

# Prácticas de gestión del talento para la retención de docentes

**Leyre Pinazo Moreno**

lpinazo@uoc.edu

30/06/2020

Director/a: Álvaro López Cabrales

**Trabajo final de máster**

---

**Curso 2020, 2ª semestre**



## ÍNDICE

<b>Resumen/Abstract</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6
<b>1. Fundamentación teórica</b> .....	8
1.1. Concepto talento humano.....	8
1.2. Concepto de la gestión del talento humano.....	9
1.3. La gestión del talento en España .....	10
1.4. La gestión del talento en el ámbito educativo .....	12
1.5. Prácticas en la retención del talento .....	14
1.5.1. Ambiente y satisfacción laboral .....	17
1.5.2. Líderes y compañeros .....	18
1.5.3. Motivación .....	19
1.5.4. Beneficios y recompensas .....	20
1.5.5. Desarrollo profesional y personal .....	21
1.6. Nuevas tendencias en la retención del talento .....	23
<b>2. Método</b> .....	25
2.1. Participantes .....	25
2.2. Instrumentos y procedimiento .....	26
2.3. Escalas de medida .....	27
<b>3. Análisis de resultados</b> .....	29
<b>Conclusiones</b> .....	42
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	45
<b>Anexos</b> .....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Evolución de la palabra talento ..... 8
- Tabla 2: Definición de la palabra talento en la actualidad ..... 8
- Tabla 3: Definiciones gestión del talento humano ..... 10
- Tabla 4: Características de los participantes de la encuesta ..... 25
- Tabla 5: Características del método utilizado ..... 26

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Estrategias clave en la retención del talento ..... 16
- Gráfico 2: Subestrategias en la retención del talento ..... 17
- Gráfico 3: Tipos de preguntas utilizadas en el cuestionario ..... 28
- Gráfico 4: Satisfacción laboral, repercusión de un mal ambiente laboral e importancia de la gestión del talento para retención de los empleados ..... 29
- Gráfico 5: Cambios deseados en el trabajo ..... 30
- Gráfico 6: Importancia del reconocimiento por parte de los superiores, de la relación con los compañeros y de tener una comunicación fluida con los dos anteriores y sentimiento de ser valorado por parte de la organización ..... 32
- Gráfico 7: Mayor motivación en el trabajo ..... 33
- Gráfico 8: Factor más importante para permanecer en una empresa ..... 34
- Gráfico 9: Motivaciones para permanecer en una empresa ..... 35
- Gráfico 10: ¿Qué factores le motivarían a cambiar de trabajo? ..... 36
- Gráfico 11: Oportunidades de promoción y repercusión en la motivación de las mismas ... 37
- Gráfico 12: Beneficios más valorados ..... 38
- Gráfico 13: Formación y facilidades para conciliar ..... 38
- Gráfico 14: Sistemas de reconocimiento ..... 39
- Gráfico 15: Sistemas de recompensa ..... 40
- Gráfico 16: Desarrollo personal y profesional ..... 41
- Gráfico 17: Factor más apreciado para permanecer en una empresa ..... 42

## RESUMEN

Las prácticas de gestión del talento humano son la estrategia más eficaz para retener a los empleados que generan valor añadido a las organizaciones. En la primera parte de esta trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica sobre la gestión del talento. La segunda parte consta de un cuestionario que se ha dirigido al entorno educativo, para así poder responder al propósito de este estudio: ¿Qué prácticas de gestión del talento tienen mayor impacto en la retención de docentes? Para ello se ha realizado una encuesta a una muestra de 64 profesores a los que se les preguntaba aspectos relacionados con el ambiente y satisfacción laboral, los líderes y compañeros, sus motivaciones, los beneficios y recompensas de los que disfrutaban en su trabajo y su desarrollo personal y profesional. Para el análisis de los resultados se ha dividido la muestra en docentes de la escuela pública y de la privada para analizar si existían diferencias entre las estrategias de gestión del talento de ambos grupos. Los resultados nos muestran que no existen grandes diferencias y el personal docente está en su gran mayoría satisfecho con las practicas de retención del talento que se aplican en su organización, siendo el ambiente laboral, la motivación y el desarrollo personal y profesional las estrategias que adquieren más importancia.

**Palabras clave:** Gestión del talento, retención de los empleados, estrategias y docentes.

## ABSTRACT

Human talent management practices are the most effective strategy to retain employees that generate added value to organizations. In the first part of this project, a bibliographic review on talent management has been carried out. The second part consists of a questionnaire that has been addressed to the educational environment in order to respond to the purpose of this study: What talent management practices have the greatest impact on teacher retention? To do this, a survey was carried out of a sample of 64 teachers who were asked about aspects related to the environment and job satisfaction, leaders and colleagues, their motivations, the benefits and rewards they have in their work and their personal and professional development. To analyze the results, the sample was divided into teachers from the public and private schools to examine whether there were differences between the talent management strategies of both groups. The results show us that there are no great differences and the teachers are mostly satisfied with the talent retention practices that are applied in their organization, being the work environment, the motivation and the personal and professional development the most important strategies.

**Key words:** Talent Management, retention of employees, strategies and teachers.

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XX, las organizaciones concentraban sus esfuerzos en los dos factores tradicionales de producción: trabajo y capital, pero en la economía actual de países desarrollados, el 50% del PIB se basa en el conocimiento (Dess & Picken 2000). Por lo que estos cambios han obligado a las organizaciones a crear un enfoque integrado para la gestión del talento.

Así mismo, la sociedad y por lo tanto las empresas están presenciando un cambio en lo que se refiere a la naturaleza global del trabajo, mayor diversidad en el mercado laboral, diferentes generaciones trabajando juntas, todos estos cambios sin precedentes. Para permanecer en el mercado actual el poder retener el talento marcará la diferencia (Ashton y Morton, 2005), pues el talento humano es el recurso más importante con el que cuenta una organización sin importar el ámbito de la misma, si los empleados están dispuestos a generar valor añadido, esa empresa triunfará, de lo contrario, es muy difícil que así lo haga.

La gestión del talento sigue variando mucho en el siglo XXI, siendo uno de los problemas que más preocupa a las grandes organizaciones. A pesar de ser una cuestión de interés considero que en España aún es un tema que ocasiona incertidumbre y desconcierto a muchos colectivos empresariales y de trabajadores. En los primeros, más obsesionados por el beneficio en lugar del binomio eficacia-eficiencia consideran al trabajador un mero factor de producción que les genera expectativas en sus plusvalías, sin detenerse a pensar que estas plusvalías lo están, en general por mor del valor añadido al *output* dimanante de este talento que a la par le produce eficiencia. Los trabajadores de su parte, conscientes de su valor añadido no entienden este criterio tan economicista solo visto por una parte, pues piensan que en su formación han invertido tiempo y dinero que redundan en la calidad empresarial. Ante este desfase se desmotivan y comienzan una carrera también economicista para hacerse valer. De todo esto se desprende que las prácticas de gestión del talento juegan un papel primordial para la retención de empleados.

En este TFM estudiaremos la gestión del talento en el ámbito educativo, concretamente en docentes de Educación Primaria. El motivo de elegir el entorno educativo como objeto de estudio central parte de mi experiencia propia, ya que he podido observar como en mi organización los empleados deciden quedarse debido a la buena gestión del talento que hace la organización y he querido conocer en profundidad qué prácticas son las más valoradas por los docentes para permanecer en una escuela. Así mismo, he considerado interesante realizar una distinción entre la escuela pública y la privada pues quiero analizar con este trabajo si existen diferencias entre las motivaciones de los empleados de estos dos tipos de instituciones.

Cabe resaltar que los maestros son el recurso más importante para conseguir una mejora en los centros educativos que tanto se ha perseguido. Las instituciones educativas necesitan adaptarse a las demandas del mundo actual y para ello necesitan a los docentes para alcanzar sus

objetivos. Tal y como afirma Chiavenato (2000): "Las empresas dependen de sus trabajadores para funcionar" (p. 43). Del mismo modo, los docentes necesitan a las escuelas para alcanzar sus objetivos personales. Las organizaciones existen porque tienen personas que les dan vida, esfuerzo, conocimiento, creatividad y lógica. Es una simbiosis entre el personal docente y las instituciones educativas (Chiavenato, 2009, p.42). En el ámbito de la educación, una buena gestión del talento garantizará que los colegios cuenten con profesionales competentes para proporcionar una educación de calidad.

Es por ello que el **objetivo general** de este estudio es analizar qué prácticas son las más valoradas por los nuevos talentos para permanecer en una organización educativa. Por lo que esperamos contestar a la siguiente pregunta: ¿Qué prácticas de gestión del talento tienen mayor impacto en la retención de docentes?

Por otra parte los **objetivos específicos** son los siguientes:

- Definir qué se entiende por talento humano, gestión del talento humano y retención del talento humano.
- Analizar la gestión del talento en España.
- Reflexionar acerca de las investigaciones realizadas sobre la gestión del talento en el ámbito educativo.
- Delimitar cuáles son las estrategias clave para tener el talento docente.
- Encontrar las nuevas tendencias en la retención del talento.

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Concepto talento humano

Para entender el término “talento” en el contexto de su gestión debemos comenzar por su etimología, pues en su historia milenaria ha variado su significado. A día de hoy, sigue sin definirse de manera clara las consecuencias de aplicar prácticas de gestión del talento. Algunos expertos en la materia sostienen que "las empresas ni siquiera saben cómo definir el "talento", y mucho menos cómo gestionarlo" (*The Economist*, 2006:4).

A continuación podemos ver la evolución de la palabra talento:

**Tabla 1: Evolución de la palabra talento**

<b>Pueblos antiguos (romanos, babilonios...)</b>	<b>Biblia</b>	<b>XIII</b>	<b>XV</b>	<b>XVII</b>	<b>XIX</b>
Denominación de peso	Unidad monetaria /Capital	Inclinación o disposición	Tesoros o dotación mental	Habilidad natural especial	Persona con habilidad

*Nota: Adaptado de "What do we mean by the term "talent" in talent management?", Tansley, C., 2011, Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss: 5 pp. 266 – 274.*

El siguiente cuadro refleja las definiciones otorgadas a este término en el siglo XXI por autores o instituciones reconocidas para así poder visualizar la falta de consenso que aún existe.

**Tabla 2: Definición de la palabra talento en la actualidad**

<b>XXI</b>	
<b>Barab y Plucker, 2002</b>	Factores del entorno (educación y formación) hacen surgir el talento
<b>Tejada, 2003</b>	Construcciones humanas individuales o colectivas susceptibles de modificarse



<b>En el ámbito individual</b>  <b>Echools , 2007</b>	Talento innato
<b>En el ámbito organizacional</b>  <b>Tansley et al., 2007</b>	Organizacionalmente específica
<b>Chartered Institute of Personnel and Development, 2997</b>	Rendimiento + Potencial
<b>Carole Tansley, 2011</b>	Habilidades + aspiraciones + Compromiso emocional + Compromiso racional + Esfuerzo+ Intención de no marcharse + Pasión + Motivación
<b>Gallardo- Gallardo et al., 2013</b>	Objeto o sujeto (inclusivo o exclusivo)
<b>RAE</b>	Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

*Nota: Adaptado de "What do we mean by the term "talent" in talent management?", Tansley, C., 2011, Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss: 5 pp. 266 – 274.*

Tras esta revisión cabe preguntarse ¿Qué empleados tienen talento? A grandes rasgos podemos diferenciar dos corrientes para encontrar una respuesta. La primera, defiende que algunas personas tienen un talento innato, a estas personas se les atribuyen ciertas características. Y la segunda corriente, es la que atribuye a la organización la responsabilidad de crear las condiciones para que sus empleados, todos talentosos, hagan uso de su potencial. Lo que está claro es que el talento, para que pueda desarrollarse y consolidarse, "debe ser visible, estimulado y nutrido" (Penc, 1997:446).

## 1.2 Concepto de la gestión del talento humano

De acuerdo con Lewis y Heckman, Collins, y Gallardo-Gallardo la literatura acerca de la gestión del talento también se caracteriza por la falta de consenso en el marco teórico. Lewis y Heckman (2006:139) afirman que existe una inquietante falta de claridad con respecto a la definición de gestión del talento. Collings (2009:1264) añade que existe una falta de evidencia empírica sobre el tema. Y Gallardo-Gallardo (2013:291) concluye que parece que el talento significa lo que sea que un líder quiera que signifique.

Aún así, en este trabajo las definiciones que se han considerado más representativas para definir el concepto de gestión del talento y así tener una mejor intelección son las siguientes:

**Tabla 3: Definiciones gestión del talento humano**

<b>Tejada, 2003</b>	Manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas
<b>Stahl et al., 2007</b>	Prácticas que influyen en los comportamientos y desempeño de los empleados
<b>Lewis &amp; Heckman (2006) y Collings &amp; Mellahi (2009)</b>	Una “arquitectura necesaria” para permanecer en el mercado laboral

*Nota: Adaptado de varios autores.*

Aunque los cinco pilares de la gestión del talento sean atraer, seleccionar, involucrar, desarrollar y retener a los empleados, debido a la extensión que nos ocuparía en este trabajo nos concentraremos en la retención de los empleados, y en concreto en la retención a posteriori que implica las prácticas que la empresa puede proporcionar para evitar la rotación voluntaria de los empleados. La retención *a priori* empieza con la incorporación, con estrategias tales como la marca empleadora o buscando empleados comprometidos.

Cabe señalar que la gestión del talento humano no es solo competencia del departamento de Recursos Humanos, es responsabilidad de toda la organización. Por lo que cuando la estrategia de gestión del talento está integrada en la organización creará un clima propicio para la expansión de las habilidades de nuestros empleados.

### 1.3 La gestión del talento en España

La gestión del talento en el ámbito nacional es un tema que ocupa las agendas de los grandes directivos, pues en la competitividad de la economía globalizada en la que vivimos, si no gestionamos el talento humano que poseemos corremos el riesgo de la fuga del mismo, ya que el empleado calificado busca su desarrollo profesional y personal.

Hasta hace unos años, las prácticas más utilizadas en la gestión del talento eran mayoritariamente monetarias pero son las prácticas de desarrollo profesional y emocional las que retienen a los empleados a largo plazo. Así mismo, la gestión del talento debe tener en cuenta el talento global cada vez más notorio en las empresas pues esto significa una mayor

diversidad en los perfiles de empleados que tendrá una repercusión en nuestras prácticas de gestión del talento.

Cada persona es diferente y por lo tanto cada organización lo es. El sexo, la edad, las motivaciones, etc. varían de una persona a otra pero numerosas investigaciones a nivel nacional coinciden en que las empresas deben centrarse en cinco factores para la retención de los empleados:

- Factores de desarrollo profesional y relacional tales como la formación continua y las relaciones entre compañeros y con los líderes.
- Factores de retribución de acuerdo a objetivos cumplidos mejoran la satisfacción de los empleados.
- Los factores de conciliación familiar crean comodidad y tranquilidad.
- Factores de compensación psicológica como el reconocimiento y el orgullo de pertenencia y la autonomía.
- Otros factores de valor añadido como la cercanía del lugar del trabajo o la coherencia de los objetivos.

Las empresas además de querer que el mercado les conozca como competitivos en los servicios que ofrecen también quieren ser un lugar atractivo para trabajar, especialmente para los talentos jóvenes. Por ello, se destacan a continuación algunas de las **mejores prácticas de empresas españolas** en la gestión del talento de las que podemos aprender y generalizar a otros ámbitos:

**A)** La filosofía de **Mercadona** es “para que el cliente esté satisfecho el trabajador debe estarlo primero” para ello el desarrollo profesional y personal del empleado es lo más importante por lo que la formación está presente en todas las etapas del empleado empezando por la acogida y ofreciendo formación en inglés o informática, optimización del tiempo y recursos o formación específica dependiendo el puesto de los empleados. Se proporciona contrato fijo a todos los empleados y la promoción se realiza de manera interna, creando motivación en los empleados para avanzar en su carrera profesional. Además, Mercadona tiene una política de retribución de recompensa basada en el esfuerzo. Por último, existen medidas de conciliación familiar como la posibilidad de alargar la baja de maternidad y la no apertura los domingos.

**B)** La empresa **Ferrovial** sobresale por contar con una universidad interna con el objetivo de desarrollar y gestionar el talento. Así mismo, cuenta con sistema de valoración del trabajo individual.

**C)** **Prosegur** también tiene su propia universidad online con el objetivo de formar a los empleados y compartir conocimiento dentro de la compañía.

**D)** **Indra** creó un programa de búsqueda interna del talento en el que los empleados pueden buscar su propio talento mediante una herramienta llamada “autodiagnóstico” donde pueden

identificar qué espera la organización de ellos y cuáles son sus habilidades y debilidades. De acuerdo a este resultado se propone a los empleados diferentes formaciones. Esta idea surge del pensamiento de que el talento existe dentro de la empresa pero hay que desarrollarlo. Esta empresa también fija la retribución de acuerdo a los logros del empleado. Y por último, los programas de conciliación de la vida laboral y familiar incluyen el teletrabajo, la flexibilidad de horarios, ampliación de las bajas por maternidad, premios a la natalidad, etc.

**E) SM** lanzó un proyecto de retención del empleado en 2007. Entre sus estrategias encontramos la promoción interna, la formación o el coaching. Una vez más, vemos el uso de retribución de acuerdo a los resultados y prácticas de conciliación de la vida familiar y laboral como posibilidad de reducción de jornada por cuidado de familiares, horas libres de cumpleaños, descuentos en gimnasio, aparcamiento, fisioterapia, financiación de comidas, etc.

El **flujo de la retención y mejora del talento** supone una secuencia de distintos pasos. En primer lugar, la identificación de las necesidades, debilidades y fortalezas. En segundo lugar, la inversión en medidas de formación tales como *mentoring*, creando centros de formación propios, planes de carrera y proporcionando *feedback*. Y por último esto traería la satisfacción unida a sentimientos de crecimiento, autonomía, reconocimiento y utilidad (Rooter,2008).

Por lo que podemos concluir que las medidas protectoras del talento en el ámbito nacional pueden ser:

- Recogida de información sobre los empleados: cuestionarios, entrevista, observación con el objetivo de identificar necesidades y fortalezas de nuestros empleados y poder diseñar un puesto con contenido motivacional.
- Retribución de acuerdo al rendimiento, incentivos económicos o beneficios sociales.
- Reconocimiento del esfuerzo y buena comunicación con los superiores.
- Promoción o reubicación del talento.
- Desarrollo profesional con base en la formación continua, ya sea a través de mentoring, universidades propias u online.
- Flexibilidad laboral para facilitar la conciliación con la vida personal del empleado.

#### **1.4 La gestión del talento en el ámbito educativo**

En el ámbito educativo donde la gestión del talento es fundamental para poder proporcionar una educación de calidad a las futuras generaciones encontramos escasa literatura acerca de la relación que existe entre la gestión del talento humano y la importancia de retener docentes. Tomando como referencia el informe acerca de la calidad de los sistemas educativos elaborado por McKinsey & Company en el 2007, se puede establecer que los mejores resultados

académicos de las instituciones dependen cada vez más del ingreso de personas capacitadas a la carrera docente.

Me parece relevante apuntar que la gestión del talento en el ámbito educativo es un campo con un número importante de investigaciones en Latino América pero escasa en España. Sin embargo, según lo que manifiesta Moreno (2006) se puede afirmar que de las investigaciones realizadas hasta el momento se desprende que en el sector educativo de países desarrollados los docentes calificados son un bien escaso. Por ello es importante que las prácticas de gestión del talento tengan impacto en la motivación de los docentes, es decir, que el empleado perciba que su labor docente tiene repercusión en la consecución de los objetivos institucionales, concediéndole autonomía y feedback para crear un contexto de mejora personal y profesional (Castillo, 2009). La tendencia actual en el campo de la gestión humana en el entorno escolar es considerar a los docentes como socios estratégicos de la organización con el objetivo de crear un vínculo permanente entre el docente y la institución. Por lo que se debe considerar a los trabajadores como los principales clientes de la empresa (Chiavenato, 2009).

Existen ciertas variables que favorecen la retención de empleados en las empresas de ámbito educativo (Martin, 2011, p.134):

- Un diseño enriquecido del puesto de trabajo, con autonomía y tareas retadoras que desarrollen las habilidades de los empleados.
- Una formación extensiva y transmisión de conocimiento entre los empleados.
- Oportunidades de desarrollo profesional basadas en el desempeño.
- Retribuciones basadas en el desempeño, incentivos grupales y beneficios sociales.
- Reconocimiento por parte del líder.
- Comunicación vertical y participación en la toma de decisiones.
- Favorecer el compañerismo con grupos de trabajo cooperativo.
- Factores ambientales propicios a la concentración y confort.
- Condiciones laborales con flexibilidad y favorecimiento de la conciliación entre trabajo y casa.

Vallejo Chavez (2016) nos indica que la gestión del talento humano busca exaltar las habilidades de cada trabajador. Así mismo, la gestión del talento humano implica que la empresa se interese por las necesidades de los trabajadores para ayudarlos a desarrollarse personalmente y así aumentar su motivación. Cabal en el 2009 afirmaba que la comunicación entre empleador y empleados es un factor esencial para mejorar la coordinación entre todos los departamentos, mejorar la motivación y por último aumentar la productividad.

Arias (2017) sostiene que existe una relación directa entre el manejo de las habilidades humanas y la calidad de la educación. Una buena gestión del talento garantizará que se lleve a cabo una

educación de calidad que a su vez evitará la fuga del talento humano en los centros educativos. En una guerra de talentos en la que las organizaciones tienen que desarrollar sus mejores armas para proteger lo más valioso que tienen, su gente (Culshaw, 2014:.2).

De la investigación realizada en 2020 por Liechti García podemos desprender que en la actualidad se está desarrollando una visión integral de la gestión estratégica del talento en la educación. Sin una "gestión estratégica" del capital humano, las escuelas no podrían alcanzar su objetivo: aumentar el rendimiento académico de los estudiantes (Education, 2009).

Por último, del estudio realizado por Villamar en el 2018 en Perú se afirma que las conclusiones obtenidas en aquel momento pueden no ser aplicables en unos años vista pues nos encontramos ante un tema dinámico y con variaciones según el contexto. Por lo que sugiere que cada centro adopte un modelo de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.

### **1.5 Prácticas en la retención del talento**

A continuación realizaremos una revisión acerca de las que se consideran las mejores prácticas en la retención del talento humano pero antes cabe estudiar qué se entiende por retención del talento. Se ha definido la retención como el esfuerzo que realiza el empresario para mantener a los empleados talentosos que ayudan a alcanzar los objetivos generales de la empresa (Frank y col,2004:13). La retención del talento es el conjunto de prácticas que fomentan que los empleados en puestos estratégicos permanezcan en la organización (Gonzales, 2009), es decir, a 'no dejar ir' a los trabajadores de sus puestos. Khandelwal & Shekhawat (2018) afirman que son prácticas dirigidas a encontrar habilidades ocultas de los empleados y Prieto (2013) indica que con las prácticas de retención del talento se consiguen equipos de trabajo productivos y se fidelizan los talentos.

La retención del talento no es un aumento de sueldo sin motivo, promociones automáticas o dificultar el abandono de la empresa si así lo desean los empleados. Es mucho más que eso, implicando un estudio detallado por parte de la empresa acerca de las necesidades de los trabajadores, para así elaborar una serie de estrategias organizadas con el objetivo de mantener a aquellos trabajadores valiosos para la empresa. Queremos aumentar la honestidad de nuestros empleados, empoderarles en su desarrollo profesional y aumentar su motivación y así hacer del lugar de trabajo un sitio agradable en el que quieran permanecer.

En la última década varios estudios han intentado determinar las principales razones que favorecen la retención de empleados. Los resultados en común que se desprenden de estas investigaciones son que la rotación voluntaria aparece debido a la insatisfacción de una mezcla de tangibles (pago y beneficios) e intangibles (conciliación entre la vida laboral y personal, estilo

del líder, contenido de trabajo retador y novedoso y relación con los compañeros). Veamos algunos ejemplos de contribuciones respecto al tema:

Existen una serie de elementos relacionados con la compañía que favorecen la retención de empleados, entre estos elementos encontramos: el reconocimiento de marca en el entorno del empleado, el prestigio de la empresa, identificación con los valores y misión de la compañía, las retribuciones recibidas y la seguridad en el puesto de trabajo (Díaz, 2014) . Otros autores proponen como factores más decisivos el salario, la cultura corporativa, el bienestar, las bonificaciones adicionales, el ambiente de trabajo positivo, la cultura corporativa positiva y aumentar la adaptación persona-organización (Becker,1962; Ready et al,2008).

En el estudio *Retaining Talent: A benchmarking study* de 2001 se concluyó que los factores según los empleados que más influyen en la retención de los mismos son los siguientes, ordenados por importancia: calidad de la relación con el supervisor, habilidad para equilibrar vida personal y trabajo, cantidad de trabajo “con sentido” , compañerismo, grado de confianza en el lugar de trabajo, compensaciones, oportunidades de ascenso, entendimiento de los objetivos del trabajo, conexión entre salario y contribución individual, respuesta de la compañía hacia necesidades, grado de retos en el trabajo, calidad de la estrategia desde en nivel gerencial senior, habilidad de la empresa en la selección de empleados, alineación entre metas y estilo individual, estrés, localización geográfica, volatilidad del ambiente de trabajo y cantidad de burocracia. La consultora Hudson en el 2008 también realizó una investigación a nivel Europeo y se concluyó que los factores más cruciales eran los sistemas de compensación, relaciones con el jefe, oportunidades de desarrollo, formación y conciliación vida laboral-personal. Un estudio a nivel internacional señala que los ítems de reconocimiento por parte de la gerencia, un salario básico por encima de la media y una buena relación con los compañeros fueron los más apreciados. Por el contrario, oportunidad de enseñar a otros, ser una empresa orientada al cliente y ser una organización humanitaria fueron los menos apreciados por los participantes (Zuchero and Zavyalova,2012).

Hytter en 2007 demostró que los factores de las recompensas, el estilo de liderazgo, las oportunidades profesionales, la capacitación y el desarrollo de habilidades, las condiciones físicas de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal tienen una influencia indirecta en la retención. Por su parte Jago & Deery en su estudio realizado en el 2015 acerca de las estrategias de retención concluyen que las mejores prácticas son empezar con unas buenas estrategias de contratación, ofrecer formación de calidad y un equilibrio entre trabajo y vida personal.

Velasco en 2010 defiende que para crear prácticas de gestión del talento cualquier empresa debe preguntarse primero por qué y a quiénes queremos retener para ajustarse a las necesidades de los empleados y la organización. Por lo que para crear estas políticas es



necesario contar con la ayuda de los trabajadores, ya que necesitamos saber su opinión acerca de sus prioridades. Los autores afirman que es necesario contar con métodos para evaluar las necesidades y prioridades de nuestros empleados para darles respuesta antes de que sea demasiado tarde. Sin este procedimiento cualquier empresa sufrirá pérdida de talento pues aquellos empleados que aportan un valor añadido a la empresa con sus habilidades si no se sienten valorados acabaran abandonando la empresa cuando se les presente otra oportunidad.

En cuanto a la **edad** se encontró que la edad tiene una influencia positiva en la retención, es decir a mayor edad más posibilidades de continuar en tu lugar de trabajo (Christiaensen et al., 2009). En cuanto al **tipo de organización**, afirman que las organizaciones públicas están más intranquilas sobre la pérdida del talento humano que las organizaciones privadas (Morton,2005).

Tras esta revisión de la literatura existente acerca de las mejores prácticas hemos podido ver que existen diferentes clasificaciones pero que la mayoría de autores coinciden en los elementos principales a considerar, por ello en este trabajo se han agrupado estas estrategias/prácticas en cinco grupos, como podemos ver en el Gráfico 1. En el Gráfico 2 encontramos los ítems que se han incluido dentro de cada una de las cinco estrategias. Tanto las estrategias como las subestrategias serán expuestas en los siguientes apartados detalladamente, siendo éstas las bases para la encuesta llevada a cabo para la parte investigadora de este trabajo.

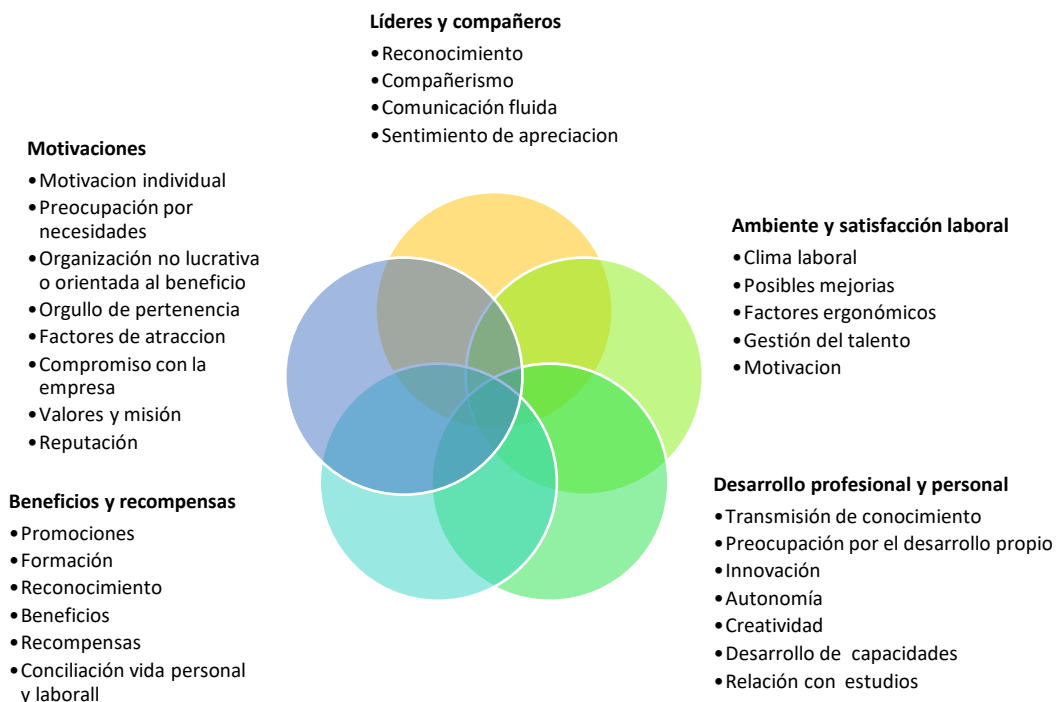
**Gráfico 1: Estrategias clave en la retención del talento**



Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 2: Subestrategias en la retención del talento**



Fuente: Elaboración propia

### 1.5.1 Ambiente y satisfacción laboral

Como primera práctica o estrategia para favorecer la retención del talento encontramos la satisfacción laboral, definida por Muñoz (1990) como el sentimiento de agrado que siente un trabajador al efectuar un trabajo que le motiva, en un ambiente que le resulta atractivo y por el que percibe una compensación psico-socio-económica. Robbins (1998) la explica como la actitud del trabajador frente al trabajo, basado en expectativas que él mismo ha creado de acuerdo a su experiencia en su lugar de trabajo.

El ambiente de trabajo impacta directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional (Colquitt,2007). La felicidad del trabajador está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual es beneficiosa para los empleados y el empleador. Y en consecuencia, es un “ganar-ganar” (Linz,2012).

La satisfacción laboral es un aspecto clave para diferenciarse de la competencia y poder convertirse en una organización exitosa. Los factores más decisivos para crear satisfacción laboral son un trabajo desafiante, recompensas equitativas y que exista compañerismo (Robbins,1996:192,7).

Ya en 1988 Johns demostró con sus estudios que cuando existe insatisfacción laboral los empleados tienden a sufrir enfermedades físicas y mentales. En 1987 Halloran y Bentosn encontraron una correlación entre satisfacción laboral y edad. Pues las diferentes etapas de la vida crean diferentes motivaciones en las personas. Para un adulto es más importante trabajar en un lugar que le permita conciliar su vida laboral con la personal mientras que para una persona joven el salario suele ser lo más importante. Igualmente también se encontró correlación entre la motivación y la edad, ya que cuando se empieza en un trabajo, lo encontramos novedoso y existe más motivación pero conforme pasan los años se vuelve más rutinario y perdemos ese entusiasmo de los primeros años.

Se han formulado diez **consejos para crear satisfacción** en nuestros empleados y consecuentemente mantenerlos en la organización: (Grimme, 2008)

1. Un salario justo.
2. Preocuparse por ellos en el ámbito personal.
3. Practicar la escucha activa.
4. Reconocer su trabajo de todas las maneras (en público y en privado, verbalmente y por escrito, de manera sincera e inmediata y al menos cuatro veces más que las notas negativas. Nunca dar notas negativas en público.
5. Verbalizar los objetivos de manera clara.
6. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones.
7. Crear oportunidades para que los empleados puedan aprender y crecer.
8. Enlazar los objetivos generales con los individuales para que todos remen hacia la misma dirección y se sientan parte de un proyecto común. Celebrar los objetivos alcanzados juntos.
9. Ser transparente con los empleados sin ocultar ningún tipo de información.
10. Crear una cultura organizacional y que el empleado se sienta a gusto en ella.

### 1.5.2 Líderes y compañeros

Las relaciones con los compañeros y supervisores son otra estrategia clave para crear un vínculo duradero con la empresa. En la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo se afirma que lo que determina la productividad son las relaciones sociales, es decir la satisfacción con las relaciones de grupo de trabajo, implicando al supervisor y compañeros en este grupo. Para mejorar esta relación se proponen los siguientes elementos:

Por un lado, los elementos relacionados con el **supervisor** que incluyen el reconocimiento hacia los empleados, coherencia con las tareas que se demandan, una exigencia moderada e intención de desarrollar la autonomía, iniciativa y creatividad (Díaz, A. 2014). Es principal el papel del

supervisor o líder en cuanto a la retención de los empleados, ya que desde la dirección se puede identificar los riesgos de fuga de los empleados. Además, el reconocimiento por el buen trabajo y una comunicación fluida con los trabajadores creará un buen ambiente laboral que motive a los empleados a realizar mejor su trabajo. Los directivos motivan a los empleados a actuar de determinada forma (Koontz y Weihrich,1999). Los líderes son los responsables de hacer que el engranaje de la compañía funcione, para ello es necesario tener habilidades para dirigir y motivar grupos (Foster,2011).

Cuando un líder transmite su entusiasmo a los empleados hará que todos se involucren y sea un lugar en que queramos permanecer. El líder puede favorecer la retención del talento con las siguientes acciones: ofreciendo feedback, proporcionando los recursos materiales necesarios y aceptando críticas constructivas (Prieto, 2013).

A su vez, Del Campo Villares (2011) establece cinco razones por las que el talento se suele ir de las organizaciones, siendo tres de ellas responsabilidad del líder:

- La existencia de jefe 'tirano'.
- Falta de autonomía y de independencia
- Problemas en el reconocimiento.

Por otra parte, los elementos relacionados con los **compañeros** son la transmisión del conocimiento, compañerismo y buenas relaciones y auto exigencia del grupo (Díaz, A. 2014). Se deben fortalecer las relaciones entre los compañeros para crear el sentido de pertenencia a la organización, ya que pasamos gran parte de nuestras vidas en nuestro lugar de trabajo por lo que para el bienestar general de la persona es necesario contar con un buen ambiente laboral (Velasco, 2010).

### 1.5.3 Motivación

Entre los componentes clave para retener empleados encontramos la motivación como uno de los factores más decisivos. Siendo la motivación un factor intrínseco, las empresas tienen que realizar un esfuerzo para crear las condiciones idóneas para aumentar la motivación en sus empleados y la única manera de hacerlo es conociendo las motivaciones individuales y necesidades de sus trabajadores para dar respuesta a las mismas. La motivación tiene relación directa con el desempeño y la satisfacción, por lo que marca el comportamiento de los empleados. La motivación es la combinación de procesos que marca en una situación dada en qué dirección se encauza la energía (Solana,1993). La motivación canaliza la conducta humana en un sentido particular (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

Es importante resaltar la importancia de contratar personal motivado y con un perfil acorde al puesto del trabajo pues de esta manera se sentirán útiles y los antiguos empleados no perderán su tiempo en orientar a los nuevos empleados (Branham, 2005).

A continuación presentaremos dos **teorías** que consideramos aplicables en la motivación de los empleados para permanecer en una organización:

Frederick Herzberg planteó en su **Teoría de los dos factores** en 1959 que existen dos tipos de elementos que condicionan el comportamiento de las personas. Por un lado, los factores higiénicos/ extrínsecos que son aquellos encontrados en el ambiente de trabajo y que están fuera del control de los empleados, estos factores están relacionados con la insatisfacción. Algunos ejemplos son el sueldo, los beneficios, el tipo de líder, las condiciones ergonómicas, el ambiente laboral, etc. Por otro lado, encontramos los factores motivacionales/ intrínsecos, éstos al contrario que los anteriores están bajo el control del empleado pues hacen referencia a las tareas realizadas y están relacionados con la satisfacción. Algunos ejemplos son los sentimientos de desarrollo personal y profesional, la creatividad, la intimidad, la autonomía, etc. Por lo que para crear motivación en nuestros empleados Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” en las que los empleados encuentren retos y así sentirse satisfechos y realizados.

La segunda teoría que encontramos aplicable es la **Pirámide de Maslow**, formulada por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* de 1943. En esta teoría se defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los humanos desarrollamos necesidades más elevadas. La pirámide de Maslow consta de cinco escalones. La base de la pirámide está compuesta por las necesidades fisiológicas como respirar, comer o dormir. El siguiente escalón está compuesto por la seguridad, ya sea laboral o familiar. El tercer escalón es el de afiliación, relacionado con el desarrollo afectivo del individuo. El cuarto escalón es el del reconocimiento, el cual hace referencia a la confianza o el éxito. Y por último, la autorrealización que se alcanza cuando el individuo siente que a desarrollado su potencial. Es a través de la satisfacción personal cuando se encuentra un sentido a la vida y al escalón donde idóneamente deberían llegar todos los empleados debidamente motivados.

#### 1.5.4 Beneficios y recompensas

Las recompensas y los beneficios siguen siendo un elemento decisivo para permanecer en una empresa. Entendemos por recompensa la retribución en metálico que recibe el empleado por los servicios prestados. Los beneficios son los elementos de la retribución que se reciben vía bienes y servicios. Algunos ejemplos son seguros privados, comedores, planes de pensiones, escolarización gratuita para hijos, etc.

La retención aumenta cuando a los empleados se les ofrece compensación y beneficios (Messner, 2006). En la **teoría de la Administración Científica de Taylor** se afirma que la mejor manera para motivar a los empleados a permanecer en una empresa es a través de incentivos salariales. Aunque actualmente la conciliación entre la vida familiar y laboral es una de las razones que más fuerza tiene para crear compromiso entre la organización y el empleado. Chinchilla y Torres (2006) crearon un modelo para clasificar las organizaciones como **Empresa Familiarmente Responsable (EFR)**, las cuales cuentan con prácticas para facilitar la conciliación con la vida familiar. Estas empresas responden a la necesidad del mercado actual para retener al talento. Entre las prácticas de estas compañías encontramos políticas de flexibilidad, beneficios extrasalariales, políticas de apoyo profesional, políticas de servicios familiares, etc. Jeffrey Pfeffer, experto en prácticas de talento humano que favorecen la retención del talento, en su libro *La Ecuación Humana* de 1998, presenta las estrategias más eficaces de acuerdo a un estudio realizado en diferentes sectores y países con el objetivo de generalizar estas prácticas:

- Seguridad en el empleo
- Contratación selectiva de nuevo personal
- Descentralización de la toma de decisiones
- Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados
- Formación
- Reducción de diferencias salariales entre categorías
- Transparencia en los resultados de la organización

### 1.5.5 Desarrollo profesional y personal

Por último, encontramos el desarrollo profesional y personal, entendemos por desarrollo profesional todos aquellos programas que tienen como objetivo reforzar las capacidades de los empleados, dando también respuesta al desarrollo personal de los trabajadores y garantizando que la empresa cuenta con el talento necesario en el tiempo. Robbins (1998) afirma que los empleados eligen permanecer en trabajos en los que pueden desarrollar sus habilidades. La formación es un estimulante para permanecer en una organización ya que desarrolla las habilidades del trabajador y crea el sentimiento de contribución.

Investigadores defienden que el desarrollo, la formación y las oportunidades de aprender son cruciales para la retención de empleados talentosos (Arnold,2005;Herman,2005;Hiltrop,1999). De acuerdo a las investigaciones de los autores mencionados anteriormente, una organización debe crear un clima de trabajo y aprendizaje de apoyo, es decir, un ambiente en el que los empleados se desarrollen tanto profesional como personalmente. Más específicamente que

exista apreciación de su trabajo, que se les otorgue responsabilidad y autonomía en sus tareas, que el trabajador encuentre sus tareas retadoras y significativas y que tengan oportunidades de desarrollo. Velasco (2010) afirma que otorgar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de sus tareas favorece el sentimiento de utilidad y enriquece los puestos de trabajo. Mientras los empleados sientan que están aprendiendo y creciendo profesionalmente las posibilidades de rotación disminuyen considerablemente. Por el contrario, los empleados talentosos se inclinan a marcharse cuando sienten que no están creciendo personal y profesionalmente (Michaels et al., 2001).

Entre los elementos relacionados con el desarrollo personal y profesional que contribuyen a la retención de los empleados encontramos la realización de tareas novedosas, el grado de autonomía, la disponibilidad de recursos para desarrollarse profesionalmente y contribución de conocimiento del empleado (Díaz,2014). Así mismo Birt et al. (2004) afirman que los factores que influyen en la retención parecen ser la existencia de un trabajo desafiante y significativo, oportunidades de avance, empoderamiento, responsabilidad, integridad, calidad en la dirección y nuevas oportunidades.

Las prácticas de gestión del talento adecuadas aseguran que personas con potencial se vean atraídas por la empresa. Para ello, la organización necesita saber qué necesidades tienen los empleados para dar respuesta a ellos, así mismo asignar trabajos motivadores para ellos y reconocerles los buenos resultados son estrategias muy efectivas para retener el talento. Para desarrollar los talentos con los que cuenta la empresa se necesita ofrecer diferentes caminos de acuerdo a las diferentes aptitudes de nuestros empleados (Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011)

Whelan, E., & Carcary, M. (2011) proponen el siguiente proceso para poder desarrollar el talento con el que contamos en las organizaciones. En primer lugar, contar con evaluaciones de las actuaciones de nuestros empleados para saber cuáles están teniendo un mejor rendimiento y cuáles necesitan apoyo. En segundo lugar, la empresa necesita saber cómo ayudar a los empleados a crecer y ampliar sus conocimientos, para ello los líderes tienen que apoyar la innovación y cultivar una cultura de aprendizaje. Las oportunidades de promoción deben estar presentes para evitar caer en tareas repetitivas y la desmotivación. En tercer lugar, para facilitar que el conocimiento sea compartido es importante que existan oportunidades de movilidad y una red de tutoría. Es decir, cultivar el desarrollo de personas con el objetivo de que el empleado progrese de acuerdo con sus expectativas laborales. En cuarto lugar, para desarrollar competencias que creen conocimiento se deberá crear programas de formación de gran calidad y un plan de preparación para futuros líderes. Y por último, para prevenir perder el conocimiento dentro de la compañía, los sistemas de reconocimiento y de recompensa deberán estar muy presentes. Por lo que con estas cinco estrategias podemos mejorar la gestión del conocimiento con el que cuenta la empresa.

## 1.6 Nuevas tendencias en la retención del talento

Se prevé que el futuro de la gestión del talento siga cambiando debido a las innovaciones tecnológicas con las cuales el talento se mueve de manera global y las organizaciones pueden hacer coincidir la oferta de talentos con la demanda del mercado. Estas tendencias afectarán a la configuración de la gestión del talento. En vista a estas tendencias laborales, los líderes deben redirigir su enfoque de gestión para aprovechar mejor el talento. De esta manera, la organización estará en una posición estratégica para afrontar el mercado altamente competitivo. Además, la cultura organizacional, el compromiso de los empleados y el desarrollo del liderazgo tienen un impacto significativo en la gestión del talento (Frank y Taylor, 2004).

Según estudios recientes realizados por McKinsey, la tendencia en los próximos años será competir por los mejores talentos en un mercado global altamente competitivo. Así pues las empresas tendrán que en primer lugar, identificar a sus recursos más valiosos para a continuación diseñar estrategias para asegurarse que los trabajadores están satisfechos en su lugar de trabajo para así optimizar la fuerza de trabajo.

De las investigaciones realizadas se anuncia las siguientes tendencias (Vaiman, Scullion & Collings, 2012):

- Una abundancia global de talento pero escasez local del mismo.
- Capital humano más diverso.
- Nuevos métodos de trabajo ya que los empleados tendrán más control de su talento pues no es necesario formar parte de una organización o compartir tiempo y espacio para compartir tu conocimiento. Como consecuencia, los trabajadores serán agentes decisivos en sus carreras profesionales.
- La tecnología servirá como facilitador en la gestión del talento.
- Cambio en las relaciones laborales debido a la diversidad de la naturaleza de los empleados.
- Prácticas de gestión más personalizadas.

A su vez, la demanda del consumidor es incierta por lo que es difícil predecir las competencias necesarias en el futuro y qué talento se necesitará. Cappelli (2008b) sugiere la combinación de enfoques internos y externos para abordar la incertidumbre del futuro. El desarrollo interno se utilizaría para afrontar los aspectos predecibles del mercado y la contratación externa para satisfacer las necesidades menos predecibles.

Las **recomendaciones** de cara al futuro que hemos considerado más significativas son las siguientes (Cappelli & Keller, 2014):

- La gestión del talento es un proceso que debe estar en continua elaboración de acuerdo a las necesidades que van surgiendo.
- Mantener una relación estrecha y comunicación fluida con los empleados.
- No pedir ni más ni menos de lo que el empleado puede dar de sí mismo e intentar proporcionar un desarrollo profesional personalizado.
- Orientación primero hacia el empleado, luego el cliente. Pues si el empleado no está satisfecho tampoco lo estará el cliente.
- Anticipar las necesidades del futuro.
- Crear un ambiente laboral de compañerismo.
- Premiar la creatividad y autonomía.
- Extender la gestión del talento a los directivos también, no es solo competencia de RRHH.
- Aprender de los errores pasados y compartirlos con los empleados.

Así mismo, me parece este el apartado adecuado para mencionar algunos **conceptos erróneos** extraídos de evidencia científica acerca de la retención del talento con el objetivo de no cometer los mismos errores en un futuro (Allen, Phillip, Bryant, Vardaman, 2010):

1. Todas las rotaciones son malas.

Es importante distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria. La rotación voluntaria es la que se da por parte del empleado y la involuntaria por la organización. Ésta última suele tener consecuencias positivas para la organización debido a que se da debido al bajo desempeño de estos empleados. Es importante que las organizaciones se centren en las prácticas de retención de los empleados con rotación voluntaria porque es aquí donde se pierde el talento.

2. La gente abandona su trabajo por el salario.

Es cierto que el salario es un factor decisivo en la retención, pero se ha encontrado que la satisfacción laboral es un factor más importante es la rotación voluntaria de los empleados.

3. La gente renuncia porque no está satisfecha con su trabajo.

Aunque la insatisfacción laboral es un factor fundamental en la retención de los empleados, las investigaciones nos muestran que es un componente impulsor en menos de la mitad de las rotaciones voluntarias (Mitchell, Holtom, McDaniel y Hill, 1999). Existen otros componentes como el reconocimiento, el diseño del trabajo o el tipo de supervisión influyentes en esta decisión.

4. Poco pueden hacer los gerentes para influir directamente en las decisiones de rotación.

Los gerentes son decisivos en las decisiones de rotación, ya que ellos influyen directamente en el ambiente de trabajo a través de las posibilidades de formación o las recompensas.

5. Una estrategia de retención simple de talla única es más efectiva.



Las estrategias verdaderamente efectivas son las que se diseñan a partir de un contexto específico. Por ello, es primordial la recopilación de datos de una organización en concreto para entender la problemática de la rotación.

## 2. MÉTODO

### 2.1 Participantes

La población objetivo de este estudio se reparte en tres colegios de Educación Primaria situados en la Comunidad Valenciana. Dos de ellos son colegios públicos y el tercero de identidad privada. El colegio público 1 consta de 20 profesores, colaborando todos ellos en la investigación. El colegio público 2 cuenta con 28 profesores de Educación Primaria y 26 han contestado la encuesta. Por último, el colegio privado está formado por un claustro de 22 profesores y 18 han sido participantes en este estudio. Por lo que la tasa final de respuesta fue del 91%, ya que de las 70 personas que se preguntó pudimos contar con un total de 64 respuestas.

**Tabla 4: Características de los participantes de la encuesta**

<b>Género</b>	49 mujeres (76.6%) 15 hombres (23.4%)
<b>Edad</b>	20-30 años: 14 (21.9%) 30-40 años: 15 (23.4%) 40-50 años: 13 (20.3%) 50-60 años: 22 (34.4%)
<b>Antigüedad en el lugar de trabajo actual</b>	0-5: 20 (31.3%) 5-10: 11 (17.2%) 10-15: 11 (17.2%) 15-20: 6 (9.4%) 20-25: 7 (10.9%) 25-30: 4 (6.3%)

	30-35: 4 (6.3%) 35-40: 0 40-45: 1 (1.6%)
<b>Escuela pública o privada</b>	Escuela pública: 46 (71.9%) Escuela privada: 18 (28.1%)

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Instrumentos y procedimiento

**Tabla 5: Características del método utilizado**

<b>Instrumento</b>	Cuestionario con respuestas cerradas
<b>Nombre de las dimensiones</b>	-Ambiente y satisfacción laboral -Líderes y compañeros -Motivaciones -Beneficios y recompensas -Desarrollo personal y profesional
<b>Cantidad de ítems</b>	36
<b>Nº entrevistados</b>	64

Fuente: Elaboración propia

El procedimiento utilizado para la recogida de información ha sido a través del siguiente cuestionario:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd6l0537er38taq4IHWvgZlv68nSG-w-Yb2jGOArkKXs6d7XA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd6l0537er38taq4IHWvgZlv68nSG-w-Yb2jGOArkKXs6d7XA/viewform?usp=sf_link). El cuestionario se realizó a través de la aplicación Google forms por lo que fue el mismo participante quien cumplimentó la encuesta de manera individual que fue mandada por correo electrónico.

Para el análisis de datos se utilizó soporte informatizado, concretamente para la lectura de los resultados totales se utilizaron las herramientas tecnológicas de Google forms (lectura a partir de gráficos) y para la lectura dividida de colegios públicos y privados se calcularon variables estadísticas como porcentajes y medias manualmente a través de la aplicación Excel.

## 2.3 Escalas de medida

El cuestionario en cuestión ha sido diseñado por elaboración propia de acuerdo a la revisión de la literatura existente acerca del tema que nos ocupa este TFM. Con este diseño se ha pretendido recoger la máxima información e incluir todas las variables estudiadas hasta ahora, ya que el uso de una sola escala de medida no nos permitía realizar un estudio tan completo.

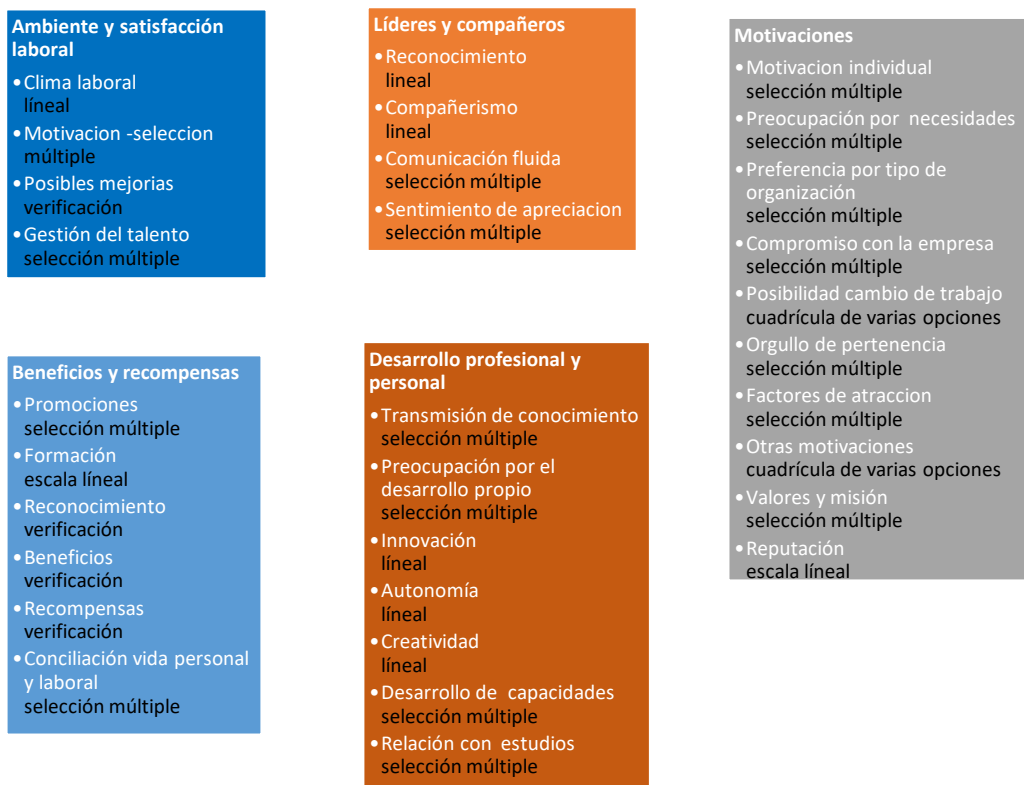
La encuesta está compuesta por preguntas cerradas en las que se establece con anterioridad las alternativas presentadas al entrevistado, dentro de este tipo encontramos las siguientes posibilidades de preguntas:

- Escala lineal en las que el encuestado indica la intensidad de su opinión con un número. En este caso se han utilizado escalas del 1-10. Este tipo ha sido utilizado para valorar la importancia de diferentes aspectos y así tener una lectura clara a la hora de analizar los datos. Por ejemplo: *¿Qué importancia tiene para usted el reconocimiento por parte de sus superiores?*
- Preguntas de selección múltiple, en las que solo se puede elegir una opción, la que el participante se encuentre más identificado. Éstas se han utilizado para respuestas con opciones sí/ no/ tal vez o respuestas que son excluyentes de las demás. Por ejemplo *En mi empresa se preocupan por mis necesidades y motivaciones*, las opciones a elegir son sí o no. O *¿Cuál es su mayor motivación en el trabajo?* En este caso el entrevistado tiene que decantarse por una opción.
- Escalas de verificación, en las cuales existen diferentes opciones al igual que las de selección múltiple pero con la diferencia que se pueden marcar varias opciones si el entrevistado lo cree conveniente. Las escalas de verificación se han utilizado para las respuestas que no eran excluyentes y los encuestados podían encontrarse identificados con más de una. Por ejemplo, *¿De qué sistemas de reconocimiento disfruta en su puesto de trabajo?*, es posible que disfrute de más de uno por lo que puede marcar diferentes casillas.
- Las cuadrículas de varias opciones han sido aplicadas para las preguntas en las que se quería valorar diferentes ítems a la vez. Por ejemplo *¿Qué factores le motivarían a cambiar de puesto de trabajo? (1 es muy poco importante, 2 poco importante, 3 indiferente, 4 importante y 5 muy importante)* teniendo que valorar un salario superior, la conciliación de la vida laboral con la familia, la cercanía del trabajo- casa, los beneficios no remunerativos y el reconocimiento del talento.

A continuación se detalla el tipo de escala utilizado en cada ítem del cuestionario. En el siguiente gráfico podemos ver las cinco dimensiones utilizadas en el cuestionario: Ambiente y satisfacción laboral, líderes y compañeros, motivaciones, beneficios y recompensas y desarrollo profesional y personal. Y dentro de cada dimensión encontramos los ítems incluidos en las preguntas así

como el tipo de pregunta elegida para cada uno. En un Anexo final reflejamos el cuestionario enviado a los docentes.

**Gráfico 3: Tipos de preguntas utilizadas en el cuestionario**



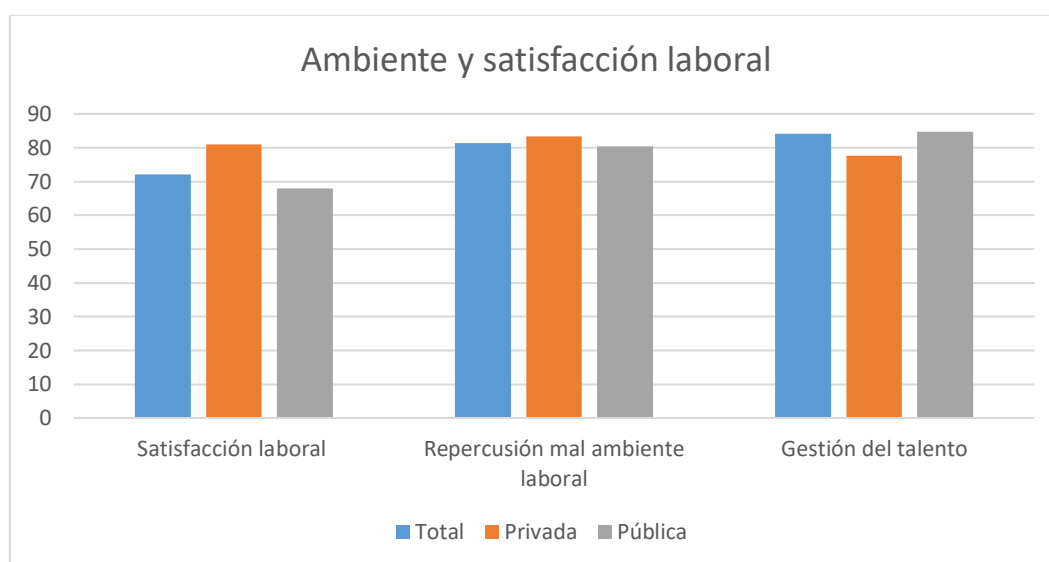
Fuente: Elaboración propia

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cuanto al apartado de **ambiente y satisfacción laboral** podemos ver en la siguiente gráfica que la **satisfacción laboral** media general es de 7,2 sobre 10, mientras que la media en la escuela privada es de 8,1 y de la pública de 6,8. En este apartado se preguntaba también a los participantes si creían que un **mal ambiente laboral podía repercutir en su motivación para permanecer en su trabajo**, los datos totales indican que un 81,3% piensa que sí, mientras que un 18,7% considera que tal vez. En la escuela privada un 83,3% considera que sí frente a la escuela pública con un 80,4% de respuestas afirmativas. Así mismo, se preguntaba si **la gestión del talento es importante para la retención de los empleados**, los datos totales nos revelan que un 84,1% piensa que sí y un 15,9% tal vez. En la escuela privada el 77,7% opina que sí. Mientras que en la escuela pública encontramos un 84,7% de respuestas afirmativas. Las respuestas negativas son inexistentes.

En el siguiente gráfico podemos ver las tres preguntas comentadas con anterioridad, para analizar la satisfacción laboral se ha expresado en forma de media, mientras que para ilustrar la repercusión de un mal ambiente laboral y la gestión del talento se muestra el porcentaje de las respuestas afirmativas. Como podemos ver las respuestas son bastante similares entre la escuela pública y la privada, cabría apuntar que la satisfacción laboral es más positiva en un 1'3 puntos más en la escuela privada.

**Gráfico 4: Satisfacción laboral, repercusión de un mal ambiente laboral e importancia de la gestión del talento para retención de los empleados.**



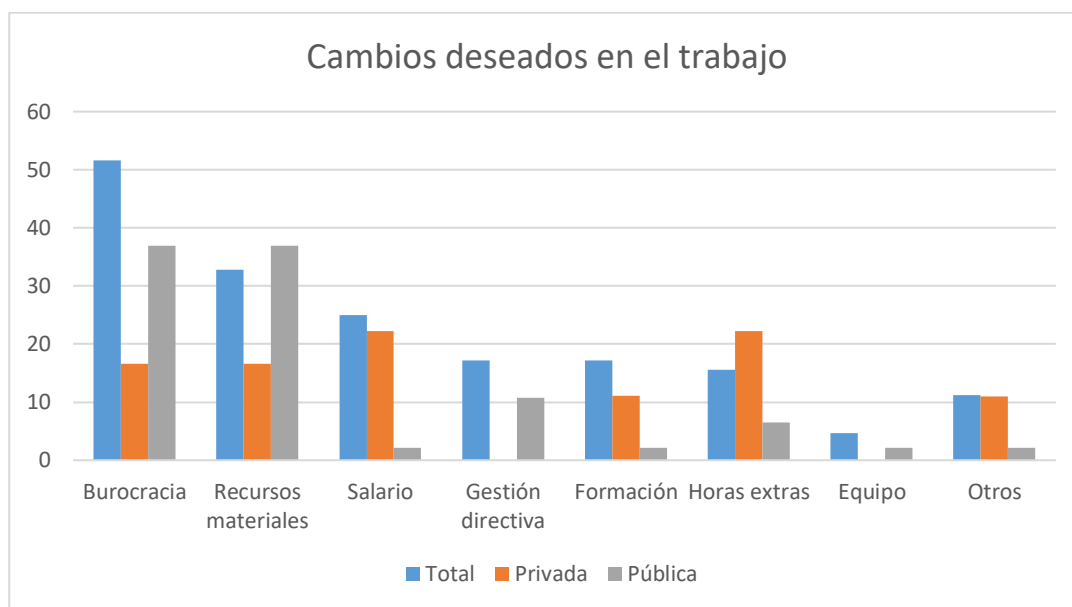
Fuente: Elaboración propia

Para acabar con este primer apartado investigamos **qué les gustaría cambiar de su trabajo** a nuestros participantes. Por orden de importancia teniendo en cuenta el total de los docentes encontramos:

- 1- La cantidad de burocracia
- 2- Falta de recursos materiales
- 3- El salario
- 4- La gestión directiva
- 5- La formación proporcionada
- 6- Las horas extras no pagadas
- 7- El equipo
- 8- Otros: me gustaría trabajar más en equipo, el reconocimiento social a este oficio, relación con los compañeros, inestabilidad laboral, demasiada reunión y nada.

En el gráfico 5 vemos los cambios que les gustaría obtener a nuestros participantes en %, podemos ver en la misma columna el total y las diferencias entre la escuela pública y privada. En cuanto a las diferencias entre los dos tipos de colegios destacamos que en la escuela privada existe más descontento por las horas extras no pagadas que realizan los docentes y el salario recibido, mientras que en la escuela pública los profesores se quejan de la cantidad de burocracia existente y la falta de recursos materiales.

**Gráfico 5: Cambios deseados en el trabajo**

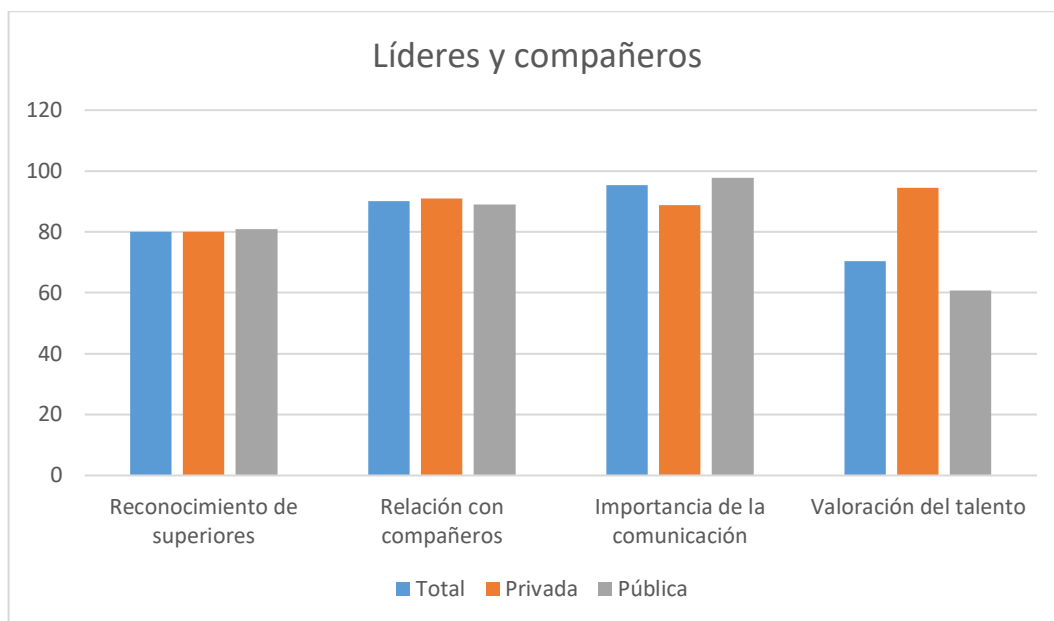


Fuente: Elaboración propia

El segundo apartado de la encuesta se ha destinado a todo lo respectivo con los **líderes y compañeros**. Para poder analizar la importancia de éstos en la retención de los empleados se preguntó por la **importancia que tiene el reconocimiento por parte de sus superiores** y encontramos que la media total es de 8 sobre 10, siendo la media de la escuela privada un 8 y la escuela pública 8,1. En segundo lugar, se cuestionó la **importancia de la relación con los compañeros de trabajo**, en la que se obtuvo una media total de 9 sobre 10, con una puntuación de 9,1 en la privada y de 8,9 en la pública. En tercer lugar, se quiso saber si **la comunicación fluida entre los trabajadores y líderes es esencial para realizar el trabajo correctamente** o los trabajadores podían realizar sus tareas sin necesidad de que esta comunicación existiera. Descubrimos que un 95,3% del total necesita que exista este tipo de comunicación para realizar correctamente su trabajo. Un 88,8% de los participantes de la escuela privada considera que la comunicación fluida es esencial, siendo un 97,8% en la escuela pública. Y por último, se investigó acerca de si se **sentían valorados/útiles en su empresa**. Los datos totales nos dicen que un 70,3 % considera que sí, un 20,3% tal vez y un 9,4% no. La escuela privada cree en un 94,4% que es valorado, frente a un 5,5% que no. Los datos de la escuela pública nos dicen que un 60,8% considera que sí, un 28,2% tal vez y un 10,8% que no.

En el gráfico 6 encontramos que los ítems de reconocimiento por parte de los superiores y la relación con los compañeros muestran la media de las respuestas obtenidas, en cuanto a la importancia de la comunicación fluida y la valoración del talento se expresan las respuestas afirmativas. El dato más significativo a recalcar en este apartado es la diferencia en la percepción de sentirse valorados/útiles entre la escuela pública y la privada, siendo muy positivo en la escuela privada pero no tanto en la escuela pública, distando 33,6% entre una y otra.

**Gráfico 6: Importancia del reconocimiento por parte de los superiores, de la relación con los compañeros, de tener una comunicación fluida con los dos anteriores y sentimiento de ser valorado por parte de la organización.**



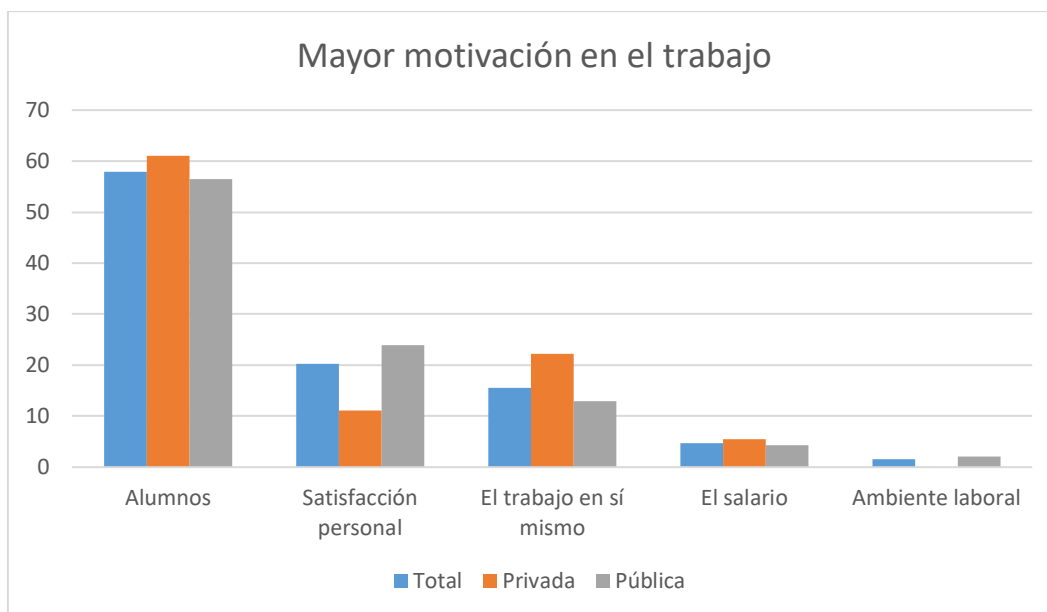
Fuente: Elaboración propia

El tercer apartado fue dedicado a las **motivaciones**, para ello investigamos **cuál es la mayor motivación en el trabajo** y obtuvimos las siguientes respuestas totales que aparecen por orden de importancia:

- 1- Los alumnos
- 2- La satisfacción personal
- 3- El trabajo en sí mismo
- 4- El salario
- 5- El ambiente laboral

Como podemos ver en el Gráfico 7 que muestra las respuestas no existen grandes diferencias entre la escuela privada y pública.



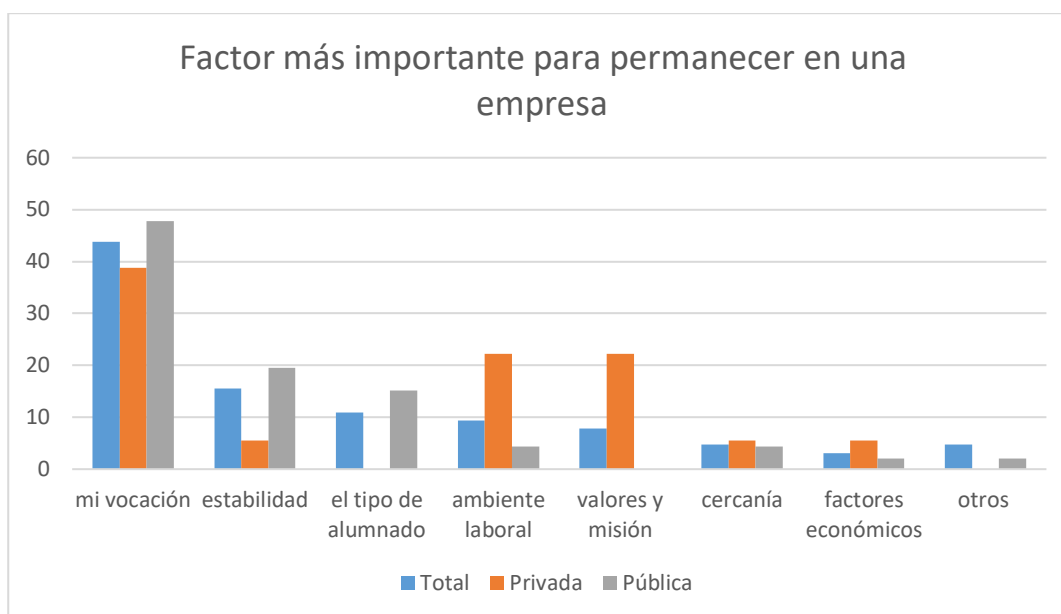
**Gráfico 7: Mayor motivación en el trabajo**

Fuente: Elaboración propia

También se quiso analizar acerca de **qué factor había sido el que más fuerza había hecho para permanecer en la empresa en la que se encuentra actualmente**, los resultados obtenidos son los siguientes, dispuestos de mayor a menor relevancia:

- 1- Mi vocación
- 2- La estabilidad que ofrece
- 3- El tipo de alumnado
- 4- El ambiente laboral
- 5- Sus valores y misión
- 6- La cercanía
- 7- Factores económicos
- 8- Otros: adquirir experiencia, el equipo directivo me valora, mis valores propios.

En cuanto a las diferencias, encontramos que la estabilidad y el tipo de alumnado marcan las diferencias más valoradas por la escuela pública. En cambio, la escuela privada valora más el ambiente laboral y los valores y misión. La vocación es con creces el ítem más valorado por ambos, no existiendo grandes diferencias entre docentes públicos y privados en cómo valoran de importante su vocación a la enseñanza (Gráfico 8).

**Gráfico 8: Factor más importante para permanecer en una empresa**

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 9 hemos agrupado un conjunto de preguntas del apartado de motivaciones en las que se ha utilizado el formato de respuesta sí/no y la valoración numérica.

La primera de ellas plantea la cuestión de si **en mi empresa se preocupan por mis necesidades y motivaciones**, los datos que recogen el total de los entrevistados nos dicen que un 65,6% considera que sí, mientras que un 25% considera que no y un 9,4% a veces. Los docentes de la escuela pública superan las respuestas afirmativas con un 94,4% y tan solo un 5,5 de respuestas negativas. Por el contrario, la escuela pública considera en un 54,3% que se preocupan por sus necesidades y motivaciones, un 32,6% considera que no y un 13% a veces.

En segundo lugar, se quiso saber si los docentes tenían preferencia acerca de trabajar en una **organización orientada al beneficio o una organización no lucrativa**, para comprobar si el colectivo estudiado trabajaba más a gusto en una empresa que genera beneficio social o este es un factor indiferente en su motivación y bienestar laboral. El 73% del total prefiere una organización no lucrativa, el 17,5% orientada al beneficio y al 9,5% le resulta indiferente. En cuanto a la distinción entre la escuela privada y pública encontramos que en la primera un 83,3% prefiere no lucrativa y un 11,1% orientada al beneficio y un 5,5 le resulta indiferente. En la pública el 76% prefiere no lucrativa, el 13% orientada al beneficio y el 10,8% le resulta indiferente.

En tercer lugar, se indagó si nuestros participantes **tenían planes de cambiar de trabajo**, el 84,4% del total no tiene planes de cambiar de trabajo. Los datos son muy similares entre los dos tipos de instituciones, siendo del 83,3 de respuestas negativas en la privada y del 84,7% en la pública.

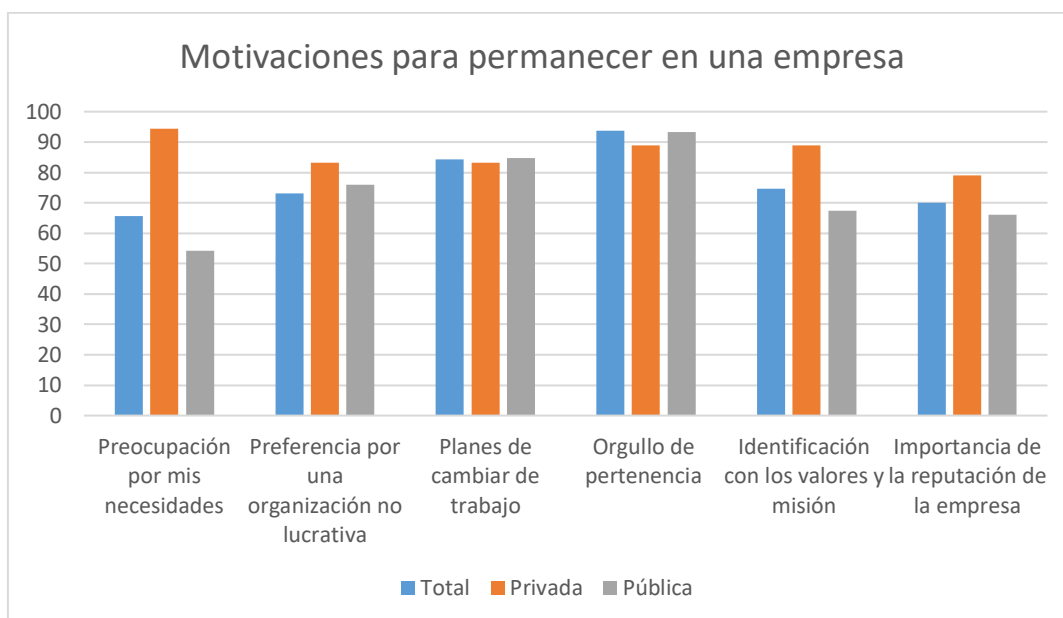
En cuarto lugar, con la pregunta **¿se siente orgulloso de formar parte de su organización?**, pudimos ver que el 93,7% se siente orgulloso, tan solo un 6,3% no tiene orgullo de pertenencia a su organización. En la escuela privada el número de respuestas positivas es de 88,8% y en la pública de 93,4%.

En quinto lugar, se cuestionó si los docentes **compartían los valores y misión de su empresa**. El 74,6% considera que sí, 11,1% no y 14,3% comparte algunos. La escuela privada tiene una mejor cifra en cuanto a esta pregunta, obteniendo que el 88,8% comparte los valores y misión de su organización. En la pública el 67,3% considera que sí.

Por último, quisimos saber que **importancia tiene la reputación** de la empresa para la retención de los empleados, con el objetivo de evidenciar como la reputación de marca de la empresa puede ser un atractivo para retener al talento. La media total es de 7, siendo de 7,9 en la privada y de 6,6 en la pública.

El Gráfico 9 muestra las respuestas anteriores de forma comparativa. Analizando conjuntamente las diferencias, podemos apreciar que en la escuela privada se preocupan más por las necesidades de los empleados, en cambio en la escuela pública no existe esta percepción de manera tan unánime. En cuanto a la identificación con los valores y misión de la organización también existe un mayor número en la escuela privada, así como en la importancia de la reputación de la empresa.

**Gráfico 9: Motivaciones para permanecer en una empresa**



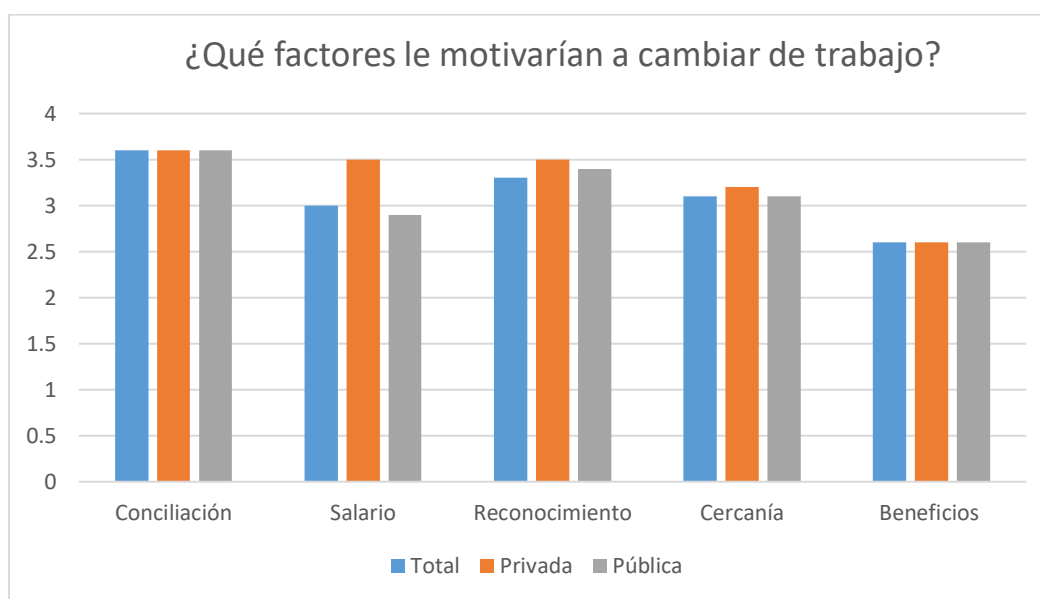
Fuente: Elaboración propia

Con la pregunta: **¿Qué factores le motivarían a cambiar de puesto de trabajo?** obtuvimos las siguientes respuestas por orden de importancia. Las puntuaciones eran sobre 5.

- 1- Conciliación con la vida familiar
- 2- El reconocimiento del talento
- 3- Un salario superior
- 4- La cercanía trabajo-casa
- 5- Los beneficios no remunerativos

Como podemos ver en el Gráfico 10 existe consenso acerca de la conciliación con la vida familiar como el factor más importante y los beneficios no remunerativos como lo menos importante. La diferencia más notable a resaltar es la importancia del salario más significativa para la escuela privada que en la pública. Con esta pregunta hemos querido averiguar qué es lo que compromete a los docentes con su institución, es decir, qué factores valoran más por lo que si tuvieran mejores condiciones de los mismos podrían llegar a abandonar la institución.

**Gráfico 10: ¿Qué factores le motivarían a cambiar de trabajo?**



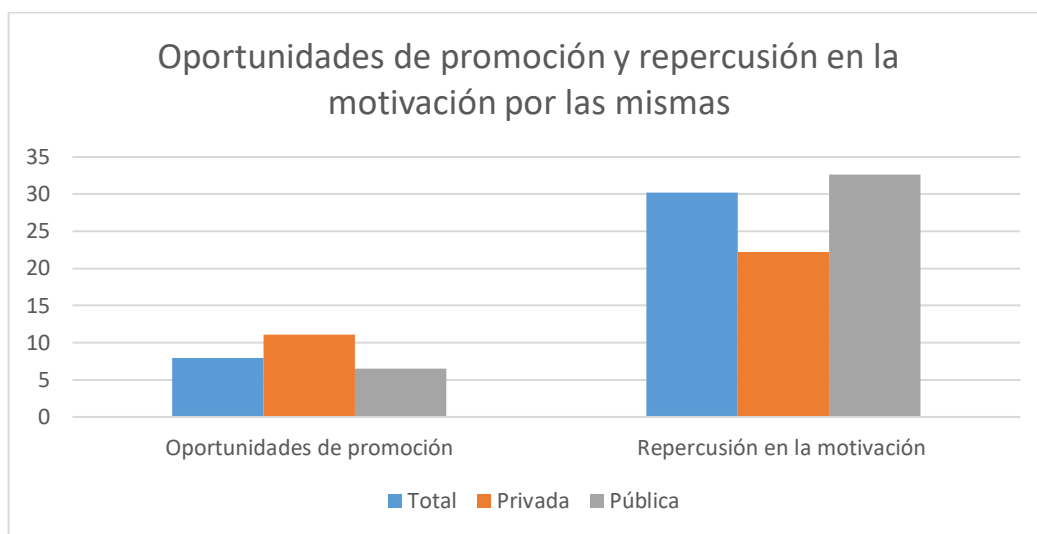
Fuente: Elaboración propia

El cuarto apartado de la encuesta se centra en los **beneficios y recompensas** que obtienen nuestros entrevistados, para ello se preguntó qué **oportunidades de promoción existen en su trabajo**. El 82,5% del total piensa que tiene pocas oportunidades de promoción, el 9,5% opina que ninguna y por último un 7,9% cree que muchas. En la escuela privada encontramos que un 83,3% opina que tiene pocas oportunidades y un 11,1% afirma que tiene muchas. En la escuela pública un 80,4% contestó que tiene pocas, un 6,5% muchas y un 13% ninguna. Así mismo, se quiso saber **qué repercusión tiene en la motivación las oportunidades de promoción**, para

un 49,2% tiene poca repercusión, para un 30,2% tiene mucha repercusión y para un 20,6% no tiene ninguna. Las cifras en la escuela privada nos indican que para un 44,4% tiene pocos efectos en su motivación, para un 27,7% ninguna y para un 22,2 % muchas. En la escuela pública un 50% considera que tiene pocas consecuencias en su motivación, para un 32,6% muchas y para un 17,3% ninguna.

El siguiente gráfico muestra las respuestas muchas, dejando pocas o ninguna fuera del mismo. Como podemos ver no existen diferencias significativas entre ambos grupos, para los dos existen pocas oportunidades de promoción y las repercusión en la motivación tampoco es grande.

**Gráfico 11: Oportunidades de promoción y repercusión en la motivación de las mismas**



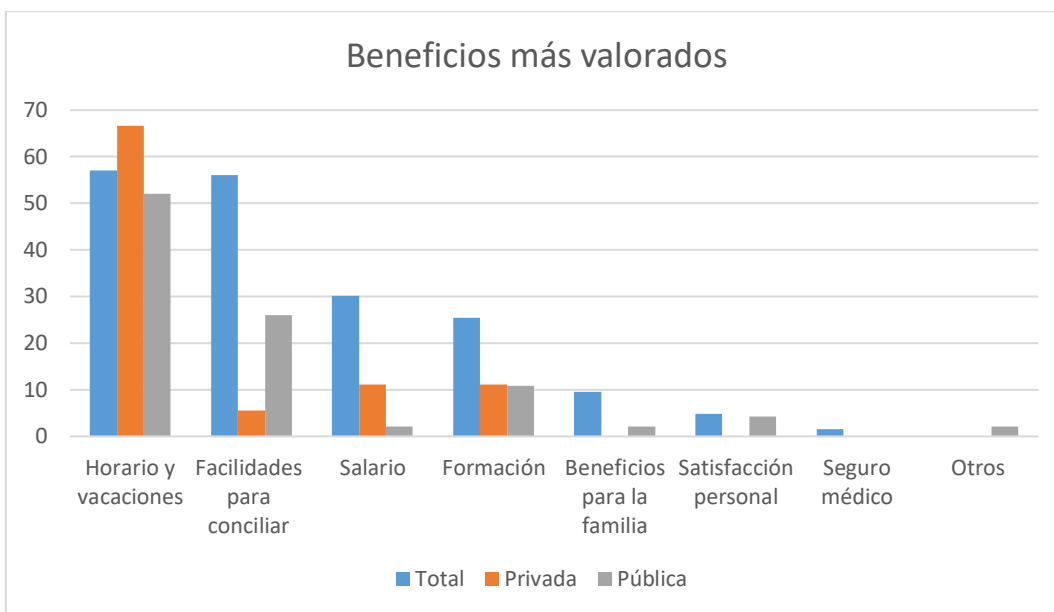
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los **beneficios más valorados** encontramos por orden de importancia:

- 1- El horario y las vacaciones
- 2- Facilidades para conciliar con la vida personal
- 3- El salario
- 4- La formación
- 5- Beneficios para mi familia
- 6- Satisfacción personal
- 7- Seguro médico

El horario y las vacaciones son los aspectos más valorados seguidos por las facilidades para conciliar que están directamente relacionadas con el horario del que disfrutan los maestros por tener jornadas de trabajo compatibles con el cuidado de los hijos.

**Gráfico 12: Beneficios más valorados**

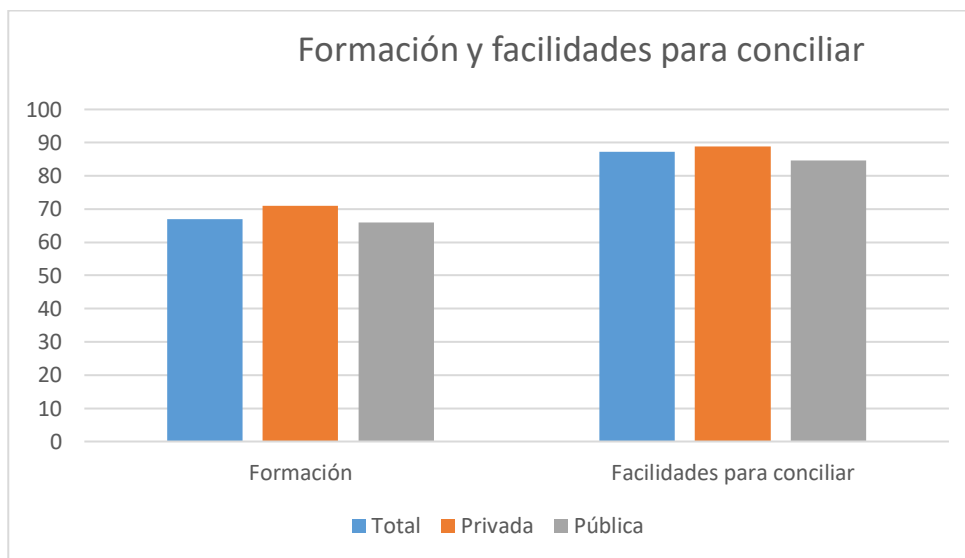


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la valoración de la **formación** que su empresa le proporciona, la media total es de 6,7, siendo la de la privada 7,1 y la de la pública 6,6. Respecto a las **facilidades que existen para tener un equilibrio entre la vida personal y profesional**, vemos que un 87.3% del total considera que disfruta de estas facilidades, frente a un 12.7% que considera que no. En la escuela privada un 88,8% considera que puede conciliar y en la pública un 84,7%.

En el Grafico 13 podemos ver las dos últimas cuestiones reflejadas de manera visual, sin encontrar grandes diferencias entre ambos grupo. La formación esta reflejada en forma de media y las facilidades para conciliar en respuestas positivas.

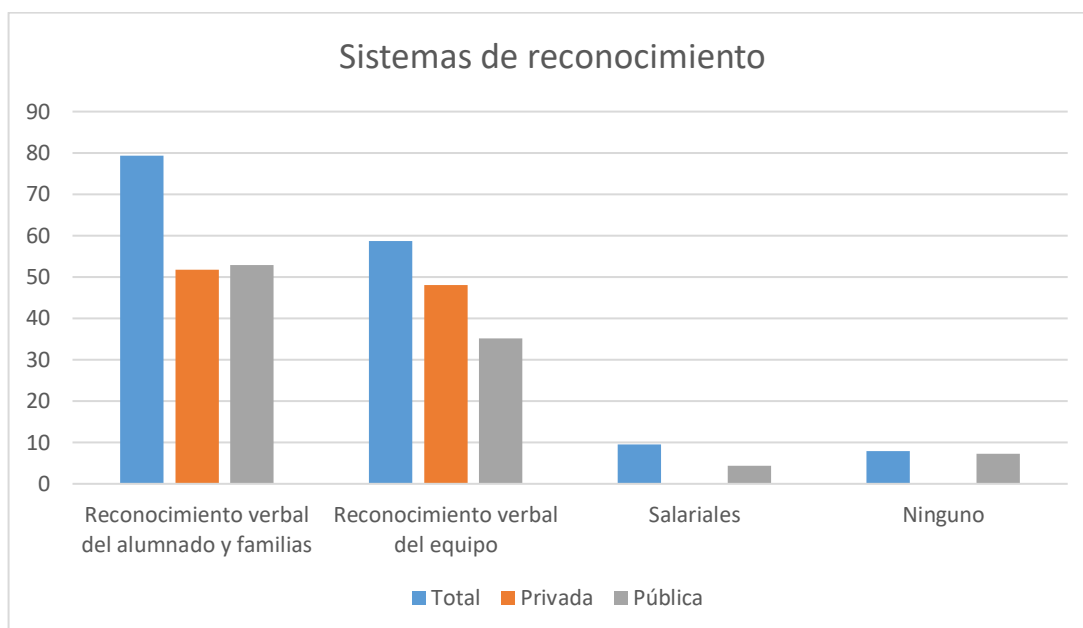
**Gráfico 13: Formación y facilidades para conciliar**



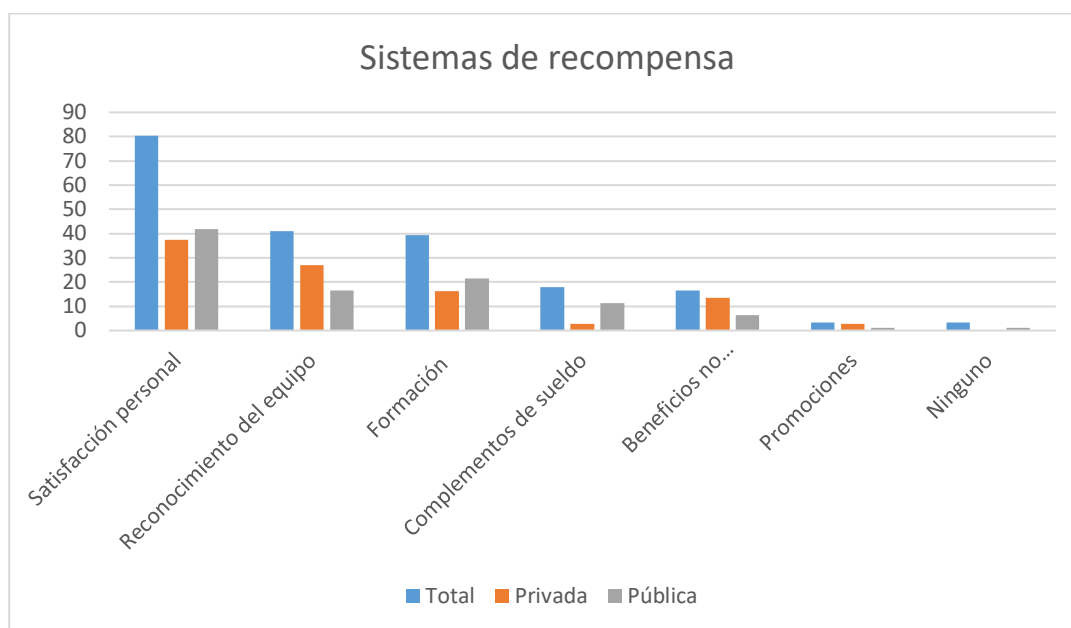
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al **tipo de reconocimiento y recompensas** que disfrutaban los docentes en su trabajo, podemos ver en el Gráfico 14 que el reconocimiento es principalmente verbal en ambos grupos, ya sea por parte del alumnado y las familias o de los superiores y compañeros. Con respecto a las recompensas vemos en el Graf.15 que los sistemas de recompensas son muy deficientes en este ámbito siendo la satisfacción personal la propia recompensa del trabajo, así como el reconocimiento por parte del equipo. La formación, los complementos de sueldo y los beneficios no remunerativos son recompensas que se dan en menor medida. Con respecto a las diferencias que encontramos podemos ver una vez más que el reconocimiento por parte del equipo esta más presente en la escuela privada así como los beneficios no remunerativos que en la mayoría de los casos hacen referencia a la gratuidad de la escolarización de los hijos. Por otra parte, los complementos de sueldo son más factibles en la escuela pública. La formación ocupa el tercer puesto en ambas instituciones pues en ocasiones viene asociado al rendimiento e interés del empleado. En conclusión, podemos ver que la docencia es un trabajo que no cuenta con demasiadas recompensas tangibles.

**Gráfico 14: Sistemas de reconocimiento**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 15: Sistemas de recompensa**

Fuente: Elaboración propia

El último apartado que se incluyó en esta investigación fue el de **desarrollo personal y profesional**. Para ello se preguntó si **existía transmisión de conocimiento en la organización**, el 69,8% piensa que sí, el 12,7% no y el 17,5% tal vez. En la escuela privada el 77,7% considera que sí. El profesorado de la escuela pública considera en un 65,2% que sí que existe esta transmisión. También se quiso saber si consideraban que la organización se **preocupaba por el desarrollo personal y profesional** de los empleados. El 55,6 % considera que su empresa se preocupa por su desarrollo personal. Esta preocupación es más notable en la escuela privada ya que un 77,7% afirma que sí, siendo en la pública de un 45,6%. En cuanto a la preocupación profesional por parte de la organización hacia sus empleados en 69,8% considera que sí. Como en la anterior pregunta este número es superior en la escuela privada, alcanzando un 77,7% de respuestas afirmativas, en la escuela pública hemos obtenido un 65,2% de respuestas positivas.

Asimismo, se pidió que valorasen cómo es de **importante la innovación, la autonomía y la creatividad** en su puesto de trabajo. La media total de la innovación es de 7,9, de autonomía de 8,3 y de creatividad de 8.4. Encontramos que estos valores son prácticamente idénticos entre los dos tipos de escuela analizados.

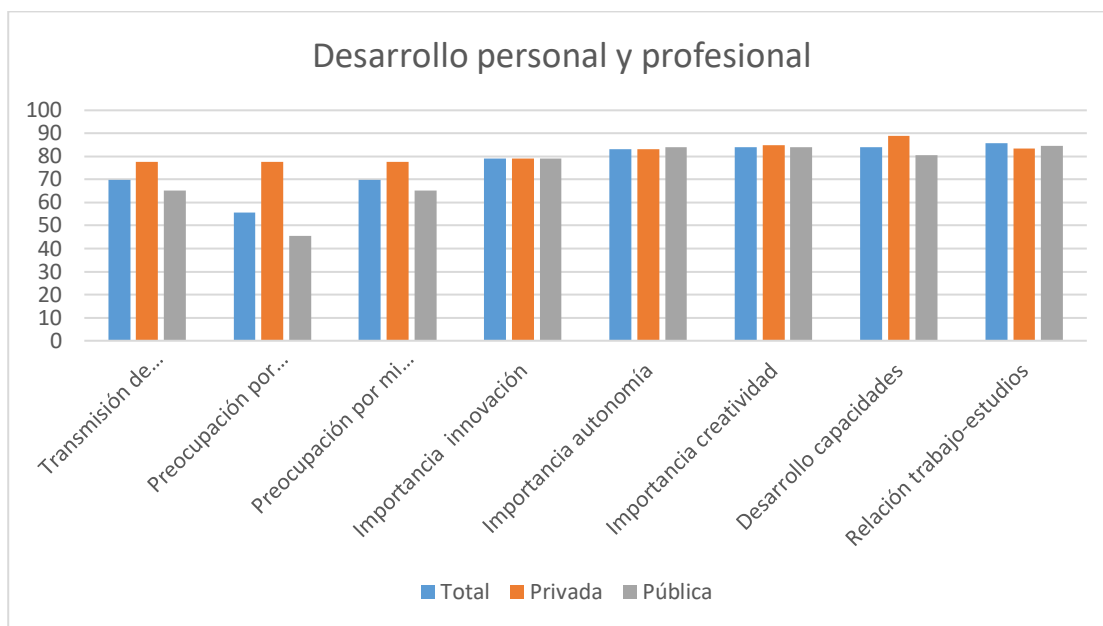
Del mismo modo, se indagó si nuestros entrevistados consideraban que estaban **desarrollando tareas con las que pudieran desarrollar sus capacidades**, el 84,1% contestó que sí. En la escuela privada el 88,8% afirma que esta desarrollando sus tareas y en la escuela pública así lo hace un 80,4%. La última cuestión de este apartado fue si su **puesto de trabajo esta relacionado directamente con sus estudios**, el 85,7% afirma que así es. Atendiendo a la



diferenciación entre escuelas, la cifra es muy similar para ambos tipos siendo de un 83,3% en la privada y de un 84,7% en la pública.

En el gráfico 16 se muestran las respuestas positivas. En este apartado podemos ver que las respuestas son muy similares entre todos los participantes, el único punto que cabría destacar es que en la escuela privada se considera que se preocupan más por el desarrollo personal y profesional de los empleados, especialmente del personal.

**Gráfico 16: Desarrollo personal y profesional**



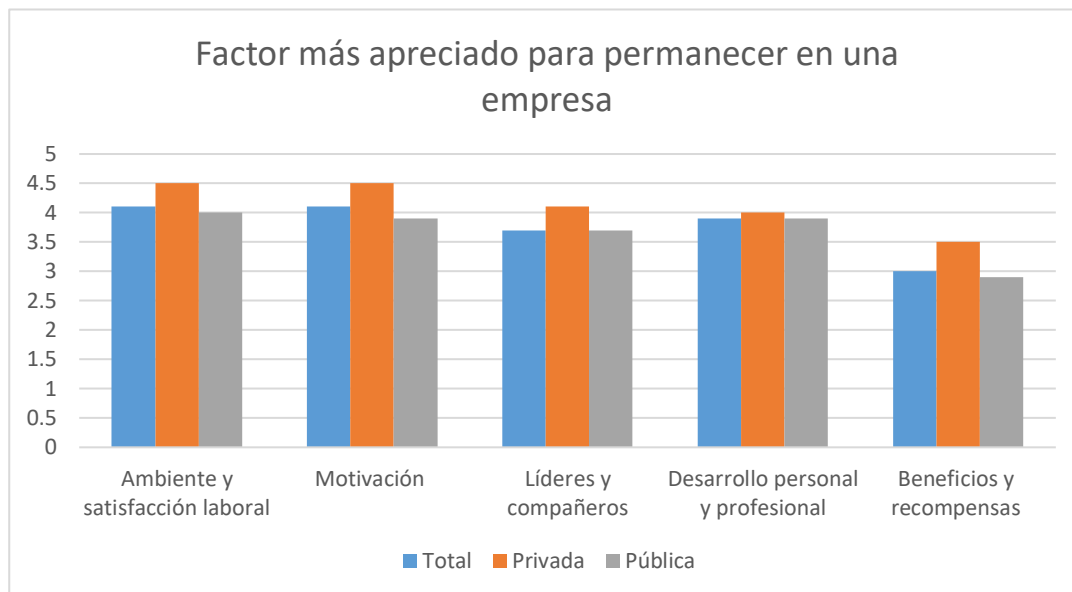
Fuente: Elaboración propia

Como última pregunta y a modo de resumen, se preguntó a los participantes de los apartados que habíamos ido preguntando a lo largo de la encuesta cuál obtenía desde su punto de vista más importancia a la hora de permanecer en su empresa. Los resultados obtenidos fueron sobre cinco. Por lo que a la pregunta: **¿qué factor considera el más importante para permanecer en una empresa?** se obtuvieron los siguientes resultados, ordenados de mayor a menor puntuación.

- 1- Ambiente y satisfacción laboral
- 2- Me motiva el trabajo que realizo y mi lugar de trabajo
- 3- Me desarrollo personal y profesionalmente
- 4- Líderes y compañeros
- 5- Los beneficios y recompensas

En cuanto a las diferencias podemos decir que en la escuela privada adquieren mayor puntuación todos los ítems, siendo todos ellos más importantes para los docentes de la escuela privada pero no existen grandes diferencias entre la opinión de ambos grupos.

**Gráfico 17: Factor más apreciado para permanecer en una empresa**



Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Tras realizar el estudio de las prácticas de gestión del talento para la retención de docentes tanto en escuelas públicas como privadas, podemos presentar las siguientes conclusiones:

Primero, obtuvimos respuestas muy favorables referidas a la importancia del **ambiente y satisfacción laboral**, siendo ligeramente mejores en la escuela privada. De acuerdo a los resultados podemos afirmar que el ambiente laboral y la buena gestión del talento son requisitos imprescindibles para permanecer a largo plazo en un mismo puesto de trabajo. Los cambios más deseados por los docentes de la escuela privada son las horas extras no pagadas y el salario recibido, mientras que en la escuela pública los profesores se quejan de la cantidad de burocracia y la falta de recursos materiales.

En cuanto a los **líderes y compañeros** existe unanimidad en la importancia de una buena relación tanto con los líderes como con los compañeros y que haya una comunicación fluida. Cabe resaltar que en la escuela privada los docentes se sienten más valorados que en la escuela pública, así como la dirección se preocupa más por las necesidades de los trabajadores, aspecto que puede estar relacionado con la mayor satisfacción en el ambiente laboral que obtiene la

escuela privada, pues si los empleados se sienten más valorados esto hará que su satisfacción laboral aumente.

Con respecto a las **motivaciones**, la mayor motivación de todos los participantes son los alumnos y la satisfacción personal. Encontramos que la vocación es el ítem más valorado para permanecer en una organización, lo que nos indica que la docencia es una profesión altamente vocacional, pues vemos que aspectos como el salario, la cercanía al trabajo o los beneficios y recompensas no tienen mucha importancia para el profesorado. En la escuela pública también se valora la estabilidad y en la privada el ambiente laboral y los valores y misión. Por lo que podemos decir que los docentes con oposición pública han buscado la seguridad laboral mientras que los docentes de centros privados valoran más encontrarse a gusto en su lugar de trabajo.

En relación a los **beneficios y recompensas** parece que los docentes tienen asumido que en su carrera profesional existen pocas oportunidades de promoción y esto tiene poca repercusión en su motivación, por lo tanto, valoran más otros aspectos como el horario y las vacaciones así como las facilidades para conciliar con su vida personal. Las recompensas de las que disfruta el profesorado son muy pocas, el cuestionario nos indica que la mayor recompensa para los docentes es la satisfacción personal, lo que creo que está muy relacionado con la vocación. El reconocimiento es casi todo verbal, habiendo más reconocimiento en la privada, lo que puede tener conexión con las mejores cifras que hemos obtenido de mayor preocupación por parte de la dirección hacia las necesidades de los trabajadores.

Por último, lo relacionado con el **desarrollo personal y profesional**, observamos una mayor transmisión de conocimiento y una mayor preocupación por el desarrollo de los empleados en la escuela privada. De nuevo puede estar conectado con el hecho de que en la escuela privada el equipo está más unido y la gestión directiva tiene más en cuenta las necesidades de sus trabajadores.

A modo de síntesis, nuestro Trabajo Fin de Master pone de manifiesto que el ambiente laboral y la motivación son las estrategias más importantes para el colectivo docente. Los beneficios y recompensas es algo que se podría mejorar de cara al futuro, pues ha sido el aspecto más criticado por esta profesión. En la escuela pública también traería buenas consecuencias una preocupación más personalizada hacia los trabajadores para aumentar su sentimiento de valía e utilidad, además esto mejoraría el sentimiento de equipo y de ambiente laboral.

Podemos decir que la gestión del talento en este caso es ligeramente mejor en la escuela privada que se ha estudiado en comparación con las dos escuelas públicas, los trabajadores perciben que están mejor valorados a pesar de tener un salario inferior. Aunque la gran mayoría se encuentra a gusto, considera que está desarrollando sus capacidades y no tiene planes de cambiar de lugar de trabajo.

Del análisis teórico realizado junto con la investigación podemos concluir que la gestión del talento humano está presente en el ámbito educativo con estrategias de retención de docentes, ya que los datos positivos obtenidos son consecuencias de una buena gestión por parte de la organización y así lo demuestran que los empleados no tienen planes de cambiar de trabajo pues su organización les ofrece lo que buscan.

Como hemos podido ver en la parte teórica, el perfil del profesorado está cambiando hacia un empleado más globalizado por lo que los nuevos retos para el contexto educativo serán atraer y retener al profesorado calificado y promover una buena práctica docente. Para ello, la mejor estrategia es conocer en cada momento las necesidades y motivaciones de los mismos para en la medida de lo posible poder satisfacerlas, pues un empleado feliz resulta en un cliente feliz, en este caso los niños que son nuestras futuras generaciones.

En cuanto a las posibles **limitaciones** del presente trabajo cabría señalar que la muestra con la que hemos contado es escasa pues con un mayor número de docentes de diferentes colegios podríamos generalizar más los resultados, especialmente el estudio de la escuela privada se ha centrado en un colegio y es atrevido poder generalizar los resultados a los demás colegios privados.

Como **futuras líneas de investigación** se propone ampliar este trabajo de investigación a otras instituciones educativas para que los resultados ayuden a esclarecer las carencias y aciertos en la gestión del talento.

También sería beneficioso profundizar en el apartado de los beneficios y recompensas ya que con este estudio hemos podido ver que es la estrategia que más carencias presenta en esta profesión, por lo que poder cubrir este aspecto aumentaría la satisfacción laboral general. Para ello, habría que conocer de qué sistemas de beneficios y recompensas les gustaría disfrutar a los docentes para luego poder dar respuesta en la medida de lo posible.

Por último, un estudio longitudinal para poder examinar el efecto que las estrategias de retención del talento desempeñan en los docentes, incluyendo las variables de edad, género, antigüedad en el puesto de trabajo y tipo de institución podría proporcionarnos información valiosa para poder generalizar políticas efectivas de retención del talento en el ámbito educativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). "Talent management: Current theories and future research directions". *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). "Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies". *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). "Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Amarillo Díaz, J. D., & Mosquera, M. C. (2012). *Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de la Sabana, Colombia.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). "Effectiveness of talent management strategies". *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Borbor Villamar, B. E. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño docente en la Unidad Educativa Salinas-Santa Elena*. (Tesis doctoral inédita). Universidad César Vallejo, Piura, Perú.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). *Talent management: Conceptual approaches and practical challenges*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 1(1), 305-331.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Díaz, A. (2014). "El desarrollo del engagement, una apuesta por la retención del talento". *Capital Humano*, 16-18.
- Del Campo Villares, J.L., (2011). *Cinco Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones* (<http://delcampovillares.com/5-motivos-por-los-cuales-el-talento-se-va-de-las-organizaciones-infografia> )
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Grimme, D (2008). *Grimme's Top Ten Tips: To Attract, Retain and Motivate Employees* (<http://www.businessknowhow.com/manage/crisisside.htm> )
- Espinoza, V. S. V., & Chavarría, A. P. (2017). *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador*. PODIUM, 145-168.

- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees". *Journal of workplace learning*, Vol. 23 No.1, pp.35-55.
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263-294.
- Hernández, C. G., Restrepo, I. L., Conde, K. M., & Gómez, J. M. (2016). "Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones". *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 108-115.
- Jaén García, J. J., & Tomalá Rodríguez, L. G. (2019). *Gestión del talento humano y la calidad educativa en la Unidad Educativa Particular Batalla de Jambelí*, (Tesis doctoral inédita). Universidad César Vallejo, Piura, Perú.
- Jago, L., & Deery, M. (2015). "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017). "The role of human capital management in organizational competitiveness". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). "Employer branding-a tool for talent management". *Global Management Review*, 4(2).
- Marcos, S. (2011). "Recompensa total: el nuevo contrato". *Harvard Deusto business review*, 206, 40-51.
- Martínez Angulo, L., Paredes Fonseca, K. I., & Peralta Vega, M. M. (2018). *Estrategias de retención de personal para la organización explora Valle Sagrado*. (Tesis doctoral inédita). Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). "Seven myths of global talent management. The International", *Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Oladapo, V. (2014). "The impact of talent management on retention", *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, 43(4), 206-216.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). "Six principles of effective global talent management". *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Serna, C. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
- Sundaray, B. K. (2011). "Employee engagement: a driver of organizational effectiveness". *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
- Tansley, C. (2011). "What do we mean by the term "talent" in talent management?". *Industrial and commercial training*, Vol.43 No. 5, pp.266-274.

- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). "Talent management decision making", *Management Decision*, 50(5):925-941.
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, pp.486-504.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

## ANEXOS

Cuestionario utilizado en el estudio:

### **Información personal**

**Por favor, indique su edad**

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60

**Por favor, indique su sexo**

- Mujer
- Hombre

**Por favor, indique su antigüedad en su lugar de trabajo actual**

- 0-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- 20-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-45

**Por favor, indique si trabaja en una escuela pública o privada**

- Escuela pública
- Escuela privada



### **Ambiente laboral y satisfacción laboral**

**1- Valore su satisfacción laboral general en estos momentos**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**2- ¿Cree usted que un mal ambiente laboral puede repercutir en su motivación para permanecer en su trabajo?**

- Sí
- No
- Tal vez

**3- ¿Qué le gustaría cambiar de su trabajo?**

- Falta de recursos materiales
- La cantidad de burocracia
- Las horas extras no pagadas
- El salario
- La gestión directiva
- El equipo
- La formación proporcionada
- Nada
- Otros

**4- ¿Cree usted que la gestión del talento es importante para la retención de los empleados? (Se entiende por gestión del talento el conjunto de prácticas destinadas a atraer, desarrollar y retener a los trabajadores de una organización)**

- Sí
- No
- Tal vez

### **Líderes y compañeros**

**5- ¿Qué importancia tiene el reconocimiento por parte de sus superiores?**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**6- Importancia de la relación con sus compañeros de trabajo**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**7- ¿Qué afirmación le define mejor ?**

- a) La comunicación fluida entre los trabajadores y líderes es esencial para realizar mi trabajo correctamente:
- b) Puedo realizar mis tareas sin necesidad de comunicarme con mis compañeros o líderes:

**8- ¿Cree que valoran su talento en su empresa? ¿Se siente apreciado/útil?**

- Sí
- No
- Tal vez

**Motivaciones**

**9- ¿Cuál es su mayor motivación en el trabajo?**

- Los alumnos
- El trabajo en sí mismo
- El salario
- El ambiente laboral
- La satisfacción personal
- Otros

**10- En mi empresa se preocupan por mis necesidades y motivaciones**

- Sí
- No
- Otros

**11- ¿Qué prefiere una organización orientada al beneficio o una organización no lucrativa?**

- Orientada al beneficio
- No lucrativa
- Otros

**12- ¿Qué factor ha sido el que más fuerza ha hecho para que se quede en la empresa en la que se encuentra actualmente?**

- Sus valores y misión
- La cercanía
- El tipo de alumnado
- El ambiente laboral
- Mi vocación
- Me ofrece estabilidad
- Factores económicos
- Otros

**13- ¿Tiene planes de cambiar de trabajo?**

- Sí
- No

**14- ¿Qué factores le motivarían a cambiar de puesto de trabajo?**

1 es muy poco importante, 2 poco importante, 3 indiferente, 4 importante y 5 muy importante

Un salario superior	1	2	3	4	5
La conciliación de la vida laboral con la familiar					
La cercanía trabajo-casa					
Los beneficios no remunerativos					
El reconocimiento del talento					

**15- ¿Se siente orgulloso de formar parte de su organización?**

- Sí
- No

**16- ¿Qué hizo que se sintiera atraído para trabajar en su empresa actual?**

- Mi vocación
- Sus valores y misión
- La cercanía
- El salario
- El ambiente laboral

- El prestigio de la organización
- El horario y vacaciones
- Otros

**17- ¿Además del salario qué otra motivación tiene para trabajar en su organización?**

1 es muy poco importante, 2 poco importante, 3 indiferente, 4 importante y 5 muy importante

	1	2	3	4	5
La cercanía al puesto de trabajo					
Los compañeros y líderes					
El reconocimiento					
Los beneficios por parte de la empresa					
El desarrollo profesional					

**18- ¿Por qué se siente comprometido con su empresa?**

1 es poco importante, 2 indiferente y 3 importante

	1	2	3
Por sus valores y misión			
Por la labor que desempeño			
Por el salario			

**19- ¿Comparte los valores y misión de su empresa?**

- Sí
- No
- Otros

**20- ¿Qué importancia tiene la reputación de la empresa para la retención de los empleados?**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**Beneficios y recompensas**

**21- ¿Qué oportunidades de promoción existen en su trabajo?**

- Muchas

- Pocas
- Ninguna

**22- ¿Qué repercusión tiene en su motivación las oportunidades de promoción?**

- Mucha
- Poca
- Ninguna

**23- ¿Cómo valoraría la formación que su empresa le proporciona?**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**24- ¿Cuáles son los beneficios que más valora?**

- El horario y las vacaciones
- La formación
- Seguro médico
- Beneficios para mi familia
- Facilidades para conciliar con la vida personal
- El salario
- Otros

**25- ¿De qué sistemas de recompensa disfruta en su puesto de trabajo?**

- Complementos de sueldo
- Reconocimiento por parte del equipo
- Formación
- Promociones
- Beneficios no remunerativos
- Satisfacción personal
- Ninguno
- Otros

**26- ¿De qué sistemas de reconocimiento disfruta en su puesto de trabajo?**

- Reconocimiento verbal por parte del alumnado y familias

- Reconocimiento verbal por parte de los superiores y compañeros
- Salariales
- Ninguno
- Otro

**27- Existen facilidades en su organización para tener un equilibrio entre la vida personal y profesional**

- Sí
- No
- Otros

**Desarrollo personal y profesional**

**28- ¿Existe transmisión de conocimiento en la organización?**

- Sí
- No
- Tal vez

**29- En mi organización se preocupan por mi desarrollo personal**

- Verdadero
- Falso

**30- En mi organización se preocupan por mi desarrollo profesional**

- Verdadero
- Falso

**31- Valore cómo es de importante la innovación en su puesto de trabajo**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**32- Valore cómo es de importante la autonomía en su puesto de trabajo**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**33- Valore cómo es de importante la creatividad en su puesto de trabajo**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**34- ¿Considera que esta desarrollando tareas con las que pueda desarrollar sus capacidades?**

- Sí
- No

**35- ¿Esta directamente relacionado su puesto de trabajo con sus estudios?**

- Sí
- No

**36- ¿Qué factor considera el más importante para permanecer en una empresa?**

1 es muy poco importante, 2 poco importante, 3 indiferente, 4 importante y 5 muy importante

	1	2	3	4	5
Ambiente y satisfacción laboral					
Líderes y compañeros					
Me motiva el trabajo que realizo y mi lugar de trabajo					
Los beneficios y recompensas					
Me desarrollo personal y profesionalmente					