

RETENCIÓN DE TALENTOS: EVIDENCIA EN LA INDUSTRIA MINERA DEL NORTE GRANDE DE CHILE

TALENT RETENTION: EVIDENCE FROM THE MINING INDUSTRY OF THE NORTH OF CHILE

Gerardo Parra^a · Cristian Vicencio^b · Carlos Molina^c · Maximiano Ortiz-Pimentel^d

Clasificación: Trabajo empírico – investigación
Recibido: 31-julio-2019 / Aceptado: 1-diciembre-2019

Resumen

El propósito de este estudio es determinar el impacto que tienen las variables críticas, asociadas a la retención de talentos, en la intención de los trabajadores por abandonar su empleo en la industria minera. Se realizó una rigurosa revisión bibliográfica, con el fin de identificar las variables que, según el desarrollo contemporáneo de la teoría, más impactan en la retención de talentos. Posteriormente se aplicó una encuesta a trabajadores y contratistas de la industria minera, cuyos datos fueron evaluados por medio de un análisis factorial exploratorio, los resultados se presentaron a través de un análisis paralelo y de un modelo de regresión lineal múltiple. Estos indican que las únicas variables significativas del estudio fueron: *Oportunidad de carrera, recompensa y beneficios y balance trabajo-vida.*

Palabras clave: retención del talento, minería, balance trabajo-vida, oportunidad de carrera.

Abstract

The purpose of this study is to determine the impact that critical variables have, associated with the retention of talents in the intention of workers to abandon their employment in the Mining Industry. A rigorous literature review was carried out, in order to identify the variables that, according to the contemporary development of the theory, most impact talent retention and, subsequently, a survey is applied to workers and contractors of the mining industry, whose data is analyzed by means of an exploratory factor analysis, presenting the results through a parallel analysis and, finally, a multiple linear regression model. The results indicate that the only significant variables of the study were the Career Opportunity, the reward and benefits and the work-life balance.

Keywords: Talent retention, mining, work-life balance, career opportunity.

^a Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile. Correo electrónico: gparracontreras@gmail.com

^b Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile. Correo electrónico: crivicencio6@gmail.com

^c Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile. Correo electrónico: cmolina@ucn.cl

^d Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile. Correo electrónico: maximiano.ortiz@ce.ucn.cl

Introducción

La gestión del talento es un tema que ha tomado cada vez mayor relevancia en las organizaciones, puesto que es tarea de las empresas desarrollar al máximo las potencialidades de sus empleados, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la organización y logren hacer carrera dentro de ella (Figueroa, 2014). Este concepto, a través del tiempo, ha tomado una posición más excluyente, ya que identifica solo al personal talentoso, clave o de alto rendimiento dentro de la organización (Daubner-Siva, Ybema, Vinkenburg y Beech, 2018; Scullion, Collins y Caligiuri, 2010; Vaiman, Haslberger y Vance, 2015).

Hoy en día, la alta rotación de empleados talentosos es un reto para todas las empresas de las industrias en el mundo, ya que un trabajador talentoso posee una mayor gama de alternativas de empleo, por lo tanto, es más fácil que cuestione su trabajo actual ante cualquier inconveniente (Lewis y Heckman, 2006; Yamamoto, 2011). Además, la fuga de talentos impacta negativamente en la productividad de las empresas, aumenta los costos de contratación, entre otros aspectos negativos.

En función de lo anterior, el objetivo general de esta investigación es determinar el impacto que tienen las variables críticas, asociadas a la retención de talentos, en la intención de los trabajadores por abandonar su empleo en la Industria Minera del Norte Grande de Chile. Para realizar esta investigación se identificaron, a partir de la revisión bibliográfica, las variables que, según el desarrollo contemporáneo de la teoría, más impactan en la retención de talentos. Se aplicó una encuesta a trabajadores y contratistas de la industria minera, cuyos datos fueron analizados por medio de un análisis factorial exploratorio, y sus resultados se presentaron a través de un análisis paralelo y, finalmente, un modelo de regresión lineal múltiple.

Las variables que más impactan en la retención de talentos son: *Recompensas y beneficios* (Bryant y Allen, 2013; Gupta y Shaw, 2014); *Apoyo organizacional percibido* (Bibi, Ahmad y Halim, 2018; Bryant y Allen, 2013); *Balance trabajo-vida* (Friedman y Westring, 2015; Jain y Bhatt, 2015); *Capacitación y Desarrollo* (Johnco, Salloum, Olson y Edwards, 2014; Lewis y Sequeira, 2012); *Oportunidad de carrera percibida* (Baba y Siti-Rohaida, 2015; Bernard, Hackbarth, Olmsted y Murphy, 2018); y, *Relaciones interpersonales* (Kim y Kao, 2014; Lewis y Sequeira, 2012).

La pertinencia teórica de investigar este tema parte de la escasez de estudios nacionales, y regionales, en torno a la retención del talento. Esto ha generado un desconocimiento de sus potenciales impactos al momento de trabajar y abordar en la práctica la retención de talentos.

Además, las variables asociadas a la retención de talentos son producto de una revisión bibliográfica que considera las investigaciones más recientes, lo que permite tener una visión actualizada de esta temática en las organizaciones. Por otra parte, a nivel práctico, es relevante contar con información que pueda ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias de gestión de talento, o a mejorar las existentes, buscando beneficios tanto para las personas como para las empresas. De esta manera se contaría con insumos y un primer antecedente que permitan diseñar programas futuros para poder retener a los talentos del rubro minero, aspecto crítico para mantener y potenciar la productividad de las compañías mineras.

Revisión de la literatura

Gestión y retención de talentos:
su evolución conceptual

La gestión del talento es señalada por Schuler (1992) como una integración y adaptación de personas dentro de la organización, donde se entiende que se integran a todos los empleados por igual. Sin embargo, con el paso de los años la definición ha tomado una posición más excluyente, identificando solo al personal talentoso, clave o de alto rendimiento dentro de las organizaciones (Daubner-Siva *et al.*, 2018; Scullion *et al.*, 2010; Vaiman *et al.*, 2015).

Lewis y Heckman (2006) señalan que “existe una preocupante falta de claridad con respecto a la definición, alcance, y objetivos generales de la gestión del talento” (p. 139). Por lo mismo, Collings y Mellahi (2009) señalan que la gestión del talento es una disciplina que se encuentra en crecimiento, especialmente en la última década, donde ha aumentado la discusión del concepto y sus enfoques.

La gestión del talento es comprendida sobre la base de varios procesos fundamentales (Collings y Mellahi, 2009; Lewis y Heckman, 2006; Scullion *et al.*, 2010; Tarique y Schuler, 2010), como son: la incorporación de nuevos miembros a la organización, el desarrollo máximo de su rendimiento, compromiso con la cultura de la empresa y, el más importante, la retención de los empleados más cualificados. Según Cappelli (2008), los empleados más talentosos tienen la libertad de dejar sus puestos de trabajo en una organización si esta no cumple con sus expectativas o no es el trabajo que desean, dado que las organizaciones cada vez enfrentan una mayor competencia por el talento, por lo que se enfrentan a tiempos difíciles para poder atraer, desarrollar y retener el personal adecuado para los puestos que se requieren (Collings y Mellahi, 2009; Dries, 2013; Lewis y Heckman,

2006). Sin embargo, el mayor desafío, dentro de los mencionados recientemente, tiene que ver con la retención de empleados claves, situación que está impactando de manera negativa en la capacidad competitiva de las empresas (Reilly, 2008; Tarique y Schuler, 2010). Esto hace fundamental, para la retención de talentos, la implementación de estrategias y prácticas diferenciadoras que generen en los trabajadores un periodo de permanencia más prolongado (Singh y Dixit, 2011).

Variables que influyen en la retención de talentos

A continuación, se presentan las variables identificadas como críticas en la intención de los talentos por abandonar su puesto de trabajo, las cuales se han hallado producto de una exhaustiva revisión bibliográfica en Web of Science y Scopus. Allí se seleccionaron artículos, respecto a su reiterada participación en la literatura, discriminando aquellos que no contaran con palabras claves como: *talent retention, recognition, work-life, coworker*, entre otros.

Recompensa y beneficios

Se refiere al grado en cual los empleados sienten que están siendo compensados mediante beneficios monetarios o de otro tipo de acuerdo con su desempeño y logros dentro de la compañía (Bedodo y Giglio, 2006). Lewis y Sequeira (2012) afirman que el salario de los empleados talentosos es clave para mantener la motivación, especialmente para los niveles más altos de la empresa. Por otra parte, existe un gran número de empleados talentosos que renuncia a su empleo, debido a la insatisfacción con su compensación (Bryant y Allen, 2013). Por lo tanto, Gupta y Shaw (2014) postulan que un sistema de compensación orientado al rendimiento es crucial para mantener motivados y, con ello, retener a los empleados talentosos.

Moncarz, Zhao y Kay (2009) encontraron que los elementos de recompensa no financieros (equilibrio vida personal, capacitación y carrera profesional) tienen efectos estadísticamente significativos en el atractivo percibido por los empleados para permanecer en una organización. Además, Kulich, Trojanowski, Ryan, Haslam y Renneboog (2011) afirman que las mujeres, a diferencia de los hombres, prefieren las recompensas no monetarias, como el balance trabajo-familia, sobre las monetarias.

Apoyo organizacional percibido

Bryant y Allen (2013) señalan que el apoyo organizacional refuerza la percepción bienestar y de interés empresarial por sus trabajadores, valorando y reconociendo su

contribución, lo cual fortalece el vínculo empleador y empleado. Los trabajadores al percibir un mayor apoyo se sienten más motivados y, por consiguiente, aportan en beneficio de la empresa (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990; Tumwesigye, 2010). Por lo tanto, el apoyo organizacional mejora la sensación de los empleados ya que se sienten integrados dentro de las empresas donde trabajan y, por esta vía, favorece la reducción en la rotación de talentos, dado que genera un estado de ánimo positivo en el trabajo.

Coetzee, Oosthuizen y Stoltz (2015) afirman que el apoyo de los supervisores es crucial en el aumento de la tasa de retención de talentos, argumento que también es defendido por Dysvik y Kuvaas (2013) y Eisenberger *et al.* (2002), quienes postulan que los empleados perciben el apoyo de los supervisores como un intercambio social, el cual contiene obligaciones, confianza, orientación a largo plazo y recursos socioemocionales.

Balance trabajo-vida

El conflicto en el balance trabajo-vida corresponde a la interferencia que provoca la empresa entre el trabajo y la vida privada de los empleados, generando tensión que muchas veces crea incompatibilidad en el desempeño de ambos roles (Moen, Kelly y Huang, 2008). Chalofsky (2003) señala que este equilibrio se logra a través de un ambiente de apoyo mediante, por ejemplo, condiciones de trabajo flexibles.

Por otra parte, existen varios autores (Coetzee *et al.*, 2015; Friedman y Westring, 2015; Ng, Chen, Ng, Lin y Kuar, 2017) que consideran a esta variable como una de las más importantes para retener a sus talentos. Sin embargo, Kelly *et al.* (2008) señalan que es probable que las políticas tradicionales de balance trabajo-vida no sean llamativas o beneficiosas para todos los empleados. Por lo tanto, es necesario que las empresas desarrollen políticas atractivas que los incentiven a permanecer en la organización.

La capacitación y el desarrollo

La capacitación y el desarrollo se refieren al grado en que la compañía permite a los empleados desarrollarse más. La formación y el desarrollo representa una estrategia generalizada en las organizaciones, por lo que se debiese considerar como un enfoque viable para promover el cambio en los comportamientos de trabajo (Strauss y Parker, 2015).

Lewis y Sequeira (2012) señalan que las organizaciones deben contar con departamentos de personal que brinden seguimiento, capacitación y desarrollo a sus talentos. Además, Naris y Ukpere (2010) agregan que los talentos deben adquirir las habilidades necesarias para progresar con éxito en sus trabajos.

Oportunidad de carrera percibida

Las personas competentes son capaces de identificar objetivos de carrera a nivel personal, el que viene a ser un fenómeno denominado meta de carrera, para lo cual desarrollan acciones concretas que les permitan alcanzar sus objetivos (Baba y Siti-Rohaida, 2015). Lewis y Sequeira (2012) señalan que los talentos trabajan en una organización para lograr sus objetivos personales también, es decir, las organizaciones no pueden ignorar estos objetivos individuales de sus trabajadores, puesto que los empleados responden de manera positiva al percibir que la organización donde trabajan les brinda, por ejemplo, oportunidades de carrera (Gelvis, Molano y Riaño, 2015). En caso contrario, los empleados que no perciben una oportunidad de carrera se sienten desmotivados y sin ganas de trabajar, ya que no ven oportunidades de crecimiento al no ser tomados en cuenta en la organización (De Leon, 2014).

Relaciones interpersonales

Para un trabajador es crucial desarrollar una buena relación con sus compañeros, donde la confianza es un concepto fundamental y determinante para lograrlo. La confianza está determinada por la confiabilidad y correspondería a la vinculación de los atributos personales con la persona en quien se va a confiar (Yañez, Arenas y Ripoll, 2010).

Varios autores (Kim y Kao, 2014; Landon, Loudon, Selle y Doucette, 2004) señalan lo crucial que es el apoyo de compañeros de trabajo o colegas en la retención de talentos. Igualmente, Chiavenato (2009) afirma que un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales, mejora la productividad, así como también disminuye los accidentes laborales, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. No obstante, Lewis y Sequeira (2012) comprenden las relaciones

interpersonales como una variable inestable, donde dependerá de cada persona manifestar o no su intención de abandonar el empleo.

Variable dependiente retención de talentos

La retención de talentos alude a todos los esfuerzos que la empresa realiza por mantener a los empleados en la planta del personal y evitar lo máximo posible que abandonen la organización o que terminen en la competencia (Browell, 2002). Por lo tanto, es fundamental el establecimiento de estrategias para retener al personal, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de estas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado (Torres, Morgan, Romero y Cabello, 2010). En este mismo orden, Singh y Dixit (2011) argumentan que la retención de talentos alude a las estrategias diferenciadoras y prácticas que generan que los trabajadores se queden por un periodo de permanencia, dentro de la organización, más prolongado.

Calderón (2007) argumenta que una de las razones por las que las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, es el hecho de que los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia y la habilidad, es decir son aquellos que, con el paso del tiempo, se especializan cada vez más en la realización de su trabajo. Por esta razón, las organizaciones deberían establecer formas de potenciar sus capacidades y satisfacer sus necesidades, tanto profesionales como familiares, con el fin de evitar y reducir su movilidad a otras empresas.

Metodología

Talentos en la industria minera

Existen pocos estudios que aborden el talento en la industria minera, sin embargo, el ranking anual que realiza

Tabla 1. Comparación de *ranking* 2017-2018 en la industria minera

2017	2018	Empresas
1	1	Codelco
3	2	Collahuasi
2	3	BHP Billiton
4	4	Minera Escondida
5	5	Antofagasta Minerals
6	6	Anglo American
-	7	Barrick Gold
-	8	Freeport-McMoRan
-	9	ENAMI
-	10	Mantos Cooper

Fuente: 5ª edición del Merco Talento en Chile (2018)

Merco sobre el talento en Chile (Merco, 2018) permite identificar las mejores empresas de la industria minera que atraen y retienen talentos. En la tabla 1 se comparan los escalafones de 2017 y 2018, con el fin de identificar cuáles compañías lideran el escalafón y los cambios producidos.

Al revisar la tabla 1 se puede apreciar que Codelco ha mantenido una posición de liderazgo, mientras que Collahuasi desplazó a BHP Billiton del tercer al segundo lugar y, finalmente, Barrick Gold, Freeport-McMoran, Enami y Mantos Cooper ingresaron al grupo de las diez mejores empresas en atraer y retener talentos. Lo anterior muestra que las compañías mineras compiten constantemente por atraer y retener talentos y, por lo tanto, deben desplegar estrategias que les permitan atraer y retener los mejores.

Confiabilidad y validez del instrumento

Para construir el instrumento, además de una sección de evaluación de variables sociodemográficas, se utilizaron cuatro escalas previamente validadas. En un primer nivel, se utiliza la escala creada por Theron (2015), donde se ocupa la dimensión *Compensation and recognition* para medir *Percepción de recompensa y beneficios* y la dimensión *Management support* para medir *Apoyo organizacional percibido*, donde cada una consta de nueve ítems presentados en una escala Likert de cinco puntos. En segundo lugar, se utiliza la escala desarrollada por Mensah (2014), específicamente la dimensión *Work-life balance* para medir *Balance trabajo-vida* y la dimensión *Career management* para medir *Capacitación y desarrollo de carrera*, teniendo la escala once y ocho ítems, respectivamente, presentados en una escala Likert de cinco puntos. La tercera escala utilizada fue desarrollada por Pui-Chee (2017), ocupándose específicamente la dimensión *Career development* para medir *Oportunidad de carrera percibida*, la cual posee nueve ítems en una escala Likert de cinco puntos. La cuarta escala fue desarrollada por Hain (2005), donde se ocupa la dimensión *Coworker relationship scale* para medir *Relaciones interpersonales*, la cual corresponde a una escala de once ítems presentados en una escala Likert de cinco puntos. Finalmente, para medir la variable dependiente *Retención de empleados* se utiliza la escala creada por Pui-Chee (2017), en particular la dimensión *Employee retention*, la que posee cinco ítems en una escala Likert de cinco puntos. A continuación, se presenta la tabla 2 que contiene el análisis de fiabilidad realizado a cada una de las variables contenidas en el instrumento.

Al revisar el análisis de fiabilidad de las variables independientes y la variable dependiente, se encuentran valores entre 0.952 y 0.840, esto quiere decir que las

Tabla 2. Análisis de fiabilidad de las variables

Variables	Alpha de Cronbach
Retención de talentos (variable dependiente)	0.895
Recompensa y beneficios (variable independiente)	0.918
Apoyo organizacional (variable independiente)	0.944
Balance trabajo-vida (variable independiente)	0.840
Capacitación y desarrollo (variable independiente)	0.945
Oportunidad de carrera (variable independiente)	0.952
Relaciones interpersonales (variable independiente)	0.941

Fuente: análisis realizado mediante SPSS Statistics v. 23.

variables son fiables y el instrumento es consistente. A continuación, las variables se ingresaron al software IBM SPSS Statistics v.23, con el fin de analizarlas mediante análisis factorial exploratorio y, posteriormente, se realizó un análisis lineal de regresión múltiple, utilizando un método de introducción por pasos sucesivos, que orienta al analista en la elección de las variables relevantes. Finalmente, se realizó el análisis ANOVA que permite determinar la validez del modelo.

Resultados y discusión

Análisis de la muestra

La población se obtuvo del Consejo de Competencias Mineras (CCM, 2017), informe que señala que la mano de obra de la Industria Minera del Norte Grande está compuesta por 58 904 trabajadores, los cuales representan el 56.2 % del total nacional en minería. De este total, 24 776 (42.1 %) trabajadores corresponden a empresas mineras mandantes y 34 128 (57.9 %) trabajadores corresponden a empresas contratistas, alcanzando la participación femenina apenas el 6.4 % de la mano de obra en la región. De la mano de obra antes señalada, debe considerarse solamente a los profesionales, lo cual hace que la población final del estudio sea de 14 291 trabajadores, de los cuales 6 442 corresponden a empresas mandantes y 7 849 a empresas contratistas. En función de lo anterior, la muestra está compuesta por 241 empleados profesionales de empresas mineras mandantes y empresas contratistas del Norte Grande de Chile. Al dividirla por género, 224 son hombres, lo cual representa un 92.9 % de la muestra, y 17 son mujeres, un 7.1 % de la muestra. La edad mínima de los encuestados está en el rango *menos de 24 años* y representa el 2.1 % de la muestra y la edad máxima está en el rango *más de 53 años* y representa el 8.7 % de la muestra. Siendo el rango etario con mayor frecuencia *entre 24 y 37 años* que representa el 47.3 % de la muestra.

Análisis factorial exploratorio

Se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) a cada una de las variables del estudio, para lo cual, se utiliza la técnica del análisis paralelo (AP) de Horn (1965). Este análisis comparó los autovalores de los factores empíricos con la media y el percentil 95 de autovalores obtenidos de 500 matrices generadas de manera aleatoria, de las cuales sus ítems no se encuentran relacionados (Calderón, Lay-Lisboa, Moya-Vergara, Guzmán-Gonzalez y Silva, 2018). La técnica se enfocó en retener el número de factores que obtienen autovalores superiores a los autovalores de los factores aleatorios, por lo tanto, el resto de los factores se consideran residuales. Para este estudio se utilizó el AP con la optimización que han propuesto Tim-

merman y Lorenzo-Seva (2011), basado en el método Minimum Rank Factor (véase tabla 3).

Al revisar la tabla 3, se evidencia que todas las variables son unidimensionales y el porcentaje de la varianza explicada supera el 30 %, que es el valor mínimo exigido. Por lo tanto, todos los factores tienen un factor que ayuda a explicar la varianza común (Timmerman y Lorenzo-Seva, 2011).

Análisis de regresión lineal múltiple

Se planteó el modelo de regresión lineal múltiple utilizando un método de introducción por pasos sucesivos, el cual se usa cuando no existe una teoría o un trabajo previo que oriente al analista en la elección de las variables

Tabla 3. Análisis factorial exploratorio

VARIABLES	KMO	Número de factores que explican la variable
Retención de talentos	0.866	La variable dependiente es explicada por solo un factor, es decir, es unidimensional y tiene un poder explicativo del 78.6 % de la totalidad de la varianza de esta escala.
Recompensa y beneficios	0.932	La variable independiente es explicada por solo un factor, es decir, es unidimensional y tiene un poder explicativo del 69.3 % de la totalidad de la varianza de esta escala.
Apoyo organizacional	0.930	La variable independiente es explicada por solo un factor, es decir, es unidimensional y tiene un poder explicativo del 74.4 % de la totalidad de la varianza de esta escala.
Balance trabajo-vida	0.837	La variable independiente es explicada por solo un factor, es decir, es unidimensional y tiene un poder explicativo del 48.1 % de la totalidad de la varianza de esta escala.
Capacitación y desarrollo	0.940	La variable independiente es explicada por solo un factor, es decir, es unidimensional y tiene un poder explicativo del 76.6 % de la totalidad de la varianza de esta escala.
Oportunidad de carrera	0.929	La variable independiente es explicada por solo un factor, es decir es unidimensional y tiene un poder explicativo del 79.3 % de la totalidad de la varianza de esta escala.
Relaciones interpersonales	0.932	La variable independiente es explicada por solo un factor, es decir, es unidimensional y tiene un poder explicativo del 70.7 % de la totalidad de la varianza de esta escala.

Fuente: Análisis realizado mediante SPSS Statistics v. 23.

Tabla 4. Resumen del modelo de regresión lineal múltiple

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0.466 a	0.217	0.214	0.91190	0.217	66.268	1	239	0.000
2	0.495 b	0.245	0.239	0.89735	0.028	8.813	1	238	0.003
3	0.508 c	0.258	0.248	0.89173	0.013	4.010	1	237	0.046

Nota: a) Predictores: (Constante), Oportunidad de carrera. b) Predictores: (Constante), Oportunidad de carrera, Recompensa y beneficios. c) Predictores: (Constante), Oportunidad de carrera, Recompensa y beneficios, Balance trabajo-vida.

Fuente: Elaboración propia en función a los resultados de SPSS Statistics v. 23.

relevantes (Pardo y Ruiz, 2005). El procedimiento consiste en introducir en cada paso un conjunto distinto de variables independientes, con el fin de obtener el control sobre las variables que son estadísticamente significativas para el modelo y que han de formar parte de la ecuación de regresión (véase tabla 4)

Como se observa en la tabla 4, el modelo de regresión realizó tres pasos, el primero incluye solo la variable independiente *Oportunidad de carrera*, donde en la columna de *R cuadrado ajustado*, explica un 21.4 % de la variabilidad del modelo. El segundo paso incluye las variables independientes *Oportunidad de carrera* y *Recompensa y beneficios*, el cual explica un 23.9 % de la variabilidad del modelo. Finalmente, el tercer y último paso incluye las dos variables anteriores más la variable independiente *Balance trabajo-vida*, explicando estas tres variables en conjunto un 24.8 % de la variabilidad del modelo, es decir, la intención de los empleados de abandonar su puesto de trabajo. Además, es necesario señalar que las variables independientes *Apoyo organizacional*, *Capacitación y desarrollo* y *Relaciones interpersonales* han quedado excluidas de este modelo.

Se realiza el ANOVA para analizar una respuesta cuantitativa (variable dependiente), medida en condiciones experimentales a través de variables independientes. A continuación, en la tabla 5, se presentan los resultados obtenidos para el presente análisis.

Como se evidencia en la tabla 5 que el estadístico *F* alcanzó un valor de 27.412 con una probabilidad inferior a 0.05, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, los coeficientes de regresión en su conjunto valen 0 ($H_0=0$). Dadas las condiciones que antecedan, las tres variables, *Oportunidad de carrera percibida*, *Recompensa y beneficios* y *Balance trabajo-vida*; logran

predecir de manera estadísticamente significativa la retención de talentos. En la tabla 6 se presentan los coeficientes no estandarizados y estandarizados del modelo de regresión, los cuales reflejan las correlaciones entre las variables independientes y la variable dependiente.

En la tabla 6 se evidencia que en el estadístico *t* de cada una de las tres variables se obtienen probabilidades inferiores a 0.05, lo que significa que los tres coeficientes de regresión, de manera individual, son estadísticamente significativos, es decir, son distintos de 0. Además, al observar los coeficientes estandarizados, se aprecia que la variable que más contribuye a predecir la retención es la *Oportunidad de carrera* con un coeficiente estandarizado de 0.293, seguido de *Recompensa y beneficios* con un coeficiente de 0.170, y finalmente, la variable *Balance trabajo-vida* con un coeficiente estandarizado de 0.138.

Al aumentar las *Oportunidades de carrera* dentro de las organizaciones, se contribuye a disminuir la intención de abandonar la organización. Armstrong-Stassen y Schlosser (2008) señalan que los trabajadores que tienen una mayor propensión a participar en actividades de desarrollo perciben que su trabajo les brinda más oportunidades y tienen una propensión mayor a permanecer dentro de la organización. Por otra parte, las empresas que no estaban dispuestas a ofrecer oportunidades de desarrollo de carrera a sus trabajadores, provocaban en estos desmotivación y, con ello, una profunda intención de abandonar la organización (Bernard *et al.*, 2018; De Leon, 2014; Gelvis *et al.*, 2015; Walsh, Fleming y Enz, 2016).

Respecto a la variable independiente, *Recompensa y beneficios*, existen varios autores (Barragán *et al.*, 2009; Bryant y Allen, 2013; Gupta y Shaw, 2014; Moncarz *et al.*, 2009) que coinciden en su alta importancia para la retención de los trabajadores. Esto quiere decir que el tra-

Tabla 5. ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	55.106	1	55.106	66.268	0.000 b
	Residuo	198.743	239	0.832		
	Total	253.848	240			
2	Regresión	62.203	2	31.101	38.624	0.000 c
	Residuo	191.646	238	0.805		
	Total	253.848	240			
3	Regresión	65.392	3	21.797	27.412	0.000 d
	Residuo	188.457	237	0.795		
	Total	253.848	240			

Nota: a) Variable dependiente: Retención de Talentos. B) Predictores: (Constante), Oportunidad de carrera. c) Predictores: (Constante), Oportunidad de carrera, Recompensa y beneficios. d) Predictores: (Constante), Oportunidad de carrera, Recompensa y beneficios, Balance trabajo vida.

Fuente: Elaboración propia en función a los resultados de SPSS Statistics v. 23.

Tabla 6. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	
	B	Error estándar	Beta			
1	(Constante)	3.827	0.167	22.965	0.000	
	Oportunidad de carrera	0.4730	0.058	0.466	8.141	0.000
2	(Constante)	4.2810	0.224	19.091	0.000	
	Oportunidad de carrera	0.3550	0.070	0.35	5.110	0.000
	Recompensa y beneficios	0.2410	0.081	0.203	2.969	0.003
3	(Constante)	4.6940	0.304	15.461	0.000	
	Oportunidad de carrera	0.2970	0.075	0.293	3.970	0.000
	Recompensa y beneficios	0.2010	0.083	0.170	2.418	0.016
	Balance trabajo-vida	0.2050	0.102	0.138	2.003	0.046

Nota: a) Variable dependiente: Retención de talentos.

Fuente: Elaboración propia en función a los resultados de SPSS Statistics.

bajador se debe sentir satisfecho con las recompensas que le ofrece la empresa donde trabaja, para poder generar lazos de confianza y gratitud, y, con ello, incrementar sus deseos de permanecer en la organización. Sin embargo, Kulich *et al.*, (2011) señalan que se debe tener en cuenta que no todos los trabajadores valoran los mismos beneficios por igual. Por lo tanto, las empresas deben ofrecer a sus trabajadores diferentes paquetes de recompensas y beneficios para que estos puedan elegir aquellos que les son más atractivos.

Por último, la variable independiente *Balance trabajo-vida* es considerada también, por varios autores (Melinde Coetzee *et al.*, 2015; Friedman y Westring, 2015; Kelly *et al.*, 2008; Kumari, 2015; Moen *et al.*, 2008; Ng *et al.*, (2017), como fundamental para la retención de talentos. En este mismo sentido, Jain y Bhatt (2015) señalan que los trabajadores tienen diversas responsabilidades, ya sea en el lugar de trabajo como en el hogar, sin importar el género. Por esta razón, las empresas deben ofrecer trabajos que sean atractivos para los talentos, pero al mismo tiempo, generar las condiciones para que estos no asfixien sus compromisos familiares, sino que, por el contrario, se genere un balance entre ambas responsabilidades.

Conclusiones

Fue posible determinar que las variables *Oportunidad de carrera*, *Recompensa y beneficios* y *Balance trabajo-vida*, son significativas a la hora de proyectar la intención de los talentos por abandonar sus puestos de trabajo en la Industria Minera del Norte Grande de Chile. En función de lo anterior, las empresas del rubro deben generar estrategias orientadas a ofrecer más oportunidades de carrera

a sus talentos, proporcionar paquetes de compensaciones más atractivos y definir planes orientados a equilibrar el trabajo con la familia. Todos estos son desafíos claves para la industria, sin embargo, es necesario comprender que las necesidades de las personas son dinámicas y se transforman, lo cual obliga a las empresas a estar periódicamente monitoreando qué motiva a sus talentos a permanecer en las empresas.

Limitaciones del estudio

Dado que el presente estudio estuvo limitado a los talentos de la Industria Minera del Norte Grande de Chile, los resultados son representativos de la muestra encuestada, es decir, los trabajadores intencionadamente encuestados para el análisis de este estudio, por lo que no pueden generalizarse a otros contextos laborales. Igualmente, debido a que la naturaleza del diseño de investigación fue transversal a los niveles dentro de las organizaciones, se limita la posibilidad de la determinación de la dirección causal de las relaciones entre las variables.

Futuras líneas de investigación

Sería relevante replicar esta investigación en otras industrias de la región, con el fin de contrastar los resultados obtenidos y comparar si las variables críticas que impactan en la retención de talentos para los trabajadores de la Industria Minera del Norte Grande de Chile son consistentes con las variables críticas que impactan en la retención de talentos en otras industrias. Además, se sugiere analizar la consistencia interna de cada dimensión

utilizada en esta investigación, con el fin de posteriormente realizar un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), el cual concede mayor flexibilidad a los modelos de regresión, ya que los SEM permiten incluir errores de medida tanto en la variable dependiente como en las independientes.

Referencias

- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 419-437.
- Baba, N., & Siti-Rohaida, M. Z. (2015). Career satisfaction and psychological well-being among professional engineers in Malaysia: The effect of career goal development. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 127-146.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. (Memoria de pregrado), Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>
- Bernard, H., Hackbarth, D., Olmsted, R., & Murphy, D. (2018). Creation of a competency-based professional development program for infection preventionists guided by the Apic competency model: Step in the process. *American Journal of Infection Control*, 46(11), 1202-1210.
- Bibi, P., Ahmad, A., & Halim, A. (2018). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113-131.
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Calderón, G. (2007). *Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/5070/1/gregoriocalderonhernandez.2007.pdf>
- Calderón, C., Lay-Lisboa, S., Moya-Vergara, R., Guzmán-Gonzalez, M., & Silva, J. (2018). Estructura factorial de la versión breve de escala parental Sense of Competence (PSOC) en una muestra chilena. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 4(49), 87-96.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 1-9.
- CCM (2017). Fuerza laboral de la gran minería chilena 2017-2026. Recuperado de http://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2017/11/ReporteCCM_13-11_FI-NAL.pdf
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Coetzee, M., Oosthuizen, R., & Stoltz, E. (2015). Psychosocial employability attributes as predictors of staff satisfaction with retention factor. *South African Journal of Psychology*, 1-12.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenbun, C. J., & Beech, N. (2018). The talent paradox: Talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1), 74-86.
- De Leon, L. (2014). *Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur*. (Tesis de grado), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turn over intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económica CUC*, 35(1), 61-77.
- Friedman, S. D., & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*, 34(3), 299-315.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24, 1-4.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2015). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the pre-

- sent or changing the future. *ESSEC Business School*, 44(3), 1250-1278.
- Hain, C. A. (2005). *Coworker relationship: Using a new measure to predict health related outcomes* (Tesis de maestría). Saint Mary's University, Canada.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in a factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.
- Johnco, C., Salloum, A., Olson, K. R., & Edwards, L. M. (2014). Child welfare workers' perspectives on contributing factors to retention and turnover: Recommendations for improvement. *Children and Youth Services Review*, 47, 397-407.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., & Kaskubar, D. (2008). Getting there from here: Research on the effect of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academic of Management Annals*, 2, 305-349.
- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare worker. *Children and Youth Service Review*, 47, 214-223.
- Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M., Haslam, A., & Renneboog, L. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32, 301-321.
- Kumari, L. (2015). Family work conflict among married women employee in Ludhiana: An empirical study. *Pacific Business Review International*, 8(4), 31-39.
- Landon, B., Loudon, J., Selle, M., & Doucette, S. (2004). Factor influencing the retention and attrition of community health aides/practitioners in Alaska. *The Journal of Rural Health*, 20(3), 221-230.
- Lewis, A., & Sequeira, A. (2012). Effectiveness of employee retention strategies in industry. *SSRN Electronic Journal*, 1-18.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Merco (2018). *Ranking merco talento Chile*. Recuperado de <http://merco.info/cl/ranking-merco-talento?edicion=2018>
- Moen, P., Kelly, E., & Huang, R. (2008). "Fit" inside the work-family black box: An ecology of the life course, cycles of control reframing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 411-433.
- Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- Mensah (2014). *Effects of human resource management practices on retention of employees in the banking industry in Accra, Ghana* (Tesis de grado). Kenyatta University, Kenya.
- Naris, S. N., & Ukpere, W. I. (2010). Mentoring programmes for academic staff at the Polytechnic of Namibia. *African Journal of Business Management*, 4(3), 350-356.
- Ng, L.-P., Chen, I.-C., Ng, H.-F., Lin, B.-Y., & Kuar, L.-S. (2017). Influence of job demands and job control on work-like balance among Taiwanese nurse. *Journal of Nursing Management*, 1-11.
- Pardo, A., & Ruiz, M. A. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 base*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pui-Chee, Y. (2017). *The role of talent management in employee retention* (Tesis de maestría). Universiti Tunku Abdul Rahman, Bandar Sugai Long, Malasia.
- Reilly, P. (2008). Identifying the right course for talent management. *Public Personnel Management*, 37(4), 381-388.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Singh, S., & Dixit, P. (2011). Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business. *International Journal of Business and Management Research*, 1(7), 441-448.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Torres, M., Morgan, J., Romero, R., & Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención de capital humano en las organizaciones. *Revista Desarrollo Gerencial*, 2(2), 166-185.
- Theron, M. (2015). *The development of a scale for talent retention* (Tesis doctoral). University of Pretoria, Sudáfrica.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Method*, 16(2), 209-220.
- Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6), 942-952.
- Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriation.

- tes in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286.
- Walsh, K., Fleming, S., & Enz, C. (2016). Give and you shall receive: Investing in the careers of women professionals. *Career Development International*, 21(2), 193-211.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.
- Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Revista de Psicología*, 16(2), 193-201.