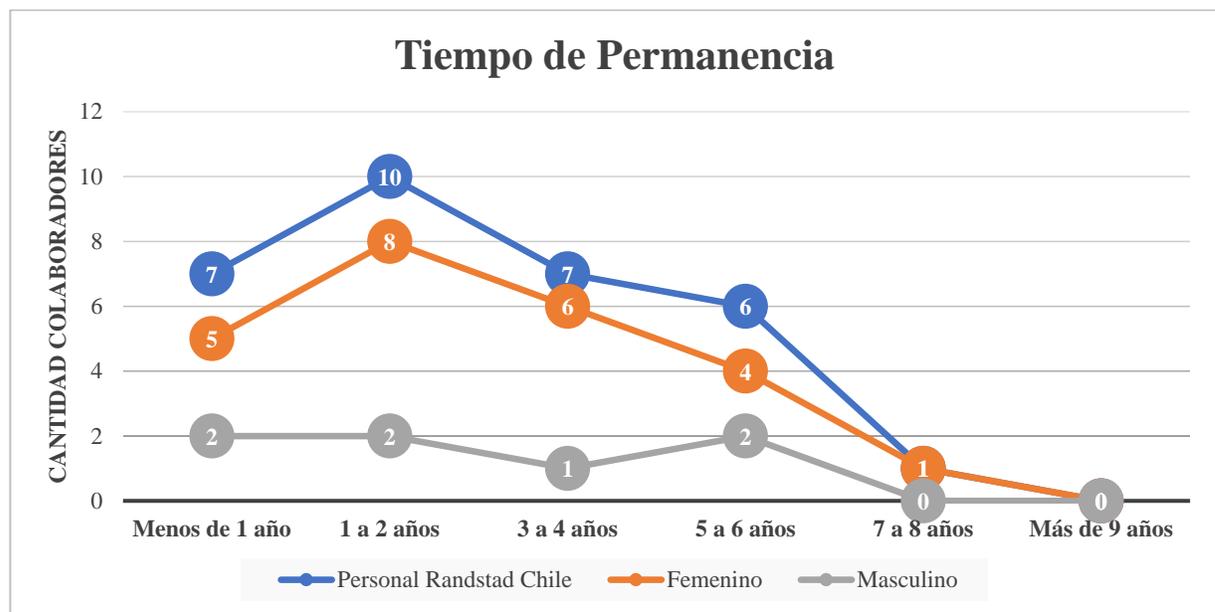
Tras lo descrito anteriormente, y en relación a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, **rechazamos la Hipótesis 1 (H₀):** *“Randstad Chile posee una buena gestión del talento humano y un bajo riesgo psicosocial que mantiene al personal interno dentro de la organización a lo largo del tiempo.”* y **aceptamos la Hipótesis 2 (H₁):** *“Randstad Chile*

posee una baja gestión del talento humano y un elevado riesgo psicosocial que disminuye la retención del personal interno dentro de la organización a lo largo del tiempo”.

Esto debido a la revisión de los resultados de la encuesta aplicada, lo que deja en evidencia que Randstad Chile posee una baja gestión del talento humano en la organización y un riesgo psicosocial medio – alto dentro del contexto laboral.

Como se puede observar, en el Cuadro 30, el periodo de permanencia del personal en la organización presenta una tendencia a la baja a lo largo del tiempo, pues de los 10 años en los cuales ha estado presente la compañía en Chile no conserva a ningún empleado con dicha antigüedad, viéndose que la mayoría del personal actual tiene menos de 2 años en la organización, y que entre los 5 y 6 años comienza una evidente fuga del talento humano.

Cuadro 30.- Permanencia en Randstad Chile.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

SUGERENCIAS

Se recomienda seguir aplicando este tipo de encuestas periódicamente, para medir como varían las respuestas de los trabajadores e ir mejorando continuamente la gestión del

talento humano de Randstad Chile a fin de asegurar el mantenimiento del personal a lo largo del tiempo dentro de un contexto psicosocial adecuado en la organización.

Cabe señalar que por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro, por ello es importante el crear un plan de carrera dentro de la organización y un sistema de evaluación de desempeño que permita potenciar a los talentos de la empresa. Por ello, para mejorar la gestión del talento humano en la organización a fin de retener a los empleados a lo largo del tiempo, se sugiere en primera instancia establecer un plan formal de acción, para la identificación del talento, coma así también su gestión, y adoptar metodologías como la evaluación de desempeño Feedback 360 grados, evaluación por competencias, desarrollo de plan de carrera individual, y evaluación del perfil, con el fin de medir y potenciar de una manera más eficiente el talento humano de la organización. Junto con ello, se sugiere fomentar los aspectos culturales que son parte de la organización, difundiendo los valores y las buenas prácticas, el compromiso y la solidaridad laboral en todas las sucursales de Randstad Chile, y de esta forma crear una identidad corporativa con la que el talento de la compañía se sienta identificado.

En relación al contexto de riesgo psicosocial, se recomienda aplicar la versión completa del cuestionario SUCESO ISTAS 21 a todos los trabajadores de Randstad Chile, e identificar y caracterizar el o los factores de riesgo psicosocial que generan exposición en los trabajadores de cada sucursal. Esto a fin de prescribir medidas generales preventivas adecuadas al contexto de cada centro de trabajo tomando acciones específicas para las unidades de análisis que obtuvieron riesgo psicosocial laboral medio y alto. Se sugiere, además, crear un programa vigilancia ambiental de factores de riesgo psicosocial laboral en cada sucursal que monitoree periódicamente a los trabajadores.

REFERENCIAS

Acosta, J. (2009). Rutas seguras para retener talento clave. Human Capital, ASISGE.

- Ackoff, R. (1973). *Science in the Systems Age: Beyond IE, OR, and MS*. Operations Research 21 (3), pp. 661 – 671.
- Banco Central de Chile (2016). *Informe de Política Monetaria – Junio 2016: Flujos Laborales, Evidencia para Chile*. Recuperado de <http://www.bcentral.cl/documents/20143/32016/bcch_documento_164651_es.pdf/845e047b-1314-0fa6-9083-9492d83360e8>
- Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M. & Pennarola, F. (2010). *IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate*. International Journal of Information Management.
- Bell, S., Menguec, B. & Widing, R. (2010). *Salesperson learning, Organizational learning, and retail store performance*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional directivo*. Fundación EOI.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). *Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes*. Journal of Applied Psychology, 90(5), 928-944.
- Chen, C.; Shih, H.; Yang, S. (2009). *The Role of Intellectual Capital in Knowledge Transfer*. IEEE Transactions On Engineering Management.
- Chen, G., Tjosvold, D., Zhao, H., Ning, N., & Fu, Y. (2011). *Constructive controversy for learning and team effectiveness in China*. Asia Pacific Journal Of Human Resources.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.) Colombia. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (Primera Edición). México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª Ed.). México: McGraw- Hill.
- Christensen, L. B. (2006). *Experimental methodology* (10ª Ed.). Boston, MA, EE.UU.: Allyn & Bacon.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities: European Agency for Safety & Health at Work.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª Ed.). México: Pearson Education, Prentice Hall.
- Earle, H. (2003). *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*. Journal of Facilities Management, Volume 2, Number 3, Page 244 - 257.
- Eslava, E. (2008). *Coaching en la gestión del capital humano*. Revista Visión Humana de Panamá.
- Fernández, I. (2007). *Una mirada personalizada de los talentos*. Revista Desafío, Ene-Mar, 2007.
- García, M. (2004). *Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa*. Intangible Capital, 1(0), 87 – 108.
- Goffin, K. & Koners, U. (2011). *Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development*. Journal of Product Innovation Management.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, Colombia.
- Hay, M. (2002). *Strategies for survival in the war of talent*. Career Development International Review. 7/1, 2002, Page 52-55.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Informe de Política Monetaria (2016). *Flujos Laborales, Evidencia Para Chile*. Banco de Central de Chile. Santiago.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la universidad del Norte en los sectores de confección de alimentos*. Pensamiento & Gestión, núm. 18, julio, 2005, pp. 103-137. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Johnson, M. (2001). *La batalla por el talento empresarial: cómo ganar y atraer a los mejores profesionales*. España: Prentice Hall.
- Laff, M. (2006). *Talent Management: From hire to retire*. American Society for Training & Development Review, Page 42 – 48, Nov 2006.
- Li, Y., Li, X., Liu, Y., & Barnes, B. (2011). *Knowledge communication, exploitation and endogenous innovation: the moderating effects of internal controls in SMEs*. R & D MANAGEMENT.
- Mansilla, F. (2012). *Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica. Cómo influyen los factores de riesgos psicosociales en el trabajo y su prevención*. EAE Editorial Academia Española. España.
- Marina J. A. (2011). *La educación del talento*. España: Editorial Ariel.
- Marina, J. A. (2012). *La Inteligencia Ejecutiva: Un nuevo modelo de inteligencia*. (Primera Edición) Barcelona, España: Editorial Ariel.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelford, B. (2003). *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Miller, D. C. & Salkind, N. J. (2002). *Handbook of research design and social measurement*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Ministerio de Salud (2013). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. Chile, 2013.
- Narayanan, S., Balasubramanian, S., & Swaminathan, J. (2009). *A Matter of Balance: Specialization, Task Variety, and Individual Learning in a Software Maintenance Environment*. Management Science.
- Organización Internacional del Trabajo (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Estrés en el trabajo. Un reto colectivo*. Ginebra: OIT.
- Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. (2010). *The Relative Influence Of Total Rewards Elements On Attraction, Motivation And Retention*. WorldatWork Journal.
- Pfeffer, J. (1994). *Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal*. Boston: Editorial Harvard Business School Press.
- Ramos, A. M. G. (2011). *Atrayendo Talento: Estrategias de Movilidad de los Profesionales Altamente Cualificados en España*. Sociología y tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico.
- Restrepo, F. (2009). *Instrumentos para auditar la Gestión del Talento Humano. Una propuesta de productividad y competitividad*. Ponencia presentada en XLIV Asamblea consejo latinoamericano de Facultades de Administración, Ecuador.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª Ed.). México: Pearson Education.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). *Recruitment Research In The Twenty-First Century*. Handbook of psychology.
- Sánchez, F. (2010). *8 claves para retener el talento humano*. América Economía.
- Serna, C. (2009). *Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento Profesional y Directivo*. España: Fundación EOI.
- Superintendencia de Seguridad Social (2016). *Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Versiones completa y breve*. Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo Unidad de Medicina del Trabajo. Superintendencia de Seguridad Social, Chile, 2016.
- Terlato, A. 2014. *Motivación y Productividad en Empresas Argentinas*. Buenos Aires.
- Yan, M., Peng, K. & Francesco, A. (2011). *The differential effects of job design on knowledge workers and manual workers: A Quasi-Experimental Field Study in China*. Human Resource Management.
- Van Sluijs, E. (1993). *Het Cyclisch Model Voor Strategisch Personeelsbeleid*. Technieken en Analyse , 101-115.
- Zhang, A.; Tsui, A. & Wang, D. (2011), *Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes*. Leadership Quarterly.

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta Medición de la Gestión del Talento Humano y SUCESO-ISTAS 21.

“Medición de Gestión de Talento Humano”

Estimado/a colaborador de Randstad Chile, a continuación, se presentarán dos cuestionarios para medir su apreciación en cuanto la Gestión del Talento Humano por parte de la organización. Cabe señalar que se mantendrá de modo confidencial el trato de sus respuestas y su identidad. Las preguntas son de carácter general. Para una mayor fiabilidad del cuestionario se necesita de su cooperación y veracidad.

En primera instancia le invitamos a contestar la Sección General de datos demográficos, de salud y laborales.

MARQUE CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA			
Aspectos Demográficos	Género	Masculino	
		Femenino	
	¿Qué edad tiene?	Menos de 26 años	
		Entre 26 y 35 años	
		Entre 36 y 45 años	
		Entre 46 y 55 años	
		Más de 55 años	
	Estado Civil	Casado/a	
		Soltero/a	
		Unión Civil	
Divorciado/a			
Viudo/a			
ción de su trabajo	Grupo salarial	Menor igual a \$400.000	
		Entre \$400.001 y \$800.000	
		Entre \$800.001 y \$1.200.000	

		Más de \$1.200.000	
Área donde trabaja		Professionals	
		Staffing	
		Grandes Cuentas	
		Recursos Humanos	
		Prevención de Riesgo	
		Legal	
		Finanzas y Administración	
Ciudad de trabajo		Santiago	
		Viña del Mar	
		Talca	
		Concepción	
		La Unión	
		Valdivia	
Tiempo de trabajo en Randstad		Menos de 1 año	
		Entre 1 a 2 años	
		Entre 3 a 4 años	
		Entre 5 a 6 años	
		Entre 7 a 8 años	
		Más de 8 años.	

GESTIÓN DE TALENTO

Estimado/a colaborador para responder elija **una sola** respuesta para cada pregunta y marque con una X la alternativa que mejor refleje su opinión de acuerdo a la siguiente escala de respuestas.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Debe responder todas las preguntas. Recuerde que no existen buenas o malas respuestas, lo que interesa es su opinión sobre la gestión de su trabajo.

Suceso		1	2	3	4	5
Cultura Organizacional	La cultura organizacional influye en la gestión de la organización y en la gestión del talento humano					
	Existe una misión y una visión reconocida por los empleados					
	La organización tiene claramente definidos los valores corporativos					
	Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional					
	Usted conoce si existen indicadores que midan la gestión de la organización					
Sele	Se toma en cuenta los conocimientos, habilidades					

	y actitudes del candidato complementarias a lo solicitado en el puesto vacante.					
	Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización.					
	Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la organización					
	El encargado de selección tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.					
	Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección.					
Formación y Desarrollo	Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión					
	La formación del personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido					
	La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización					
	Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación					
	Los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.					

Medición del Desempeño	Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias					
	Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño					
	La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio.					
	La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos.					
Mantenimiento de Personal	Se evalúa el potencial del candidato a un puesto de vacante para determinar su ingreso a la organización.					
	Se prepara al empleado para realizar acciones con la intención de prever problemas dentro de su puesto de trabajo.					
	Se les brindan estímulos a los empleados como: vales, comidas, regalías y/o bonos.					
	Se crean espacios de confianza con la finalidad de destacar los valores de: esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto.					
	Se realizan eventos dentro de la organización, para favorecer las relaciones interpersonales.					

CONTEXTO DE RIESGO PSICOSOCIAL²²

Este Cuestionario incluye 20 preguntas. Para responder elija **una sola** respuesta para cada pregunta y marque con una X. **Debe responder todas las preguntas.** Recuerde que no existen buenas o malas respuestas. Lo que interesa es su opinión sobre los contenidos y exigencias de su trabajo.

	Preguntas	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Solo unas pocas veces	Nunca
Dimensión Exigencias Psicológicas	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
	En su trabajo ¿tiene Ud. que tomar decisiones difíciles?					
	En general, ¿considera Ud. que su trabajo le provoca desgaste emocional?					
	En su trabajo, ¿tiene Ud. que guardar sus emociones y no expresarlas?					
	¿Su trabajo requiere atención constante?					

²² Los **riesgos psicosociales** son las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea o incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. En la actualidad, los riesgos psicosociales son una de las principales causas de enfermedades y de accidentes laborales, como también de la fuga del talento de las organizaciones.

Trabajo activo y desarrollo de habilidades	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con otro compañero o compañera?					
	Su trabajo, ¿permite que aprenda cosas nuevas?					
	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?					
	¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.?					
Apoyo Social en la empresa y Calidad de liderazgo	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
	¿Tiene que hacer tareas que Ud. Cree que deberían hacerse de otra manera?					
	¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe(a) o superior (a) inmediato(a)?					
	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?					

Compensaciones	¿Está preocupado(a) por si lo (la) despiden o no le renuevan el contrato?					
	¿Está preocupado(a) por si le cambian las tareas contra su voluntad?					
	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					
Doble presencia	Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer?					
	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					

Anexo 2.- Cuestionario SUSES0/ISTAS21 versión breve con puntaje para revisión y análisis.

Dimensión exigencias psicológicas		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	0	1	2	3	4
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	4	3	2	1	0
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	4	3	2	1	0
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	4	3	2	1	0
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	4	3	2	1	0
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	0	1	2	3	4
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	0	1	2	3	4
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	0	1	2	3	4
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	0	1	2	3	4
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	0	1	2	3	4
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	0	1	2	3	4
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	0	1	2	3	4
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	0	1	2	3	4
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	0	1	2	3	4
Dimensión compensaciones		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	4	3	2	1	0
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	0	1	2	3	4

Dimensión doble presencia		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	4	3	2	1	0
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	4	3	2	1	0

Fuente: Manual de uso del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 pág. 75

Anexo 3.- Cálculo e interpretación de las puntuaciones Cuestionario SUCESO-ISTAS 21.

En el caso del Cuestionario para medir el Contexto de Riesgo Psicosocial, el cálculo de puntuaciones se realiza con el siguiente cálculo:

$$\text{Puntaje porcentual subdimension del trabajador} = \frac{\sum \text{Ptje preguntas subdimensión}}{\text{Máximo de puntaje subdimension}} \times 100$$

Cuadro 31.- Puntajes del Cuestionario Medición Contexto de Riesgo Psicosocial.

Dimensión	Nivel de riesgo bajo	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo alto
Exigencias psicológicas	0—8	9—11	12—20
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	0—5	6—8	9—20
Apoyo social en la empresa	0—3	4—6	7—20
Compensaciones	0—2	3—5	6—12
Doble presencia	0—1	2—3	4—8

Fuente: Manual de uso del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 pág.27.

Con este puntaje es posible realizar un cálculo de cantidad de trabajadores que se encuentran en niveles de riesgo bajo, medio o alto, (es decir, medir la prevalencia) utilizando los límites de acuerdo al Cuadro 30. Revise en Anexo 2 los puntajes para cada pregunta del Cuestionario versión breve.