



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

La satisfacción salarial y la retención de talento: El efecto de tener una carrera independiente

Autor: Candela Pastor Clavero
Director: Raquel Redondo Palomo

MADRID | Abril 2019

ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1. Objetivos de la investigación	6
1.2. Metodología	6
1.3. Estructura	8
2. Marco teórico	9
2.1. El talento y la guerra por el talento	9
2.2. Importancia de retener talento	15
2.3. Factores que influyen en la retención del talento	16
2.3.2. Formación y desarrollo	17
2.3.3. Clima laboral	17
2.3.4. Conciliación	18
2.3.5. Sentimiento de compromiso	19
2.3.6. Reconocimiento	19
2.3.1. Satisfacción salarial (Cantidad monetaria, justicia distributiva)	20
2.4. La carrera profesional. Modelos	23
2.4.1. Modelo tradicional	24
2.4.2. Modelos de carrera independiente: La carrera <i>protean</i> y la carrera <i>boundaryless</i>	24
3. Estudio empírico	29
3.1. Muestra	29
3.2. Variables	30
3.3. Análisis y resultados	31
4. Conclusiones	37
5. Bibliografía	40

RESUMEN

En la era de la globalización, la competencia de servicios y también de personas es cada vez mayor. Las empresas se tienen que adaptar continuamente al cambio y conseguir atraer, seleccionar y retener a los más valiosos. Los empleados son el principal activo de una compañía y tener a los talentosos resulta una clara ventaja competitiva. Por ello, son muchas empresas que hablan de “Guerra de Talento”, función que ya no solo corresponde al departamento de recursos humanos, sino que engloba diversas áreas de las compañías. Por otro lado, la fuerza laboral actual cuenta con necesidades y tendencias distintas a las anteriores. La conciliación, el buen clima de trabajo, la formación, el sentimiento de compromiso o el reconocimiento son requisitos que se han añadido a la tradicional satisfacción salarial que guiaba la trayectoria de los empleados en el pasado. Carreras independientes como la carrera *protean* o la carrera *boundaryless* han aparecido en el mapa de trabajo puesto que los valores propios y la autogestión profesional tienen cada vez más peso. Por eso, en este trabajo analizamos si, la satisfacción salarial, uno de los factores clave en la retención del talento, varía su importancia en el nuevo entorno de carreras independientes.

PALABRAS CLAVE

Talento, Guerra de talento, Retención, Satisfacción salarial, Protean Career, Boundaryless career, Intención de marcharse.

ABSTRACT

In the era of globalization, competition from services and also from people is increasing. Companies have to continually adapt to change and attract, select and retain the most valuable. Employees are a company's main asset and having the talented is a clear competitive advantage. For this reason, many companies are already talking about "Talent War", a function that not only corresponds to the human resources department but also encompasses different areas of the companies. On the other hand, today's workforce has different needs and trends. Conciliation, a good work climate, training, a sense of commitment or recognition are requirements that have been added to the traditional salary satisfaction that guided the trajectory of employees in the past. Concepts such as the "protean career" or "boundaryless career" have appeared on the work map, as values and professional self-management are becoming more and more important. Therefore, in this paper we analyze if salary satisfaction, one of the key factors in the retention of talent, varies its importance in the new environment of independent careers.

KEY WORDS

Talent, War for Talent, Retention, Salary Satisfaction, Protean Career, Boundaryless career, Intention to quit.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el cambio más importante en la economía mundial ha sido la globalización de los mercados. Este hecho se ha producido debido a la interacción de numerosos factores cuya unión ha desembocado en el mundo actual. Los avances en telecomunicaciones, el desarrollo de los transportes y la mejora en los procesos de producción han cambiado la vida de las personas y también de las empresas. La internacionalización ha permitido la apertura a nuevos mercados, la reducción de los costes de producción y una estructura de empresa más eficiente (Araya, 2009). Han desaparecido muchas de las barreras comerciales, el intercambio de productos y servicios es cada vez mayor y las personas están más dispuestas a viajar que nunca (Olivares, 2005). Las personas cuentan con una formación mayor y disponen los medios necesarios para desarrollar al máximo sus habilidades. Sin embargo, el hecho de que la formación sea mayor está causando una guerra por el talento en la que cualquier compañía de cualquier país lucha por los talentosos. Los profesionales encargados de la selección, atracción y retención tienen que poner todo su empeño en conseguir a los mejores. Por ello, se va a analizar qué es tener talento y a qué se debe su importancia.

Las personas son el principal motor de cualquier empresa por lo que los profesionales talentosos son muy buscados. Jericó (2001) defendía que son poseedores de esta cualidad aquellos que tienen el conocimiento y los recursos necesarios para el desempeño de una actividad y que además lo ponen a disposición de la organización con el objetivo de mejorar los resultados. Otros, como Lorenzo (2006) creen que el talento es una cualidad con la que algunos nacen y se aprecia porque sobresalen de la media de lo normal. Aunque no esté clara la definición del término, el hecho de que las empresas requieren con el paso del tiempo niveles más altos y específicos de conocimientos es una realidad objetiva y por ello se ha comenzado a hablar de “La guerra por el talento” (Dickmann et al., 2008).

Tradicionalmente, no había tanta diversidad en el mercado de trabajo, los ingresos familiares solían venir de una sola fuente y el empleado estaba acostumbrado a relaciones verticales en las

que el ascenso y el aumento salarial eran las máximas aspiraciones. En la actualidad, las cosas han cambiado, los tipos y formas de trabajo son múltiples y los requerimientos de cada uno son muy variados. Nuevos factores de trabajo como la flexibilidad, la conciliación, el clima de trabajo o el compromiso han entrado en escena. La carrera tradicional está dejando paso a otras como la carrera *boundaryless* o la carrera *protean* en la que los valores propios y la autodeterminación son lo más importante. El problema es que las personas al fin y al cabo trabajan para generar ingresos por lo que surge la duda de hasta qué punto sigue siendo hoy el día el salario un aspecto determinante a la hora de elegir o abandonar un trabajo.

La satisfacción salarial es un determinante fundamental para evitar la rotación de los empleados. Sin embargo, han aparecido nuevos modelos de carrera y factores como la conciliación, la flexibilidad, la formación o el clima laboral han entrado en escena. Pero ¿sigue siendo la satisfacción salarial imprescindible para disminuir la intención de marcharse?, ¿Las nuevas carreras profesionales basadas en la autogestión y los valores propios han moderado la relación salario-retención de los empleados?

Para responder a estas preguntas, además de hacer una revisión sobre qué dice la literatura del concepto de talento y la guerra por el talento, se contrastará mediante un caso real, gracias a una muestra de trabajadores españoles, el efecto de las carreras independientes en la relación salario-intención de marcharse.

1.2 Objetivos de la investigación

El presente trabajo tiene como objetivo confirmar empíricamente la relación existente entre la satisfacción laboral y la retención de los trabajadores con talento en las organizaciones y contrastar si esa relación está moderada por el tipo de carrera de los trabajadores, es decir, analizar si para los modelos de carrera más independiente la relación anterior tiene menor intensidad.

1.3 Metodología

Para llevar a cabo la investigación, se han seguido dos criterios metodológicos distintos: la primera parte con un enfoque cualitativo y la segunda cuantitativo.

Enfoque cualitativo

Primero, se va a proceder a una revisión bibliográfica sobre qué es el talento, por qué es tan importante y en qué consiste el extendido concepto “La Guerra por el talento” para, de esta manera, determinar las tendencias a las que tienen que hacer frente las empresas en la actualidad.

En segundo lugar, se profundizará en cuáles son los principales factores que afectan en la retención de un empleado exitoso y los tipos de carreras profesionales que hay. De este modo, se elaborarán las dos hipótesis de trabajo que posteriormente serán estudiadas en el modelo.

La búsqueda de citas bibliográficas se ha realizado mediante la lectura y comprensión de publicaciones académicas de distinta índole aportadas por bases de datos y la biblioteca de la universidad. Se ha procurado en todo momento que las citas seleccionadas sean lo más recientes posibles para conseguir las últimas tendencias y aportaciones en este campo de estudio.

Enfoque cuantitativo

A partir de las tendencias analizadas en el bloque anterior, se formularán dos hipótesis de trabajo para contrastar en la vida real si la satisfacción salarial influye o no en la intención de marcharse del empleado y si las carreras independientes moderan la relación anterior. Para ello se ha empleado una muestra de 121 trabajadores españoles considerados por sus empresas como talentosos.

Los datos obtenidos se analizarán mediante modelos de regresión lineal y efectos de interacción.

Finalmente, con la información aportada por la revisión de la literatura y los resultados del modelo, se establecerán las conclusiones.

1.4 Estructura

El trabajo se estructura, a partir de la metodología expuesta en el apartado anterior, en dos bloques diferenciados. La primera parte contiene la revisión bibliográfica de la literatura académica publicada sobre el tema y a su vez se divide en cuatro secciones diferenciadas: El talento y su importancia, la guerra de talento, los factores que afectan a la intención de marcharse y los distintos modelos de carrera profesional. Por un lado, dentro del apartado de factores, se expone la formación y desarrollo, el clima laboral, la conciliación, el sentimiento de compromiso el reconocimiento y la satisfacción salarial. Por otro lado, en los modelos de carrera laboral, se introducen las principales características de la carrera profesional y las carreras independientes, concretamente la carrera *protean* y la carrera *boundaryless*. Con esta primera toma de contacto, se muestran los conceptos más relevantes para poder abordar el tema principal del trabajo y así poder identificar los cambios y retos que se están viviendo en el campo de la atracción, selección y retención de personas con grandes potenciales para las empresas.

En la segunda parte se llevará a cabo un estudio empírico sobre la retención de trabajadores españoles. Este apartado contendrá las características fundamentales del estudio realizado, así como de la muestra seleccionada. Además, se identificará si la satisfacción laboral afecta a la intención de marcharse del empleado y si las carreras independientes, concretamente la carrera *protean* tiene un efecto moderador en dicha relación. Por ello, mediante tablas se expondrán algunos de los estadísticos que permiten dar claridad al tema y ver de manera resumida los principales resultados de la investigación.

Por último, se presentará un apartado de conclusiones para sintetizar los aspectos más relevantes del trabajo uniendo la información aportada por la revisión de la literatura, así como los resultados

del estudio empírico para poder contrastar si lo que los autores dicen es lo que se da a pie de calle y poder aportar una visión sobre cuáles son las causas que llevan a los trabajadores a actuar de una determinada manera.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. El talento y la guerra por el talento

Las personas son el activo más importante de cualquier organización sea cual sea su campo de actividad. Actualmente, con la globalización, la competencia es cada vez mayor, las empresas se someten cada día a continuos cambios y deben estar preparadas a un aprendizaje continuo. Por ello es esencial conseguir a personas talentosas para, de esta manera, sacar el mayor rendimiento posible. Sin embargo, ¿Qué es el talento?

Según la Real Academia Española, talento procede del latín “talentum” y su significado es moneda de cuenta. También en este diccionario se recoge como sinónimo de “inteligencia” o “aptitud”; es decir, capacidad para entender o desempeñar algo (RAE, 2018). En definitiva, la RAE entiende por persona talentosa a aquella que cuenta con la capacidad de entendimiento y que además usa dicho entendimiento para llevar a cabo una actividad concreta.

Para Jericó (2001), son poseedoras de talento aquellas personas cuyas capacidades se emplean para mejorar los resultados de las organizaciones y de su entorno. Son profesionales con talento los que usan sus recursos de manera inteligente para mejorar las cosas. Capacidad, acción y compromiso son las características básicas. Porque una persona con dichas cualidades tiene los conocimientos para llevar a cabo una determinada actividad, posee la voluntad necesaria y además adquiere la responsabilidad de dicho trabajo.

Otros autores consideran que tienen talento los que poseen altas puntuaciones en test de inteligencia. Aquellos sujetos que destacan académicamente y sobresalen en áreas concretas como la lengua, las matemáticas o la física (Prieto, 2010). De esta manera, se equipa el término “talentoso” con “superdotado”. Sin embargo, López (2018) enfatiza en la diferencia entre ambos términos, pues entiende que los superdotados además de tener un coeficiente intelectual necesariamente más alto, poseen una independencia cognitiva mayor.

Puede considerarse que hay diferentes tipos de talentos dependiendo de qué aporta a la organización o de qué manera lo hace. Distinguimos entre el talento de líder, de administrativo, de técnico... y así una infinidad de acepciones que todas y cada una de ellas generan, de una manera o de otra, valor a las empresas. Incluso, se puede hablar del talento “innovador y emprendedor” (Mogollon et al, 2009).

Lozano (2007) afirma que no hay una definición universal del término de talento, puesto que este varía dependiendo de qué es lo que busca una determinada organización. Cada empresa debe determinar qué es lo que quiere y en base a ello buscar a una persona que integre conocimientos, experiencia, carácter y actitud para el desarrollo de la actividad. Los empleados tienen que ser consciente en qué sobresale para así poder desarrollar dichas competencias y ponerlas al uso de la sociedad.

Se plantea la duda de si el talento es algo heredado o adquirido. Para la Dra. Raquel Lorenzo García, “las definiciones de talento se pueden clasificar en cuatro grupos: Orientados a rasgos de la personalidad y a capacidades; orientados a los componentes cognitivos; orientados al logro y al rendimiento, y orientados a los elementos socioculturales y psicosociales” (Lorenzo, 2006).

La literatura contiene numerosas alusiones del término “idiot savant” dentro del campo del talento. Este concepto es usado para describir a personas que destacan en un área específica, pero a su vez presentan cierta discapacidad. Se concibe que “idiot savant” puede aplicarse también a enfermedades como el autismo o la esquizofrenia ya que las personas que presentan este tipo de patología tienen en común un elevado intelecto para el desarrollo de ciertas actividades. “Savant” se relaciona con una memoria por encima de lo común en ámbitos como las matemáticas o la música (Lorenzo, 2006).

En cuanto al término talento dentro del contexto de la empresa, Martin (2008) cita que talentoso es aquel que posee habilidades ya sean individuales o artísticas. Está relacionado con el hecho de

conseguir resultados positivos en el ejercicio de la inteligencia. Como otros autores, entiende que la acepción es sinónimo de “capacidad”, “aptitud” o incluso “habilidad”. Por ello, la descripción que se puede dar de una persona talentosa va unida a frases como “ser válido para”, “tener capacidad de” o “ser útil para”.

Zenger (2014) entiende que el punto de partida para tener talento es desarrollar habilidades de liderazgo y una vez que éstas se hayan desarrollado, el profesional debe poseer seis competencias básicas: visión estratégica que permita ver los objetivos futuros de la empresa de manera clara, comprensión que el cliente es el centro porque solo de esa manera se podrán resolver los problemas, entusiasmo por vivir situaciones que salgan de la zona de “confort”, capacidad de trabajo en equipo y los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto concreto.

Moreno y Godoy (2012) en su reflexión sobre el término, llegan a la conclusión de que el talento es un capital intangible que poseen las empresas y que crea valor. El talento entendido por los autores no es homogéneo, sino que se puede presentar de maneras diversas en forma de conocimiento, adquirido a partir del intelecto o habilidad, de realizar una determinada acción. El capital intangible de las organizaciones se compone a partir del talento y por ello es importante potenciarlo y enriquecerlo. Para ello, hay dos formas distintas, una hace referencia al propio individuo que con afán de superación hace lo posible para mejorar y conseguir mejores competencias. La otra se centra en la propia empresa, concretamente en su departamento de Recursos Humanos, pues son los encargados de planificar y gestionar el desarrollo de los empleados. Estas dos maneras de enriquecer el talento son complementarias pues deben darse ambas para lograr los objetivos de la organización.

En la literatura más reciente, nos encontramos con Borisova et al., (2017) que exponen que es complicado dar una única definición de talento puesto que hay diversas maneras de entenderlo. En primer lugar, el talento como aptitud es el entendido como un don natural que lo poseen las personas brillantes en un determinado campo. Se trata de algo único que se da al nacer en forma de conocimiento. Por otro lado, también se puede entender como las habilidades o aptitudes que

uno posee pero que deben de ser desarrolladas con la experiencia. Además, el talento como desempeño es el que se observa si la persona es capaz de lograr los resultados gracias a las habilidades adquiridas. En esta línea, los expertos de Mckinsey entienden que son talentosos los empleados más brillantes de las organizaciones, y esto suele suponer un 20% de la plantilla pues, según la consultora, un 80% del éxito de cada empresa es generado por ese porcentaje bajo de “exitosos” denominados “categoría A”. La “categoría B” la componen el mayor groso de empleados cuya contribución es tan solo un 16% y por último la categoría C son los menos talentosos que suponen un 16% con un rendimiento de tan solo el 4% del total. Por último, Borisova et al., (2017) entienden talento como “potencial”, una persona talentosa es la que tiene potencial para promocionar y destacar en una empresa. El talento es un “equilibrio estratégico entre el rendimiento y el potencial” (Borisova et al., 2017).

En cualquiera de los casos, las personas son el principal activo de una empresa pues de ellas depende la buena, o mala marcha de la misma. Además, entendiendo como talentosas a aquellas personas que tienen la capacidad o ponen todo su empeño en conseguir buenos resultados, cada vez es más importante crear estructuras y departamentos específicos para conseguir retener al personal adecuado. Por ello, tal y como se va a exponer en el siguiente apartado, se ha empezado a hablar del concepto “Guerra de talento”.

En las últimas décadas, las compañías se someten a cada vez más desafíos. La globalización ha supuesto el libre intercambio de bienes y servicios, pero también de personas y capitales por lo que las empresas para poder sobrevivir deben afrontar retos y tensiones de tipo económico, político y social alrededor de todo el mundo. En 1997, un grupo de consultores de McKinsey identificó que el mayor reto al que se enfrentan las compañías es la innovación, así como el rendimiento de sus empleados, y a esto le denominaron de manera pionera como “Guerra de Talento”. En un ambiente competitivo a nivel global, conseguir a los mejores y que éstos generen rendimientos positivos es el punto central del desarrollo empresarial. Desde entonces, el paradigma de la gestión de recursos humanos ha cambiado y el interés profesional y académico

sobre el tema es cada vez mayor (Collings y Mellahi, 2009). Las empresas multinacionales deben de coordinar sus canales de reclutamiento para tener un alcance mundial (Farndale et al., 2010).

En esta nueva era en la que el reclutamiento debe ser a nivel global, las compañías se han tenido que adaptar para ser capaces de dar respuestas a lo que está pidiendo el mercado. Por ello, ya no solo el tradicional departamento de recursos humanos se encarga de la gestión del talento, sino que el esfuerzo por el reclutamiento y gestión de personal exitoso es compartido por diversas áreas dentro de la empresa (Heckman y Lewis, 2006). Según un informe publicado en la primera década del siglo XXI, un 70% de los líderes corporativos dedican un 20% de su tiempo a la gestión del talento y algunos de ellos incluso un 50% (Economist Intelligence Unit, 2006). Su importancia ha alcanzado tanta relevancia que se considera como uno de los cinco desafíos fundamentales a los que se someten los profesionales de recursos humanos (Boston Consulting Group, 2007).

Como el concepto es relativamente nuevo, no queda claro realmente qué es la gestión de talento (Cappelli y Keller, 2017; Adamsen, 2016). Lewis y Heckman (2006) citan que a partir de los estudios que hay sobre el tema, las acepciones dadas al término se pueden clasificar en tres grupos distintos. La primera, y tradicionalmente más extendida, se enfoca en la atribución de este concepto a las prácticas propias del departamento de recursos humanos. Pues son los encargados como tal del reclutamiento y selección, desarrollo de la carrera profesional y planificación de la estrategia del capital humano. La segunda se basa en el desarrollo de grupos talentosos, pues consiste en “proyectar las necesidades de los empleados y gestionar la progresión de los empleados a través de los puestos” (Lewis Y Heckman, 2006). La tercera se centra en la “gestión de personas con talento”, basada en que se deben de completar los puestos de las empresas únicamente con las personas del tipo A; es decir, los más talentosos. A estas tres corrientes y gracias a las contribuciones de Boudreau y Ramstad (2005), Collings y Mellahi (2009) añaden una cuarta. La aportación consiste en que la gestión tiene que centrarse en identificar los puestos claves que realmente van a suponer una ventaja competitiva más que en las personas con talento per se.

Como no está nada clara la definición de gestión de talento, se plantean dos desafíos fundamentales. En primer lugar, consensuar de manera práctica, conceptual y teórica en qué consiste el término y, además, en segundo lugar, diferenciarla claramente de la gestión internacional de recursos humanos puesto que, aunque tiene aspectos similares y se puede basar en ella, la gestión de talento, tal y como se ha indicado previamente, implica a muchos más departamentos dentro de la empresa (Collings y Mellahi 2009).

Stahl et al., (2007) definen la gestión global del talento como los esfuerzos de una organización para atraer, seleccionar, desarrollar y retener empleados talentosos clave a escala global. El problema, en esta guerra de talento es cómo atraer, seleccionar y desarrollar dicho capital humano. En esta línea, Tarique y Schuler (2010) proponen que la gestión global de talento consiste en usar las actividades de recursos humanos a partir de otras complementarias de atracción, selección y desarrollo del personal. Es decir, centrar los esfuerzos en el área de recursos humanos, pero enfatizando a su vez la necesidad de ir más allá y juntar las capacidades de otros departamentos de la organización para mejorar el impacto del capital humano dentro de la empresa.

En la “Guerra por el Talento” las empresas se someten a varios desafíos: la competencia global y las nuevas formas de movilidad internacional (Farndale et al., 2010). Con el objetivo de seguir siendo competitivas, las empresas requieren niveles más altos y específicos de conocimientos de sus empleados (Dickmann, et al., 2008). Además, los niveles de reclutamiento son cada vez mayores, y el acceso a canales internacionales de búsqueda más completos. Por otro lado, como la presencia es más extendida, los gerentes de las multinacionales deben de estar preparados psicológicamente para adaptarse a culturas diversas (Bjorkman et al., 2002). Además, como las empresas están presentes en más países, se requiere talento local y en muchas ocasiones, por diversas razones, hay carencia de él. Países como China e India son un claro ejemplo de esto (Doh et al., 2008). En el caso de China debido a que, aunque hay suficientes personas graduadas, muchos de ellos no tienen el idioma y en el caso de la India el problema básico es la falta de estudios (Malila, 2007). Por estas razones es cada vez más frecuente la movilidad internacional de

los empleados, pero no son muchos los que están dispuestos a ir a países subdesarrollados (Yeung et al., 2008). Las empresas con el fin de lograr esa “Guerra por el Talento” deben de compensar de alguna manera a sus empleados para retener a los mejores.

En definitiva, la eliminación, cada vez mayor, de fronteras entre países y las exigencias específicas de las empresas han hecho que la gestión del talento global sea uno de los puntos claves dentro de las empresas.

2.2. Importancia de retener el talento

Las personas exitosas son muy demandadas y tan importante es atraer el personal como posteriormente retenerlo para evitar que se vayan a otras empresas. Por ello, las políticas de retención son comunes en las principales organizaciones y van dirigidas a conseguir que los trabajadores se queden el mayor tiempo posible (Johennesse y Chou, 2017; Hausknecht et al., 2009).

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas tienen la capacidad de internacionalizarse rápidamente. Esto ocasiona que ya no solo las grandes compañías estén en diversos países, sino que casi cualquiera puede tener presencia global, ocasionando que la gestión de talento sea realmente importante (Scullion y Brewster, 2001). Es decir, la gestión y posterior retención ha incrementado su importancia tras la entrada de nuevas empresas que han aumentado la competencia por los más valiosos.

Atraer talento es importante, pero tan importante es eso como el mantenimiento de éstos dentro de la organización. Es necesario saber formarlos y que su motivación y conocimiento sean útiles para conseguir los objetivos de la empresa (Castillo y Daza, 2011). Browell (2002) entiende que “retener al personal de la empresa significa mantenerlos en la planta de personal, conservarlos y no permitir, en ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia”. La alusión de Browell sobre la competencia es relevante, puesto que todos los esfuerzos de las

organizaciones para formar a sus empleados pueden no ser válidos si éstos se van y aplican lo aprendido en otras empresas; por ello, es fundamental tomar medidas para evitar la rotación.

Con el paso del tiempo, los trabajadores tienen más conocimiento sobre un tema determinado, pues adquieren más experiencia y habilidad para el desarrollo de esa actividad por lo que una gran rotación puede afectar negativamente a los rendimientos. Las políticas de retención se desarrollan para impedir la movilidad del personal de una empresa a otra (Merizalde, 2011). Cuando las empresas no llevan a cabo este tipo de estrategias ocurre que los más exitosos se marchan afectando negativamente al éxito de la empresa (Johennese y Chou, 2017).

Ferrer (2012) enfatiza la importancia de la retención asociada a los cambios sociales y demográficos. Las bajas tasas de natalidad junto con nuevos estilos de vida de las personas en los que ahora se está más dispuesto que antes a viajar y los jóvenes tienen una mayor formación y conocimiento de idiomas, complica el proceso de retener personal. Teniendo en cuenta que, como se ha dicho previamente, el activo principal de las organizaciones son las personas, se hace evidente la necesidad de aplicar políticas específicas para evitar la “fuga de cerebros”.

Este cambio de estilo de vida también está afectando a cuáles deben ser las prácticas para conseguir que no se vayan los más valiosos. Previamente, el factor monetario era lo fundamental; sin embargo, son cada vez más los factores que afectan en esta ecuación. A continuación, se expondrán los aspectos tradicionalmente más relevantes, así como las nuevas prácticas.

2.3. Factores que influyen en la retención

Wayne (2005) entiende por compensación como todos los pagos que un trabajador obtiene por desempeñar las tareas dentro de la empresa. Esta idea de hacer únicamente alusión a la remuneración monetaria como medida de retención es cada vez menos común. Si bien la satisfacción salarial, entendiendo esta como cantidad monetaria y justicia distributiva, tienen un papel fundamental en cuanto a la intención de marcharse, hay otras variables como la formación,

el clima laboral, la conciliación o el sentimiento de compromiso que, tal y como se desarrollará más adelante, están jugando un papel fundamental en la ecuación de retención de talento. Por ello, en este apartado se van a mostrar algunos de estos factores aportando las principales características que la literatura dice sobre ellos.

2.3.1. Formación y desarrollo

La formación y desarrollo hace referencia a todos los pagos que la empresa realiza para entrenar a sus empleados que éstos adquieran nuevos conocimientos y desarrollen competencias (Gonzales, 2009). Autores como Cloutier (2015) enfatizan en la necesidad que tienen las empresas de invertir dinero en formación. Actualmente, con los cambios tecnológicos esto es cada vez más importante puesto que si no hay un desarrollo continuo, los conocimientos se pueden quedar obsoletos en poco tiempo.

Deery (2008) en sus estudios observó como en aquellas empresas en las que los empleados recibían becas al estudio o cursos de formación, su fidelización y sentimiento de permanencia aumentaban ocasionando una reducción de la intención de marcharse a otras empresas. Gracias a la inversión en este tipo de cursos, se aumenta la productividad de los empleados lo que contribuye a una mejora de la eficacia de la empresa (Chiavenato, 2009).

2.3.2. Clima laboral / equipo

La cantidad de horas que se pasan en un trabajo unido a las complicadas decisiones que se toman diariamente, hacen que el clima laboral sea cada vez más importante para la motivación y el buen rendimiento. La motivación va muy ligada al buen ambiente, tener compañeros de trabajo con los que compartes algo más allá de las horas hacen que no importe dedicar tiempo extra al desempeño del trabajo (Gan., et al 2007). Un buen clima laboral permite que los trabajadores estén dispuestos a conseguir resultados positivos mientras que el mal ambiente entre los trabajadores crea rendimientos bajos, así como situaciones conflictivas (Bañuelos, 2010).

La cultura también está relacionada con el clima laboral. Compartir los mismos valores que la organización hace que los empleados se sientan más a gusto y prefieran quedarse que iniciar una nueva etapa en otra compañía en la que no saben realmente cómo se van a adaptar o si van a tener aspectos comunes a otros compañeros (Blanch, 2003). Esto no quiere decir que se tenga que compartir la misma visión o ideología en todos los aspectos, pero sí que exista un hilo común, un sentimiento que una a las personas para conseguir un buen clima.

2.3.3. Conciliación laboral y flexibilidad

En los países desarrollados es cada vez más demandada una conciliación de la vida laboral y personal lo que requiere políticas de flexibilidad en la empresa. Los empleados requieren un mayor margen para poder desarrollar otras actividades que no tienen que ver con el trabajo. Una de las prácticas más demandadas es el horario flexible; es decir, romper con los márgenes establecidos de horas y poder administrar tu tiempo para que, depende de las circunstancias de cada persona o incluso de cada día, el horario pueda ser modificado (Meil et al., 2007). El autor también propone otras prácticas como el “banco de horas” para recuperar horas que se han empleado fuera de la empresa en otras cosas puntuales.

Otra de las medidas de conciliación es el teletrabajo. Con la revolución de internet y las telecomunicaciones, cada vez es menos necesario ir a un punto fijo de trabajo. Esto ha ocasionado que numerosos empleados pese a tener que cambiar de ciudad por motivos personales, puedan continuar trabajando desde otro sitio de manera indeterminada o puntual (Esperanza y Arrieta, 2008).

2.3.4. Sentimiento de compromiso

Battistelli et al., (2014) tras sus investigaciones sobre los factores que influyen en el comportamiento de los empleados, concluyó en que el sentimiento de compromiso tiene una

significativa relación con el cumplimiento de las tareas del empleado y el su grado de implicación con la consecución de los objetivos de la empresa. Tener dicho sentimiento de compromiso se traduce en querer formar parte de la organización lo que reduce a intención de marcharse a otras de la competencia o incluso a otros sectores (Colquitt, 2007).

Jericó (2001), autora de la que ya se ha hablado previamente, también entiende que el compromiso es una de las variables fundamentales para evitar la rotación. Un empleado satisfecho estará comprometido y, por índole, más motivado e implicado en conseguir que la empresa llegue a cumplir los objetivos. Gallardo et al., (2007) señalan que se puede entender como compromiso organizacional la lealtad que tiene un trabajador por la empresa a la que pertenece.

2.3.5. Reconocimiento

En general, las personas buscan reconocimiento con lo que hacen. En un trabajo, donde se intenta aplicar los mayores conocimientos y habilidades posibles, una reacción, tanto positiva como negativa, hace que el trabajador se sienta respetado y a su vez comprometido con la empresa. Esto implica que los superiores den una retroalimentación a las tareas realizadas por los empleados. Cuando los trabajadores se sienten reconocidos y hay comunicación entre ellos y sus superiores, la motivación aumenta y los resultados mejoran. De esta manera, se consigue un mayor alineamiento y menos sentimiento de querer marcharse (Davis y Newstrom, 2003).

Chiavenato (2004) hace énfasis en que el reconocimiento no solo sirve para la motivación y satisfacción de una persona concreta, sino que también sirve para que otros compañeros vean que sus superiores valoran el trabajo bien hecho lo que les impulsa, también a ellos, a estar contentos con la empresa.

2.3.6. Satisfacción salarial

Debido a la importancia que la literatura le da a este factor, se va desarrollar de una manera más específica que los otros para, de esta manera, tener una visión completa del término.

Existen diversos tipos de estrategias monetarias para mantener la satisfacción de los empleados: Beneficios económicos, bonificaciones, políticas salariales o incluso la compensación variable. Los beneficios económicos hacen referencia a todas aquellas ayudas al empleado o a su familia en forma de seguros médicos, o facilidades de crédito o inversión. Las bonificaciones son incentivos; es decir, bonos o primas aparte del salario, normalmente concedidas por criterios de antigüedad o rendimiento. Las políticas salariales implican pagar algo más que la competencia para que el personal no se quiera marchar a allí. Por último, la compensación variable implica un salario cambiante en función de los rendimientos de la empresa en ese periodo (Gonzales, 2009).

Un sistema de remuneración tiene como fin la atracción y la retención de los empleados, así como lograr la motivación de éstos para obtener resultados eficientes y conseguir buenas relaciones entre la organización y sus empleados. Tradicionalmente, los trabajadores recibían la recompensa de su trabajo únicamente a través de un salario básico. Es decir, dependiendo del trabajo realizado, la equidad entre los empleados de dicha empresa, y cómo se pagaba en otras empresas similares se determinaba una cantidad monetaria. Sin embargo, para cada vez más autores como Canal (2013), la satisfacción salarial de un empleado no puede ir únicamente determinada por el dinero que se recibe, sino que está influenciado por otro tipo de bonificaciones ya sean monetarias o no.

La remuneración monetaria en sus diversas formas ha ido asociada con la motivación y así se considera como uno de los puntos principales para la retención (Gardner et al., 2004). Otros autores como Kossiv et al., (2016) entienden que el salario no tiene relación directa con la retención, puesto que algunas de las empresas que mejor pagan a los empleados, tienen un alto

índice de rotación debido a que los trabajadores no están lo suficientemente satisfechos con los otros factores del puesto.

Sin embargo, aunque han surgido nuevas motivaciones para los empleados y éstos demandan cada vez más otras cosas, el salario sigue siendo fundamental puesto que las familias tienen que generar ingresos y sentir una recompensa a su trabajo. La satisfacción con el salario, con la cantidad monetaria en sí, viene determinada por diversos aspectos. En la revisión de la bibliografía, Gómez et al., (2004) exponen que al fin y al cabo el sueldo es el determinante del poder adquisitivo de una persona. “La retribución tiene sobre el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico” (Gómez et al., 2004). La implicación de todos estos factores hace que sea especialmente importante una buena gestión de la retribución ya que, si no es así, se pueden presentar consecuencias negativas tanto en el empleado como en la empresa. Para estos autores, la satisfacción laboral de un trabajador viene determinada por la equidad interna, externa e individual.

La equidad interna consiste en conseguir que el salario de una persona concreta esté equilibrado con respecto a lo que otros empleados de la misma empresa cobran. Esto adquiere un sentido especial pues cada individuo particular se tiene que sentir respetado dentro de su organización. La equidad externa pretende una compensación acorde con otras empresas del sector. De esta manera, es más difícil que los trabajadores se marchen a la competencia ya que los salarios son similares. En cuanto a la equidad individual, es aquella que se centra en individuo. Es la compensación monetaria que merece de acuerdo con sus conocimientos, habilidades e implicación. Esta remuneración suele ir dirigida a los más talentosos, aquellos que más aportan para alcanzar los objetivos de la empresa. Gómez et al., (2004) exponen que a partir del concepto de la equidad salarial se obtiene el modelo de “justicia distributiva”. Para los autores, todos los empleados realizan constantemente dos acciones. Por un lado, comparar si lo que reciben de la empresa es proporcional con lo que ellos aportan y, por otro lado, si el salario monetario se está aplicando de manera equivalente a los demás trabajadores de la compañía.

Este modelo de equidad presenta ciertos retos. La equidad externa requiere ajustarse al mercado por lo que las empresas deben de estar atentas y subir los sueldos de los empleados cuando el nivel de vida aumenta; de igual manera, en periodos de crisis se reducen las remuneraciones lo que puede causar problemas en el descontento de los trabajadores. El problema principal de la interna es que, si para atraer nuevos talentos es necesario ofrecer más dinero, todos los empleados deberían de ver aumentada su nómina. Por ello, asignar el salario es cada vez más complejo.

Al concepto de “justicia distributiva” se debe añadir la necesidad de una cantidad monetaria mínima. Pues antes de conseguir que el sueldo sea equitativo, también hay que tener en cuenta que tiene que haber un mínimo necesario para cubrir las necesidades básicas. Por ello, todos los países occidentales tienen leyes que amparan el sueldo mínimo. Éste sirve para amparar a los trabajadores de salarios excesivamente bajos y garantizar que, gracias a su trabajo, pueden cubrir las necesidades básicas.

De todos los motivos expuestos que afectan a la retención de los trabajadores, este trabajo se va a focalizar en la satisfacción con el salario. De esta manera, se establece nuestra primera hipótesis de trabajo:

H1: la satisfacción salarial se asocia de manera positiva a la retención de trabajadores con talento y, en consecuencia, disminuye su intención de marcharse.

2.4. La carrera profesional. Modelos

El término carrera procede del latín “*carraira*”. Dicha acepción tiene numerosos significados distintos, pero en el contexto del trabajo se refiere a la actividad profesional, así como a la idea de evolución o progreso. Es decir, a la orientación, actitud, valores o etapas que un trabajador vive

dentro de una empresa y que puede estar determinado tanto por la organización como por la persona (Alcailde, 2002).

En la revisión de la literatura, Baruch y Rosentein (1992) definen la carrera profesional como “un proceso de desarrollo del empleado a lo largo de una trayectoria de experiencia y trabajo en una o más organizaciones”. Arthur et al., (1989) entiende que es “una secuencia evolutiva de la experiencia laboral de una persona a lo largo del tiempo”. El autor, también hace énfasis en el concepto evolución, progreso indicando esa necesidad de mejora basada en el aprendizaje o experiencia. Cada vez hay más consenso de que la carrera profesional puede estar compuesta tanto por aspectos objetivos (puesto de trabajo, nivel dentro de la empresa) como por subjetivos (valores, retos...) (Banka, 2007). Sullivan y Baruch (2009) recalcan en que la carrera profesional no solo está relacionada con las experiencias del individuo dentro de la empresa, sino que también influye en gran medida la interpretación que hace de ella la persona y los factores contextuales.

Las nuevas dinámicas de las organizaciones, unidas a la consciencia de la creciente importancia de la motivación para la retención del personal han producido nuevos planteamientos de carreras profesionales. Los líderes de las empresas tienen menos poder de decisión ya que éste se ha trasladado a la persona. El tradicional modelo se está sustituyendo progresivamente por otros más independientes como la carrera *protean* o la carrera *boundaryless*. A continuación, se expondrán las características principales de cada uno de ellos enfatizando en la “protean career”.

2.4.1. Modelo tradicional

La carrera profesional tradicional está determinada básicamente por dos aspectos: el control de ella por parte de la empresa y el progreso vertical del trabajador. Con la firma del contrato la organización se compromete al desarrollo profesional de sus empleados. Así un individuo laboralmente “ejemplar” tiene subidas de nivel continuas en función del tiempo de permanencia y progreso. Las relaciones son verticales, y las organizaciones son las que tienen el poder decisivo sobre el presente y futuro profesional de los trabajadores (Alcailde, 2002).

Lo que el empleado busca es estabilidad, permanencia en el mismo lugar de trabajo. Se trata de un modelo de organización burocrático en el que la evaluación de la carrera viene fijada mayoritariamente por el tiempo de servicio en vez de por la productividad. La búsqueda de candidatos está centrada en el requerimiento de titulaciones específicas y experiencia y no en las habilidades o aptitudes de la persona. Las tareas por desempeñar están estandarizadas por lo que se tiende a la monotonía y cada uno se encarga de un sector determinado siendo poco frecuente la participación o aportación de ideas en otros (Milena, 2010).

La globalización, la revolución tecnológica y una mayor diversidad gracias, principalmente, a la incorporación de la mujer al trabajo cambia la perspectiva de los trabajadores y de las empresas. La subcontratación y la contratación a tiempo parcial es cada vez más frecuente. El incremento de la esperanza de vida y por tanto de la vida laboral junto con nuevas formas del concepto de “familia” hace que este modelo esté cada vez más obsoleto. Los individuos ya no buscan tanto la estabilidad sino el progreso o aprendizaje personal por lo que se produce una desaparición progresiva de la “carrera profesional tradicional” (Sullivan et al., 2009).

2.4.2. Modelos de carrera independiente: La carrera boundaryless y la carrera protean.

Con los cambios en el ambiente laboral y la evolución del concepto trabajo surgen, a partir de los noventa, las nuevas carreras independientes (Arthur et al., 1996). Las diversas crisis del modelo tradicional llevan a entender de manera distinta la carrera profesional. El trabajador se convierte en el centro del modelo el cual se basa en la empleabilidad. Es decir, la necesidad de que, pese a los diversos cambios de empresas e incluso de sector, el empleado consiga estar ocupado siempre. “Las personas tienen una variedad de opciones y caminos profesionales y navegan por sus carreras en lugar de dejar que la organización decida por ellas” (Baruch, 2006).

Debido a la globalización y al surgimiento de nuevos puestos de trabajo, el empleado responde adaptándose y cambiando su rol siempre que sea necesario. El aprendizaje es continuo, cada

persona se debe adaptar a las nuevas circunstancias y crecer profesional, pero sobre personalmente para alcanzar el éxito psicológico. Muchos autores indican que el modelo está también muy marcado por el aumento de la población laboral debido a, entre otras, la incorporación de la mujer al trabajo. Los empleados deben de construir su propia carrera profesional porque las empresas, pendientes continuamente de los cambios a escala global, ya no pueden garantizar la continuidad de los empleados en el largo plazo. El aprendizaje de las personas viene casi obligado por la variación y la evolución de los sectores y empresas (Arthur, 1998). Entre las carreras independientes más comunes se encuentran la carrera *boundaryless* y la carrera *protean*.

Arthur y Rousseau (1996) indicaron que la carrera *boundaryless* puede tener seis significados diferentes a partir de las seis carreras que ellos habían observado de este tipo: Las carreras de los empleados de Silicon Valley porque los trabajadores responden a distintos jefes; la de los carpinteros o académicos debido a que la comercialización de su trabajo es independiente al trabajador actual; la de los agentes inmobiliarios porque obtienen la información por redes externas a ellos; la de aquellos que no están en puestos de trabajo basados en la jerarquía tradicional; las de personas que debido a circunstancias personales o familiares rechazan los incrementos de nivel como se hacía tradicionalmente y los que interpretan ellos mismos su carrera más allá de los límites estructurales.

Esta carrera está marcada por los cambios tanto físicos como psicológicos. Sin embargo, la literatura recoge más los físicos debido a su facilidad a la hora de medirlos y a que existe una manera clara de cuantificar la movilidad psicológica hasta hace poco tiempo (Sullivan et al., 2009). Por ello, cada vez son más los estudiosos que están indagando sobre la psicológica para determinar hasta qué punto el empleado está dispuesto a evolucionar, estudiar y mejorar con el objetivo de construir su propia carrera profesional para conseguir la máxima satisfacción posible.

En definitiva, la carrera *boundaryless* es una respuesta al mundo contemporáneo en el que empresas y personas deben estar abiertas al cambio y aprender continuamente para no quedarse

atrás. El empleado es el centro y decide, según sus preferencias hasta qué punto quiere llegar y donde quiere estar en el presente y en el futuro. Es decir, *boundaryless* se refiere a “sin fronteras”, a la movilidad tanto física (cambiar de puesto de trabajo y de organización) como psicológica (tener la capacidad y la iniciativa a ese cambio, aunque no se produzca).

En cuanto a la carrera *protean*, nace de la mano de Hall en 1976. Sin embargo, comienza a ser más conocido el término tras la publicación de su libro “The Career is Dead- Long Live the Career” en el cual explica los conceptos fundamentales de este nuevo modelo. En su obra, el autor describe al empleado *protean* como aquel que se adapta a un mundo cambiante y global debido a que es capaz de tomar las riendas de sus conocimientos y habilidades y los pone en disposición de las empresas. Los profesionales de este tipo buscan el aprendizaje continuo, son flexibles y las recompensas que quiere son intrínsecas pues quieren el éxito personal (Sullivan et al., 2009).

Destacar, que el término “*protean*” en inglés viene del dios “Proteo o Proteus”. Proteus en la mitología griega era un dios del mar capaz de predecir el futuro. Sin embargo, para evitar tener que hacerlo, cambiaba de apariencia y solo les decía el futuro a aquellos que conseguían capturarlo. De esta capacidad de permuta, procede el sustantivo “proteo” y el adjetivo “proteico”, que designan a las personas que se adaptan a las circunstancias y condiciones laborales, en este caso.

Entre las actitudes más frecuentes de este tipo de profesionales destaca la personalidad proactiva que se relaciona con las ganas de estar continuamente aprendiendo. Además, la autenticidad de la carrera pues un empleado de este tipo se tiene que sentir fiel a lo que está haciendo y no podría trabajar en empresas en las que no cree o puestos de trabajo en los que no se siente cómodo. En entorno cambiante hace que las personas estén más abiertas a nuevas experiencias y auto dirijan su vida de una manera en la que conocer lo nuevo sea uno de los puntos principales. El compromiso de continuidad es por tanto menor, ya no se busca la fidelidad directa con la empresa (Sullivan et al., 2009).

Sin el contexto de cambio y transformación no se puede entender este tipo de carreras. Hall en una entrevista indicaba “Estamos asistiendo a un cambio hacia lo que denominamos carreras “proteicas”, carreras auto dirigidas en busca del éxito psicológico en el propio trabajo”. Ir a trabajar supone buscar aquello en lo que te sientes realizado y satisfecho.

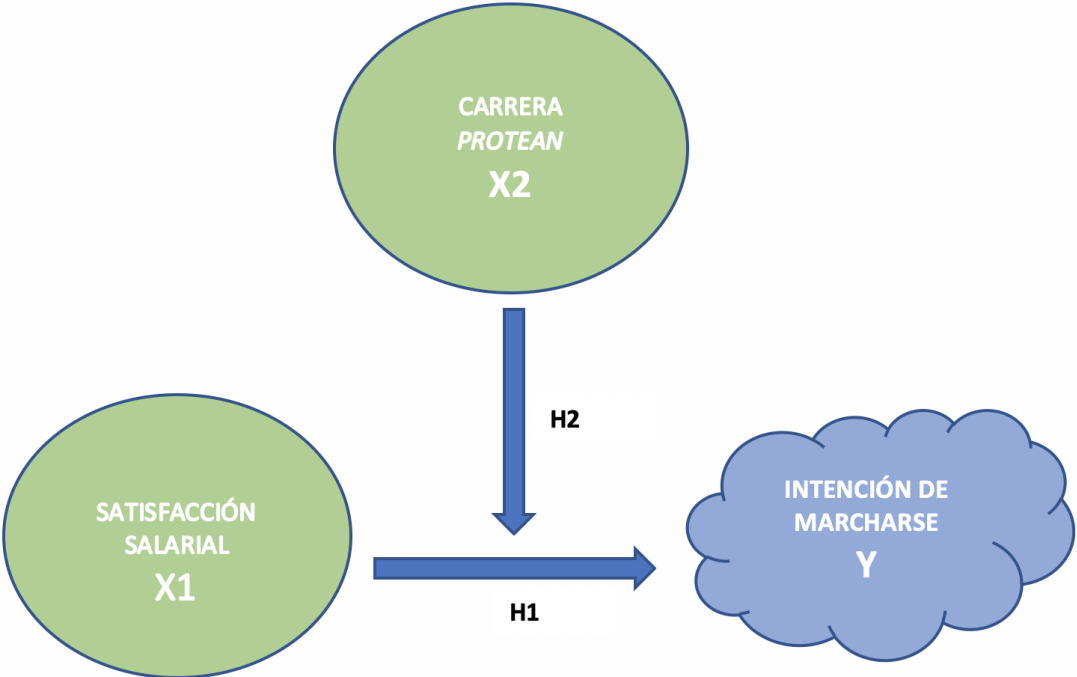
En una revisión de la literatura, Baruch (2006) entiende que la esencia de la carrera *protean* es que el contrato ya no es con la organización, sino que es con uno mismo. El éxito es personal y por tanto tiene que ser definido por el propio individuo. No es que ya no se pueda hablar del éxito profesional, pero éste se relaciona con autorrealización o satisfacción personal con la carrera.

Cada carrera profesional define la relación que tiene el individuo con el trabajo y en definitiva con su vida. Qué valora más o qué valora menos y qué es a lo que está dispuesto a renunciar, pues unos prefieren más dinero otros, más tiempo y algunos, más condiciones para poder sentirse satisfecho y ser feliz. Los *protean* valoran su bienestar psicológico por lo que priorizan más vivir bien que ganar más dinero. Para poder desarrollar este modelo es necesario que las personas desarrollen dos competencias básicas: adaptabilidad y conciencia de sí misma. Estas características se tienen que dar simultáneamente ya que si, por ejemplo, solo tiene la primera, puede estar continuamente cambiando de trabajo sin ser fiel a sus propios valores (Hall, 2004). Así, se espera que los trabajadores *protean* den más importancia a la posibilidad de aprender y ser continuamente empleables, a encontrar un trabajo que se adapte a sus necesidades y valores y que dé más importancia a las recompensas intrínsecas (éxito profesional, conciliación, capacidad de desarrollarse, etc) que a las recompensas extrínsecas (Sullivan y Baruch, 2009).

De la discusión anterior, establecemos nuestra segunda hipótesis de trabajo:

H2: La orientación hacia una carrera *protean* modera la relación entre satisfacción con el salario y la retención, de manera que la relación anterior es menos intensa en el caso de trabajadores una orientación más independiente.

La figura 1 ofrece el modelo conceptual que va a ser testado en este trabajo



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez analizada la literatura sobre qué es el talento y su importancia, cuáles los factores que influyen en su retención y qué tipos de carreras profesionales hay, vamos a proceder a la segunda parte: el estudio cuantitativo. En este estudio se quiere probar mediante una muestra real si la satisfacción salarial disminuye la intención de marcharse del trabajador y si las carreras *protean* moderan la relación entre salario e intención de marcharse.

3.1. Muestra

Para aportar sustento empírico a las hipótesis planteadas se han obtenido datos reales recogidos mediante un cuestionario estructurado entre trabajadores españoles calificados por sus empresas como trabajadores con talento. En total, la muestra la componen 121 personas. Las características de la muestra son las siguientes:

- Un 58% son hombres frente a un 42% de mujeres.
- De ellos, un 52% están casados o viven con sus parejas.
- Los encuestados tienen una edad media de 34,25 años.
- En cuanto a la formación de los participantes de la encuesta un 37% tienen estudios universitarios y el 58% estudios de posgrado.
- La muestra está compuesta por empleados cuyo tiempo medio de permanencia en la empresa es de 1,89 años.

Cada uno de ellos tuvo que responder puntuando una serie de preguntas. Las respuestas a todos los ítems se han obtenido utilizando una escala de Likert de cinco puntos que va desde “1= muy en desacuerdo” hasta “5= muy de acuerdo. Ejemplo: Ante la afirmación “*Estoy satisfecho con mi salario base*” un empleado que esté totalmente de acuerdo deberá responder 5.

3.2. Variables

Las variables elegidas para la elaboración del modelo son las siguientes: satisfacción salarial, carreras independientes, intención de marcharse y las variables de control. A continuación, se va a especificar de qué manera se han recogido cada una de ellas.

Variable independiente: X1: Satisfacción salarial

Debido a la complejidad de los distintos tipos de remuneración monetaria, hemos añadido los tres ítems que aparecen a continuación para poder conseguir una valoración completa:

- Estoy satisfecho con mi salario base
- Estoy satisfecho con mi salario variable
- Estoy satisfecho con los beneficios que obtengo de mi trabajo; es decir, todas las bonificaciones que no son en dinero pero que suponen un “extra” al salario como guardería, tiques restaurantes, seguros de vida o médicos...

Variable moderadora: X2: Carreras protean

Con el objetivo de poder valorar y medir la interacción que tiene la carrera *protean* en cuanto a la intención de marcharse se plantearon las siguientes cuestiones:

- Soy responsable del éxito o del fracaso de mi carrera profesional
- En general mi carrera profesional la auto dirijo de manera muy independiente
- En el pasado, cuando ha sido necesario encontrar un nuevo trabajo, me he basado más en mí mismo que en otras personas.
- Gestiono mi propia carrera, basándome en mis propias prioridades personales, más que en las prioridades fijadas por mis superiores

- En el pasado, permanecí fiel a mis propios valores cuando la empresa me pidió hacer algo que no estaba de acuerdo

La elección de estas se basó en que, en forma de pregunta, eran las que mejor recogían las características básicas de la “protean career”: autogestión y valores propios.

Variable dependiente: Y: *Intención de marcharse*

Para medir la retención, vamos a hacerlo desde su opuesto “intención de marcharse” basándonos en la “Theory of Planned Behaviour” (Ajzen, 1991) que afirma que el mejor predictor del comportamiento de marcharse es la intención de hacerlo. Con el fin de medir esta variable se han seleccionado las siguientes cuestiones:

- Estoy considerando dejar este trabajo
- Estoy buscando otro trabajo de forma activa
- Si fuera completamente libre para elegir, dejaría este trabajo

Variables de control: Con la finalidad de conocer si los factores estudiados (satisfacción salarial y protean career) presentan cambios en la intención de marcharse en función de ciertas variables, se han introducido cuatro variables de control. Estos son la *edad* (en años), el *sexo* (0= hombre, 1=mujer), el *estado civil* (0=casado/pareja, 1= soltero) y el *nivel educativo* (1= graduado escolar, 2= educación superior, 3= estudios de postgrado). La elección de estas cuatro ha sido debido a que algunos autores en estudios similares han demostrado que factores como el sexo, el nivel educativo o el estado civil pueden cambiar los gustos o preferencias ante una decisión laboral.

3.3 Análisis y resultados

Para contrastar los dos supuestos indicados con anterioridad: “*la satisfacción salarial se asocia de manera positiva a la retención de trabajadores con talento y, en consecuencia, disminuye la intención de marcharse*” y “*la orientación hacia una carrera protean modera la relación entre*

satisfacción con el salario y la retención, de manera que la relación anterior es menos intensa en el caso de trabajadores una orientación más independiente” se han usado los datos de una muestra formada por 121 trabajadores españoles. Los datos se han analizado con modelos de regresión jerárquica y efectos de interacción.

En primer lugar, se ofrece una estadística descriptiva, media y desviación estándar, para las variables estudiadas.

	MODELO 1	
	B	P valor
EDAD	-0.007	0.693
SEXO	0.103	0.66
ESTADO CIVIL	0.356	0.135
NIVEL EDUCATIVO	-0.199	0.245
R2	0.058	
R2 (incremento)	0.123	
SIGNIFICACIÓN	0.22	

Fuente: Elaboración propia

En este primer modelo, solo se introdujeron las variables de control para verificar si son o no significativas con la variable dependiente “intención de marcharse”. Tal y como se puede observar en la tabla, en la muestra compuesta por trabajadores talentosos, cambios en la edad, el sexo, el estado civil y el nivel educativo resultaron insignificantes sobre la intención de marcharse debido a que todas las variables poseen altos valores en el “p valor”. De las variables de control, parece que la que más cambios puede ocasionar a la variable estudiada “Y” es el estado civil, es decir, pero sin embargo tampoco posee una gran relevancia. De todas ellas, la más insignificante es la edad. Destacar, en este hecho que la muestra está compuesta por trabajadores talentosos de edades similares por lo que, entre ellos, los cambios en la edad no son significativos.

Para testar la hipótesis 1 se ha utilizado un modelo de regresión lineal, en el que como variables explicativas se han introducido las variables de control (edad, sexo, estado civil y nivel educativo) y la satisfacción salarial, tal y como se muestra a continuación.

H1: $Y=f(X1, \text{control})$

Los resultados de ese modelo son los que ofrece la siguiente tabla.

	MODELO 2	
	B	P valor
EDAD	0.012	0.509
SEXO	0.092	0.681
ESTADO CIVIL	0.294	0.198
NIVEL EDUCATIVO	-0.074	0.654
SATISFACCIÓN SALARIAL	-0.478	0
R2	0.181	
R2 (incremento)	0.014	
SIGNIFICACIÓN	0.001	

Fuente: Elaboración propia

En el segundo modelo, se ha añadido la variable independiente “satisfacción salarial”. En este caso, las variables de control tampoco se presentaron como significativas, de hecho, sus valores del “p valor” son similares a los que se han obtenido en el primer modelo. Sin embargo, tal y como se hipotetizó, la variable “satisfacción salarial” presenta un coeficiente estadísticamente significativo y negativo, pudiendo confirmar de esta manera, la primera hipótesis del modelo *la satisfacción salarial disminuye la intención de marcharse*. Es decir, con la muestra seleccionada, se puede afirmar que las personas con talento dan una especial importancia a su satisfacción salarial a la hora de decidir si marcharse o no de una empresa. De hecho, se puede observar como al añadir la variable “satisfacción salarial”, el coeficiente de correlación (R2) aumenta en 0.123, indicando el incremento de explicación del modelo cuando se añade la variable X1.

Para testar la segunda hipótesis, se ha utilizado un modelo de regresión lineal con efectos de interacción. Se ha extendido el modelo anterior con la incorporación de la variable *Protean* y el producto *Protean**Satisfacción salarial para capturar los efectos e interacción entre ambas variables.

$$\mathbf{H2: Y=f (X1, X2, X1*X2, control)}$$

X1: Satisfacción salarial

X2: Carrera *protean*

Y: Intención de marcharse

Para evitar la colinealidad entre los moderadores, los términos interacción y la satisfacción salarial, se han efectuado los análisis sustituyendo esas variables iniciales por sus resultados estandarizados correspondientes, centrados en la media y estandarizados por la inversa de sus desviaciones estándar (Aiken & West, 1991; Claus, Maletz, Casoinic & Pierson, 2015). Los términos de interacción se calcularon multiplicando los moderadores anteriores por la variable independiente “Satisfacción salarial”.

Los resultados de este modelo aparecen en la siguiente tabla.

	MODELO 3	
	B	P valor
EDAD	0.007	0.697
SEXO	0.051	0.823
ESTADO CIVIL	0.311	0.174
NIVEL EDUCATIVO	-0.067	0.686
Z* (SATISFACCIÓN SALARIAL)	-0.0493	0
Z* (CARRERA PROTEAN)	0.142	0.185
ZSS*ZCP	-0.015	0.852
R2	0.195	
SIGNIFICACIÓN	0.002	

Fuente: Elaboración propia

En este tercer caso, se puede observar cómo, al igual que en los otros dos modelos, las variables de control no son significativas mientras que la satisfacción salarial sí, pues presenta como en el modelo 2 un coeficiente estadísticamente significativo y negativo. Pero, al introducir el efecto de la carrera *protean*, se puede ver que la variable no es significativa, proporcionando un coeficiente insignificante y positivo, por lo que nuestros datos no permiten sostener la segunda hipótesis vinculada a que la relación entre satisfacción salarial y la intención de marcharse es menos intensa para los trabajadores *protean*.

Según estos datos, los más talentosos de las compañías antepone la satisfacción salarial a otros factores y las carreras independientes no presentan un efecto moderador en la relación satisfacción salarial-intención de marcharse. Sin embargo, el hecho de que estos datos no sostengan las hipótesis presentadas no quiere decir que ocurra siempre de esta manera, pues con una muestra distinta, los resultados podrían no ser los mismos.

Lo sucedido en esta muestra pueden ser, tal y como se mostrará con más detalle en las conclusiones, debido a que por mucho que los trabajadores quieran guiar sus carreras o basarse en sus propios valores, el dinero sigue siendo un factor determinante, pues el sueldo es necesario

para vivir y poder cumplir las necesidades básicas de las personas. De la misma manera, el hecho de que las variables de control no hayan mostrado diferencias relevantes en ninguno de los tres modelos, es un indicativo de que los trabajadores más valiosos, son un colectivo muy similar en cuanto a su composición y preferencias en las variables que afectan a su intención de marcharse.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

La importancia de la retención del talento es una realidad. Pese a los distintos significados dados para el término, los autores estudiados para el presente trabajo coinciden en que, debido a los cambios y avances tecnológicos acontecidos en los últimos años, la competencia es cada vez mayor y las empresas deben reforzar las áreas encargadas en la selección, atracción y retención de los más exitosos para conseguir el mayor rendimiento posible de la compañía. Es habitual también que la literatura ponga de manifiesto la necesidad de que el departamento de recursos humanos no sea el único trabajando en este hecho.

Los tiempos han cambiado y la relaciones empleado-empendedor también. Tal y como se ha expuesto en este trabajo, son diversos los factores que influyen actualmente en la intención de marcharse de una compañía. Además, estos requisitos son fundamentales sea cual sea el tamaño de la empresa y de allí radica el interés, cada vez mayor, de analizar la importancia de la conciliación, la flexibilidad, el clima de trabajo o el sentimiento de pertenencia.

Una vez analizados estos factores se ha estudiado de qué manera han sido materializados en el cambio de las carreras profesionales. En este sentido, destacar que es muy escasa la literatura española sobre el tema y la mayor parte de la información ha sido obtenida de estudios en inglés. De hecho, se decidió mantener el nombre anglosajón de las dos carreras independientes: “protean” y “boundaryless” debido a que no hay una buena definición de ambos conceptos en castellano. Este hecho hace reflexionar que si en España no se ha estudiado mucho el tema puede ser porque las carreras profesionales tradicionales son todavía muy frecuentes en el país. Opino que las empresas deberían de modernizar sus estructuras de trabajo y pasar de relaciones verticales a una concepción más horizontal en la que los trabajadores no basen su satisfacción únicamente en el salario o en el ascenso. De esta manera se evitaría la denominada “fuga de cerebros”, comúnmente frecuentada en España en los últimos años.

Debido a la notoriedad que la literatura le da a la remuneración monetaria se decidió plantear como primera hipótesis que la satisfacción salarial reducía la intención de marcharse. Tras la realización del modelo, el resultado fue favorable y la hipótesis se confirmó en la muestra de 121 trabajadores españoles, poniendo de manifiesto que las personas ponen especial atención al salario recibido a la hora de elegir un trabajo. De todas formas, no se rechaza el hecho de que en

la misma muestra de personas otros de los factores citados en el presente trabajo también hubiesen tenido la misma relación con la “intención de marcharse”.

En cuanto a la segunda hipótesis, para poder analizar si las carreras independientes tienen un efecto moderador en la relación entre satisfacción salarial e intención de marcharse, se eligió el concepto de “protean career” para, de esta manera, comprobar si factores como la autogestión o los valores propios, comunes en las carreras independientes, moderan la relación entre salario e intención de marcharse. Sin embargo, pese a la opinión de muchos autores sobre el hecho de que esta hipótesis se cumple, tras plantearlo en la muestra seleccionada, no se ha verificado concluyendo que, en ocasiones, lo que dice la literatura puede diferir respecto a lo que sucede en una muestra concreta.

Sobre el porqué de el no cumplimiento de la segunda hipótesis, en mi opinión el motivo fundamental es que, pese a que los trabajadores más talentosos tengan una tendencia a querer auto gestionar su propia carrera profesional y basarse en sus propios valores, al fin y al cabo las personas trabajan para vivir, el coste de vida ha aumentado, los salarios en España no son especialmente altos y por tanto, el salario es fundamental y las carreras independientes no tienen un efecto moderador en dicha ecuación.

Del presente trabajo también se debe subrayar que España no tiene especialmente medidas de flexibilidad o conciliación como pueden tener otros países como Finlandia o Noruega por lo que muchos trabajadores, en conocimiento de ello, prefieren recibir el salario en forma de dinero en vez de verlo como un concepto de “realización personal”. Además, opino que la crisis financiera del 2008 junto con los bajos salarios españoles ha ocasionado que las personas hagan un especial hincapié en la remuneración para que esta sea suficiente para cubrir sus necesidades.

A la luz del peso que tiene la remuneración para la retención del personal parece evidente que las empresas deben hacer un especial hincapié en conseguir una justicia redistributiva adecuada que mantenga la equidad salarial tanto interna como externa. Es decir, las empresas conscientes de la necesidad de retener a los más valiosos y la importancia que estos le dan salario deben de establecer políticas de remuneración que sean equilibradas tanto con los salarios de la propia empresa como con el sueldo recibido por otros trabajadores con puestos similares de otras empresas. Al mismo tiempo, en mi opinión, no se deben de descuidar el resto de los factores pues poco a poco, tal y como está pasando en otros países, los empleados demandarán condiciones

que van más allá de lo puramente económico, pues los valores propios y la autogestión parece que están teniendo una importancia creciente, que puede ser muy significativa para las generaciones futuras.

Resulta destacable que de las variables de control seleccionadas: edad, sexo, estado civil y nivel educativo, no han presentado niveles de significación altos, poniendo de manifiesto que, para la muestra, cambios en dichas variables no presentan variaciones destacables en la intención de marcharse. Esto puede ser debido a que, como se ha indicado previamente, la muestra está compuesta por 121 trabajadores españoles altamente reconocidos en sus empresas por “talentos”, por lo que las características y preferencias de cada uno de ellos son similares.

Destacar, que estas conclusiones son ajustándonos a los datos obtenidos según la muestra seleccionada. Es decir, los datos no sostienen la segunda hipótesis planteada en el modelo, vinculada a que las carreras independientes tienen un efecto moderador en la intención de marcharse, pero esto no permite afirmar que siempre vaya a ocurrir de esta manera. De hecho, muestras distintas podrían haber proporcionado conclusiones distintas.

Para finalizar, anotar que las empresas deben estar preparadas para la realidad cambiante en la que vivimos y conseguir a los más talentosos pues las personas son el principal activo de una compañía. En esta “Guerra por el Talento”, el salario desempeña un papel fundamental por lo que es importante mantener la equidad salarial; sin embargo, no se pueden descuidar otros factores como el sentimiento de permanencia o la flexibilidad.

5. 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.

Araya, A (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. TEC Empresarial. Vol. 3, Ed.3

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 7–25). Cambridge: Cambridge University Press.

Bańka A., (2007) Psychologiczne doradztwo karier [Psychological career counseling], Wydawnictwo PRINT-B, Poznań

Bañuelos F. (2010). “Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME”.Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16 (2006) 125–138

Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477–496

Bjorkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 1: 853–864.

Blanch, Josep María (2003), Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos, (Barcelona, UOC,2003), pag 68.

Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V., & Sokolova,A. P. (2017). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. *Academy Of Strategic Management Journal*, 16, 31-46.

Boston Consulting Group. (2007). *The future of HR: Key challenges through 2015*. Dusseldorf: Boston Consulting Group.

Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (2004). *Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*. (Working Paper G 04-17: Center for Effective Organizations) Los Angeles, CA: University of Southern California.

Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Canal Domínguez, J. (2013). «Ingresos y satisfacción laboral de los trabajadores españoles con título de doctor». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 144: 49-72. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.144.49>)

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 23-42.

Castillo, E. & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Revista Escenarios*, 9(1), 18-23.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review agenda. *Human Resource Management Review.*, Vol. 19 (4), 304-313.

Deery, M., (2008) Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 792-806. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810897619>

Dickmann, M., Sparrow, P. R., & Brewster, C. (2008). *International human resource management: A European Perspective*. London, UK: Routledge.

Doh, J. P., Stumpf, S. A., Tymon, W., & Haid, M. (2008). How to retain talent in India. *MIT Sloan Management Review*, 50(1): 6–7.

Economist Intelligence Unit. (2006). *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. London: The Economist.

Farndale, E., Scullion, H. y Sparrow, P. (2010). *Journal of World Business*. Volume 45, Issue 2, Pages 161-168

Gallardo Gallardo, E. y Triadó Ivern, X.M. (2007). "Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?" Universidad de Barcelona. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517654>

Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.

Gan, F., (et al), *Manual de Recursos Humanos*, (Barcelona: UOC, 2007) pag 176

Gardner, D.G., Van Dyne, L., Pierce, J.L. (2004) The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance. A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*. 77(1). p. 307-322

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Editores.

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal Of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 119-129.

Esperanza, D., Arrieta, E (2008). Sopa de letras del teletrabajo. Periódico Expansión.

Gonzales, D (2009). "Estrategias de retención de personal". Una reflexión sobre su efectividad y alcances.

Hall, D (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65 (2004) 1–13

Jericó Rodríguez, P. (2011). La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso.

Johennesse, L. A. C., and Chou, T. K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46-58.

Kossivi, B. et al. (2016) Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*. [Online] 4 Pg. 261-268.

Lewis, R.E., Heckman, R.J. y Tuzinski, K. (2004). In search of talent management. Roundtable presented at the Annual Conferences of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

López Rivas, L. y Calero García, M.D. (2018). Sobredotación, talento e inteligencia normal: diferencias en funciones ejecutivas, potencial de aprendizaje, estilo cognitivo y habilidades interpersonales. *Revista de Educación Inclusiva*, 11(1), 91-112.

Lorenzo, R (2005). ¿A qué se denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital* nº 11- Vol.2 pp. 72-163.

Lozano Correa, L (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 60, pp 147- 164

Malila, J. (2007). The great look forward: China's evolution. *China Business Review*, 34: 16–19.

Alcaide, M., González, M. (2002). «Procesos Básicos de Dirección de Recursos Humanos», Edición Digital @ tres: 65.

Meil Landwerlin, G., García Sáinz, C., Ayuso Sánchez, L., Luque de la Torre, Ma.A. (2007). El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas. Universidad Autónoma de Madrid, Fundación General de la UAM, 2007.

Mello, J. A. (2011). *Strategic Management of Human Resources*. Canada: Nelson Education, Ltd.

Merizalde, E. (2011). Plan de diagnóstico y mejoramiento de clima organizacional en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/4419>.

Milena S., (2010). Los conceptos de la carrera proteica y sin fronteras. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-conceptos-de-carrera-proteica-y-sin-fronteras/>

Mogollon K., Enriquez, S., Laya, J. (2009). Talento Humano. Disponible en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. (Spanish). *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 7(1), 57.

Olivares, A. (2005). La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma? Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España).

Prieto, M. (2010). Alta habilidad: Superdotación y talento. Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, 32 (13,1).

Real Academia Española. (2018). Talento. En *Diccionario de la lengua Española* (23.a ed.) Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>

Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978.

Scullion, H. and Brewster, C. (2001), "Managing expatriates: messages from Europe", *Journal of World Business*, Vol. 36, pp. 346-65.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J. y Stiles, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32

Sullivan S., Baruch Y., (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management* 35(6) 1542–1571

Tarique, I. y Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.

Sullivan, S.E. and Baruch, Y. (2009), 'Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration', *Journal of Management*, 36(6): 1542–1571.

Wayne, M. & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena edición). México: Pearson/Prentice Hall.

Yeung, A. K., Warner, M., & Rowley, C. (2008). Growth and globalization: Evolution of human resource management practices in Asia. *Human Resource Management*, 47: 1–13.

Zenger, J. (2014), *The 6 competencies global leaders need to succeed*, 1^o edn.