



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster

IMPACTO DE VARIABLES INDIVIDUALES Y CONTEXTUALES SOBRE EL ENGAGEMENT DE COLABORADORES DE LA SALUD PRIVADA

Estudiante: José Francisco Novoa León de la Barra

Profesora Guía: Viviana Rodríguez Díaz

2021

Magíster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Escuela de Psicología

Universidad de Valparaíso

Índice

Introducción	1
Engagement	3
Variables Individuales que Impactan en el Engagement.....	4
Desempeño de Jefaturas.....	4
Talento de Jefaturas	5
Variables Contextuales que Impactan en el Engagement.....	6
Liderazgo	6
Equilibrio trabajo - vida personal	7
Retroalimentación	7
Aprendizaje y Crecimiento	8
Trato Justo.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis.....	9
Método	9
Tipo y Diseño de Estudio	9
Participantes	9
Técnicas de Recolección de Datos e Instrumentos.....	10
Evaluaciones de Desempeño	10

Encuesta People Pulse	11
Nine Grid Box.....	14
Análisis de datos.....	17
Procedimiento.....	17
Resultados	18
Análisis Descriptivos.....	18
Hipótesis 1	19
Hipótesis 2.....	19
Hipótesis 3	20
Discusión.....	21
Conclusiones	24
Sugerencias	27
Referencias.....	28
Anexos	36

Agradecimientos

Agradezco a la empresa Bupa Chile el haberme permitido acceder a la información para realizar este trabajo y contribuir con los resultados de esta investigación a la Gerencia de Desarrollo Organizacional Corporativa.

También quisiera reconocer la profunda dedicación y fundamental apoyo entregado por la profesora Viviana Rodríguez durante todo el desarrollo de este trabajo. Su rigurosidad, guía y acompañamiento, tanto académico como humano, resultaron claves para esta investigación.

Resumen

Bupa Chile es un holding de salud que requiere entregar herramientas a sus jefaturas para crear y mantener un alto nivel de engagement en sus empleados y aumentar sus niveles de desempeño, para mejorar la gestión de los equipos de trabajo. Esta investigación analiza el impacto de variables individuales (desempeño y talento) y contextuales (liderazgo, equilibrio trabajo-vida personal, retroalimentación, aprendizaje y crecimiento y trato justo) sobre el nivel de engagement de los trabajadores. Se hipotetiza que las variables individuales, al igual que las contextuales, se asocian positiva y significativamente con engagement; asimismo, que las variables contextuales expliquen el engagement.

En este estudio participaron 127 jefaturas clínicas y administrativas. Los análisis se realizaron mediante correlaciones bivariadas de Pearson y regresión múltiple jerárquica.

Los resultados reflejan que existe una relación positiva entre engagement y desempeño y no existe una asociación significativa entre engagement y talento. En cuanto a las variables contextuales, los resultados indican que engagement se asocia positivamente con liderazgo, equilibrio trabajo-vida personal, retroalimentación, aprendizaje y crecimiento y trato justo. El análisis de regresión múltiple jerárquica muestra que las variables aprendizaje y crecimiento, trato justo y equilibrio trabajo-vida personal explican el nivel de engagement. Los resultados obtenidos aportan información clave para el diseño e implementación de intervenciones que tengan un impacto directo y sustantivo en los niveles de engagement de los trabajadores y permitan mejorar la gestión del desempeño de las jefaturas.

Palabras clave: engagement, desempeño, aprendizaje y crecimiento, equilibrio trabajo-vida personal, trato justo.

Abstract

Bupa Chile is a health company that needs to provide tools to the managers to create and maintain a high level of engagement and increase the performance levels of their employees, to improve the management of their teams. This research analyzes the impact of individual variables (performance and talent) and contextual variables (leadership, work-life balance, feedback, learning and growth and fair treatment) on the level of engagement of the employees. It is hypothesized those individual variables, as well as contextual variables, are positively and significantly associated with engagement; also, that contextual variables explain engagement.

127 clinical and administrative managers participated in this study. The analyzes were performed using Pearson's bivariate correlations and hierarchical multiple regression.

The results reflect that there is a positive relationship between engagement and performance and there is no significant association between engagement and talent. Regarding the contextual variables, the results indicate that engagement is positively associated with leadership, work-life balance, feedback, learning and growth and fair treatment. Hierarchical multiple regression analysis shows that the variables learning and growth, fair treatment and work-life balance better explain engagement.

The results obtained provide key information for the design and implementation of interventions that have a direct and significant impact on the levels of employees' engagement and allow improving the managers performance management.

Keywords: engagement, performance, learning and growth, work-life balance, fair treatment.

Introducción

La presente investigación se realizó en Bupa Chile, holding del ámbito de la salud privada parte del grupo Bupa (Bupa United Provident Association), una compañía de origen británico, con más de 70 años en el negocio, con una gran presencia y experiencia mundial en el cuidado de la salud. Bupa Chile está compuesto por un conjunto de empresas del ámbito asegurador (Seguros Bupa, Isapre Cruz Blanca), cuidados domiciliarios (Clinical Service), atención ambulatoria (Integramédica) y atención hospitalaria (Clínica San José Arica, Clínica Bupa Antofagasta, Clínica Bupa Reñaca y Clínica Bupa Santiago). En total son más de ocho mil trabajadores quienes forman parte de Bupa Chile (Bupa, s.f).

Cabe mencionar que Bupa Chile ingresó al mercado chileno en febrero de 2014 adquiriendo el 56,38% de las acciones del grupo Cruz Blanca y en enero de 2016 toma el control del 100% de las acciones (Clínica Bupa Reñaca, 2019), por lo tanto, su inserción en el mundo de la salud privada en Chile es relativamente reciente. De esta forma, dentro del contexto organizacional de Bupa Chile el rol que tienen las jefaturas es fundamental para el alineamiento de los equipos de trabajo y también para la movilización del propósito de la empresa.

Existen diversos estudios que demuestran que para llevar adelante un proceso exitoso de transformación cultural en empresas que han sido parte de una adquisición, como Bupa Chile, resulta clave la calidad de las relaciones y la comunicación entre la jefatura y su equipo. De esta forma, en la medida en que las jefaturas estén alineadas con la estrategia y el propósito de la compañía, el impacto de éstas en el equipo será más significativo (Schraeder & Self, 2003).

En este sentido, es importante señalar que el liderazgo es un patrón duradero y no una conducta aislada, por lo que cuando los líderes adoptan un comportamiento alineado con lo requerido por la organización y son efectivos permiten asegurar la sostenibilidad del liderazgo (Ulrich & Smallwood, 2012). Además, existe evidencia que demuestra que aquellos líderes que se muestran auténticos con sus empleados incrementan su confianza en ellos y aumentan su productividad (Ulrich & Smallwood, 2012).

En este punto es preciso mencionar que para Bupa Chile es fundamental contar con jefaturas que posean alto nivel de talento, lo que se traduce en tener habilidades, voluntades y propósitos; que son capaces, comprometidos y contribuyentes con los resultados de la compañía y con sus equipos (Ulrich & Smallwood, 2012). Este tipo de jefaturas inspiran a sus empleados y los estimulan intelectualmente haciendo que, junto con tener un mejor rendimiento, estén más dedicados y satisfechos con su trabajo (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2015). Es decir, el liderazgo también tiene un impacto en el nivel de satisfacción laboral o engagement del trabajador (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2015).

En conexión a lo anterior, para la empresa es relevante contar con líderes que cumplan con los objetivos de negocio requeridos, pero que también velen por promover climas laborales positivos en sus equipos. El contar con trabajadores engaged impacta significativamente en su rendimiento pues “tienen una conexión efectiva (...) con sus actividades laborales. Ellos trabajan duro, con entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío y se sienten felices en su trabajo” (Gorgievski-Duijvesteijn & Bakker, 2010, p. 265).

Por lo tanto, el desempeño de las jefaturas y la forma como lo gestionan con sus equipos de trabajo resulta un componente de alto impacto en el engagement (Mone & London, 2010). La gestión del desempeño, aplicada en forma efectiva, permite a los empleados crear y mantener un alto nivel de engagement, y los conduce a mejores niveles de rendimiento (Mone & London, 2010). En línea con lo anterior, Bakker, Demerouti y Verbeke (2004) refuerzan la existencia de una relación directa entre desempeño individual y engagement, lo que hace fundamental para las organizaciones una mejor comprensión de los factores que promueven el engagement en sus empleados (Agarwal, 2014).

Específicamente en esta investigación se estudia la asociación entre el nivel de engagement de equipos de trabajo y diversas variables individuales (desempeño y talento) y contextuales (trato justo, equilibrio entre trabajo y vida personal, retroalimentación y oportunidades de aprendizaje y crecimiento) vinculadas a jefaturas.

En cuanto a los participantes de este estudio, para la medición de las variables individuales desempeño y talento se considera una muestra de jefaturas de áreas administrativas y clínicas de Bupa Chile estratificadas por segmento. Mientras que para la medición de engagement y las variables contextuales se considera una muestra de empleados de cada una de las jefaturas previamente mencionadas.

Engagement

Existen diversos autores que se han referido al término de engagement o compromiso laboral, pero para efectos de esta investigación se definirá engagement como “un estado de motivación positivo, pleno y efectivo de bienestar relacionado

con el trabajo” (Bakker & Leiter, 2010, p. 1). Cabe mencionar que el engagement tiene un importante impacto en el desempeño pues aquellos trabajadores con un mayor nivel de engagement demuestran mayor concentración y motivación en su trabajo y pueden desarrollar de mejor forma su potencial (Bakker & Leiter, 2010).

Otro punto muy relevante, es el impacto que tiene la gestión del líder en el nivel de engagement de sus colaboradores. Según lo planteado por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), “los gerentes pueden llegar a ser piezas claves en el proceso de comprometimiento de sus empleados, ya que tienen el poder legítimo para influir en las condiciones laborales” (p. 135). En esta misma línea, Khan (2013) indica que el liderazgo cumple un rol clave en el aumento en los niveles de engagement de los empleados. De esta forma resulta relevante estudiar la relación existente entre nivel de desempeño de las jefaturas y engagement de sus empleados.

Variables Individuales que Impactan en el Engagement

Desempeño de Jefaturas

El proceso de evaluación de desempeño sirve a la empresa para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero especialmente su aporte al negocio de la organización (Chiavenato, 2009). Los resultados de las evaluaciones entregan información clave a los líderes para la gestión del desempeño de sus equipos, que es un aspecto crítico que impacta directamente en los resultados financieros y la eficacia organizacional de la empresa (Cardy, 2004).

Es importante considerar además que el proceso de gestión del desempeño ofrece una oportunidad para integrar distintas estrategias de recursos humanos de manera que se complementen y se fortalezcan entre sí (Armstrong, 2000). Además, la

gestión del desempeño implica crear motivación y compromiso en los empleados para el logro de los objetivos (VerWeire & Van Den Berghe, 2004). Dentro de los procesos que se ven impactados por desempeño están la gestión de talento, planes de capacitación, compensaciones, movilidad interna, reconocimiento, entre otros.

Tal como plantean Enciso y Porras (2011), la gestión de personas es un pilar fundamental y elemento básico de la cadena de valor de la empresa, y se refleja en su valor económico agregado, vital para la operación de la empresa y sus resultados. Así es como el estudio de los niveles de desempeño en las jefaturas de Bupa Chile y su impacto en la satisfacción laboral de sus equipos resulta relevante, pues la evidencia indica que hay un impacto financiero asociado a la gestión de talento (Yukl & Mahsud, 2009). Existen varios estudios que han encontrado que las compañías con prácticas de gestión de recursos humanos efectivas tienen mejores resultados económicos (Yukl & Mahsud, 2009). En la misma línea Ulrich y Smallwood (2012) mencionan que las empresas que comprenden la importancia de invertir en sus trabajadores obtienen mejores resultados y generan una fuerza laboral engaged que se adapta a las condiciones cambiantes y aseguran la confianza de los clientes.

Talento de Jefaturas

Desde la teoría existen distintas definiciones relacionadas con talento, sin embargo, para esta investigación nos referimos a un profesional con talento como “quien posee conocimientos y competencias que le permitan lograr los resultados previstos; compromiso con el proyecto de su empresa; y acción” (Jericó, 2002, p. 228). En esta misma línea, Alles (2011) plantea que el talento está dado por la sumatoria de conocimientos y competencias en relación con una posición o puesto de

trabajo. Es importante mencionar además que, en la literatura sobre recursos humanos estratégicos, se refuerza que “los empleados más talentosos (...) son vistos como una fuente de ventaja competitiva y una forma de mejorar los resultados” (Yukl & Mahsud, 2009, p. 45).

En la actualidad existen diversas organizaciones que invierten tiempo y recursos en identificar y desarrollar el talento necesario dentro de sus equipos. Lo anterior “significa tratar de determinar qué talento ya existe en la organización y qué empleados tienen el potencial de ser efectivos en roles más complejos” (Silzer & Church, 2009, p. 213). En ese sentido, para las jefaturas resulta relevante identificar y desarrollar talento en sus equipos, ya que a través de la gestión del talento no sólo impactan en el talento individual de los empleados, sino también en el talento organizativo (Jericó, 2002). De acuerdo con Enciso y Porras (2011), la gestión del talento permite potenciar el capital humano y, como consecuencia de esto, lograr un mayor compromiso, empoderamiento e identidad corporativa en los empleados.

Variables Contextuales que Impactan en el Engagement

Liderazgo

Según la evidencia entregada por Bedarkar y Pandita (2014), el liderazgo es uno de los factores que impulsa el engagement impactando en el desempeño de los empleados y en última instancia resulta en un mejor desempeño organizacional.

En la misma línea Cooper-Thomas, Leighton, Xu y Knight-Turvey (2010) afirman que el liderazgo es un antecedente clave del engagement y tiene asociación con diversos constructos de compromiso laboral, tales como la motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional. También existen diversos estudios

que son consistentes y demuestran que el liderazgo está relacionado significativamente con el engagement de los trabajadores (Carasco-Saul, Kim & Kim, 2015).

Cabe mencionar que para efectos de esta investigación el liderazgo será considerado como una variable contextual, pues fue medido a través de la percepción colectiva de los miembros del equipo de trabajo de las jefaturas y no responde a una medición individual. Lo mismo aplica para el resto de las variables contextuales que revisaremos a continuación.

Equilibrio trabajo - vida personal

De acuerdo con la investigación realizada por Dinh (2020) el factor equilibrio trabajo - vida personal contribuye significativamente a construir un mayor compromiso en los empleados. Cuando las organizaciones se preocupan por la calidad de vida de sus trabajadores ven que existe una mejora en su desempeño y en el engagement (Kanten & Sadullah, 2012).

Retroalimentación

También existe evidencia que la retroalimentación en el ámbito del trabajo se relaciona con engagement (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). Aquellas empresas que promueven las instancias de feedback con sus trabajadores incrementan las posibilidades de que éstos cumplan con los objetivos organizacionales. La consecución de objetivos promueve la satisfacción individual de los empleados y también su engagement con la compañía (Bakker & Leiter, 2010).

Aprendizaje y Crecimiento

Las instancias de aprendizaje y desarrollo profesional que entregan las organizaciones tienen directa relación con el nivel de engagement de los empleados (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Bedarkar & Pandita, 2014). Las oportunidades de crecimiento profesional son uno de los principales impulsores del compromiso laboral en los empleados y su gestión en la empresa permite mejorar sus resultados organizacionales (Popli & Rizvi, 2016).

Trato Justo

Distintas investigaciones demuestran que cuando los trabajadores se sienten tratados con respeto experimentan un mayor engagement con su labor (Rodríguez, Martínez & Salanova, 2014) y asimismo existen estudios que establecen una asociación positiva entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de engagement (Agarwal, 2014).

Objetivo General

Analizar la asociación entre el nivel de engagement y diversas variables individuales (desempeño y talento) y contextuales (trato justo, equilibrio entre trabajo - vida personal, retroalimentación y oportunidades de aprendizaje y crecimiento) vinculadas a jefaturas en una empresa de salud privada.

Objetivos Específicos

- Describir los niveles de engagement de acuerdo con variables sociodemográficas.
- Determinar la asociación entre el nivel de desempeño de la jefatura y el nivel de engagement de sus colaboradores.

- Explicar la relación entre el nivel de engagement y las variables individuales y contextuales en estudio.

Hipótesis

H₁: Se esperaría que las variables individuales desempeño y talento se asocien positiva y significativamente con el nivel de engagement.

H₂: Se esperaría que las variables contextuales (liderazgo, equilibrio trabajo - vida personal, retroalimentación, aprendizaje y crecimiento y trato justo) se asocien positiva y significativamente con el nivel engagement.

H₃: Se esperaría que las variables contextuales (liderazgo, equilibrio trabajo-vida personal, retroalimentación, aprendizaje y crecimiento y trato justo) expliquen el engagement.

Método

Tipo y Diseño de Estudio

La investigación corresponde a un estudio de tipo transversal, con un diseño correlacional no experimental, basado en la aplicación de cuestionarios de auto-reporte y las evaluaciones realizadas a las jefaturas.

Participantes

El grupo objetivo de este estudio son las jefaturas administrativas y clínicas de Bupa Chile. La muestra consistió en 127 jefaturas, las cuales fueron divididas por nivel de cargo (jefaturas clínicas, jefaturas administrativas, subgerentes y gerentes) y también por segmento (hospitalario, ambulatorio y asegurador). Esta muestra fue de tipo no probabilístico intencionada estratificada y estuvo determinada por los criterios que tienen las herramientas de medición que serán parte de esta investigación. Para

realizar la asociación entre las variables se requirió, por temas de confidencialidad de la información de la encuesta de engagement aplicada, que las jefaturas tuvieran como mínimo cinco personas a cargo para tener acceso a los datos. El total de 127 jefaturas que formaron parte de este estudio cumplieron con este criterio.

Técnicas de Recolección de Datos e Instrumentos

En este estudio se trabajó con una base de datos que contiene información sobre los niveles de desempeño y resultados de engagement de jefaturas clínicas y administrativas de los segmentos ambulatorio, hospitalario y asegurador de Bupa Chile. Esta base de datos cuenta con antecedentes demográficos de las jefaturas, entre los que se cuentan, edad, género, nivel de cargo, antigüedad y segmento.

Evaluaciones de Desempeño

La variable desempeño del líder fue obtenida a partir de los resultados de las evaluaciones de competencias. Estas evaluaciones fueron realizadas entre diciembre de 2018 y enero de 2019 y forman parte del modelo de gestión del desempeño de Bupa Chile (2019a). Este modelo considera la evaluación de ocho competencias para el nivel de cargo jefaturas (jefes, subgerente y gerentes) que son: compromiso, excelencia, empatía con el cliente, foco en los resultados, mentalidad comercial, comprometer e influir, toma de decisiones y gestionar y liderar el cambio. Cada una de estas competencias es calificada con una nota de 1 a 5, según la frecuencia con que la persona evaluada la presenta, siendo 1 bajo desarrollo, 2 en desarrollo, 3 desarrollado, 4 sobre lo esperado y 5 excepcional. Cada nota es equivalente a un porcentaje, la nota 1 es un 0%, nota 2 un 50%, nota 3 un 80%, nota 4 un 100% y nota

5 un 120%. La nota final corresponde al promedio obtenido de los porcentajes de las competencias y las categorías en que son clasificados son las siguientes:

1 Bajo desarrollo: la conducta se observa pocas veces o nunca.	2 En desarrollo: la conducta se observa ocasionalmente.	3 Desarrollado: la conducta es observada con frecuencia y en forma autónoma.	4 Sobre lo esperado: la conducta se observa con frecuencia obteniendo logros destacados asociados al ámbito evaluado.	5 Excepcional: la conducta se muestra siempre, es un referente para otros, con resultados difícilmente igualados por otras personas de cargo y función similar.
0% a 50%	50,01% a 80%	80,01% a 100%	100,01% a 110%	110,01% a 120%

Figura 1. Niveles de desarrollo evaluación de competencias. (Bupa Chile, 2019a).

Encuesta People Pulse

La variable engagement fue medida a través de la aplicación de la encuesta People Pulse en noviembre de 2019 en Bupa Chile. Esta encuesta fue realizada en todas las filiales de la compañía en forma online y luego procesada por medio de la plataforma Glint.

Glint es una empresa estadounidense especialista en la medición de las variables que impactan en el engagement de los empleados y que entrega a los líderes informes con los resultados en línea para trabajar con sus equipos (Barnett, 2015). En el caso de las jefaturas, es muy relevante contar con información que les permita conocer la dinámica de su equipo y ser agentes de cambio en la organización que es justamente lo que aporta esta herramienta (Barnett, 2015).

La encuesta para Bupa Chile considera trece preguntas o afirmaciones, de las cuales una refiere específicamente al concepto de engagement y el resto a variables que impactan en éste. Las trece preguntas y afirmaciones de la encuesta se detallan en la Figura 2. (Bupa Chile, 2019b):

Variable	Pregunta / Afirmación
Engagement	¿Qué tan satisfecho te encuentras trabajando en (nombre filial)?
Expectativas	Me entusiasma el futuro de (nombre filial).
Contribución	Entiendo cómo mi trabajo contribuye a alcanzar las metas de (nombre filial).
Enfoque en el consumidor	(Nombre filial) ofrece una gran experiencia a sus clientes.
Desafío al status quo	Tengo libertad para dar mi opinión respecto de cómo se trabaja
Empoderamiento	Siento que tengo autonomía para tomar decisiones sobre mi trabajo.
Colaboración	Los equipos de (nombre filial) colaboran de manera eficaz para hacer las cosas.
Trato justo	Recibo un trato justo en mi lugar de trabajo.
Líder	Recomendaría mi Líder a otros.
Valores	Los colaboradores de (nombre filial) viven de acuerdo con los valores de la empresa.
Aprendizaje y crecimiento	Tengo buenas oportunidades de aprendizaje y crecimiento en (nombre filial).
Equilibrio trabajo-vida personal	Puedo equilibrar satisfactoriamente mi trabajo y mi vida personal.
Retroalimentación	Mi Líder me da retroalimentación que me ayuda a mejorar mi desempeño.

Figura 2. Preguntas encuesta People Pulse 2019. (Bupa Chile, 2019b).

Cada una de estas trece preguntas o afirmaciones es calificada con una nota 1 (completamente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) o 5 (completamente de acuerdo). Estas notas están asociadas también a puntajes, que son los siguientes: nota 1 (0), nota 2 (25), nota 3 (50), nota 4 (75) y nota 5 (100). El resultado de engagement se obtiene del promedio de los puntajes de todas las respuestas de los reportes directos de cada jefatura y puede ir en un rango de 0 a 100 (Bupa Chile, 2019b). Este cálculo es el mismo para los otros ítems que mide esta encuesta.

Para efectos de esta investigación se analizó la asociación entre el nivel de desempeño de la jefatura y el nivel de engagement de sus empleados, así como también entre engagement de los trabajadores con variables contextuales que desde la teoría demuestran mayor relación con éste, y que son medidas en la encuesta People Pulse de Bupa Chile. Estas variables son: liderazgo y equilibrio trabajo y vida personal (Bedarkar & Pandita, 2014), retroalimentación y tener oportunidades de aprendizaje y crecimiento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007) y trato justo (Rodríguez, Martínez & Salanova, 2014; Agarwal, 2014). Dado lo anterior, si bien la encuesta considera un total de trece preguntas, nos concentraremos en las cinco afirmaciones asociadas a las variables contextuales definidas para esta investigación.

Es relevante señalar que para garantizar la confidencialidad de la información de las personas que participan de la encuesta, los jefes con menos de cinco respuestas no tienen acceso a los datos, los líderes con cinco o más reportes tienen acceso a revisar los resultados, sin los comentarios, y sólo aquellos con diez o más personas a

cargo pueden visualizar los resultados junto con los comentarios de la encuesta (Bupa Chile, 2019b).

Nine Grid Box

La base incluyó también los niveles de talento asociados a cada jefatura de la muestra, los cuales corresponden a los resultados del ejercicio de mapeo de talento de líderes de Bupa Chile realizado entre los meses de julio a septiembre de 2019. Esta actividad fue desarrollada con la matriz Nine Grid Box que es la herramienta mayormente utilizada dentro del ámbito de desarrollo organizacional para la medición de talento. Esta es una matriz de 3x3 que considera el cruce entre las variables desempeño y potencial, medidas según los siguientes niveles: bajo, medio y alto (Lee, 2018). En función de esta asociación se establecen nueve categorías, cada una asociada a un número que va de 1 a 9 (Warner, 2012), las cuales se muestran en Figura 3. (Bupa Chile, 2019c).

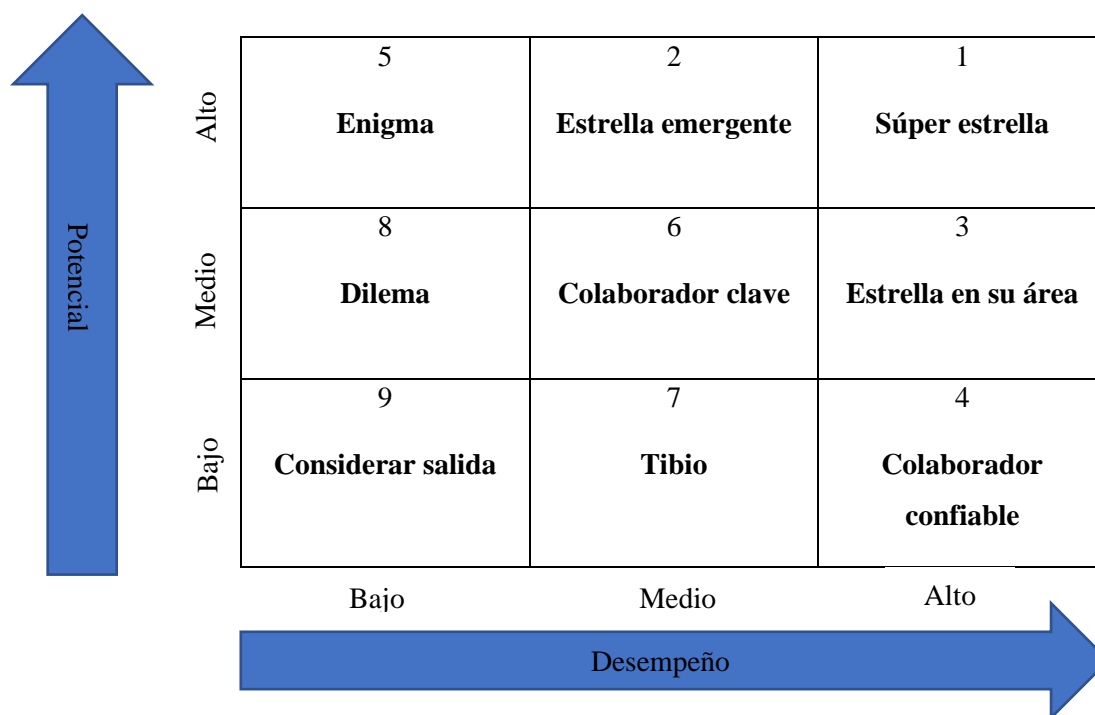


Figura 3. Mapeo Talento Jefaturas. (Bupa Chile, 2019c).

Las categorías de la matriz determinan el nivel de talento que presenta el líder y cuentan con las siguientes definiciones (Bupa Chile, 2019c):

Súper estrella: supera las expectativas constantemente. Domina rol actual y podría asumir nuevos retos en un corto plazo.

Estrella emergente: cumple con las expectativas y en ocasiones las supera. Alto potencial para tener éxito en roles variados y complejos

Estrella en su área: supera las expectativas constantemente. Presenta potencial para tener éxito en un rol más complejo.

Colaborador confiable: supera las expectativas. Especialista, domina su tema, es considerado referente. Ha alcanzado su potencial, tiene pocas probabilidades de éxito en roles diferentes al suyo o más complejos.

Enigma: no alcanza niveles de desempeño esperado, tiene potencial para desarrollarse y contribuir a la organización.

Colaborador clave: cumple con las expectativas y en ocasiones las supera. Aún puede seguir creciendo en su rol actual. Probabilidad de tener éxito en roles similares a su actual posición.

Tibio: especialista, contribuidor consistente. Conoce bien su actual función. Ha alcanzado su potencial y tiene pocas probabilidades de éxito en roles diferentes al suyo o más complejos.

Dilema: no alcanza niveles de desempeño esperado, puede presentar potencial para tener éxito en la organización, pero aún no lo ha demostrado.

Considerar salida: No alcanza niveles de desempeño esperado. Pocas probabilidades de éxito en otros roles.

De acuerdo con Torrijos (2014), las nueve categorías resultantes de la 9 Grid Box se clasifican en tres grupos, según la asociación entre desempeño y potencial, que son los siguientes:

1. Grupo de élite: corresponde a los tres perfiles que están mejor preparados para asumir en próximo desafío. Estos perfiles son súper estrella, estrella emergente y estrella en su área.

2. Grupo de futuras promesas: este grupo comprende aquellas personas que cumplen, pero no están preparadas todavía para asumir cargos de mayor responsabilidad. Los perfiles de este grupo son: colaborador confiable, colaborador clave y enigma.

3. Grupo de talento reducido: este grupo requiere una mayor supervisión y plan de trabajo inmediato para mejorar su rendimiento, o bien, el siguiente paso es considerar su salida. Los perfiles de esta clasificación son: tibio, dilema y considerar salida.

Es importante señalar que en este estudio los datos descriptivos sobre talento fueron realizados sobre los tres grupos anteriormente referidos y que concentran las nueve categorías de la 9 Grid Box.

En cuanto a la utilidad de realizar el mapeo de talento en las empresas, hay que señalar que una vez determinada la ubicación de cada uno de los líderes, la matriz resulta una excelente herramienta para identificar necesidades de desarrollo y planes de sucesión (Kogekar, 2010).

En Bupa Chile las clasificaciones súper estrella, estrella emergente y estrella en su área son las mejor posicionadas y las que se consideran para trabajar en

programas de entrenamiento en liderazgo, coaching y movilidad interna a cargos de mayor responsabilidad.

Cabe mencionar que los resultados de la matriz de talento de Bupa Chile fueron analizados con los datos de desempeño de las evaluaciones de competencias de los líderes, realizadas entre diciembre 2018 y enero 2019 y el potencial fue determinado en reunión con cada gerente a cargo de la jefatura mapeada, y luego calibrado con el gerente general de cada unidad de negocio.

Análisis de datos

Respecto del análisis psicométrico de las escalas, se realizó análisis de consistencia interna, y análisis factorial exploratorio. La estadística descriptiva de la muestra se efectuó mediante prueba t de student y análisis de la varianza (ANOVA). Para la contrastación de hipótesis, se efectuaron correlaciones bivariadas de Pearson y regresión lineal jerárquica. Respecto del análisis de los datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 25.

Procedimiento

Este proyecto de investigación, al igual que el acceso a la información de las bases de datos de evaluación de desempeño, engagement y talento fueron autorizados por la Gerente Corporativa de Personas y ratificados también por la Gerente Corporativa de Desarrollo Organizacional de Bupa Chile. Este estudio utilizó información recopilada en los años 2018 y 2019 la cual fue estructurada, segmentada y ordenada considerando todos los criterios para trabajar según los objetivos e hipótesis de investigación establecidas.

Resultados

Análisis Descriptivos

Los resultados de desempeño laboral de las jefaturas fueron obtenidos a partir de las notas de las evaluaciones de competencias realizadas entre diciembre de 2018 y enero de 2019 a 127 jefaturas de Bupa Chile. Para efectos de esta investigación, se estimaron las medias de desempeño y fueron categorizadas según los siguientes criterios: nivel de cargo, segmento, edad, antigüedad y sexo.

Los resultados por nivel de cargo indican que los gerentes y subgerentes tienen una media de desempeño mayor ($M = 100,61$) a las jefaturas administrativas ($M = 97,95$) y clínicas ($M = 97,40$). El segmento hospitalario presenta la media más baja ($M = 97,79$) en comparación al área aseguradora ($M = 98,04$) y ambulatoria ($M = 98,17$). Los líderes en el rango de 53,1 + años presentan la media mayor ($M = 100,92$) seguidos por 27 a 37 años ($M = 97,47$), 45,1 a 53 años ($M = 97,36$) y 37,1 a 45 años ($M = 96,16$). Las jefaturas con 12,1 + años de antigüedad en la empresa tienen la media más alta ($M = 100,47$) con relación a líderes con 4,1 a 8 años ($M = 99,06$), 8,1 a 12 años ($M = 97,07$) y 0 a 4 años ($M = 94,41$). Finalmente, la media de desempeño es mayor en jefaturas hombres ($M = 100,53$) que en jefaturas mujeres ($M = 97,39$).

Los resultados de engagement de los equipos de trabajo de la muestra de 127 jefaturas de este estudio fueron recogidos mediante la aplicación de la encuesta People Pulse realizada en noviembre de 2019 y fueron analizados siguiendo los mismos criterios utilizados para desempeño.

Las jefaturas administrativas muestran la media más alta ($M = 87,84$) en comparación a gerentes y subgerentes ($M = 80,40$) y jefaturas clínicas ($M = 76,73$). El

segmento asegurador tiene la mayor media ($M = 91,63$) en relación con el área hospitalaria ($M = 79,16$) y ambulatoria ($M = 75,25$). Los líderes en el rango 53,1 + años presenta la mayor media ($M = 86,15$) sobre 45,1 a 53 años ($M = 85,87$), 37,1 a 45 años ($M = 81,52$) y 27 a 37 años ($M = 79,10$). Las jefaturas con 12,1 + años de antigüedad tienen la media más alta ($M = 86,57$) que los líderes entre 8,1 a 12 años ($M = 84,07$), 4,1 a 8 años ($M = 81,03$) y 0 a 4 años ($M = 80,60$). Los resultados por sexo muestran que una media mayor en los hombres ($M = 85,26$) sobre mujeres ($M = 82,78$).

Hipótesis 1

En la tabla 1 se presentan los promedios, desviaciones estándar y correlaciones bivariadas entre las variables individuales (desempeño y talento) y engagement.

Tabla 1

Promedios, desviaciones estándar y correlaciones de Pearson

	<i>M</i>	<i>DE</i>	1	2	3
1. Engagement	83,24	11,17	1		
2. Desempeño	98,07	8,25	0,31*	1	
3. Talento	2,11	0,74	0,16	0,54**	1

Nota. $n = 127$; * $p \leq ,05$; ** $p \leq ,01$; *M* = media; *DE* = desviación estándar.

Respecto de la hipótesis 1, se observa que la variable engagement se asocia significativamente con desempeño, $r(127) = 0,31$, $p < ,05$; mientras que no existe relación significativa entre engagement y talento.

Hipótesis 2

En la tabla 2, se presentan los resultados de los promedios, desviaciones estándar y correlaciones bivariadas de Pearson entre engagement y las variables contextuales en estudio.

Tabla 2

Promedios, desviaciones estándar y correlaciones de Pearson

	<i>M</i>	<i>DE</i>	1	2	3	4	5	6
1. Engagement	83,23	11,17	1					
2. Equilibrio trabajo vida personal	82,85	14,50	0,82**	1				
3. Aprendizaje y crecimiento	75,59	16,18	0,85**	0,83**	1			
4. Trato justo	84,32	12,35	0,83**	0,76**	0,78**	1		
5. Líder	82,04	15,64	0,80**	0,73**	0,76**	0,90**	1	
6. Retroalimentación	82,71	14,51	0,80**	0,76**	0,77**	0,89**	0,95**	1

Nota. n =127; ** $p \leq ,01$

Con respecto a la hipótesis 2, los resultados muestran que la variable engagement correlaciona significativamente con las variables contextuales aprendizaje y crecimiento, $r(127) = 0,85, p < ,01$; trato justo, $r(127) = 0,83, p < ,01$; equilibrio trabajo-vida personal, $r(127) = 0,82, p < ,01$; liderazgo, $r(127) = 0,80, p < ,01$ y retroalimentación, $r(127) = 0,80, p < ,01$.

Hipótesis 3

En función de los resultados anteriores, se realizó una regresión múltiple jerárquica con el método Stepwise, ingresando en el modelo las variables aprendizaje y crecimiento, trato justo, equilibrio trabajo-vida personal, liderazgo y retroalimentación que se asociaron significativamente con engagement, luego el resultado arrojó que las variables aprendizaje y crecimiento, trato justo y equilibrio trabajo y vida personal fueron las que correlacionaron más significativamente con la variable dependiente engagement. Finalmente, se identificó el aporte de estas variables predictoras estadísticamente significativas, en función de los resultados del R^2 ajustado. Estos resultados se presentan en la tabla 3.

Tabla 3

Regresión múltiple jerárquica del efecto de las variables contextuales en el engagement

Variable	Engagement		
	B	Modelo	
		IC 95%	FIV
Constante	21,60	[15,46 – 27,73]	
Aprendizaje y crecimiento	0,40***	[0,17 – 0,38]	3,96
Trato justo	0,35***	[0,20 – 0,44]	2,93
Equilibrio trabajo - vida personal	0,21***	[0,04 – 0,27]	3,71
R ² ajustado		0,81	

Nota. n = 127; *** p < 0,001; IC = intervalo de confianza; FIV = factor de inflación de la varianza (FIV < 5: sin colinealidad).

Respecto de la hipótesis 3, se aprecia que las variables aprendizaje y crecimiento, trato justo y equilibrio trabajo - vida personal, predicen de manera significativa engagement y explican un 81% de su varianza. Las variables liderazgo y retroalimentación fueron eliminadas del modelo al no resultar significativas en su predicción de engagement. El análisis tuvo una potencia de 0,99. Además, los resultados demuestran que se cumplen los supuestos de regresión en cuanto a normalidad, homogeneidad del error e independencia de los errores.

Discusión

En esta investigación se planteó que el engagement se asociaría positivamente con las variables individuales desempeño y talento. Los resultados de las correlaciones confirman que existe una asociación directa y significativa entre engagement y desempeño de las jefaturas. Esto concuerda con diversos estudios que indican una relación entre ambas variables. De acuerdo con Albrecht, Bakker, Gruman, Macey y Saks (2015), los procesos de gestión del desempeño, si son

apropiadamente manejados, pueden tener una influencia positiva y directa en el engagement de los empleados y en los resultados de la compañía. En la misma línea, Gruman y Saks (2010) refuerzan la importancia de un enfoque de gestión del desempeño centrado en los impulsores clave del engagement para mejorar el rendimiento y compromiso laboral de los empleados resultando clave las jefaturas para lograr esto.

Por otra parte, los resultados muestran que no existe una correlación significativa entre engagement y talento. Según lo planteado por Martin y Schmidt (2010), muchas empresas cometen el error de asumir que las personas talentosas presentan un alto nivel de engagement, siendo que este grupo de alto potencial posee expectativas muy altas y muchas alternativas, lo que hace que establezcan un estándar increíblemente elevado a la organización. En caso de que la organización no los trate bien se decepcionarán teniendo una gran confianza en encontrar otras opciones de trabajo. Si la organización no demuestra procesos de recursos humanos enfocados en su talento no asegura que este grupo tenga niveles altos de engagement.

Los resultados muestran una asociación directa y significativa entre engagement y todas las variables contextuales definidas para este estudio: liderazgo, equilibrio trabajo-vida personal, retroalimentación, aprendizaje y crecimiento y trato justo.

De acuerdo con Carasco-Saul, Kim y Kim (2015), el liderazgo está significativamente correlacionado con el engagement de los empleados, lo cual está demostrado consistentemente por diversas investigaciones. Serrano y Reichard (2011) plantean que los líderes podrían desempeñar un papel importante en el

establecimiento de un entorno laboral en el que los trabajadores se sientan energizados e involucrados. El rol de las jefaturas dentro de la empresa resulta relevante para promover el engagement en sus equipos de trabajo.

Kanten y Sadullah (2012) indican que existe una asociación significativa entre equilibrio trabajo-vida personal y engagement, siendo la calidad de vida laboral muy importante para el desempeño organizacional afectando directamente la motivación de los empleados en su trabajo (Gupta & Sharma, 2011). La organización debe considerar iniciativas que permitan mejorar la calidad de vida de sus trabajadores para impactar en su nivel de engagement.

Según Serrano y Reichard (2011), la retroalimentación es una estrategia que permite a los líderes producir niveles más altos de compromiso en sus empleados que pueden encontrar un mayor significado a su trabajo haciéndolo también más gratificante. Bakker y Demerouti (2007) indican que un adecuado feedback de parte de una jefatura aumenta la probabilidad de tener éxito en los objetivos laborales y conduce al engagement. La retroalimentación por parte de las jefaturas permitirá mejorar el engagement de sus empleados.

Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional también deben recibir atención de parte de la organización pues el acceso a entrenamiento y desarrollo de carrera mejora automáticamente los niveles de engagement de los empleados (Anitha, 2014). Los recursos laborales desempeñan un papel motivacional importante porque fomentar el aprendizaje y crecimiento profesional de los trabajadores son fundamentales para alcanzar las metas organizacionales (Bakker & Demerouti, 2008).

La investigación de Rodríguez, Martínez y Salanova (2014) demuestra que la justicia organizacional es un predictor del engagement en el trabajo y se concluye que es muy probable que cuando un empleado es tratado justamente mejorará su engagement y estará dispuesto a entregar un esfuerzo extra.

Los resultados del análisis de regresión múltiple demuestran que las variables aprendizaje y crecimiento, trato justo y equilibrio trabajo-vida personal son las que predicen en mayor medida el engagement para Bupa Chile.

Conclusiones

Los resultados de este estudio confirman que existe una asociación directa y significativa entre engagement y desempeño mientras que no existe una relación significativa entre engagement y talento. Lo anterior es información importante para la compañía respecto de la priorización al momento de diseñar intervenciones que logren mejorar el desempeño de sus jefaturas, pues de esta forma impactarán mayormente en el engagement de sus equipos de trabajo. Según los resultados obtenidos en este estudio, resulta relevante trabajar con las jefaturas clínicas de los segmentos ambulatorio y hospitalario que llevan menos tiempo y que son más jóvenes en la organización. Estos líderes demuestran un menor desempeño y deben ser considerados para brindarles herramientas de gestión que les permitan mejorar su rendimiento y manejo de sus equipos de trabajo.

Las jefaturas que están en el rango etario más adulto y que tienen la mayor antigüedad en la organización son las que presentan una media de engagement más alta. Esto significa que en Bupa Chile la experiencia y la trayectoria de las jefaturas son valoradas por sus equipos de trabajo. Existe un reconocimiento hacia los líderes

especialistas y que demuestran una estabilidad laboral en el tiempo. Es importante para la compañía visualizar cómo lo está haciendo este grupo de jefaturas y replicar buenas prácticas con las jefaturas más jóvenes y que llevan menos tiempo trabajando en la empresa. Según Kotter (2005) es relevante trabajar en una cultura del liderazgo que permita preparar a las personas con potencial para cargos de liderazgo tempranamente, identificando lo que será necesario para desarrollarlas. La experiencia que las jefaturas más jóvenes pueden adquirir de jefaturas más antiguas aporta a este crecimiento.

Los resultados de esta investigación reflejan una menor media de engagement en las jefaturas clínicas comparado con las administrativas. Mientras que los segmentos ambulatorio y hospitalario tienen una media de engagement más baja que el área aseguradora. Esta información es relevante para la organización pues debe trabajar en aminorar esta brecha. Las áreas clínicas concentran la mayor parte de la dotación y el negocio de Bupa Chile, por lo que la empresa debe hacerse cargo de mejorar el engagement de estos equipos optimizando así los resultados de desempeño y productivos (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

El análisis de la asociación entre engagement y las variables contextuales permite a la empresa enfocarse en los factores aprendizaje y crecimiento, trato justo y equilibrio trabajo – vida personal, que son los que explican un 81% de la varianza de engagement. Con esta información la compañía puede planificar actividades que impacten en las variables que movilizan mayormente el engagement haciendo más eficientes los recursos económicos destinados para estos fines. Es importante mencionar que existen estudios que muestran que el conflicto trabajo-familia es una

fuente de estrés importante que puede ser amplificada por el trabajo (Judge & Colquitt, 2004). En ese sentido, la empresa puede ayudar a los empleados a administrar de mejor forma sus roles familiares y laborales, lo cual les permitirá disminuir su estrés y mejorar sus niveles de desempeño (Hart & Cooper, 2001).

Además, existen estudios cuyos resultados demuestran que cuanto mejor sea la percepción de justicia organizacional que tengan los empleados, menores serán los niveles de conflicto trabajo-familia y menor el nivel de estrés laboral que presenten, tanto en hombres como en mujeres (Rodríguez & Torres, 2021). Es importante mencionar que la justicia organizacional se trabaja con jefaturas, lo cual permite a la empresa optimizar sus recursos. En la medida que la organización entrene a sus líderes en temáticas relacionadas a justicia organizacional, no sólo tendrá impacto en el rendimiento de los empleados sino además en mejorar su calidad de vida y, como consecuencia, en el equilibrio trabajo-vida personal.

Los resultados también indican que es relevante trabajar en brindar mayores oportunidades de aprendizaje y crecimiento dentro de la empresa para mejorar el engagement los empleados. Esta información resulta muy relevante para generar programas de formación para líderes y trabajadores y planes de sucesión que permitan a los colaboradores ir desarrollándose profesionalmente dentro de la compañía.

Finalmente, los resultados de este estudio aportan información relevante al área de salud privada, desde el ámbito de la psicología organizacional, para una mejor comprensión y desarrollo del engagement con las jefaturas y equipos de trabajo.

Sugerencias

Según los resultados de este estudio, es importante considerar que existe una relación significativa entre desempeño y engagement, por lo que es relevante que la empresa realice un análisis exhaustivo de las evaluaciones de desempeño de sus jefaturas y trabaje en mejorar las brechas que éstas presentan. Esto significa levantar adecuadamente las oportunidades de mejora de los líderes y generar iniciativas que optimicen su desempeño. Por ejemplo, planes de formación en liderazgo, capacitaciones técnicas, facilitarles herramientas de manejo de equipos de trabajo, legislación laboral, coaching, entre otros.

Dada la identificación de las variables contextuales que predicen mayormente el engagement es muy relevante hacer un seguimiento constante a las iniciativas generadas en la organización para mejorar el compromiso laboral de los trabajadores. Los resultados de esta investigación permiten entregar directrices, pero la empresa debe invertir tiempo y recursos para implementar acciones concretas y medir su impacto.

En cuanto al estudio de los niveles de talento en la empresa, si bien en esta investigación no hubo una asociación directa y significativa entre engagement y talento, se sugiere utilizar herramientas con probadas propiedades psicométricas (validez y consistencia interna) en contexto de salud en nuestro país. Durante el desarrollo de los mapeos de talento realizados por Bupa Chile, hubo casos en los cuales las clasificaciones de talento no se ajustaban según la relación desempeño y potencial, por ejemplo, jefaturas con bajo desempeño fueron categorizadas en cuadrantes que cruzaban alto desempeño con alto potencial. Lo anterior es

fundamental que se corrija y que las jefaturas comprendan cómo relacionar ambas variables al momento de concluir los ejercicios de sus reportes directos.

Finalmente, es relevante mencionar que esta investigación fue realizada con antecedentes recogidos en forma previa al contexto de pandemia acaecido durante los años 2020 y 2021, por lo que se sugiere realizar un nuevo estudio que se ajuste al contexto actual. El estudiar cómo la crisis sanitaria impactó en el engagement de los líderes y trabajadores del área de la salud resulta relevante y permitiría a las organizaciones disponer de evidencia clave para potenciar el engagement y el clima laboral en el contexto organizacional actual.

Referencias

- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, (43)1, 41-73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, (2)1, 7-35. <https://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Armstrong, M. (2000). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (2ª ed.). London, UK: Kogan Page Limited.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and*

Performance Management, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, (22)3, 309-328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, (13)3, 209-223.

<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A, Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, (43)1, 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>

Bakker, A., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.

Bakker, A. & Leiter, M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, USA: Psychology Press.

Barnett, J. (2015). *Glint Unveiled: Real-Time Employee Engagement for the Digital Age*. Recuperado 29 de septiembre de 2020 de:

<https://www.glintinc.com/blog/glint-unveiled/>

Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>

Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E. & Derks, D. (2015). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job

performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325.

<https://doi.org/10.1002/job.2041>

Bupa (s.f.) Somos Bupa. Recuperado 16 de agosto 2020, de

<https://www.bupa.cl/bupa/nuestra-empresa/somos-bupa>

Bupa Chile. (2019a). *Evaluación de Competencias 2019*. (Diapositiva de Powerpoint).

Bupa Chile. (2019b). *People Pulse 2019*. (Diapositiva de Powerpoint).

Bupa Chile. (2019c). *Mapeo Talento de Jefaturas*. (Diapositiva de Powerpoint).

Campo-Arias, A. & Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de salud pública*, 10(5), 831-839.

Carasco-Saul, M., Kim, W. & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.

<https://doi.org/10.1177/1534484314560406>

Cardy, R. (2004). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*.

Armonk, USA: M. E. Sharpe.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México DF, México: McGraw Hill.

Clínica Bupa Reñaca. (2019). *Inducción Clínica Bupa Reñaca* (Diapositiva de Powerpoint).

Cooper-Thomas, H., Leighton, N., Xu, J. & Knight-Turvey, N. (2010). Measuring change: Does engagement flourish, fade, or stay true? En Albrecht, S. (Ed.) *New horizons in management. Handbook of employee engagement:*

- Perspectives, issues, research and practice* (pp. 87–97). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Dinh, L. (2020). Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress. *Management Science Letters*, *10*(4), 923-928.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.003>
- Enciso, C. & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, *4*(2), 167-183.
- Espinoza, S., Alonso, F. & Fuster, M. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement. *Revista de Psicología Social*, *30*(3), 452-467.
- Gorgievski, M. & Bakker, A. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. En Albrecht, S. (Ed.) *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 264–271). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *21*(2), 123-136.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Gupta, M. & Sharma, P. (2011). Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region. *Sri Krishna International Research & Educational Consortium*, *2*(1), 79-89.
- Hart, P. & Cooper, C. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework. En Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. & Viswesvaran, C. (Eds.)

Handbook of industrial, work, and organizational psychology (pp. 93–114).
Thousand Oaks, USA: Sage Publications.

- Harter, J. (2000). Managerial talent, employee engagement, and business-unit performance. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 215–224.
<https://doi.org/10.1037/h0095893>
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Imas, K., Núñez, J. & Jiménez, A. (2014) *Engagement, satisfacción laboral y equilibrio trabajo-familia en una empresa constructora de la región del Maule* (Tesis de pregrado). Universidad de Talca, Facultad de Psicología, Chile.
- Jericó, P. (2002). La gestión del talento. *Revista PH* 2002(40-41), 228-234.
<https://doi.org/10.33349/2002.40.1432>
- Judge, T. & Colquitt, J. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395-404.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Kanten, S. & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057>
- Khan, N. (2013). Employee engagement drivers for organizational success. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(6), 675-680.

- Kogekar, H. (2010). *Managing talent with 9-box grid*. Recuperado 26 de septiembre de 2020 de: <https://www.kogekar.com.au/9boxgrid/>
- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.
- Lee, G. (2018). Talent measurement: A holistic model and routes forward. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.990>
- Martin, J. & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- Mone, M. & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. New York, USA: Routledge.
- Popli, S. & Rizvi, I. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
<https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Rodríguez, L., Martínez, M. & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY133.joet>
- Rodríguez, V. & Torres, L. (2021). Gender, Work and Health Inequalities. En Hassard, J. & Torres, L. (Eds.) *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming* (pp. 61-76). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53269-7>

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. En Gilliland, S., Steiner, D. & Skarlicki, D. (Eds.) *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, USA: Information Age Publishers.
- Schraeder, M. & Self, D. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.
<https://doi.org/10.1108/00251740310479359>
- Serrano, S. & Reichard, R. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(3), 176-189.
<https://doi:10.1037/a0025621>
- Silzer, R. & Church, A. (2009). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. En Silzer, R. & Dowell, B. (Eds.) *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (pp. 213-280). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Torrijos, P. (2014). *El talento del equipo a revisión con la matriz de las 9 cajas*. Recuperado 30 de diciembre de 2020 de:

<http://elblogdelmandointermedio.com/2014/03/10/el-talento-del-equipo-a-revision-con-la-matriz-de-las-nueve-cajas/>

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is Leadership? En Mobley, W., Wang, Y. & Li, M. (Eds.) *Advances in Global Leadership*, 7, 9-36.

[https://doi.org/10.1108/S15351203\(2012\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S15351203(2012)0000007005)

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to leader*, 2012(63), 55-61. <https://doi.org/10.1002/ltl.20011>

Yukl, G. & Mahsud, R. (2009). Linking strategic leadership and human resource management. *NHRD Network Journal*, 2(5), 44-49.

<https://doi.org/10.1177/0974173920090508>

VerWeire, K. & Van Den Berghe, L. (2004). Integrated performance management: New hype or new paradigm? En Verweire, K. & Van Den Berghe, L. (Eds.) *Integrated performance management* (pp. 1–14). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.


Warner, J. (2009), *Using a Performance and Potential Grid to Guide Coaching Interventions*. Recuperado 26 de septiembre de 2020 de:


<http://blog.readytomanage.com/using-a-performance-and-potential-grid-to-guide-coaching-interventions/>

Anexos

Anexo N° 1: Ejemplo evaluación de desempeño

**Evaluación: Jefaturas****Periodo: Evaluación de Competencias y Plan de Desarrollo 2018**

Evaluado:	
	NOMBRE:
	RUT:

Evaluador:	
	NOMBRE:
	RUT:

Promedio Competencias

Evaluación	Promedio Evaluación	Categoría
Competencias		

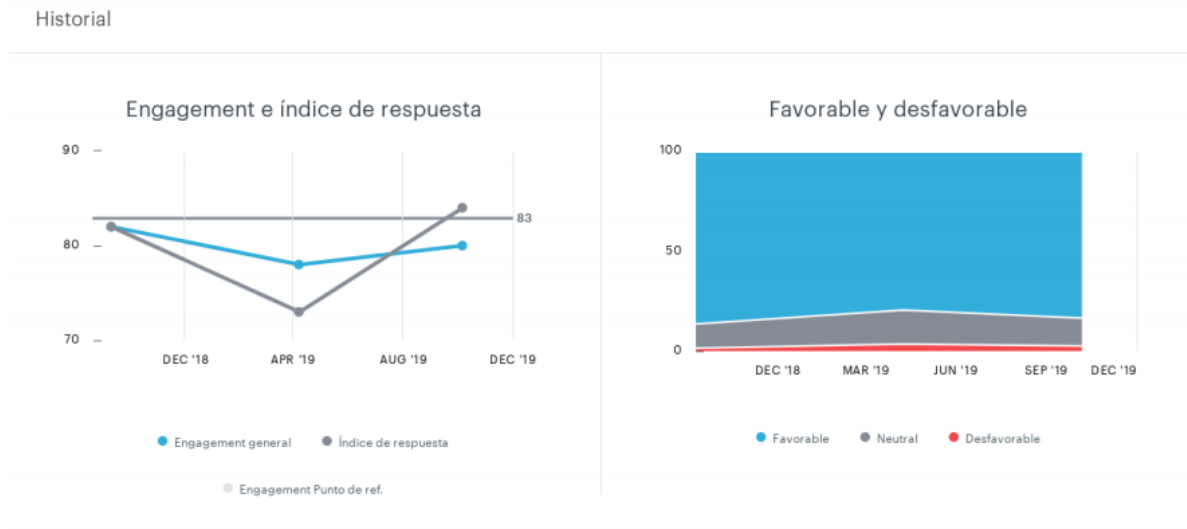
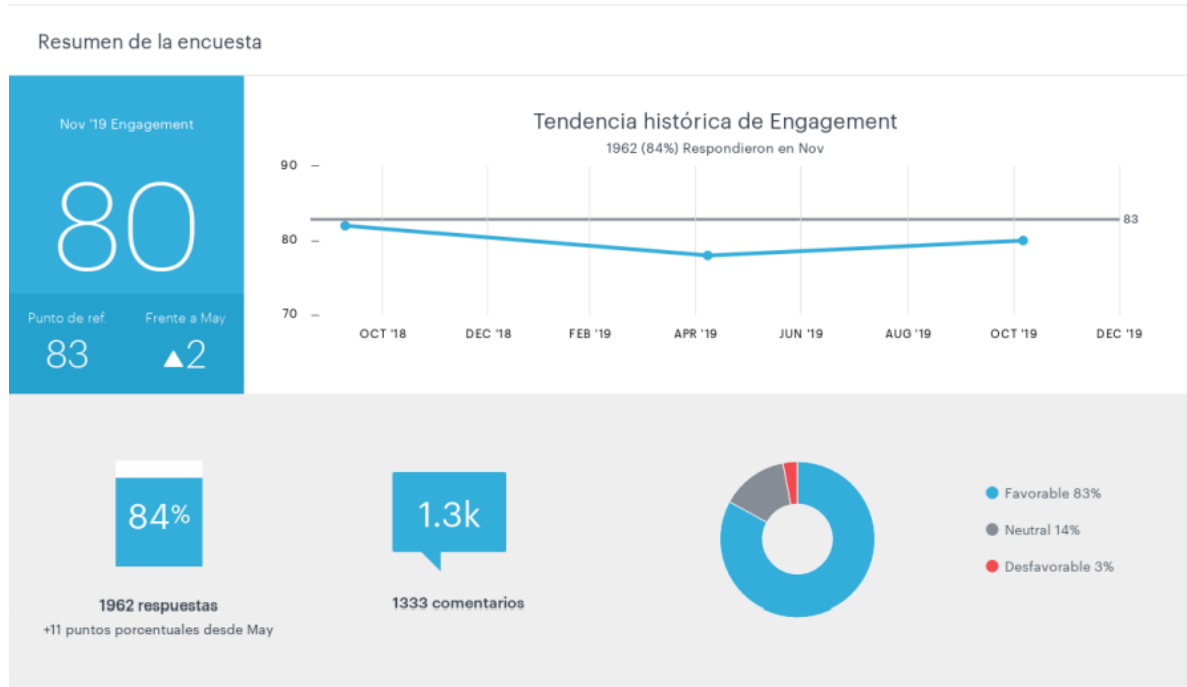
Evaluación de Competencias

Competencia	Evaluación Jefatura Directa	Autoevaluación
Compromiso		
Colaboración		
Empatía		
Excelencia		
Foco en los resultados		
Mentalidad comercial		
Comprometer e influir		
Toma de decisiones		
Gestionar y liderar el cambio		

Comentarios

Tipo Comentario	Comentario
Comentarios Evaluador	

Anexo N° 2: Ejemplo reporte encuesta People Pulse



Puntuaciones								<input checked="" type="radio"/> Agrupado <input type="radio"/> No agrupado
Nombre	Puntuación ↓	Frente a Punto d...	Cam...	Impa...	% favorable	Comenta...	Pregunta	
Contribución	88	-3	▼2	Alto	92%	54	Entiendo cómo mi trabajo contribuye a alcanzar las metas de . Nov 6, 2019	
Trato justo	80	-6	▼1	Alto	81%	40	Recibo un trato justo en mi lugar de trabajo. Nov 6, 2019	
> Engagement	80	-3	▲2	--	83%	96	¿Qué tan satisfecho te encuentras trabajando en ? Nov 6, 2019	
Retroalimentación	79	-3	0	Alto	79%	56	Mi líder me da retroalimentación que me ayuda a mejorar mi desempeño. Nov 6, 2019	
Líder	79	-7	0	Alto	78%	68	Recomendaría mi líder a otros. Nov 6, 2019	
Expectativas de la Compañía	79	-7	▼8	Muy alto	80%	72	Me entusiasma el futuro de . Nov 6, 2019	
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	79	-1	▲3	Alto	78%	35	Puedo equilibrar satisfactoriamente mi trabajo y mi vida personal. Nov 6, 2019	
Enfoque en el consumidor	76	-12	▲1	Alto	76%	78	ofrece una gran experiencia a sus clientes. Nov 6, 2019	
Desafío del status quo	73	-4	▼3	Alto	71%	68	Tengo libertad para dar mi opinión respecto de cómo se trabaja aquí. Nov 6, 2019	
Speak Up	72		--	Alto	68%	56	Si no puedo resolver una preocupación con mi líder, confío en que puedo usar Ethic point- Speak Up. Nov 6, 2019	
Valores	71	-8	▲2	Alto	68%	44	Los colaboradores de viven de acuerdo con los valores de la empresa. Nov 6, 2019	
Empoderamiento	71	-13	▼1	Alto	69%	60	Siento que tengo autonomía para tomar decisiones sobre mi trabajo. Nov 6, 2019	
Crecimiento	71	-9	▼5	Alto	66%	74	Tengo buenas oportunidades de aprendizaje y crecimiento en . Nov 6, 2019	
Colaboración	71	-7	▲2	Alto	68%	70	Los equipos de colaboran de manera eficaz para hacer las cosas. Nov 6, 2019	

Anexo N° 3: Formato matriz de talento

9 BOX

