



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
(ICAE)

**ESTUDIO DE GESTIÓN DE TALENTO**  
PROPUESTA Y PRUEBA DE UN MODELO TEÓRICO  
SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Autor: Miguel Sánchez Bas

5º E-3 D

Técnicas Cuantitativas

Tutor: Raquel Redondo Palomo

Madrid

Abril 2018

*“When land was productive people battled over it .The same is happening now with  
talented people”*

– Stan Devis

## ÍNDICE

1. Introducción
2. Marco Teórico
  - 2.1. Origen y concepto de la gestión de talento
  - 2.2. Prácticas de gestión de talento
  - 2.3. Ubicación doctrinal de la gestión de talento
  - 2.4. Premisas y enfoques de la gestión de talento
  - 2.5. Modelos de gestión de talento
3. El compromiso organizacional como fuente de valor
  - 3.1. Introducción
  - 3.2. Construcción teórica sobre el CO
  - 3.3. Variables moderadoras
4. Hipótesis
5. Metodología
6. Resultados
7. Conclusiones
8. Bibliografía

**RESUMEN:** El presente trabajo aborda el concepto de gestión de talento, desde su origen hasta una aproximación de las actuales tensiones en torno a su conceptualización. Sobre esa base, se exponen algunos de los modelos teóricos predominantes en la disciplina, estudiando aquellos conjuntamente con las premisas y enfoques predominantes en la literatura. Se procede a analizar el compromiso organizacional como eje central en la gestión de talento y se hace un análisis de literatura para conocer las variables que lo determinan. Ante la detectada imposibilidad de enunciar una regla general sobre el efecto de dichas variables se estudia, a través de un análisis empírico, cual podría ser una regla de decisión óptima para la toma de decisiones que afecten al compromiso organizacional enunciando seguidamente un modelo teórico integrado de compromiso.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Talento, Compromiso Organizacional, Modelo Integrado de Compromiso

**ABSTRACT:** This paper analyses the talent management concept, ranging from its very birth and onto an approach of the actual tensions surrounding its conceptualization. Based on this, theoretical frameworks based on the practitioner literature will be examined, along with the dominant principles and assumptions seen on the discipline. In particular, the present study addresses organizational engagement as one of the pivotal elements of talent management and it is defined through an in-depth literature research. Finally, given the fact that a one-size-fits-all approach cannot be undertaken, an empirical analysis is conducted to define an optimal approach for decision-making processes regarding organizational engagement and finally an integrated theoretical model is proposed.

**KEY WORDS:** Human Resource Management, Talent Management, Organizational Engagement, Integrated Engagement Model

## ABREVIATURAS

*Nota: muchos de los términos empleados en la literatura estudiada en el presente trabajo están en inglés, bien porque se han obtenido de literatura en dicho idioma o bien porque la literatura conserva dichos términos al tratar la materia en otros idiomas.*

AMO – *ability, motivation, opportunity*

CO – compromiso organizacional

CEO – *chief executive officer*; consejero delegado

EQ – *emotional quotient*; coeficiente emocional

HPWS – *high performance work systems*; sistemas de trabajo de alto rendimiento

HR – *human resources*; recursos humanos

HRM – *human resource management*; gestión de recursos humanos

I/O – *industrial/organizational*; industrial/organizacional (disciplina de psicología)

OSS – Open Software Systems (sistemas de redes abiertas)

PDM – *participative decision making*; proceso decisional participativo

P-E – *person-environment*; persona-entorno (en psicología vocacional)

RBV – *resource based view*; estudio desde el punto de vista de los recursos

RSC – Responsabilidad Social Corporativa

SCCT – *social career cognitive theory*; teoría cognitiva de la carrera social (en psicología vocacional)

SHRM – *strategic human resource management*; gestión de recursos humanos estratégica

TM – *talent management*; gestión de talento

WLB – *work life balance*; conciliación

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de talento se ha dado a conocer dentro de la disciplina de recursos humanos como una nueva herramienta para dar respuesta a también nuevas necesidades de capital humano a las que se enfrentan las organizaciones en un nuevo entorno empresarial. En esencia, esta disciplina pretende colocar al empleado adecuado en el puesto adecuado (Cappelli, 2008), incluyendo asimismo todas aquellas acciones necesarias para que éste pueda desempeñar su cargo al mejor servicio de los intereses de la organización. Tratándose de una materia en un estado inicial de investigación (Thunissen et al., 2013), muchos son los interrogantes que la rodean y, aunque su aplicación se esté generalizando, aún existen fuertes faltas de consistencia sobre las premisas teóricas de las que parte.

La gestión de talento busca, en esencia, dar satisfacción a las necesidades estratégicas de capital humano de las organizaciones (Cappelli, 2008; Collings y Mellahi, 2009). Sin embargo, son muchos los enfoques que pueden encontrarse en la literatura sobre cómo responder a estas necesidades a través de la gestión del talento (Jaiswal, 2014). En este contexto, la necesidad de las organizaciones de usar sus recursos humanos de la manera más eficaz apela al alcance de una regla de actuación óptima (Armstrong, 2005). Para ello, el presente trabajo aborda, dentro del elenco de enfoques disponibles, el compromiso organizacional como eje medular de la gestión del talento. Este enfoque determina que una situación de compromiso entre los empleados llevará el rendimiento a su máximo exponente.

En lo referente al compromiso organizacional, también pueden encontrarse gran variedad de enfoques válidos y razonables (Alagajara y Shuck, 2015). Esta falta de consistencia en cuanto a la validez se explica por la dependencia a diversos factores, como pueden ser la cultura, el nivel de estudios o el país en el que se encuentre la organización (Kular et al., 2008). A la vista de ello, el presente trabajo pretende analizar los posibles factores que afectan a dicha variabilidad y, aportando una visión integradora de los enfoques disponibles, pronunciarse sobre su validez.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ORIGEN Y CONCEPTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO

El entorno empresarial de las últimas dos décadas viene definido por las notas de cambio y competitividad y las organizaciones se ven más que nunca obligadas a adaptarse para poder sobrevivir (Álvarez et al, 2015) y operar en un entorno de incertidumbre (Molina, 2000; Capelli y Keller, 2014). Desde el año 2000, aproximadamente un 50% de compañías del *Fortune 500* han quebrado, dejado de existir o han sido adquiridas (Capgemini Consulting, 2015, como se cita en Cornerstone, 2016). Las organizaciones deben garantizar el crecimiento y la rentabilidad sostenida en un contexto en el que cada vez se conocen menos las circunstancias de futuro del entorno empresarial (Buitrago, 2007). La explicación para estos cambios no queda reducida a un único elemento, sino que se explica por una diversidad de ellos. Se pueden ver por un lado aquellos de naturaleza económica, como lo serían el desarrollo de la tecnología, la globalización, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costes, el énfasis en el cliente, la calidad total o la necesidad de competitividad (Chiavenato, 2009) y aquellos que se refieren a las propias organizaciones y a las personas. En este último sentido se ha podido apreciar la aparición de la distinción entre organizaciones Alfa y Omega (Chiavenato, 2009), siendo aquellas primeras las que fomentan proyectos empresariales enfocados a la innovación y a la creatividad, distinguiéndolas de las organizaciones Alfa, cuyos procesos y actividad tienen un enfoque tradicional y son menos propensas a sobrevivir a los cambios. Por parte de los propios empleados, se ha observado una clara transición de una visión clásica de mera promoción interna a nuevos modelos que parten de la base de una construcción individual de la carrera profesional, dirigida por las propias expectativas y valores (Núñez-Cacho et al., 2012). Esta nuevo enfoque, englobado bajo el concepto de “*Kaleidoscope careers*” (Sullivan y Baruch, 2009), ha traído una nueva concepción del vínculo laboral como cortoplacista y dirigido a la realización personal y el aprendizaje (Núñez-Cacho et al., 2012). Autores como Thunissen et al. (2013) argumentan que la transición se debe a que hemos pasado de vivir en economías basadas en el producto a economías basadas en el conocimiento así como a la complejidad actual de los puestos de trabajo, los cambios en las estructuras organizativas y la creciente necesidad de crear relaciones sostenibles.

En conjunto, esta nueva situación ha propiciado que muchos departamentos y tareas organizativas tradicionales hayan adoptado nuevas funciones y alterado su inicial configuración para dar respuesta al nuevo mercado. Es precisamente dicha adaptación la que ha motivado la transición, entre otros, del tradicional departamento de recursos humanos a un esfuerzo conjunto empresarial

dirigido a la atracción y retención de talento humano (Heckman y Lewis, 2006). Empezamos a hablar entonces, en este sentido, de una disciplina que abarcará una serie de funciones y procesos novedosos agrupados bajo lo que llamamos *gestión de talento*.

A los *drivers* analizados, hay que añadir otros relativos propiamente al área de recursos humanos. En este sentido destacan las dificultades planteadas por los nuevos retos de carácter demográfico y psicológico (Tucker, Kao, & Verma, 2005, como se cita en Dries 2013). Desde el punto de vista demográfico se ha visto como en la presente década comienzan las jubilaciones en altos volúmenes de los llamados “*baby boomers*”, conllevando la pérdida de conocimiento y experiencia acumulados (Dries, 2013). Por otro lado, también cambian las tendencias de trabajos desde que se trabaja con una fuerza laboral envejecida (Dries, 2013), suponiendo un reto complejo para la supervivencia de las organizaciones (Raper, 2016). Además se habla de una fuerza laboral variada en términos étnicos y culturales, sin ignorar el creciente número de mujeres trabajadoras (Calo, 2008). Adicionalmente, Dries (2013) señala, en base a los estudios de Inkson (2008), que los lazos psicológicos del empleado con la compañía se han debilitado, lo que ha provocado un distanciamiento del empleado y la organización, pudiendo llegar a hablar de la compañía como un recurso para el empleado, y no de la otra forma como venía aceptándose tradicionalmente.

No se habla de gestión de talento como tal hasta la década de los 90 (Collings et al., 2017) aunque para autores como Byham, Chowanec y Newstrom o Heinen y O’neill la gestión de talento no es más que la realización de las típicas tareas de recursos humanos pero haciéndolas más rápido (Heckman y Lewis, 2006) por lo que justifican que la gestión de talento existe desde que se gestiona el capital humano en las empresas en sus aspectos más básicos, llevándonos incluso hasta los años 50 (Collings et al., 2017). Con el fin de demostrar y caracterizar el TM como una nueva disciplina, la universidad de Leeds realizó un estudio empírico basándose en varias organizaciones chinas con el fin de realizar una comparación de los modelos que ellos catalogaban como propios de recursos humanos para diferenciarlos de aquellos que consideraban propios de la gestión de talento. El estudio demostró que las políticas de uno y otro son esencialmente diferentes y que la gestión de talento va más allá de los tradicionales procesos de recursos humanos (en adelante HR) suponiendo una nueva ideología organizacional con capacidad de influir en la competitividad de la empresa de forma diferenciada, por lo que no podemos considerarla “*old wine in new bottles*” (Chuai et al., 2008). En la misma línea, Boudreau y Ramstad (2007) demandaban un cambio en la organización, compensación y evaluación de HR hacia una nueva perspectiva con un enfoque estratégico y orientado al talento. La terminología de gestión del talento o *talent management* surgió a propósito



de un estudio de tres consultores de McKinsey que lo adoptaron en el contexto de lo que ellos llamaron “la Guerra por el Talento” (*The War for Talent*). A través de una serie de estudios, presentan la década de los 90 como un punto de inflexión a partir del cual el talento pasa a ser un factor crítico para el desempeño empresarial y afirman que la capacidad de la compañía para atraer, desarrollar y retener empleados con talento llegaría a suponer en el futuro una importante ventaja competitiva para las organizaciones que lo desarrollasen (Chambers, Foulon, Handfield-Jones et al. 1998). La base del trabajo de estos autores recae sobre la afirmación de que el talento, entendido como una disposición de la persona, contribuye a alcanzar niveles altos de desempeño laboral por encima de las características individuales.

Aceptada la aparición de esta nueva doctrina de gestión del capital humano, es preciso entender el nivel de importancia que las organizaciones han dado a su implementación. La consultora Mckinsey detectó graves problemas en sus encuestas de la Guerra del Talento de 1997 y 2000, señalando que tan sólo un 16% de las empresas encuestadas podía identificar a los empleados con altos y bajos rendimiento. Además identificaron que únicamente un 3% de empresas eliminaba a los “*low performers*” de su plantilla, mientras que apenas un 8% de las organizaciones era capaz de retener a los “*high performers*”. Por otra parte, el estudio “*Now or Never*”: *Global CEO Outlook* de KPMG realizado en 2016 expone que la gestión de talento figura como una de las principales prioridades empresariales para los próximos años, en un contexto en el que aproximadamente la mitad de CEOs del *Fortune 500* esperan cambios significativos en sus compañías a tres años vista, mientras que también señalan que un 99% de ellos ya están implementando acciones para desarrollar el talento futuro (KPMG, 2016). Un estudio realizado por la consultora Cornerstone (2016) sitúa la gestión de talento como una de las cinco claves estratégicas a corto plazo de las organizaciones. No cabe duda de que el talento debe estar incluido en la agenda de toda organización moderna (Gadow, 2010), sin embargo la práctica investigadora en la materia no es pacífica a la hora de conceptualizar esta disciplina.

La literatura estudiada coincide a la hora de definir la gestión de talento en que no están claras las fronteras conceptuales del mismo (Cappelli y Keller, 2017; Adamsen, 2016). Entre otros aspectos, existe una falta de claridad en torno a la definición (Heckman y Lewis, 2006), lo que nos hace pensar que la materia se encuentra en un estado inicial (*infancy state*) de desarrollo (Thunissen et al., 2013). A pesar de la creciente popularidad de la gestión de talento, llama la atención que el concepto permanezca como algo opaco (Collings y Mellahi, 2009). Es por ello que, imitando algunos de los

estudios hasta ahora citados, el presente trabajo comienza proponiendo una definición extraída de la propia literatura.

Heckman y Lewis (2006) establecieron tres categorías de definiciones con el fin de simplificar los eventuales estudios que trataran la materia, pudiendo encuadrarse las propuestas dentro de alguno de los siguientes grupos: a) definiciones enfocadas en las prácticas de HR (selección, formación, desarrollo de liderazgo etc.) b) definiciones centradas en el desarrollo de *grupos de talentos* (“*talent pools*”), básicamente proyectando las necesidades de los empleados y su movimiento entre los distintos puestos y c) definiciones relativas a la gestión de empleados con talento o capacidades singulares (Heckman y Lewis, 2006). Collings y Mellahi (2009) añaden una cuarta corriente de definiciones, refiriéndose a aquellas que entienden que los esfuerzos de búsqueda se deben centrar en aquellos puestos que pueden realmente generar un impacto estratégico significativo en la organización, basándose para ello en la definición aportada por Boudreau y Ramstad (2005). Para estos últimos autores la transición a la gestión de talento responde a la necesidad de desarrollar una ciencia de la decisión (“*decision science*”) (Boudreau y Ramstad, 2007), por lo que apostaban por identificar grupos de talento esenciales (“*pivotal talent pools*”, término recurrente en la literatura) en los que la calidad o disponibilidad del capital humano pudiese ejercer una mayor diferencia (Boudreau y Ramstad, 2005). Siendo la naturaleza del presente trabajo esencialmente práctica, considero interesante proponer una definición en el mismo sentido. Mientras que la definición práctica que ofrecen Boudreau y Ramstad (2005) me parece muy acertada, opino que atina más Cappelli (2008) diciendo que: “*la gestión de talento es esencialmente una cuestión de anticiparse a las necesidades de capital humano y crear un plan para responder a las mismas*”. Integrando la misma con la propuesta por Collings y Mellahi (2009) podríamos definirlo como: “*anticiparse a las necesidades de capital humano respondiendo a las necesidades estratégicas de la organización, garantizando también de forma sistemática el compromiso y la cobertura de aquellos puestos que contribuyen de forma diferenciada a la obtención de una ventaja competitiva*”.

## 2.2 PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO

Por ser una materia esencialmente práctica, guiada por aquellos fenómenos en los que se manifiesta por encima de la teoría formulada en torno a ella (Gallardo-Gallardo et al., 2015; ) y por carecer de una dominante aproximación metodológica (Hambrick, 2007, como se cita en Dries, 2013) es recomendable que los estudios en la materia traten las expresiones de la gestión de talento en la empresa que puedan conocer. Las prácticas, actividades y políticas que podemos encontrar giran en torno a siete componentes o categorías (Sparrow y Makram, 2015), a saber:

- 1) Identificación y reclutamiento de talento (centralizar estrategias de reclutamiento y determinar marca y reputación entre segmentos de empleados entre otras).
- 2) Atracción de talento hacia la organización (administrar la “*marca del empleado*” y definir la proposición de valor al empleado entre otras).
- 3) Minimización del desgaste a través del compromiso y retención (alineación de sistemas de recompensa y reconocimiento del mérito, métodos de incorporación efectivos y puesta en marcha de iniciativas de retención entre otras)
- 4) Identificación del talento interno clave (sistemas identificadores del alto potencial, utilización de herramientas de evaluación adecuados e identificación de los roles más afectados por el talento individual entre otras). En este punto adquiere especial importancia la detección del liderazgo, para lo cual las principales prácticas vistas en la práctica han sido los test cognitivos, los test de personalidad, el “feedback multifuente” y las simulaciones y centros de evaluación (Church y Rotolo, 2013).
- 5) Gestión de los flujos de talento (desarrollo de sistemas de relevo o *succession planning*, flexibilización de la movilidad interna y planificación de las carreras profesionales entre otras).
- 6) Desarrollo de empleados (oportunidades de aprendizaje y formación, establecimiento de programas de *coaching* y *mentoring* y establecimiento de procesos de trabajo en equipo entre otras)
- 7) Manifestación de rendimiento (programas de revisión y estudio del talento, estudios para lidiar con el bajo rendimiento, programas de impulso del rendimiento de individuos con talento, sistemas de selección y gestión de talento enlazados a datos empresariales sobre rendimiento, etc.).

Estas políticas de gestión de capital humano deben, en línea con las financieras, tecnológicas y productivas, quedar definidas conforme a la estrategia y filosofía empresarial (Santos, 2016). Este último autor propone una serie de cuestiones, agrupadas en cuatro categorías de políticas, que afirman nos permitirán proyectar un estado deseable de capital humano a largo plazo para, conforme a ello, adoptar las medidas necesarias. Sus cuatro categorías de acción son similares a las que exponen Sparrow y Makran, pudiendo distinguir: políticas de educación y desarrollo de recursos humanos, políticas de flujo de recursos humanos, políticas de sistemas de trabajo y políticas de compensación laboral (Santos, 2016). En mi opinión esta clasificación es acertada, si bien la metodología que propone supone la fijación de objetivos estratégicos de HR sin tomar como base la situación de la organización en el momento de adoptar las políticas. De forma muy similar Chiavenato (2002) engloba en seis categorías las actividades de gestión del talento organizacional, haciendo especial énfasis en la monitorización de las personas basada en sistemas de información gerencial, acercándose más al enfoque que se plantea al inicio de este apartado (Prieto, 2013).

Por último, es necesario que estas prácticas, independientemente de que las organizaciones implementen sólo algunas de ellas o trabajen ámbitos muy específicos, se adapten a un “triple encaje” (Stahl et al. 2012). El primero de ellos a nivel interno (“*internal fit*”), que exige la consistencia, complementariedad y refuerzo de las prácticas empleadas. El segundo encaje hace referencia a la cultura corporativa (“*cultural fit*”). Finalmente, el tercero se ocupa del encaje a la estrategia corporativa y los objetivos a largo plazo de la empresa (“*strategic fit*”). Un estudio de estos autores en el marco de la gestión de talento a nivel global ha localizado una serie de tendencias en las distintas categorías expuestas previamente. Exponen que, en lo relativo a reclutamiento, las prácticas tienden a buscar nuevos canales. Las compañías ahora apuestan por contratación vía Internet o ferias y convenios de prácticas con universidades reconocidas con el fin de recopilar el mayor número de aplicaciones posibles (como ejemplo el caso de la compañía de ICT, INFOSYS). También ha surgido como tendencia la contratación en base a test de personalidad que demostrasen compatibilidad con la cultura de la empresa (como ejemplo el caso de IKEA). En el aspecto de evaluación, han localizado una fuerte apuesta por la matriz de rendimiento-potencial (como ejemplo la farmacéutica Novartis). En cuanto a la formación se observa un mayor interés por las herramientas de desarrollo del liderazgo, la creación de “campus de formación” propios de las empresas además de programas universitarios o títulos a distancia (como ejemplo el caso de IBM). Además es una tendencia plausible la implicación de los gerentes en el reclutamiento y desarrollo de niveles inferiores. En materia de retención se

trabaja con sistemas que enlazan el desgaste con el rendimiento para localizar la raíz de la pérdida de talento (Stalh et al., 2012).

Más allá de lo aquí expuesto, las políticas propias del negocio de la empresa podrán tener reflejo en aquellos factores determinantes del talento y el rendimiento. Por ello, podremos distinguir entre aquellas prácticas que exclusivamente atienden a necesidades de talento (centradas en factores como el rendimiento y la retención) y aquellas decisiones empresariales que tendrán impacto sobre estos mismos factores -cómo afecta una fusión al rendimiento de los empleados de la empresa absorbida, por ejemplo- (Jaiswal, 2014). Este último autor trata esta cuestión analizando la necesaria conexión entre el talento disponible y las necesidades del negocio. En particular, ofrece la visión de la compañía Procter & Gamble sobre la unificación de las decisiones de negocio y de talento. Para el caso de una fusión por absorción señala la importancia de retener el mejor talento en el proceso de adaptación a la nueva cultura corporativa.

### 2.3 UBICACIÓN DOCTRINAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

El primer reto al que se enfrenta esta disciplina es a no ser catalogada como un mero intento de los profesionales de HR para ganar legitimidad, sino que tiene autonomía suficiente como para ser estudiada de forma independiente (Johnson, 2014). Por otro lado, existen pretensiones dirigidas a encuadrar dicha disciplina dentro de lo que conocemos como SHRM (gestión estratégica de recursos humanos) (Chuai et al., 2014, como se cita en Dries, 2013), la cual nace de forma prácticamente simultánea para dar respuesta a la adaptación organizacional al nuevo mercado e integrar todas las áreas funcionales para dar respuesta a las necesidades estratégicas de la organización (Wright y McHaman, 1992). Mientras una alinea los recursos humanos con la estrategia, la otra alinea el talento con la estrategia (Cornestone, 2016), por lo que su diferenciación dependerá del enfoque que se dé al talento. Además, con ella comparte áreas funcionales y principios básicos de funcionamiento (Johnson, 2014). Otra línea de autores estudia la posibilidad de que TM sea una moda dentro de HRD (*human resource development*) estudiando la “*amplitud*” y “*duración*” (*scope* y ciclo de vida técnico) (Iles et al., 2010). Para Collings y Mellahi (2009), mientras la SHRM se centra en la totalidad de la organización la gestión estratégica del talento no puede ignorar aquellos individuos con mayores capacidades de aportación. Sin embargo, esta visión es rechazada por algunos autores (Renzulli, 2005, citado por Nijs et al., 2014), cuya concepción inclusiva aboga por dirigir las prácticas de gestión de talento a todos los niveles de la organización. Esta aproximación basada en las capacidades (*strengths-based*) es la que considero que mejor define las necesidades de esta disciplina a día de hoy desde el punto de vista de la operatividad. Por ello, considero que, al coincidir SHRM y gestión de talento en sus más esenciales cualidades, no se debería hacer distinción en el estudio de sus enfoques y objetivos. Con el fin de enriquecer el presente estudio se utilizarán trabajos académicos e investigaciones sobre SHRM que traten las mismas cuestiones a las que se pretende dar explicación. De la misma forma considero que novedosas tendencias como la que plantean los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS, por sus siglas en inglés) no deberían recibir un tratamiento aislado y diferenciado en cuanto a la base lógica que lo sustenta. Esta tendencia en particular busca el alcance de sinergias con la combinación de determinadas prácticas de HRM para reforzar el impacto en la organización (Ramsay et al., 2000), lo cual, se aproxima en lo fundamental a las premisas de gestión del talento expuestas en la literatura.

## 2.4 PREMISAS Y ENFOQUES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Más allá de la propia definición y ubicación, este campo adolece de escaso desarrollo teórico así como de una sólida base empírica (Dries, 2013), de la cual no existen abundantes estudios por haber sido implementada mayormente en empresas multinacionales con escasa presencia en pequeñas y medianas compañías (Iles et al., 2010; Al Ariss et al., 2014). Sin embargo, es claro que el objetivo principal en última instancia de invertir en sistemas de gestión de talento es obtener un reflejo positivo a nivel individual o corporativo (Collings y Mellahi, 2009) admitiéndose que los resultados pueden tomar formas muy variadas. De acuerdo con Dyer y Reeves (1995), los resultados de la aplicación de políticas y prácticas de HR pueden ser de tres tipos: a) resultados propios de HR (reducción del absentismo o aumento del rendimiento de los grupos de trabajo, por ejemplo) b) resultados organizacionales (calidad y productividad entre otras) o c) resultados financieros (como los que arrojan el ROI y el ROA entre otros), pudiendo recogerse aquí el impacto positivo en la riqueza del accionista (Huselid y Becker, 1997). Un dilema latente en este punto es la consideración de la *retención del talento* como un proceso de HR como lo sería la propia selección (Chiavenato, 2009) frente a su consideración como resultado corporativo directamente vinculado con el rendimiento (Frías, 2014). Como complemento a estas afirmaciones, Lewis y Heckman (2006) distinguen entre resultados estratégicamente relevantes (rentabilidad) y resultados tácticamente relevantes (rotación). A pesar de las disconformidades existentes, la idea básica sobre la que subyacen estas prácticas es que su aplicación permite a las empresas “*ser más efectivas y eficientes [...] en términos de alcanzar un mayor rendimiento*” (Fu et al., 2013).

Una visión integradora de la literatura nos indica que hay dos principales aproximaciones teóricas a tener en cuenta. La primera de ellas, desde el punto de vista estricto de gestión de recursos humanos (en adelante HRM por sus siglas en inglés), focaliza la gestión de talento en el capital humano como recurso, siendo su principal interés la contribución que el empleado es capaz de hacer a la empresa (Dries, 2013). Esta primera aproximación se sitúa en un plano eminentemente práctico. Un auténtico análisis desde el punto de vista de los recursos de la compañía (en inglés RBV, *resource based view*), muestra que el proceso de combinar habilidades individuales con conocimiento organizacional trae consigo una creación de valor en torno al capital humano puesta al servicio de los clientes (Sparrow y Makram, 2015). Estos autores argumentan que el estudio de los procesos de valor de la gestión de talento como recurso debe tomar en consideración las diversas filosofías o enfoques prácticos que existen sobre el mismo y entender que cada enfoque tiene un aporte de valor distinto. Por lo tanto es preciso entender que existen diversos enfoques y aproximaciones prácticas sustentadas

por premisas de diversa naturaleza. Esto es, en palabras de los autores: “*De qué forma hacemos gestión de talento y cómo aporta valor*”. De acuerdo con su estudio, se pueden distinguir cuatro corrientes de *filosofías de talento*:

1) La gestión de talento dirigida a la categorización de las personas. Esta primera corriente aboga por la inversión que gira en torno a aquellos empleados de mayores capacidades. Su contribución a los procesos de valor viene dada por la rareza e inimitabilidad de sus capacidades y su diferenciación con respecto al resto de empleados, de acuerdo con las aportaciones de los consultores Michaels et al. (2001) (desarrollado en su libro “*The war for talent*” como continuación al informe de 1997 que dio nombre a esta disciplina). Esta fue inicialmente la visión más influyente en la doctrina (Jaiswal, 2014) y exige la localización de los llamados “*A players*” o “*A performers*” (Michaels et al. 2001 cit. Jaiswal, 2014). En esta línea defienden Sparrow y Makram (2015), de acuerdo con las premisas de Sears (2003), la posibilidad de categorizar a los empleados en “*A, B & C Players*” para poder dirigir a ellos las políticas que procedan en función de sus necesidades. Esta visión supera la anterior al abogar por la inversión en gestión de talento en todos los niveles de la organización, reconociendo especialmente las necesidades de los empleados rindiendo por debajo de sus capacidades. Para Axelrod et al. (2002), el plan de talento completo debe tener en cuenta a los “*C players*” y desarrollar un plan de acción para ellos, especialmente los que ocupan posiciones de gestión. Defienden que es necesario distinguir aquellos con potencial para desarrollarse con la dirección adecuada y aquellos que no lo tienen, los cuales deberían abandonar la organización. Por último, las prácticas que se desarrollen en esta categoría deberán tener en cuenta que existen dos focos sobre los que deben incidir, por un lado el talento individual en sí, entendido como aquellos individuos con capacidades singulares, y el talento intra-personal, entendido como la situación en la que el empleado da lo mejor de sí mismo (Sparrow y Makram, 2015).

2) La gestión de talento dirigida a la presencia de prácticas organizativas clave. La premisa en este segundo enfoque se refiere a que sólo a través de un “*haz completo*” de prácticas que trabajen aspectos diversos de la compañía se puede llegar a crear valor. Por su parte, Fu et al. (2013), defienden que sólo se puede explorar realmente el impacto de las prácticas si es a través de un sistema complejo en lugar de prácticas individuales. Además exponen que estas prácticas (conformando Sistemas de Trabajo de Alto Potencial o HPWS) son capaces de crear recursos intangibles propensos a construir una ventaja competitiva para la organización (Huselid y



Becker, 1997). Sin embargo, no todas las configuraciones de políticas y prácticas son igualmente efectivas (Dyer y Reeves, 1995).

3) La gestión de talento enfocada a la gestión de puestos. La tendencia que ahora domina en la práctica es la identificación de puestos clave o “*A positions*” que puedan tener un mayor impacto diferenciado a la hora de crear una ventaja competitiva sostenible (Boudreau y Ramstad, 2005; Huselid et al., 2005, como se cita en Jaiswal, 2014). En esta perspectiva la premisa es que, siendo la labor esencial de HR la de optimizar la contribución del capital humano en la empresa, se centren los esfuerzos en la localización de dichos puestos (Jaiswal, 2014). Este mismo estudio sugiere que dichos esfuerzos analicen los *outputs*, en contraposición con el tradicional análisis de *inputs* (o habilidades) que el empleado debería aportar al puesto. Sobre ello concluyen Sparrow y Makram (2015) que el valor añadido cuando la gestión de talento se enfoca al diseño de la organización puede resultar de tres maneras: a) Como valor creado (resultando en innovación, eficiencia y eficacia), b) Como palanca de valor (vía transferencia del conocimiento en el puesto, entre otros) y c) Como captura de valor (el talento queda capturado bajo la forma de sistemas de gobierno de talento y se desarrolla, entre otros, la habilidad para retener las mejores cualidades). El diseño del plan de talento de las empresas que lo gestionan conforme a ciertos puestos puede atender criterios distintos al del valor estratégico del mismo. Es precisamente lo que proponen Cadwallader et al. (2010), abogando por la inversión en el personal de primera línea, para motivar a todo aquel que tuviese que tener contacto con el cliente, ya que sólo de esa manera las pretensiones de innovación de la compañía podrían llegar al público.

4) Gestión de talento a través de *pools* estratégicos y gestión de capital humano como un colectivo. Esta última categoría combina la detección de personal con alto potencial y rendimiento con la cobertura de puestos que atiendan a necesidades estratégicas de la empresa (Jaiswal, 2014). Para Boudreau y Ramstad (2006), la segmentación del talento para identificar los principales *pools* del mismo será la clave para que “*tan solo un 20% de mejora en la calidad o disponibilidad de esos pools tenga el mayor impacto en el éxito de la organización*”. A pesar de esto, añaden Sparrow y Makran (2015) que incluso dentro de estos *pools* de “*talento general*”, es localizable el “*talento estrella*” al que poder tratar de forma diferenciada.

Un segundo enfoque teórico sería aquel propio de la literatura de psicología, que estudia posibles perspectivas teóricas desde la ciencia del comportamiento humano. Este enfoque es

complementario del primero en el sentido de que, mientras la perspectiva del comportamiento determina cómo se generan nuevas capacidades, la RBV antes expuesta enfatiza qué atributos son necesarios para que dichas capacidades configuren una ventaja competitiva sostenible (Huselid y Becker, 1997). Para autores como Inkson (2008), la psicología es el auténtico enlace capaz de explicar cómo existe una auténtica relación entre la gestión estratégica de recursos humanos y el rendimiento empresarial, siendo la base de esta relación las actitudes y percepciones de los empleados (Dries, 2013). Desde el punto de vista de los estudios de carrera<sup>1</sup> (*career studies*), el momento en el que el empleado ve a la empresa como un recurso y no al revés, se pondrá al servicio del cumplimiento de sus objetivos (Inkson, 2008). A diferencia del RBV, esta segunda visión pretende entender como la detección y actuación en el seno del talento de los empleados puede desarrollarlos para que creen, innoven y adapten su talento a las necesidades empresariales (Lozano, 2007).

Atendiendo al estudio de Dries (2013), la literatura de psicología queda agrupada en las siguientes cinco categorías:

1. Psicología industrial-organizacional (I/O Psychology): hace un estudio del talento individual analizando factores como la personalidad o habilidad cognitiva (Dries, 2013 cit. Hough y Oswal, 2000). Sobre esta rama se ha producido una transición hacia un estudio amplio de los problemas que los individuos y la organización tienen a la hora de alcanzar sus metas (Koppes, 2003). La premisa en este punto se centra en que, si se pueden detectar una serie de capacidades diferenciadoras en un empleado, se podrá predecir su futuro rendimiento (Dries, 2013; Anderson, Lievens, van Dam, & Ryan, 2004). Lewis y Heckman (2006) profundizan en esta línea diciendo que la psicología I/O se centra en desarrollar un *pool* de talento una vez ha sido identificado.
2. Psicología educacional: esta rama defiende que, desde un punto de vista cognitivo en el proceso de aprendizaje, lo más importante es lo que la persona ya sabe (Ausubel et al., 1993). Las tendencias en este ámbito giran en torno a la detección de superdotados y, una vez hecho, el diseño de una formación especializada para ellos (Dries, 2013). Este mismo autor concluye, a la vista de la literatura, que su aplicación a la gestión de talento no es adecuada.
3. Psicología vocacional: En este ámbito prevalecen dos teorías. La primera es la perspectiva persona-entorno (*P-E*). Su premisa es que el grado de encaje entre las características de la

---

<sup>1</sup> Este punto de vista simplemente aboga por la visión del empleado de cara a las opciones de las que dispone para desarrollar su carrera profesional.

persona (como valores o intereses) y las de la organización en la que está inmersa será un buen *predictor* de la calidad de su trabajo, su grado de satisfacción y su rendimiento (Brown y Lent, 2016). Por otro lado, la SCCT (*social career cognitive theory*) defiende que el interés en el trabajo, la toma de decisiones y el rendimiento son una función de las características de la persona en un contexto determinado (barreras, apoyo recibido, etc.) (Brown y Lent, 2016). Dries (2013) señala en este punto la importancia de la teoría de los “*possible selves*”, sobre la cual un individuo se desarrolla en función de lo que potencialmente puede llegar a ser (Whitty, 2002, como se cita en Dries, 2013).

4. Psicología positiva: En esta corriente, de acuerdo con las afirmaciones de Csikszentmihalyi (2002), el empleado experimentará una sensación positiva (“*flow state*”) cuando dirigen sus esfuerzos y habilidades al cumplimiento de un reto que les interesa y ese mismo reto es equilibrado con respecto a sus capacidades (Lewis, 2015). La motivación por el alcance de este estado, defiende el autor, dispondrá al empleado a un mayor rendimiento ante las dificultades.

5. Psicología social: Se plantea como la corriente más práctica, esgrimiendo que lo que se percibe como talento (expectativas o juicios) prevalece sobre el análisis de lo que realmente es el talento (Dominick y Gabriel, 2009, como se cita en Dries, 2013). Su utilidad reside en constituir modelos de decisión prácticos por ser más habitual en los procesos de toma de decisión de las empresas basarse en expectativas (Hammond, 1996, como se cita en Dries, 2013).

## 2.5 MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO

Sobre la base teórica expuesta es posible la subsunción de muchos de los cuadros teóricos disponibles en la literatura, siendo éstos o bien estrictamente del campo de la psicología, de RBV o una combinación de ambos. Lo que ahora se plantea son modelos teóricos, diferenciados de las premisas expuestas en que estos conforman una reconstrucción racional de la información disponible, generando variados principios explicativos de la realidad observada (Calvo, 2007). Aún así, de acuerdo con Sparrow y Makram (2015), si bien cada modelo hace proposiciones de valor de aparente validez, la mayoría permanecen sin testar, por lo que no se pueden hacer afirmaciones respecto a una mayor corrección de unos u otros a la hora de explicar el rendimiento u otros resultados de la gestión del talento. Sobre esta base, la literatura y varias empresas multinacionales exponen sus modelos y respaldan su funcionamiento de maneras diversas. Los modelos teóricos resultantes de la aplicación de las premisas explicadas en el apartado anterior son de gran interés tanto para la literatura como para las consultoras, los cuales han estado tratando de identificar cuáles son las soluciones que mejor funcionan a la hora de diseñar las estrategias de gestión de talento (Jaiswal, 2014).

De acuerdo con el estudio de Boselie et al. (2005), el modelo AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) de relación entre rendimiento de la compañía y gestión del talento en la misma es, de los cuadros teóricos analizados, uno de los más robustos. Este modelo que introdujo Bailey (1993) afirma que el rendimiento es una función de la habilidad, motivación y la provisión de oportunidades de participar del empleado en la empresa (Appelbaum et al., 2000). En la misma línea, la perspectiva del comportamiento muestra que una efectiva gestión de recursos humanos conduce a la adquisición, motivación y desarrollo de las actitudes necesarios para impulsar el rendimiento de la firma (Bailey, 1993, como se cita en Huselid, 1997). Los autores Fu, Flood, Bosak, Morris y O'Regan, (2013) consideran que, junto con el modelo AMO expuesto, el cuadro teórico presentado por Fisher et al. (2010) para sugerir un enlace sobre el impacto de la gestión de HR en los resultados de la empresa conforman las dos bases teóricas más utilizadas para explicar como los sistemas de gestión de talento impactan en el funcionamiento de la compañía. Aunque estas teorías son las dominantes, es útil entender las contribuciones de cuadros teóricos menos destacados para evaluar perspectivas alternativas (Boselie et al., 2005). Por ello se exponen algunas contribuciones basadas en argumentaciones y técnicas variadas por el interés que supone conocer el panorama doctrinal.

Por su parte, Collings y Mellahi (2009) desarrollan un modelo que, conforme a su definición de gestión de talento, explota el máximo potencial del talento interno. Combina elementos hasta ahora mencionados tomando la forma del siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia basado en el estudio de Collings y Mellahi (2009)

sienta en el banquillo”, por lo que es esencial que las organizaciones ponderen la utilización de una u otra fuente de talento.

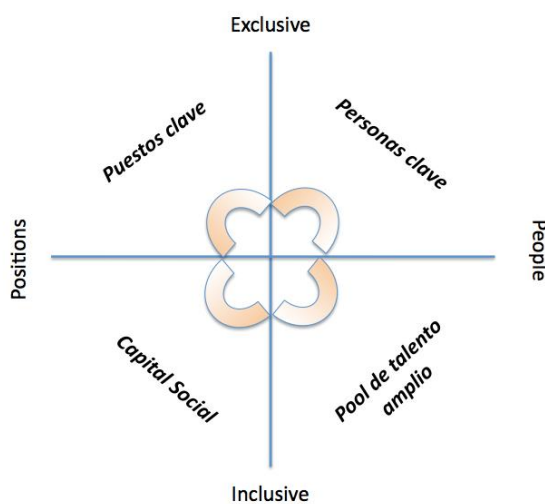
Para Lozano (2007), con un enfoque menos práctico, las base de la contribución del talento individual a la organización vienen determinadas por el compromiso y el entusiasmo personal. La autora distingue entre el talento en sí (entendido como acción, capacidad y compromiso) y la contribución que el mismo puede hacer a la compañía. Asimismo identifica que sus dos variables de contribución son una función de: a) disponer de las herramientas adecuadas de trabajo y conocer sus funciones; b) estar al tanto de cómo cumplir sus funciones y c) que sienta que su contribución tiene un valor significativo y se le reconoce afectiva y efectivamente.

Como se ha apuntado antes, la gestión de talento puede tener incidencia sobre diversos aspectos más allá del rendimiento. Se ha estudiado en abundancia en este sentido la viabilidad de modelos dirigidos a la retención del talento (Frías, 2014) para evitar las negativas consecuencias que puede tener la rotación no deseada (Karatop et al., 2014). Según estos últimos autores, el análisis debe girar en torno a la competencia (“*hard skills*”, habilidad de los trabajadores para aplicar sus capacidades referidas al rendimiento), la cual servirá como base a los gerentes para situar a cada trabajador en el puesto adecuado, asegurando su permanencia. Para proceder a ello, defienden que es necesario objetivizar los métodos de evaluación de las personas dentro y fuera de la organización. Para su

modelo se basan en la metodología del llamado *fuzzy logic*, entendido como método matemático apropiado para trabajar con inexactitudes, superando así a los métodos cuantitativos tradicionales (Lee, 1990). A través de él, pudieron demostrar que unas adecuadas *medidas* objetivas evaluables de la competencia de un empleado para un trabajo asignado en el sector manufacturero son: EQ (coeficiente emocional), rendimiento, experiencia, lealtad, habilidad de comunicación, conocimiento de lengua extranjera y conocimientos tecnológicos. Su modelo determina, por tanto, que una alta puntuación en los anteriores conduce a una menor rotación.

Otros modelos, como el de Karatepe (2012) estudian la conciliación personal y familiar como factor determinante del rendimiento profesional (Deery y Jago, 2015). Su estudio demostró que el efecto de las grandes cargas de trabajo propiciaba la generación de un pésimo WLB (*work life balance*), lo cual era el factor con mayor peso a la hora de explicar el rendimiento pobre y los niveles bajos de compromiso con el puesto. De la misma forma, Deery y Jago (2015) señalaron en el estudio de Cegarra-Leiva et al. (2012), los efectos positivos de las políticas de conciliación a la hora de determinar la satisfacción laboral.

Por otro lado, Marjaan et al. (2017) exponen en su análisis de factores críticos de éxito en la gestión de talento, realizado a través de una revisión cualitativa de la literatura, el modelo de cuatro cuadrantes de Iles et al. (2010). Este último autor propone cuatro aproximaciones distintas a la gestión de talento en función de las características de la organización.



Lo que Iles et al. (2010) plantean en el primer cuadrante (*exclusive-people*) es, que para aquellas organizaciones con *superkeepers* (Berger, 2004) o segmento de talento dominante atendiendo al rendimiento, competencia y potencial, se hagan inversiones segmentadas. El segundo cuadrante (*exclusive-positions*) atiende a la visión de Huselid et al (2005) planteada en el epígrafe anterior, abogando por la

diferenciación en función de la diferente adición de valor de los puestos cuando ésta sea muy grande (se situarán los mejores empleados en las posiciones estratégicas y de apoyo). El tercer cuadrante (*inclusive-people*) se aleja de los anteriores y apuesta

Fuente: elaboración propia basado en el estudio de Iles et al. (2010)

por la inversión en todos los niveles de la organización, defendiendo el desarrollo del potencial de cada empleado, identificando talento en toda la organización y dando iguales oportunidades de participación a todos ellos. Las empresas en las que cada empleado tiene aportaciones específicas se sitúan en este cuadrante. El último cuadrante (*inclusive-positions*) es el que daría lugar al capital social, el cual se puede entender como la búsqueda de la mejor manera en la que el talento humano haga un mejor uso de las posibilidades que se le ofrecen dentro y fuera de las organizaciones (Briceño y Godoy, 2012). En este último cuadrante hay empresas en las que el enfoque individual puede resultar *over-stressing*, por lo que apostarán por culturas, equipos, liderazgo y redes para conducir el talento hacia el rendimiento (Iles et al., 2010).

Boudreau (2006) en el marco de dar respuesta a sus inquietudes respecto a la medición en esta materia, diseña en colaboración con Ramstad el llamado HC Bridge® en 2002 como marco de toma de decisiones basado en “tres puntos de anclaje” entre la gestión de talento implementada y el resultado estratégico. Estos puntos son: a) el *impacto*; b) la *efectividad* c) la *eficiencia*. Estos tres puntos responden conjuntamente a la relación existente entre el éxito estratégico y la mejora de los *pools* de talento, a cómo afectan los programas existentes a las capacidades individuales y a cómo afectan las inversiones en HR a nivel financiero en la empresa. La gran aportación de este modelo es que recoge la naturaleza variada de estas políticas entendiendo que existe un enlace con el resultado estratégico que pasa por el desarrollo de capacidades individuales (que para los autores se determinan por: Capacidad, Oportunidad y Motivación) así como el criterio de eficiencia financiera al que deben responder.

Otros estudios, como el de González et al. (2015), diseñan un modelo de evaluación de calidad de servicio que gira en torno al clima organizacional. Identifican que los valores, fines, objetivos y creencias son los componentes esenciales del ambiente de trabajo y además exponen que éste actúa como un medio para que los empleados perciban su trabajo y productividad. En última instancia enlaza dicha percepción con la satisfacción entre la organización, los empleados y la sociedad, por lo que concluyen que el clima laboral incide de forma esencial en la calidad de los servicios prestados percibida por los usuarios.

Una novedosa visión es la que presentan Galor et al. (2018) en su estudio de *people analytics* sobre qué determina la motivación de las personas. Después de un intenso trabajo cuantitativo sobre los más de 17.000 empleados de la plataforma Facebook, señalaron cómo los tres grandes factores de motivación son: la *carrera*, la *comunidad* y la *causa*. Para los autores, los componentes que dirigen

estas tres variables son: a) *carrera*: se mide el grado en el que el puesto otorga autonomía, permite el desarrollo de las capacidades y fomenta el aprendizaje (motivación INTRÍNSECA); b) *comunidad*: se mide el grado en el que el empleado se siente aceptado y reconocido (CONEXIÓN) y c) *causa*: se mide el grado en el que el empleado siente que está teniendo un impacto significativo, la alineación con la misión de la organización y el sentimiento de contribuir positivamente con su trabajo (ORGULLO). Concluyen que la motivación, acercándose al pensamiento de Maslow, vendrá determinada por saber claramente qué es lo que uno quiere de su trabajo y encontrarlo en los tres factores que explican en su estudio.

Los estudios hasta aquí expuestos muestran una serie de notas comunes, sin embargo, la gran variedad de teorías y medidas de *performance* y otros *outcomes* hace verdaderamente difícil extraer conclusiones firmes (Martín-García y Tomás, 2016). Por ello, sin perjuicio de la validez de otras variables como ejes centrales de valor, y debido al amplio rango de posibles intereses, focalizaciones y métodos analíticos (Boselie et al. 2005), he considerado centrar mi estudio en torno al *compromiso organizacional* como variable propia de la gestión de talento determinante del éxito empresarial en lo que aquella puede aportar. El motivo de esta decisión es que, pese al consenso existente sobre la relación entre el compromiso organizacional y el rendimiento en la empresa, la doctrina tiende a simplificar tanto en su conceptualización como en sus efectos sobre el rendimiento organizacional (Barrick et al., 2015). Para estos autores la gravedad de esta situación reside en que, siendo una capacidad poco estudiada, podría conducir a unos niveles superiores de rendimiento desconocidos.



### 3. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO FUENTE DE VALOR

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

Existen varias definiciones y construcciones conceptuales de lo que es el compromiso organizacional –también llamado compromiso colectivo o compromiso del empleado (Barrick et al., 2013)- y la mayoría proceden del entorno práctico (Saks, 2006). A efectos del presente estudio, baste con enunciar la definición académica que propone Kahn (1990) que para varios autores es una de las grandes bases para las futuras definiciones que han ido surgiendo (Robertson-Smith y Marwick, 2009; Truss et al., 2013), a saber: “*el aprovechamiento de los miembros de la organización para los puestos de trabajo de tal forma que, en una situación de compromiso, los individuos se emplean física, cognitiva y emocionalmente en el desempeño de sus roles*”.

En este aspecto, los gerentes del mundo de la empresa se enfrentan fuertemente al reto de definir el enlace existente entre la gente que compone su organización y la actuación a nivel empresa (Jaiswal, 2014), es decir, dar un sentido a la cadena que traduce aquellos aspectos internos del empleado en *outputs* a nivel organizacional. De los diversos focos de actuación de los que dispone la empresa, el compromiso organizacional ha recibido una atención especial la última década debido a que, a pesar de los progresos en cuanto a su formulación, se siguen registrando niveles considerablemente bajos de compromiso a nivel mundial (Albrecht, 2015). El concepto de compromiso organizacional es relativamente nuevo, y el establecimiento de las condiciones que lo promueven es un gran reto, siendo así una potencial fuente de ventaja competitiva por su inimitabilidad (Macey y Schneider, 2008). Asimismo, apremia también la necesidad de actuar sobre el CO de manera eficaz. En EEUU, los niveles de rotación indeseada son alarmantes, con un coste de reclutamiento que ya alcanza de media (en empresas cotizadas y puestos clave) 1,5 veces el salario anual del trabajador contratado (Training D.C., 2012).

Existen numerosos estudios que vinculan el compromiso organizacional con *performance* y otros indicadores como la satisfacción y la rotación (Alagajara y Shuck, 2015). Sin embargo, estos autores argumentan que, si bien la literatura mantiene sus esfuerzos a la hora de crear una sólida conexión entre el compromiso organizacional y el *performance* individual, sigue faltando el desarrollo respecto a qué aspectos en particular realmente dan pie al componente psicológico detrás del compromiso organizacional. Una revisión de cierta profundidad de la literatura muestra que una gran variedad de *drivers* sugieren unos determinados niveles de compromiso sin poder realizar aproximaciones genéricas (Robertson-Smith y Marwick, 2009). En este contexto hay estudios que,

de forma empírica, han demostrado la conexión entre determinados *drivers* y el nivel de compromiso individual (Bedarkar y Pandita, 2014) sin mayores complicaciones.

El problema, sin embargo, reside en la imposibilidad de desarrollar un modelo de naturaleza universal (Benavides, 2012) por estar ante un contexto empresarial en el que las diferencias culturales, políticas, educativas y de sistemas de gestión y valores determinan una diferente afectación de los distintos *drivers* localizados sobre el nivel de compromiso organizacional de cada individuo (Kular et al., 2008; Robertson-Smith y Marwick, 2009). Partiendo de la afirmación que estos autores defienden de que no es posible realizar una aproximación de *one-size-fits-all* (regla general) así como la amplia variedad de *drivers* con base empírica sólida, localizo dos problemas en este extremo de la disciplina, a saber:

(1) A la par que en la literatura se plasma la disconformidad en cuanto a los *drivers* más adecuados para explicar mayores niveles de compromiso organizacional, no se determina el alcance de dicha disconformidad. Es decir, no quedan claros los límites de inaplicabilidad de cualquiera de las que pretenden ser reglas generales identificadas en la literatura. La cuestión que aquí se plantea es, si bien ciertos *drivers* han demostrado ser útiles a la hora de explicar el CO de los individuos de un determinado colectivo, ¿sería su eficacia extrapolable a otros colectivos?. Es pacífico en la doctrina que carecería de sentido enunciar una regla general, por lo que lo conveniente sería aunar los principales *drivers* encontrados en la literatura y testarlos para valorar y comparar el efecto conjunto de los mismos. Hecho esto, si bien no se obtendría una regla general, se definiría una regla eficaz sobre la base de una visión amplia e integradora.

(2) Una vez respondida la cuestión anterior, surge la dificultad de determinar una estrategia de gestión de talento que, enfocada a una serie de *drivers*, tenga el mayor impacto sobre el compromiso organizacional. Partiendo de las premisas enunciadas antes sobre la variabilidad de los *drivers* en función de factores como la cultura o intereses personales, la regla eficaz del apartado anterior debe enriquecerse con un estudio pormenorizado que la adapte a los distintos grupos que, incluso a nivel intra-organización, pueden mostrar un comportamiento distinto ante la actuación sobre variables iguales. Es decir, a nivel interno, se trata de estudiar si existen subgrupos a los que se les deba tratar de forma diferenciada para maximizar el impacto de las políticas de TM. De esta forma la eficacia de la regla anterior se maximizaría.

La respuesta a estas dos cuestiones aún no determinadas a la que se pretende llegar en los siguientes apartados de esta investigación pretende tener utilidad práctica nutriéndose de la

combinación de un análisis conceptual y otro empírico, paliando la tradicional falta de estudios de impacto a pesar de la gran cantidad de información recopilada (Bethke-Langenegger et al., 2011; Capelli y Keller, 2014). El interés de alcanzar una regla de actuación eficiente y óptima atiende a la necesidad de las organizaciones a usar sus recursos humanos de la manera más eficaz, lo que obliga a los departamentos de HR a diseñar políticas y promover prácticas sobre la base de estos principios que acaben desarrollando una ventaja sostenible (Armstrong, 2005).

### 3.2 CONSTRUCCIÓN TEÓRICA EN TORNO AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Por lo aquí expuesto, lo que se busca es, a través de la resolución de las dos cuestiones antes planteadas, dar respuesta a la necesidad de desarrollar herramientas útiles para la toma de decisiones en lo que se refiere a compromiso organizacional. Se pretende identificar si a nivel intra-organizacional es necesario hacer una diferenciación o segmentación y en función de qué criterio y, en ese caso, determinar qué variables tienen una mayor significación en cada segmento. Para formular las hipótesis correspondientes en el desarrollo de dicha investigación, se exponen a continuación algunas de las variables más utilizadas en la literatura en lo relativo a compromiso organizacional para apoyar su inclusión en el análisis. La mejor aproximación es la que tiene una visión holística, entendiendo en papel que de forma conjunta tienen los recursos que impulsan el CO (Barrick et al., 2013). Serán tratadas las siguientes variables:

#### **(1) RECONOCIMIENTO**

El reconocimiento empresarial se ha convertido en un pilar central de la sociología empresarial a pesar de no haber sido aún objeto de integración teórica de una forma satisfactoria (Brun y Dugas, 2008). Estos autores señalan como detonantes una serie de elementos sociales y otros organizacionales. Dentro de los primeros señala la ambigüedad de la naturaleza individual y grupal en la sociedad moderna, unida a la pérdida de tradición palpable en la misma. Por la parte empresarial señalan el papel de la tecnología y la globalización, lo cual ha favorecido el desprendimiento de la organización por el sentimiento de desprendimiento e incertidumbre (síndrome del superviviente), así como una visión atenuada de la autoridad de la gerencia. La mayor limitación del sistema propuesto por estos autores en el campo del comportamiento que induce el reconocimiento positivo es precisamente que dicho reconocimiento ocurre a posteriori (bonus por resultados, evaluaciones de *performance*, etc.). Por lo tanto conviene examinar otros sistemas que determinen el reconocimiento “a priori”.

Entre ellos están los procedimientos de toma de decisiones participativos (PDM, por sus siglas en inglés), los cuales ofrecen al empleado la oportunidad de influir –aunque en última instancia el control recaiga sobre el gerente- en la toma de decisiones de la compañía (Kanfer, 1990). De acuerdo con el autor, las teorías de psicología social explican cómo el reconocimiento del empleado puede afectar de forma indirecta a variables como el compromiso con los objetivos de la compañía. A pesar de ello, este tipo de técnicas suelen usarse para impulsar el liderazgo y la motivación, ya que pretenden actuar sobre las actitudes ante el grupo.

Bradler et al. (2016) señalan tres motivos que sustentan la potenciación del rendimiento a través del reconocimiento de los empleados. Para explicarlos, se basan en una única situación de base que definen como: *“la entrega del empleador al empleado de una carta de agradecimiento”*. El análisis de estos autores concluye que el empleado modificará su actuación y comportamiento por: a) reciprocidad hacia el empleador *–inclinación que se siente al recibir un regalo–*, b) altruismo condicional del empleado *–manifestará un mejor comportamiento en tanto la señal se interpreta como un gesto de amabilidad y desinterés dirigido a los asalariados–* y c) preferencias de conformidad de los empleados *–en este caso el efecto detonante funciona en tanto la carta de agradecimiento se entregue a los empleados de mayor rendimiento (cuando éste sea conocido por todos), provocando que los empleados de más bajo rendimiento quieran formar parte de ese “reconocido” colectivo–*.

Okoli y Oh (2007) proponen un interesante enfoque que tiene como premisa el papel dominante de las “comunidades abiertas”. Los puestos de trabajo están cada vez más marcados por la tecnología y un mayor número de enlaces profesionales, aunque más débiles. Hablan en particular del movimiento *open-source* (OSS como software diseñado para ser accesible al público de forma masiva) y las comunidades de internet, en las cuales defienden que el papel del reconocimiento de la red tiene un efecto más fuerte sobre motivación y rendimiento que en otros entornos. Son firmes defensores de la configuración del capital social tal y como la definen Granovetter y Burt, los cuales definen la *visión de agujero estructural*. Esta visión consiste en afirmar que la debilidad de las redes (de empleados) crea agujeros estructurales que permiten alcanzar información valiosa aprovechando el contacto con otras redes y la eliminación de redundancias e ineficiencias.

En definitiva, razonablemente combinado con otros factores, el reconocimiento constituye la forma de compensación no económica más esencial a la hora de determinar los incrementos en el rendimiento (Aryan, 2015). La autora hace especial hincapié en la aplicación conjunta de otros incentivos, así como en la necesidad de fijar criterios estables y conocidos que darán pie al reconocimiento al que se refieren *–deben fijarse metas por encima del rendimiento normal–*. Por último, al igual que otros autores en la materia, señala el factor motivación como vía de canalización hacia un mayor rendimiento.

## **(2) SENTIMIENTO DE PERTENENCIA**

Claire Rocha y Peláez (2004) señalan la membresía (membership o belongingness en inglés) – o sentimiento de pertenencia en la literatura disponible en español– como uno de los 3 elementos que

componen el compromiso organizacional. Para ellos, el compromiso organizacional se explica por la vinculación al puesto de trabajo, la cual vendrá determinada por la membresía en lo referente a la empresa como un todo (<yo, empleado, deseo firmemente formar parte de esta comunidad>). La raíz de este sentimiento se sitúa en las percepciones que el empleado tiene con respecto a la compañía en general y, más en particular, las percepciones propias de la justicia organizacional (Rupp et al. 2006). Se entiende por justicia organizacional el proceso por el cual un empleado percibe la justicia distributiva, interactiva, de proceso e información en su puesto de trabajo (Rupp, 2011). En líneas generales, está compuesto por una serie de normas o estándares sobre cómo deben ser tratados los empleados. Para la autora antes mencionada, esta percepción se multiplica cuando la empresa dispone también de un código de CSR, incluyendo así normas destinadas al bienestar de otros stakeholders (externos) de la compañía. La respuesta esperable ante las percepciones será tanto emocional como de comportamiento.

### **(3) ALINEAMIENTO**

Alagaraja y Shuck (2015), localizaron un grave defecto de la literatura sobre alineamiento organizacional (*organizational fit*) y compromiso organizacional en el sentido de que no se había estudiado previamente la relación existente entre ambas. Conforme a su amplio estudio de la literatura desarrollan un modelo conceptual sobre la base de que el alineamiento entre los sistemas, procesos, cultura y otros aspectos de la organización con el individuo pueden contribuir –junto con otras variables- al impacto en alguno de los tres aspectos del compromiso organizacional (cognitivo, emocional y de comportamiento). Sin embargo, concluyen que dicho modelo permanece sin testar y hacen una invitación a futuras investigaciones a tomar dicha dirección, defendiendo que el concepto de compromiso organizacional se encuentra en una etapa inicial de maduración.

El alineamiento del empleado con el sistema cultural de valores y creencias configura a día de hoy una de las prioridades a nivel de gerencia (Garay, 2009). Para este autor el alineamiento tiene un papel esencial en la implementación de los planes estratégicos, siendo esto especialmente sensible al encaje cultural de los empleados con dicha estrategia y la organización. Un encaje óptimo al complejo sistema de valores así como un adecuado cultivo del mismo podrá llegar a constituir una fortaleza para la organización en términos de rendimiento.

Para trabajar el alineamiento y la tan necesaria confianza de los empleados en los gerentes será necesario el desarrollo de eficaces sistemas de comunicación interna (Capriotti, 1998).

#### **(4) CLIMA/PUESTO DE TRABAJO**

Soberanes y de la Fuente (2009) comparten que el clima organizacional configura un fuerte lazo afectivo entre en el empleado y la organización, lo cual determinará a través de sus tres componentes (cognitivo, afectivo y de comportamiento) una posición de compromiso con la organización, potenciando los resultados y reduciendo la rotación indeseada. Este último asunto adquiere especial relevancia a la luz de que, las ventajas organizacionales resultantes de la aplicación de las políticas hasta ahora estudiadas, sólo tendrán auténtica validez si pueden ser mantenidas en el tiempo (Bayona et al., 1999), para lo cual es esencial que el clima dentro del cual se implementaron permanezca en la organización.

Boselie et al. (2003) hacen un estudio de los sistemas de control en el puesto de trabajo, reforzando a través de un análisis empírico su tesis de que estos sistemas, a menos que se perciban como interactivos y capaces de dar un diagnóstico, afectan negativamente al compromiso del empleado, siendo necesario sustituirlos por los llamados “*sistemas restringidos*” –*Boundary Systems*– de control (se ha probado que se perciben como un control “suave”, que a través del feedback invita a la superación). Por lo tanto, las políticas enfocadas en el propio puesto de trabajo estimularan en determinadas circunstancias el compromiso del empleado.

#### **(5) CREC. PERSONAL/ FORMACIÓN**

Prieto (2013), al hablar de la formación recibida por los empleados, recalca el efecto positivo que la misma tiene sobre el compromiso de los empleados. Sin embargo también entiende que constituirá una ventaja competitiva si se combina con otras prácticas.

A la luz de las publicaciones de Anguinis y Kraiger (2009), la formación y el desarrollo afectan al rendimiento de forma directa e indirecta (a través de otras variables). La gran variedad de factores expuestos por estos autores que quedan afectados por un correcto programa de formación (bienestar y moral del equipo, liderazgo, motivación, iniciativa, seguridad en el puesto de trabajo etc.) hace recomendable que la variable sea introducida en el presente estudio.

#### **(6) LIDERAZGO**

Entendemos el liderazgo como “*un proceso de influencia social en el que una o más personas afectan a uno o más seguidores determinando las necesidades que deben ser alcanzadas y proporcionando las herramientas y motivación necesarias para alcanzar sus goles*” (Babcock-Robertson y Strickland (2010). Dentro de esta disciplina, el presente estudio se nutre en particular del

llamado liderazgo transformacional, cuyas bases pretenden, más allá de lo anterior, impulsar en los seguidores su potencial y dedicación convirtiendo sus propias necesidades en un objetivo a alcanzar (Vincent-Höper et al, 2012). Con esta nueva dirección, el empleado participa y se beneficia directamente de esta situación, a diferencia de los modelos de liderazgo carismático, en los cuales un líder de excepcionales y singulares características consigue encauzar los intereses de los seguidores y dirigirlos al cumplimiento de su misión personal (Shamir et al., 1993). Para estos autores, ambas formas de liderazgo alcanzan fuertes resultados empresariales, sin embargo, en el caso del liderazgo transformacional, existe una sólida base empírica que demuestra que el enlace entre esta variable y un mayor rendimiento recae sobre un incremento en el compromiso de los empleados (Vincent-Höper et al, 2012).

El estudio de Barrick et al. (2013), más en profundidad, señaló como mediadores del CO los efectos del *motivating work design*, la presencia de prácticas de HR y la práctica del liderazgo transformacional en los CEOs. El valor de este estudio reside sobre la aproximación a nivel firma, ya que entienden el CO desde una perspectiva de “*percepción compartida*” en la organización, lo cual es seguramente la base de que el liderazgo adquiera especial relevancia. Siendo los participantes de su estudio empresas de pequeño o mediano tamaño, parece apoyar la idea de que el papel del liderazgo puede aprovechar un trato más cercano entre los niveles de la compañía.

## (7) RECONOCIMIENTO ECONÓMICO

En las organizaciones, la distancia existente entre el subgrupo de empleados altamente comprometidos y el resto de empleados de la compañía es lo que se conoce como “*engagement gap*” (Rivera et al., 2011). Un estudio realizado por los anteriores autores, ha señalado como el factor menos determinante de dicho *gap* el salario de los empleados, siendo preponderante el papel de la gerencia (liderazgo) por encima del resto de factores. Sin embargo, otra línea de pensamiento, argumenta que factores externos (como el salario), aplacan el efecto que tiene el esfuerzo sobre el nivel de estrés o desgaste de los trabajadores (Bakker et al., 2007). Estos autores plantean que esta última teoría (*esfuerzo-recompensa*) junto con el modelo *demanda-control* (la autonomía en el puesto amortigua el desgaste), explican que una serie de factores externos pueden tener efecto amortiguador sobre condiciones internas del puesto de trabajo que derivan en el desgaste del empleado. Formulan el modelo integrado al que llaman JD-R (Job Demands – Resources).

Otra visión es la que aportan Kerr y Armstrong-Stassen (2011) haciendo una aproximación *post-career* (desde el punto de vista del final de la carrera que desarrollan los empleados),



defendiendo que el salario juega papel importante en trabajadores de mayor edad, siendo totalmente insignificante en el compromiso de trabajadores de la misma edad que hayan emprendido sus propios negocios -donde el compromiso viene determinado por otros factores-.

## **(8) CONCILIACIÓN**

Parkes y Langford (2008) definen la conciliación como facultad de atender a compromisos y responsabilidades que provengan tanto del ámbito profesional como del ámbito personal y familiar. Estos autores localizan abundantes inconsistencias en los estudios realizados con anterioridad en relación con el WLB y los resultados palpables a nivel organizacional. Su estudio dota de fuerza explicativa a esta variable en términos de compromiso en tanto se conjugue con otras cuya consistencia no se halle en entredicho, no pudiendo estudiarse el efecto de esta primera variable de forma aislada. A pesar de ello, la conclusión de su estudio da un valor muy reducido a esta variable, determinando que, si bien existe una correlación positiva con el CO, aquellos empleados con niveles más altos de compromiso estarían dispuestos a renunciar hasta cierto punto a las facilidades en términos de conciliación para dedicar mayor tiempo al cumplimiento de sus funciones en la empresa.

Shankar y Bhatnagar (2009), critican que el enfoque sobre WLB es demasiado cerrado, centrándose generalmente en empleados casados y con hijos. Para ellos, es importante actuar sobre esta variable a nivel global en la organización, teniendo en cuenta que la pluralidad de individuos a los que afecta va más allá de determinados colectivos. Sobre esta base, añaden que el enlace entre la conciliación *percibida* y el CO dependerá de la consonancia o disonancia emocional que se genere en el empleado. Esto permite entender que una jornada larga y poco flexible podrá determinar un alto nivel de WLB percibido y un alto compromiso en un empleado muy focalizado en su carrera profesional. Será interesante para el presente estudio incluir esta variable ya que, según estos autores, depende ampliamente de la cultura, y podrá dar lugar a resultados muy diversos.

## **(9) EQUIPO**

Desde el punto de vista de los equipos, es interesante como primera aproximación la que hacen Torrente et al. (2012) aplicando el antes mencionado modelo de JD-R para comprender el impulso que los factores sociales ejercen sobre el individuo. Es decir, a nivel empleado, factores externos de personal como pueden ser los equipos en los que se trabaja, pueden potencialmente nutrir el compromiso de este.

Desde el punto de vista colectivo, por otro lado, la literatura no ha presentado un modelo teórico sólido, bien por aceptar las tesis individuales del párrafo anterior, bien por importar otros modelos

del campo de la psicología evitando desarrollar uno propio de los equipos como colectivo (Costa et al., 2014). El modelo propuesto por estos autores incluye cuatro variables como determinantes - directa o indirectamente- del CO a nivel de equipo, a saber: características individuales, características del equipo, características de la tarea a realizar y estructura del trabajo. Siendo un modelo teórico de complicada evaluación práctica (cuatro variables con amplio margen de apreciación), sirva al presente estudio la “percepción del equipo” como se explicará más adelante -lo cual es más cercano a las teóricas del campo de la psicología y en particular a la Teoría de la Identidad Social- (Tajfel y Turner visto en Costa et al., 2014). Un estudio empírico posterior, realizado por los mismos autores, se pronunció sobre la validez del modelo y definió que el CO a nivel de equipo era independiente del compromiso individual, así como esencialmente diferente de la suma de los compromisos de cada individuo que forme parte del equipo (Costa et al., 2014b).

### 3.3 VARIABLES MODERADORAS

Con el fin de determinar si el efecto de los *drivers* hasta aquí mencionados no es consistente para toda la organización sino que muestra variaciones en función de ciertos factores, se estudian a continuación dos variables justificando su posible papel moderador. Varios de los autores hasta ahora expuestos han estudiado el efecto moderador que pueden tener variables como el sexo (Vincent-Höper et al, 2012) y la edad (Kerr y Armstrong-Stassen, 2011), y serán estas dos variables precisamente las estudiadas a continuación.

#### **(1) EDAD**

Para el presente análisis, se hace referencia a estudios propios de la disciplina de la mercadotecnia, siendo habituales en este ámbito las investigaciones sobre la dimensión social de la persona -concepto necesario en la disciplina- (Hernández y Rodríguez, 2001) así como estudios propios del campo de la psicología -en particular, lo referente a la llamada psicología del desarrollo tal y como la define García (2006), que tiene por objeto “*las regularidades que se producen en el ser humano a lo largo de las etapas de su ciclo vital*”-.

Los estudios de los dos anteriores campos son numerosos y muy variados, siendo algunos de gran interés si se trasladan a la disciplina empresarial y otros de nula utilidad. Un buen ejemplo de ello es el estudio realizado por Mischel y Metzner (1962), el cual se centra en las preferencias por una forma y momento determinado para recibir una recompensa en función de la edad, obteniendo resultados que demostraban amplias diferencias en los distintos grupos de edad y en las diferentes culturas. Traslado al presente estudio, es razonable pensar a priori que la variable reconocimiento puede mostrar diferentes comportamientos atendiendo a los grupos de edad a los que se pertenece. Otro estudio de interés, esta vez ofrecido por la rama de la mercadotecnia, es el que realizan Holbrook y Schlinger (1996), los cuales estudian la fuerza de los lazos emocionales y el efecto de la nostalgia en función de la edad de los consumidores, de nuevo encontrado fuertes diferencias entre los grupos de edad, y localizando -para determinados casos de estudio que no es posible extrapolar- la “*temprana madurez*” como momento del ciclo de vida en el que se fijan las preferencias y lazos emocionales con más fuerza. Traslado estas conclusiones al ámbito de HR, podría preverse un efecto más acentuado del liderazgo carismático en la edad mencionada, o quizá una mayor importancia de la variable “*alineamiento*” en dicha edad.

En definitiva, es positivo apoyarse en estudios de esta índole para eventualmente sustentar las hipótesis que puedan ser formuladas. Si bien no coincidirán en esencia el objeto de estos trabajos con

en plano estrictamente organizacional, muchos de ellos son fácilmente extrapolables y constituyen auténticas herramientas de trabajo y actuación.

## **(2) SEXO**

Son numerosos los estudios en el campo de la psicología que investigan las diferencias en función del sexo en muy diversos campos. A modo de ejemplo, esto se puede ver en estudios como el de Pinquart y Sörensen (2001), sobre diferencias en bienestar y percepción personal entre hombres y mujeres -atendiendo de forma particular a las edades más avanzadas-, el estudio de Byrnes et al (1999) sobre diferencias con respecto a las actitudes frente al riesgo o el estudio de Kling et al (1999) sobre diferencias en función del sexo con respecto al autoestima entre otros. En esta misma línea, Hyde (2005), con la intención de romper con la tradicional línea de investigación cuyo objeto es la diferenciación entre hombres y mujeres, localiza más de 2.000 trabajos de investigación que apoyan la diferenciación en temas tan diversos como personalidad y comportamiento social. Por lo aquí expuesto, parece razonable esperar que la fuerza de trabajo de una organización se encuentre segmentada en lo que se refiere al sexo a la hora de reaccionar frente a las políticas de gestión de talento.

#### 4. HIPÓTESIS

Sobre la base teórica hasta aquí expuesta, se formulan las siguientes hipótesis:

(0) En primer lugar, se trabaja sobre la base de que las variables expuestas antes son determinantes de un mayor nivel de CO. Como ya se ha mencionado, hay estudios disponibles que prueban empíricamente las variables expuestas a continuación. Sin embargo, estando la validez genérica de dichas variables en entredicho, considero necesario que sean testadas para atender al objeto del presente estudio. Por lo tanto, quedan formuladas las siguientes hipótesis

H<sub>0a</sub> → El reconocimiento afecta positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0b</sub> → El sentimiento de pertenencia afecta positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0c</sub> → El alineamiento afecta positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0d</sub> → El clima/puesto de trabajo afectan positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0e</sub> → La formación/crecimiento personal afectan positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0f</sub> → El liderazgo afecta positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0g</sub> → El reconocimiento económico afecta positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0h</sub> → La conciliación *percibida* afecta positivamente al compromiso organizacional

H<sub>0i</sub> → El equipo afecta positivamente al compromiso organizacional

(1) En cuanto a la edad, constatadas las diferencias en las preferencias de los trabajadores de mayor edad frente a los de menor edad, podrían formularse una serie de hipótesis.

Una primera aproximación puede partir de las mayores necesidades de estabilidad de las personas de mayor edad. Como se puede apreciar en un estudio publicado por el Ministerio de Políticas Públicas de Nueva Zelanda en 1999, cuanto más se avanza en edad, cobran especial relevancia aspectos como una renta adecuada y sensación de seguridad y estabilidad. En base a ello, se formulan como hipótesis:

H<sub>1a</sub> → A mayor edad del empleado tiene mayor peso el reconocimiento económico

H<sub>1b</sub> → A mayor edad del empleado tiene mayor peso la conciliación percibida

Por otro lado, un reciente artículo de The economist, muestra que la generación de los llamados “*millennials*” cambia de trabajo con más frecuencia que las generaciones anteriores. Especialmente en el oeste europeo, se ha visto como esta generación busca más oportunidades de formación que puestos de trabajo estables. Es por ello que puede formularse:

H<sub>1c</sub> → Las posibilidades de formación y desarrollo tendrán un efecto más acentuado en trabajadores jóvenes a la hora de determinar un incremento en los niveles de CO.

Sobre la llamada generación Y, supuesta antecesora de los *millennials*, se pronuncian James et al. (2007) corroborando el interés de sus integrantes por promocionar rápido (recogido en la H<sub>1c</sub>), añadiendo que existe una tendencia general a valorar a los trabajadores de mayor experiencia y habilidad (liderazgo), mientras que la valoración es negativa cuando sufren su falta de flexibilidad (valoración del equipo), por lo que se formula:

H<sub>1d</sub> → Los trabajadores de menor edad se ven más afectados por el liderazgo a la hora de mostrar mayores niveles de CO que los trabajadores de mayor edad

H<sub>1e</sub> → Los trabajadores de menor edad se ven más afectados por la valoración del equipo que los trabajadores de mayor edad a la hora de registrar niveles más altos de CO

Por otro lado, un informe de 2016 de la Federal Reserve Board, señaló que los jóvenes americanos con estudios de alta calidad eran el perfil que buscaba trabajos de forma más intensa, dando importancia al desarrollo de la carrera por encima de la organización en sí en la que iniciarla. Esto hecho potencialmente indica un menor peso de variables como el “alineamiento” o el “reconocimiento”, las cuales parecen ceder en las etapas iniciales del desarrollo de la carrera profesional. Por ello se formula:

H<sub>1f</sub> → El alineamiento en valores tiene un peso menor a la hora de determinar el nivel de CO registrado en trabajadores jóvenes por encima del registrado para trabajadores de mayor edad.

H<sub>1g</sub> → El reconocimiento tiene un peso menor a la hora de determinar el CO registrado en trabajadores jóvenes frente a la plantilla de mayor edad.

(2) En cuanto al sexo, por los motivos expuestos, también podrán formularse una serie de hipótesis.

En primer lugar, sobre la base de los estudios de Boatwright y Forrest (2000) y su extensa revisión de la literatura, se puede apreciar como las diferencias mostradas entre el “líder actual” y el “líder ideal” van a influir de una forma más significativa a la satisfacción en el trabajo de las mujeres -por encima del efecto que potencialmente tendría sobre los hombres-. En base a ello, se formula como hipótesis:

H<sub>2a</sub> → El efecto del liderazgo sobre los niveles registrados de CO será mas fuerte en mujeres que en hombres

Sobre el mismo estudio, es interesante también la mención que se hace sobre la “*self-in-relation theory*”, la cual determina que las valoraciones que las mujeres hacen de aquellos aspectos de su trabajo que apoyan sus necesidades relacionales serán de mayor importancia que las mismas valoraciones realizadas por los hombres empleados de la misma organización. Sobre esta base se puede formular:

H<sub>2b</sub> → El efecto de la conciliación es más fuerte a la hora de determinar los niveles de CO registrados en las mujeres que en los hombres

H<sub>2c</sub> → El efecto del alineamiento es más fuerte a la hora de determinar los niveles de CO registrados en las mujeres que en los hombres

Profundizando en esta línea de diferencias, es de interés traer a colación el estudio realizado por Mannheim (1983), el cual localizó fuertes disparidades en lo que se refiere a *work role centrality*. Esto último es, en esencia, la importancia que un trabajador da a su empleo en relación al conjunto de su vida (Tan, 2016). Pues bien, lo que el primer estudio localiza es que, en el caso de las mujeres, los niveles de *work role centrality* son con carácter general má bajos que los mostrados por los hombres -si bien estas diferencias se atenúan con la edad-. En base a ello, puede formularse:

H<sub>2d</sub> → El reconocimiento tiene un papel más importante a la hora de determinar altos niveles de CO en hombres que en mujeres

H<sub>2e</sub> → El puesto de trabajo tiene un papel más importante a la hora de determinar altos niveles de CO en hombres que en mujeres

## 5. METODOLOGÍA

De acuerdo con Al Ariss et al. (2014) y Harter et al. (2002), la materia de TM puede beneficiarse de estudios de carácter longitudinal, que combinen ambos datos cualitativos y cuantitativos. Defienden el peso de los aportes cuantitativos a la hora de sustentar tesis teóricas y los aportes cualitativos para los análisis en profundidad, por lo que su combinación es óptima en este estudio. Además, de acuerdo con Karatop et al. (2014), el uso de algoritmos genéricos permite trabajar de forma óptima con información ambigua, lo cual es según ellos muy habitual en las evaluaciones de personas. Estas dos premisas quedan plasmadas en el método seguido.

Para dar apoyo empírico a las hipótesis planteadas, la empresa española de *people analytics* QueryGo se ha prestado a aportar información adecuada al presente trabajo para arrojar luz sobre las cuestiones que antes se formulan. Esta empresa trabaja con un modelo de talento basado en tres pilares clave que les permiten detectar la inclinación de la plantilla hacia un correcto desarrollo de sus funciones y evaluar los *outcomes* surgidos de la gestión del talento en la compañía, estos tres pilares son compromiso, motivación y satisfacción. Cada uno de ellos tiene su propia métrica y definición. Su encuesta general para nutrir el algoritmo de información útil dispone de un total de 98 preguntas que se agrupan en 10 categorías de variables. De esta forma, el compromiso dentro de su algoritmo viene definido por el sentimiento de pertenencia, el crecimiento personal y la valoración de la comunicación. La motivación se explicaría por los factores de liderazgo y reconocimiento (profesional). Por último, la satisfacción vendría determinada por el reconocimiento (económico), el alineamiento en valores con la compañía, la conciliación (WLB), el equipo y el puesto de trabajo.

En el presente estudio, se partirá como base de los datos recogidos entre septiembre del año 2017 y enero del año 2018 a los 10.924 empleados de una empresa española de ingeniería con presencia internacional. Dichos empleados son encuestados semanalmente a través de un sistema de recogida y procesamiento de datos que genera 5 preguntas aleatorias en cada encuesta del total de 98 posibles (se hace a través del correo corporativo de la empresa). La lógica que subyace a este método es la optimización de la información recopilada (mayor número de encuestas completadas, con la información de varios empleados) así como el componente de evolución temporal, lo cual aporta a los datos un carácter longitudinal que permite, en el plano práctico, detectar como afectan ciertas decisiones y políticas de la empresa a las variables relativas a la gestión de talento.

De cada participante en la encuesta se recogen los siguientes datos (de los cuales sólo serán útiles algunos para el estudio, siendo el resto meramente informativos): cinco respuestas que hacen



referencia a las variables expuestas -*variables de estudio*-, una respuesta semanal referente al estado de ánimo del trabajador (*animómetro*, variable de control del algoritmo que no será utilizada en el presente estudio), comentario (a discreción del trabajador), departamento, edad, antigüedad, sexo, unidad, dirección/división, centro de trabajo. De las anteriores se trabajará únicamente con la medición de las 8 variables en referencia al compromiso organizacional<sup>2</sup> (independientemente de la calificación que hace el algoritmo de la empresa, para centrar el estudio conforme a la base teórica expuesta) así como la edad y sexo como variables moderadoras. La variable “centro de trabajo” podría haber sido de utilidad como variable moderadora para el estudio del efecto que sobre el resto de variables puede tener el hecho de trabajar en un país u otro (diferente cultura organizacional, climas y puestos de trabajo, necesidades de empleados etc.). Sin embargo, son menos del 1% de la plantilla los empleados que trabajan desde fuera de España, por lo que los términos de comparabilidad no son suficientes y el estudio no puede beneficiarse de los resultados obtenidos en este sentido.

Las medidas de las variables se recogen en una escala tipo Likert, que valora cada una de ellas en términos de conformidad con la pregunta entre un 1 y un 10 (siendo el 1 el nivel mínimo de conformidad y 10 el máximo). Ejemplo: *¿Crees que se están valorando los méritos a la hora de ascender y promocionar en la empresa?* –variable medida: *reconocimiento*-. Se obtuvieron las medias por individuo según variables de estudio durante el periodo referido.

Se utiliza el programa SPSS<sup>3</sup> y se siguen los siguientes pasos:

(1) Se obtuvieron los estadísticos descriptivos para las variables de estudio como media y desviación estándar, y en el caso de variables cualitativas, su distribución de frecuencias<sup>4</sup>

(2) Para evaluar el efecto que las variables de estudio producían en el compromiso (variable dependiente o de resultado) se ajustaron modelos de regresión lineal: univariable y ajustado por sexo, por edad y por ambas. La se dividió por intervalos definidos como menos de 35 años (nivel de referencia), entre 35 y 45 años, entre 46 y 55 años y más de 55 años. Para ello se construyeron variables ficticias que estiman la diferencia de compromiso de todos los intervalos frente a los de menos de 35 años. Se presentan los betas estimados, que se interpretan como la pendiente de relación entre ambas variables, es decir, cuánto se modifica el nivel de compromiso al incrementarse una unidad de la

---

<sup>2</sup> Debido a un problema de recogida y procesamiento de datos, no se pudo incluir en el análisis la variable explicativa “*sentimiento de pertenencia*”, limitando por tanto el estudio al resto de variables expuestas.

<sup>3</sup> Se utilizó el programa SPSS ver 20.0

<sup>4</sup> Ver ANEXOS

variable de estudio. Se obtuvieron los niveles de significación para cada pendiente evaluada en el modelo. Se rechazaron las hipótesis nulas con valores de  $p$  menor de 0,05.

## 6. RESULTADOS

La muestra con la que se trabaja está compuesta por un 76,5% de hombres. Los grupos de edades están presentes en los siguientes porcentajes: 32,3% menores de 35 años, 26,2% de entre 35 y 45 años, 15,2% de entre 46 y 55 años y los restantes son mayores de 55 años. El compromiso global medio del conjunto de empleados ha resultado en un total de 6,3 puntos, con desviación típica de 2,9.

Los resultados de los análisis de correlación se resumen en la siguiente tabla:

	beta	p	beta (ajustada edad y sexo)	p
Conciliación	0,226	<0,001	0,218	<0,001
Crecimiento personal	0,358	<0,001	0,354	<0,001
Reconocimiento	0,284	<0,001	0,273	<0,001
Puesto de trabajo	0,26	<0,001	0,249	<0,001
Recon. Económico	0,331	<0,001	0,331	<0,001
Equipo	0,125	<0,001	0,115	<0,001
Liderazgo	0,388	<0,001	0,375	<0,001
Alineamiento	0,437	<0,001	0,426	<0,001

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que todas las variables del estudio correlacionan positivamente con el nivel de CO organizacional medido, lo cual valida todas las Hipótesis de grupo (0) expuestas ( $H_0$ ). En particular han mostrado tener un especial peso con respecto a las demás las variables explicativas “alineamiento”, “liderazgo” y “crecimiento personal”. La variable equipo ha mostrado tener un peso prácticamente insignificante con respecto a las demás.

Se expone en el cuadro la beta ajustada a edad y sexo, observando que en ningún caso hay una diferencia significativa con las betas individuales de las variables explicativas. No se muestran los resultados de las regresiones estudiadas sobre cada variable utilizando como variable moderadora exclusivamente la edad o el sexo por no haber reflejado resultados distintos a los expuestos (relativos conjuntamente a la edad y el sexo).

Los comportamientos de las variables explicativas muestran diferencias para el sexo en los dos siguientes casos:

a) la variable equipo: no correlaciona con el nivel de compromiso organizacional mostrado en el caso de las mujeres

Equipo	beta	p
Mujer	-0,046	0,185
Hombre	0,512	<0,001

Fuente: elaboración propia

b) la variable liderazgo: ha mostrado tener un efecto muy superior en los hombres con respecto a las mujeres, lo cual contradice la hipótesis H<sub>2a</sub>.

Liderazgo	beta	p
Mujer	0,275	<0,001
Hombre	0,433	<0,001

Fuente: elaboración propia

A la luz de estos resultados, la mayor parte de las Hipótesis de los grupos (1) y (2) no han podido ser validadas. Para intentar arrojar luz sobre el por qué de esta cuestión, se ha estudiado la correlación existente entre las variables “edad” y “sexo” con respecto al nivel de compromiso organizacional, obteniendo los siguientes resultados:

CO	Beta	p
SEXO	-0,135	0,402
EDAD <35	<i>referencia</i>	
EDAD 35-45	0,129	0,471
EDAD 46-55	0,720	0,001
EDAD >55	0,790	<0,001
Hombre <35	<i>referencia</i>	
Hombre 35-45	0,052	0,805
Hombre 46-55	0,854	0,001
Hombra >55	0,850	0,002
Mujer <35	<i>referencia</i>	
Mujer 35-45	0,337	0,304
Mujer 46-55	0,335	0,398
Mujer >55	1,711	<0,001

Fuente: elaboración propia

Estos resultados nos indican que existe correlación en aquellos grupos indicados en verde. El hecho de que el grupo de “mujer mayor de 55” haya mostrado una correlación muy superior al resto muestra que han podido incidir factores ajenos a este estudio que explican semejante nivel de correlación con respecto a las mujeres de los otros dos grupos de edad.

Para el caso de los grupos de edad, a nivel global en el estudio los empleados menores de 35 han mostrado unos efectos más atenuados que el resto de grupos de edad para cada una de las variables explicativas<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> La extensión de los resultados arrojados sobre este extremo por el programa han hecho imposible su inclusión por las limitaciones de espacio del presente estudio

## 7. CONCLUSIONES

La disciplina de la gestión de talento aún tiene un largo camino por recorrer. Muchos de los estudios traídos a colación para el presente trabajo coinciden en que aún es necesario avanzar en cuestiones de vital importancia. Las cuestiones sobre las que la disciplina ha mostrado más carencias están relacionadas con la medición y la realización de estudios empíricos. Es frecuente también que los autores indiquen en sus estudios una serie de propuestas para dirigir la futura investigación.

Ordenados cronológicamente, los estudios incluidos en este trabajo han mostrado una evolución hacia una profundidad cada vez mayor en los temas tratados. El interés en la materia es creciente, y sus manifestaciones no son ya exclusivas de las grandes empresas.

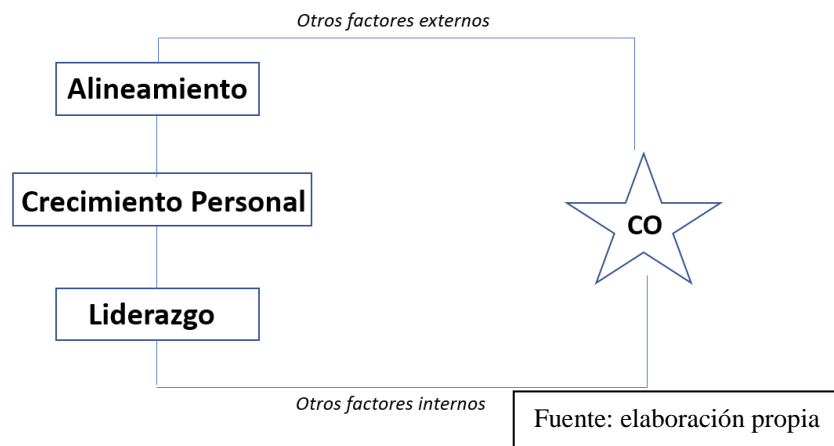
A pesar de haberse elegido el compromiso organizacional como pilar orientador de la gestión del talento para el presente trabajo, existen numerosos enfoques que gozan también de bases teóricas sólidas. Cabe pensar que su validez no es incompatible con la del presente trabajo. Asimismo, no se descarta en absoluto que otras teorías hubiesen podido mostrar también resultados favorables con la muestra del presente trabajo.

Localizo como fuerte detractor del desarrollo de esta materia la gran dependencia que aún permanece hacia el campo de la psicología. Pienso que la fuerte dependencia de la cultura organizacional, así como otros factores del entorno (geográficos o económicos), que tiene en última instancia el rendimiento de los empleados de una compañía hace que muchas de las teorías estudiadas queden desvirtualizadas. La mayoría presuponen una disposición del empleado hacia el desempeño, señalando otras variables como potenciadoras del mismo. Opino que los estudios deberían ofrecer un enfoque más práctico, formulando incluso reglas “*ad hoc*” que operen en un contexto determinado durante un tiempo también limitado. Si bien las empresas, a través de sus departamentos de recursos humanos, pueden valerse de muchas de las teorías hasta aquí estudiadas, deben poner un auténtico empeño en encontrar aquellas que partan de unos supuestos de hecho similares a los que rigen en ese momento. En definitiva, el gran número de posibilidades que ofrece la gestión del talento obliga a elaborar una regla que permita identificar cuál es la más adecuada.

Por otro lado, queda también evidenciada la absoluta necesidad de que las empresas se trasformen en auténticos gestores del talento. La revisión de la literatura ha demostrado que, tanto a nivel interno como externo, las organizaciones deben enfrentarse a la nueva realidad de las carreras profesionales y de competencia en un mercado cambiante e incierto.

En cuanto al compromiso organizacional, la construcción teórica ha resultado ser válida y muy ilustrativa sobre los auténticos componentes que subyacen al mismo. Sin embargo, el fuerte apoyo teórico que reciben las variables utilizadas hacía esperar unos resultados distintos, con un mayor peso de cada una de las variables explicativas sobre el nivel de compromiso organizacional. Además, a la luz del peso que ha mostrado tener la variable sexo sobre el compromiso medido en los distintos grupos de edad, se puede extraer que existen variables excluidas en el presente trabajo que expliquen dicha diferencia. En este sentido, concluyo validando las variables expuestas, dejando la puerta abierta a futuros estudios que presenten alternativas de esta u otra naturaleza.

Del presente caso, por el mayor peso que han mostrado tener las 3 variables señaladas, unido al poco peso que en términos relativos han mostrado las variables explicativas, se extrae el siguiente esquema:



A pesar de que en el presente estudio se ha incluido la variable sexo, con el fin de conocer si existe o no la necesidad de adaptar las políticas de gestión de talento de una compañía hacia una mayor eficiencia, realmente no sería posible establecer políticas que segmenten a los trabajadores por el sexo por motivos de discriminación.

Finalmente, anotar que la terminología usada en trabajos de investigación escritos en inglés provee de un marco conceptual más rico y adecuado a la hora de definir las variables y resultados previstos en los marcos teóricos. Ocurre por ejemplo con los términos *strengths*, *capabilities* y *abilities*, los cuales permiten apuntar con un amplio grado de concreción distintas materializaciones de lo que en español definimos con el término “*capacidades*”. Lo mismo ocurre con los términos *competence* y *competency*, los cuales sólo podemos subsumir en la lengua castellana bajo el término “*competencias*”, el cual no distingue entre el plano facultativo y el plano práctico de aplicación de

los conocimientos y habilidades aplicadas por el empleado en su puesto de trabajo. Algo similar ocurre con los términos “*engagement*” y “*commitment*”, los cuales hacen referencia a realidades más bien subjetivas y objetivas respectivamente (en español, *compromiso*).

**BIBLIOGRAFÍA**

- Adamsen, B. (2016). The Need for Talent: The Origins of Talent Management in Business and Sports. In *Demystifying Talent Management* (pp. 40-61). Palgrave Macmillan, London.
- Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17-37.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Alvarez, L. A. B., Ochoa, A. S., & Rodríguez, J. Q. (2016). efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 20-39.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. NY: Cornell University Press. Google Scholar.
- Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can HR move beyond business partner?. *Human Resource Management*, 44(2), 195-199.
- Aryan, R. (2015). Impact of Motivation and Recognition on Employee Performance: A Study on Public and Private Sector Banks in Punjab and Haryana. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Ausubel, D. P., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1978). *Educational psychology: A cognitive view*.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80-90.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.



- Benavides, L. E. (2012). Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa. *Tendencias*, 13(1), 100-115.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Board of Governors of the Federal Reserve System (2016). Experiences and Perspectives of Young Workers. Accedido en <https://www.federalreserve.gov/econresdata/2015-experiences-and-perspectives-of-young-workers-201612.pdf>
- Boatwright, K. J., & Forrest, L. (2000). Leadership preferences: The influence of gender and needs for connection on workers' ideal preferences for leadership behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 18-34.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). “Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67–94.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
- Boudreau, J. W. (2006). Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. *People and Strategy*, 29(1), 25.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2016). Vocational psychology: Agency, equity, and well-being. *Annual Review of Psychology*, 67, 541-565.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Buitrago Quintero, C. J. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *AD-minister*, (11), 97-131.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125(3), 367.

- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Calvo, D. (2007). Modelos teóricos y representación del conocimiento. Madrid.
- Capgenini Consulting (2015). When Digital Disruption Strikes: How Can Incumbents Respond?
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 23-42.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.
- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199.
- Claire Rocha, M., Pelaez, B., & Raul, M. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 2(1), 77-83.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014b). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436.
- Cornerstone (2016). The ROI of talent Management.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Frías, C. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2013). Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 292-307.
- Gadow, F. (2013). Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio. Ediciones Granica.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- García, L. D. (2006). Psicología del desarrollo: problemas, principios y categorías. *Internamericana de asesorías y servicios SA*.
- Garay, R. E. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de investigación académica*, (22), 67-92.
- Goler (2018). The three things employees really want: Career, Community, Cause. *Harvard Business Review*. Accedido en <https://hbr.org/2018/03/engaging-employees-starts-with-remembering-what-your-company-stands-for>
- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hernández Espallardo, M., & Rodríguez, A. (2003). El objeto de estudio de la disciplina de marketing. *Estudios gerenciales*, 19(87), 67-91.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997, August). The impact high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 144-148). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American psychologist*, 60(6), 581.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.

- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010b). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- James, J. B., Swanberg, J. E., & McKechnie, S. P. (2007). *Generational differences in perceptions of older workers' capabilities*. Center on Aging & Work/Workplace Flexibility at Boston College.
- Johnson, Edwin (2014). Differentiate between TM and HRM. Accedido en [https://www.researchgate.net/publication/260555337\\_Differentiate\\_between\\_TM\\_and\\_HRM/citations](https://www.researchgate.net/publication/260555337_Differentiate_between_TM_and_HRM/citations)
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.
- Kerr, G., & Armstrong-Stassen, M. (2011). The bridge to retirement: Older workers' engagement in post-career entrepreneurship and wage-and-salary employment. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 55-76.
- Kerr, I. (2008). Are humans resources?. *Career Development International*, Vol. 13 Iss 3 pp. 270-279 Accedido en <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810870511>
- Kling, K. C., Hyde, J. S., Showers, C. J., & Buswell, B. N. (1999). Gender differences in self-esteem: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125(4), 470.
- Koppes, L. L. (2003). *Industrial-Organizational Psychology*. Handbook of psychology.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Lee, C. C. (1990). Fuzzy logic in control systems: fuzzy logic controller. I. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics*, 20(2), 404-418.
- Lewis, S. (2015). Bringing Positive Psychology to Organizational Psychology. *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life*, Second Edition, 327-340.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 60, mayo-agosto, 2007, pp. 147-164. Universidad EAN.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Mannheim, B. (1983). Male and female industrial workers: Job satisfaction, work role centrality, and work place preference. *Work and Occupations*, 10(4), 413-436.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston. *Harvard Business School Press*.
- Mischel, W., & Metzner, R. (1962). Preference for delayed reward as a function of age, intelligence, and length of delay interval. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(6), 425.
- Molina, H. (2000). El Desarrollo Organizacional como facilitador del Cambio. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 13-25.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrales, F. A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34).
- Okoli, C., & Oh, W. (2007). Investigating recognition-based performance in an open content community: A social capital perspective. *Information & Management*, 44(3), 240-252.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267-284.
- Pinquart, M., & Sörensen, S. (2001). Gender differences in self-concept and psychological well-being in old age: A meta-analysis. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological sciences and social sciences*, 56(4), P195-P213.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.
- Raper (2016) <http://hrmagazine.co.uk/article-details/the-hr-challenges-of-an-ageing-workforce>
- Rivera, R. R., Fitzpatrick, J. J., & Boyle, S. M. (2011). Closing the RN engagement gap: which drivers of engagement matter?. *Journal of Nursing Administration*, 41(6), 265-272.
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee engagement: A review of current thinking. Brighton: Institute for Employment Studies.

- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review* 1:72–94.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Santos, A. C. (2016). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. P.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shankar, T., & Bhatnagar, J. (2010). Work life balance, employee engagement, emotional consonance/dissonance & turnover intention. *Indian Journal of Industrial Relations*, 74-87.
- Simon L Albrecht, Arnold B Bakker, Jamie A Gruman, William H Macey, Alan M Saks, (2015) "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 Issue: 1, pp.7-35, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Sparrow, P.R., & Makram, H., What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, *Human Resource Management Review* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sullivan, S. E. y Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management* , vol. 35, p. 1542-1571
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Tan, B. U. (2016). The role of work centrality in the relationship between work alienation and organisational commitment: A study of Turkish SMEs. *Journal of East European Management Studies*, 60-81.
- The Economist (2017). Workers are not switching jobs more often. Finance and Economics. Accedido en <https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/10/21/workers-are-not-switching-jobs-more-often>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744-1761.

Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.). (2013). Employee engagement in theory and practice. Routledge.

Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Xin Chuai, David Preece, Paul Iles, (2008) "Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing", *Management Research News*, Vol. 31 Issue: 12, pp.901-911, <https://doi.org/10.1108/01409170810920611>

ANEXOS:

(1) Descripción de la muestra

**Sexo\_cod\_mean**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	23,8	23,8	23,8
Hombre	8325	76,2	76,2	100,0
Total	10924	100,0	100,0	

**Edad\_cod\_mean**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	< 35 AÑOS	3528	32,3	32,3
	ENTRE 35 Y 45 AÑOS	2865	26,2	58,5
	ENTRE 45 Y 55 AÑOS	1702	15,6	74,1
	> 55 AÑOS	2829	25,9	100,0
Total		10924	100,0	

(2) Distribución de los resultados

