



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

“Factores que influyen en el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional: Un análisis exploratorio sobre la motivación y la adaptación laboral en trabajadores chilenos”

Memoria presentada por

Camila Verónica Pizarro Núñez

Como requisito para optar al Título de

INGENIERA COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

Enero, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Factores que influyen en el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional: Un análisis exploratorio sobre la motivación y la adaptación laboral en trabajadores chilenos

Nombre del candidato(a): Camila Verónica Pizarro Núñez

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura

Departamento: Departamento de Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, _____ Lionel Valenzuela _____, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 16-10-25

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 14-10-2025

Firma:

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Camila Verónica Pizarro Núñez

Firma: 

Fecha: 14/10/2025

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me acompañaron y apoyaron a lo largo de este proceso, tan desafiante como gratificante. A mi familia, por su amor incondicional y por ser mi mayor refugio en los momentos difíciles; a mis amigos, por su constante ánimo y compañía; y a mis colegas de trabajo, quienes no solo me motivaron, sino que también colaboraron en la masificación de la encuesta, facilitando una parte clave de esta tesis. Un agradecimiento especial a mi novio, quien fue un pilar fundamental en este camino, brindándome apoyo emocional, confianza y fuerza en cada paso. A mis jefes, por su disposición y respaldo en este proyecto, algo que valoré profundamente. Finalmente, quiero agradecer a todos quienes estuvieron presentes no solo durante el desarrollo de mi tesis, sino a lo largo de toda mi carrera, que estuvo marcada por altos y bajos emocionales. Fue un camino lleno de desafíos, pero gracias a mis cercanos encontré la fortaleza necesaria para superar las adversidades y llegar hasta aquí. A todos ustedes, mi gratitud eterna.

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN	8
3. OBJETIVOS	10
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	11
5. ESTADO DEL ARTE	13
5.1. ANTECEDENTES	13
5.1.1 Estudios e informes realizados en Chile y Latinoamérica	14
5.1.2 Estudios realizados a nivel global	24
5.1.3 Análisis y conclusiones del estado del arte	32
5.2. MARCO TEÓRICO	34
5.2.1 Competencias y Desarrollo Profesional	35
5.2.2 Motivación y Crecimiento Profesional	36
5.2.3 Transformación Digital y Tecnologías Emergentes	37
5.2.4 Ajuste Persona-Trabajo y Retención	39
5.2.5 Síntesis del Marco Teórico	40
6. METODOLOGÍA	42
6.1 Diseño del Estudio	42
6.2 Definición de la Población y la Muestra	42
6.3 Diseño del Instrumento de Recolección de Datos	43
6.4 Procedimiento	43
6.5 Plan de Análisis de Datos	44
7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	45
7.1 Recolección de Datos	45
7.2 Caracterización de la Muestra	46
7.3. Análisis Cuantitativo Descriptivo	47
7.4 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.	62
7.5 Análisis de Relaciones entre dos Variables	63
7.5.1 Pruebas de Correlación de Spearman	63
7.5.2 Pruebas de Independencia de Chi-Cuadrado	66

7.5.3 Pruebas de Asociación entre Variables mediante Kruskal-Wallis	69
7.6 Red Relacional de Variables Significativas para el Desarrollo de Competencias	73
7.7 Análisis Multivariado - Análisis de Clusters	76
8. RECOMENDACIONES	80
8.1 Recomendaciones Metodológicas	80
8.2 Recomendaciones Organizacionales.....	80
9. CONCLUSIONES	82
10. BIBLIOGRAFÍA	84
11. ANEXOS	88

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio aborda el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional como pilares fundamentales para enfrentar los desafíos del mercado laboral en Chile. A través de un enfoque cuantitativo y la aplicación de encuestas estructuradas, se analizaron las percepciones, motivaciones y barreras que enfrentan los empleados en su proceso de aprendizaje y mejora continua. Los hallazgos revelan una relación significativa entre la disposición a capacitarse, la motivación intrínseca y extrínseca, y las oportunidades organizacionales para el avance profesional.

Entre los resultados destacados, se identificó qué factores como la falta de tiempo, el exceso de carga laboral y la carencia de apoyo organizacional son los principales impedimentos para que los trabajadores participen en actividades de formación. Por otro lado, los empleados que perciben un entorno laboral que fomenta el aprendizaje y ofrece caminos claros de promoción laboral muestran niveles más altos de satisfacción y compromiso con la organización. Además, el estudio evidencia la necesidad de integrar herramientas digitales y tecnológicas como parte esencial de los programas de capacitación para preparar a los trabajadores frente a las demandas de la transformación digital.

El análisis concluye que el desarrollo de competencias no solo beneficia el desempeño individual, sino que también tiene un impacto positivo en la retención de talento y la sostenibilidad organizacional. Las recomendaciones planteadas incluyen la implementación de programas de formación estructurados, sistemas de mentoría y coaching, y la creación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. Estas acciones permitirán a las organizaciones alinear sus objetivos estratégicos con las aspiraciones de crecimiento de sus colaboradores, contribuyendo así al desarrollo integral del talento humano y a la competitividad en un entorno laboral en constante evolución.

Este estudio no solo aporta una visión comprensiva sobre las dinámicas que influyen en el crecimiento profesional, sino que también propone un modelo de gestión de competencias adaptable a distintas industrias y contextos regionales, sentando las bases para futuras investigaciones y estrategias organizacionales más inclusivas y efectivas.

2. INTRODUCCIÓN

En un mundo laboral en constante transformación, el éxito de las organizaciones ya no depende exclusivamente de su capacidad de innovar o competir, sino de su habilidad para desarrollar y potenciar el talento humano. Las competencias y conocimientos de los trabajadores son el motor que impulsa la productividad, la eficiencia y la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, cuando estas habilidades no están alineadas con las demandas organizacionales, se generan ineficiencias que afectan no solo el logro de objetivos estratégicos, sino también el bienestar de los empleados y su percepción de satisfacción laboral. Según Hays (2022), los empleados que sienten que carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus roles o avanzar profesionalmente tienden a buscar nuevas oportunidades, lo que incrementa la rotación y eleva los costos asociados al reemplazo de talento. Este fenómeno refleja un desafío crítico: la falta de inversión en desarrollo de competencias no solo limita el potencial individual, sino que también amenaza el éxito organizacional.

El informe Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte (2024) destaca que las organizaciones que priorizan el desarrollo continuo de competencias logran resultados empresariales significativamente mejores. En empresas de alto rendimiento, el 84% de los empleados afirma recibir la capacitación necesaria para desempeñarse de manera efectiva. Este vínculo entre crecimiento profesional y rendimiento organizacional subraya la importancia de crear entornos que promuevan el aprendizaje continuo, no solo como una herramienta de adaptación al cambio, sino como un catalizador para la resiliencia y la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

Además, el desarrollo de competencias no es solo una respuesta a los desafíos actuales, sino una estrategia para anticiparse al futuro. Según el Workplace Learning Report de LinkedIn (2023), más del 80% de las organizaciones están centrando sus esfuerzos en fomentar culturas laborales orientadas al aprendizaje, reconociendo que las habilidades del mañana deben empezar a construirse hoy. La capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, y de fortalecer habilidades como el pensamiento crítico y la colaboración, son esenciales para mantenerse competitivos en un mercado laboral cada vez más dinámico y exigente.

Desde una perspectiva teórica, la motivación para el desarrollo de competencias está intrínsecamente ligada a las expectativas de los trabajadores sobre los resultados que podrán alcanzar. La Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) establece que los

empleados se sienten incentivados a invertir en su crecimiento profesional cuando perciben una conexión clara entre su esfuerzo, los resultados tangibles y las oportunidades de avance. Sin embargo, cuando las organizaciones no ofrecen trayectorias claras de desarrollo, los empleados tienden a desmotivarse, lo que afecta tanto su desempeño como su disposición para adquirir nuevas habilidades.

En el caso de Chile, el Análisis Laboral Chile 2024 de Adecco identifica que el 44,2% de los trabajadores percibe una falta de oportunidades de crecimiento en sus empresas, lo que genera insatisfacción y estancamiento profesional. Asimismo, el 30% señala que no cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones, reforzando la sensación de limitación en su desarrollo. Esta situación afecta no solo la motivación y la productividad individual, sino también la capacidad de las organizaciones para retener talento y alcanzar sus metas estratégicas.

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo para explorar y analizar los factores que influyen en el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional de los trabajadores en diversos sectores en Chile. Mediante encuestas dirigidas a una muestra representativa de la población laboral, se recopilarán datos sobre percepciones de oportunidades de crecimiento, participación en programas de capacitación, motivación y disposición para incorporar herramientas tecnológicas emergentes en sus actividades laborales. Este enfoque no solo permitirá identificar patrones y tendencias clave, sino también ofrecerá una base sólida para comprender las dinámicas que impactan el desarrollo profesional en el contexto actual.

Este análisis busca aportar una visión integral de las dinámicas laborales en Chile, proporcionando información valiosa para el diseño de estrategias que fortalezcan el talento humano y fomenten entornos laborales orientados al aprendizaje continuo. En un mercado laboral caracterizado por la competencia global y la rápida evolución de las tecnologías, comprender y abordar estos factores será clave para garantizar tanto el crecimiento profesional de los trabajadores como la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar de forma exploratoria los factores que influyen en el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional de los trabajadores en diversos sectores en Chile, para comprender las dinámicas que impactan su desarrollo laboral y profesional.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores motivacionales personales y organizacionales que impulsan o limitan el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional.
- Analizar la relación entre la participación en programas de capacitación y el avance profesional, evaluando su impacto en la satisfacción y la efectividad laboral.
- Examinar las percepciones de los trabajadores sobre las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, y su relación con el compromiso laboral y la intención de permanecer en sus organizaciones.
- Explorar el nivel de disposición de los trabajadores para adoptar herramientas tecnológicas, incluyendo tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, y su impacto en el desempeño y las competencias laborales.
- Identificar las principales barreras y facilitadores que afectan la retención de talento en diferentes sectores, diferenciando entre los factores que promueven la permanencia y aquellos que fomentan la rotación.

3.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta de investigación, con un enfoque exploratorio sobre los factores que impactan en el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional de los trabajadores en diversos sectores en Chile, es la siguiente:

¿Cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional de los trabajadores en diversos sectores en Chile, y cómo se relacionan estas dinámicas con su motivación, percepción de oportunidades de crecimiento, participación en programas de capacitación y adopción de herramientas tecnológicas, incluidas las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial?

Esta pregunta, con un enfoque exploratorio, busca analizar los elementos clave que afectan el desarrollo laboral, considerando tanto aspectos individuales como organizacionales. A través de este análisis, se pretende identificar patrones y tendencias que reflejen el impacto de estos factores en el desempeño, satisfacción laboral y disposición al aprendizaje continuo en un entorno laboral en constante evolución.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

En un contexto laboral marcado por la digitalización y los rápidos avances tecnológicos, comprender los factores que impulsan o limitan el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional es esencial para enfrentar los desafíos del mercado laboral contemporáneo. Este estudio tiene como objetivo explorar de manera amplia las dinámicas que influyen en el desarrollo profesional de los trabajadores en Chile, considerando tanto aspectos individuales como organizacionales. Las habilidades técnicas y blandas, como la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y el manejo de herramientas tecnológicas emergentes, son componentes esenciales en la transición hacia un entorno laboral más digitalizado y competitivo.

El alcance del estudio se extiende a trabajadores de diferentes sectores económicos en Chile, capturando una muestra representativa que permita analizar patrones y tendencias significativas en la percepción de oportunidades de desarrollo, participación en programas de capacitación y disposición hacia la adopción de herramientas tecnológicas, incluida la inteligencia artificial. Este enfoque integral busca comprender las relaciones entre estos factores y su impacto en la motivación laboral, la satisfacción profesional y el compromiso con el desarrollo continuo.

A diferencia de estudios que se enfocan en sectores o empresas específicas, este análisis tiene un carácter general que permite abarcar una variedad de perfiles laborales y contextos organizacionales. La metodología empleada consistirá en un enfoque cuantitativo basado en encuestas estructuradas, diseñadas para recopilar datos sobre percepciones, actitudes y experiencias relacionadas con el desarrollo profesional. Esta herramienta permitirá identificar brechas y desafíos que enfrentan los trabajadores al intentar alinearse con las demandas de un entorno laboral en constante evolución.

El estudio también examinará el papel que juegan las tecnologías emergentes en la configuración de competencias laborales. Dado que la inteligencia artificial y la automatización están transformando las expectativas del mercado laboral, es crucial explorar cómo los trabajadores perciben estas herramientas y qué tan preparados se sienten para incorporarlas en sus actividades diarias. Este análisis permitirá comprender mejor las barreras que dificultan su adopción y las oportunidades que estas tecnologías pueden ofrecer para fomentar el desarrollo profesional.

Por limitaciones de tiempo y recursos, el estudio no incluirá análisis cualitativos en profundidad ni estudios de caso específicos, aunque se garantizará una robustez estadística que permita extraer conclusiones relevantes. Los resultados de este estudio exploratorio servirán como base para investigaciones futuras y ofrecerán una comprensión detallada de las dinámicas laborales en Chile, con potencial para contribuir al diseño de estrategias organizacionales y políticas públicas orientadas al fortalecimiento del talento humano y su integración en un mercado laboral más competitivo y resiliente.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. ANTECEDENTES

En un entorno laboral caracterizado por la transformación constante, los estudios y análisis previos desempeñan un papel crucial para comprender los factores que impulsan o limitan el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional. La literatura y los informes recientes no solo identifican las tendencias emergentes, sino que también ofrecen un marco para explorar cómo estos elementos impactan la motivación, la retención de talento y la preparación para desafíos futuros en un mercado cada vez más competitivo. Este estado del arte integra estudios nacionales, regionales y globales que abordan estos temas desde distintas perspectivas, destacando tanto las prácticas efectivas como las áreas de oportunidad.

La relevancia de explorar las dinámicas del desarrollo de competencias y la motivación laboral radica en su impacto directo sobre la productividad y sostenibilidad de las organizaciones. A través de un análisis exhaustivo de estudios realizados en Chile y América Latina, junto con investigaciones globales, se busca contextualizar los desafíos específicos que enfrentan los trabajadores y las empresas en un mundo laboral en transformación. Estos informes no solo proporcionan datos y análisis detallados, sino que también sirven como base para la presente investigación, al aportar evidencia empírica y teórica que enriquece el análisis exploratorio planteado.

Los estudios seleccionados permiten identificar patrones y tendencias en áreas clave como la alineación de competencias, la disposición hacia el aprendizaje continuo, la adopción de tecnologías emergentes y la motivación intrínseca de los trabajadores. Desde informes sobre transformación digital hasta análisis de felicidad laboral y engagement, cada uno contribuye a una comprensión más amplia de los factores que moldean el desarrollo profesional y las dinámicas laborales actuales. Este enfoque holístico no solo resalta la importancia del talento humano como motor de crecimiento organizacional, sino que también ofrece una perspectiva integral para abordar las brechas identificadas en la literatura.

5.1.1 Estudios e informes realizados en Chile y Latinoamérica

Competencias y desarrollo profesional

- Análisis Laboral Chile 2024 - Adecco

El informe "Análisis Laboral Chile 2024", elaborado por Adecco, líder global en soluciones de recursos humanos, analiza las principales tendencias y desafíos del mercado laboral chileno, con un enfoque en las percepciones de los empleados respecto a las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación. Basado en encuestas estructuradas realizadas a más de 3.000 trabajadores de diversas industrias y niveles jerárquicos, el estudio identifica que el 44,2% de los empleados considera limitadas las oportunidades de crecimiento en sus empresas, mientras que un 37,4% señala la falta de planes claros para alcanzarlas. Además, el 30% reporta no contar con herramientas suficientes para desempeñar sus funciones de manera eficiente, lo que refuerza una percepción de estancamiento laboral que afecta tanto el desempeño individual como la capacidad de las organizaciones para retener talento.

El informe concluye que existe una desconexión significativa entre las expectativas de los colaboradores y las políticas de desarrollo implementadas por las empresas chilenas. Mientras que un 32,6% de los trabajadores estaría dispuesto a renunciar por falta de desarrollo de competencias, el 30,7% lo haría debido a la ausencia de proyección interna. Adecco subraya la necesidad urgente de estrategias más integrales que incluyan planes claros de capacitación y oportunidades efectivas de retroalimentación. Estas acciones no solo fortalecerían la satisfacción laboral y la retención de talento, sino que también mejorarían la competitividad organizacional en un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente.

- Los Desafíos del Talento Digital en Chile - Fundación País Digital / NTT DATA Chile

El documento titulado "Los Desafíos del Talento Digital en Chile" es un estudio desarrollado en 2023 por Fundación País Digital en colaboración con NTT DATA Chile. Este informe aborda la importancia del talento digital en el contexto de la transformación tecnológica que enfrenta el país y analiza los desafíos y oportunidades para desarrollar habilidades digitales avanzadas en la población. Su objetivo es aportar estrategias para fortalecer el ecosistema digital, a través de testimonios y análisis de líderes empresariales, startups y el sector académico, quienes comparten sus experiencias en la gestión y desarrollo del talento digital en sus organizaciones.

La metodología del informe incluye entrevistas cualitativas a líderes de diferentes sectores y análisis de datos de estudios previos relevantes, como el "Índice Global de Competitividad Digital" y el informe "Future of Jobs" del Foro Económico Mundial. El estudio destaca cifras críticas, como que solo el 43% de los trabajadores a nivel mundial contará con habilidades digitales avanzadas para 2025, mientras que el 85% de las empresas requerirán estas competencias. A nivel nacional, Chile ocupa el puesto 54 en preparación digital según el Índice de Competitividad Digital, lo que resalta la urgencia de implementar programas formativos adaptados a las demandas del mercado.

Entre las cifras más relevantes, el documento señala que en Chile existe una brecha significativa entre la demanda de habilidades tecnológicas y la oferta de talento capacitado. Solo el 15% de los trabajadores posee habilidades digitales avanzadas, mientras que el 57% de los empleadores las consideran críticas para el éxito organizacional. Además, el informe resalta que sectores clave como el desarrollo de software y la ciberseguridad enfrentan déficits notables de profesionales, lo que pone en riesgo la competitividad del país en un entorno global digitalizado. En términos de impacto económico, la integración de programas de capacitación en habilidades digitales podría elevar el PIB nacional en un 1,21% anual, según proyecciones del documento.

El informe concluye enfatizando la importancia de la colaboración entre los sectores público y privado para cerrar esta brecha de habilidades. Propone estrategias como la implementación de metodologías de aprendizaje acelerado, como los bootcamps digitales, y la promoción de una cultura de innovación desde etapas tempranas de la educación. También destaca la necesidad de reducir la brecha de género en el ámbito tecnológico, ya

que solo el 16% de los trabajadores digitales son mujeres, lo que limita la diversidad y el aprovechamiento del talento en el sector. Estas acciones son fundamentales para que Chile avance hacia una economía más inclusiva y digitalizada, garantizando la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

- 1er Estudio Latinoamericano sobre Gestión Estratégica del Desempeño - Rankmi y Circular HR

El "1er Estudio Latinoamericano sobre Gestión Estratégica del Desempeño" elaborado por Rankmi y Circular HR (2020), ofrece un panorama detallado de las prácticas de evaluación y gestión del desempeño en diversas industrias de la región. Este informe surge como respuesta a los cambios laborales acelerados por la pandemia de COVID-19, destacando la importancia de adoptar estrategias continuas de retroalimentación y digitalización en los procesos de gestión del talento. La muestra del estudio incluyó a 690 líderes de gestión de personas de distintos países, y se identificó que solo el 6% de las empresas encuestadas cuenta con programas formales de gestión del desempeño, mientras que el 94% realiza evaluaciones ocasionales o carece de metodologías estructuradas. Este hallazgo refleja una brecha significativa en la capacidad de las organizaciones para aprovechar plenamente las oportunidades de mejora en el desempeño y la productividad.

El informe subraya que el 81% de los líderes considera que la retroalimentación es una etapa fundamental en los procesos de evaluación del desempeño, lo que representa un paso importante hacia un modelo más estratégico y continuo. Sin embargo, el 44% de las empresas con más de cinco años de experiencia en evaluaciones todavía utiliza herramientas manuales, como hojas de cálculo y correos electrónicos, lo que limita su capacidad para generar datos en tiempo real y tomar decisiones basadas en evidencia. A pesar de esto, cerca del 70% de las organizaciones han comenzado a integrar plataformas digitales que automatizan la gestión del desempeño, lo que demuestra un avance hacia la digitalización y una mayor alineación con los estándares de la Industria 4.0.

Transformación Digital y Tecnologías Emergentes

- Comisión de Transformación Digital e Inteligencia Artificial (2024) - CPC

El informe de la Comisión de Transformación Digital e Inteligencia Artificial (2024), elaborado por la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), aborda los principales desafíos y oportunidades que la transformación digital y la inteligencia artificial (IA) presentan para Chile. Este documento, desarrollado con la participación de expertos del ámbito empresarial, tecnológico y académico, subraya la urgencia de avanzar en la adopción de estas tecnologías para superar una década de estancamiento en productividad y crecimiento económico. Además, el informe destaca que, aunque Chile lidera por segundo año consecutivo el Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA), el país enfrenta barreras significativas para consolidar su posición como referente en el uso y desarrollo de estas tecnologías. Muchas empresas pequeñas y medianas adoptan la IA de manera indirecta, a través de plataformas que ya integran estas herramientas, mientras que las grandes corporaciones enfrentan desafíos asociados a la rigidez de sus estructuras organizacionales, lo que limita su capacidad para implementar innovaciones disruptivas. En este contexto, la CPC identifica como prioridad el desarrollo de competencias digitales y habilidades adaptativas que permitan tanto a los trabajadores como a las organizaciones responder a las crecientes demandas del mercado.

Una de las conclusiones más destacadas del informe es el impacto económico potencial de la alfabetización digital y el uso básico de herramientas de inteligencia artificial. Según estudios citados, la implementación de programas de formación orientados a fortalecer estas competencias podría aumentar el Producto Interno Bruto (PIB) chileno en al menos un 1,21% anual, lo que representa un avance significativo hacia una economía más inclusiva y competitiva. Sin embargo, este proceso requiere una estrategia integral que considere no solo la capacitación técnica, sino también el cambio cultural necesario para facilitar la adopción tecnológica dentro de las organizaciones. La CPC enfatiza que las empresas tienen un rol clave en este desafío, al fomentar una cultura de aprendizaje continuo y diseñar programas de formación que estén alineados con las necesidades específicas de sus modelos de negocio. Asimismo, el informe propone que estos programas incluyan metodologías innovadoras como la capacitación inmersiva y certificaciones cortas específicas, que permitan a los trabajadores adquirir habilidades prácticas de manera eficiente. Estas iniciativas son fundamentales no solo para reducir las brechas de competencias existentes, sino también para generar un impacto positivo en la retención de

talento y en la productividad organizacional. En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, la integración efectiva de la IA y las tecnologías digitales emerge como un factor determinante para garantizar la sostenibilidad y el éxito de las empresas chilenas.

- **El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región? - BID**

El documento titulado El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región? analiza los desafíos y oportunidades asociados con la digitalización y la automatización en la región, considerando tendencias como el impacto tecnológico y el envejecimiento poblacional. Este informe, publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), busca aportar un marco de referencia para que los estados, empresas y trabajadores se adapten a los cambios que traerá la cuarta revolución industrial. Su metodología incluye la recopilación y análisis de datos cuantitativos, entrevistas a expertos y revisión de estudios previos, lo que permite generar recomendaciones prácticas para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en el ámbito laboral.

Una de las cifras más relevantes destacadas en el informe es que, en América Latina, el 30% de los empleos actuales podrían ser automatizados en los próximos diez años. Sin embargo, esta transformación no necesariamente implica una reducción neta del empleo, ya que también se espera la creación de nuevos roles, especialmente en sectores como inteligencia artificial, análisis de datos y ciberseguridad. Por ejemplo, ocupaciones emergentes relacionadas con "entrenadores" y "sostenedores" de sistemas de inteligencia artificial se están consolidando como parte del mercado laboral en países más avanzados tecnológicamente, una tendencia que la región debe adoptar rápidamente.

El informe enfatiza la urgencia de implementar estrategias de reconversión laboral que combinen educación formal con programas de capacitación continua. Según los hallazgos, menos del 50% de la fuerza laboral en la región cuenta con las habilidades digitales básicas necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que plantea un desafío para la competitividad global. Además, destaca que las empresas deben jugar un rol activo en este proceso mediante alianzas público-privadas que permitan cerrar la brecha de habilidades, promoviendo aprendizajes en el lugar de trabajo y fomentando la innovación.

- ***Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2023 - CEPAL***

El informe *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2023*, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), analiza los desafíos económicos y sociales que enfrenta la región, enfocándose en temas como el crecimiento económico, la inflación, el mercado laboral y las estrategias de financiamiento para la transición sostenible. Este documento, disponible en versión anual, se basa en información proporcionada por los equipos nacionales y subregionales de la CEPAL, además de la colaboración de múltiples divisiones especializadas. Utiliza datos estadísticos y proyecciones actualizadas para generar un panorama integral del desempeño económico en la región.

Uno de los hallazgos más destacados es la persistente desaceleración económica en América Latina y el Caribe. En 2023, el crecimiento promedio del PIB regional se estima en un modesto 1,2%, con proyecciones igualmente limitadas para 2024. Este estancamiento económico se debe principalmente a factores como la contracción en la inversión pública y privada, el agotamiento de los estímulos fiscales implementados durante la pandemia, y una política monetaria restrictiva en la mayoría de los países. Además, la inflación, aunque en descenso, sigue siendo elevada, ubicándose en un promedio regional del 6,8% en 2023, afectando directamente el poder adquisitivo de los hogares y la estabilidad de los mercados laborales. En este contexto, el informe señala que las políticas económicas deben priorizar la inversión productiva y el fortalecimiento del empleo como motores de crecimiento sostenible.

En cuanto al mercado laboral, el informe destaca que, si bien la tasa de desocupación regional ha disminuido al 6,8% en el primer trimestre de 2023, aún persisten grandes desafíos estructurales. La informalidad laboral afecta al 48% de los trabajadores en la región, limitando su acceso a beneficios sociales y afectando su capacidad de contribuir al desarrollo económico. Asimismo, se observa una brecha de género significativa: la participación laboral femenina se mantiene 22 puntos porcentuales por debajo de la masculina. Estas dinámicas no solo impactan la equidad en los mercados laborales, sino que también restringen el crecimiento económico general al desaprovechar el potencial de una parte considerable de la población económicamente activa.

Finalmente, el informe subraya la necesidad de invertir en educación y capacitación para cerrar las brechas de habilidades en un entorno laboral cada vez más digitalizado. Según

los datos presentados, el 57% de los empleadores en América Latina reportan dificultades para encontrar trabajadores con competencias técnicas avanzadas, particularmente en áreas relacionadas con la digitalización y las tecnologías emergentes. Este déficit de habilidades representa una barrera crítica para la competitividad regional y refuerza la urgencia de implementar políticas públicas y estrategias organizacionales que promuevan la formación y actualización de la fuerza laboral.

Retención de Talento y Motivación Laboral

- Análisis de Tendencias y Salarios 2024 – Hays

El "Análisis de Tendencias y Salarios 2024" de Hays proporciona un panorama exhaustivo del mercado laboral en América Latina, con un enfoque en identificar las dinámicas clave que afectan la contratación, retención y motivación de talento en la región. Este informe, basado en una encuesta aplicada a más de 12.400 empleadores y profesionales de Brasil, México, Colombia, Chile y otros países, examina los principales retos que enfrentan las organizaciones para satisfacer las expectativas de sus empleados. La metodología utilizada incluyó un análisis de percepciones recolectadas entre diciembre de 2023 y enero de 2024, lo que permitió capturar datos actualizados sobre las preferencias y desafíos de los empleados en un contexto económico global incierto. Los hallazgos destacan que, aunque el 46% de las empresas planea incrementar su plantilla este año, el 50% de los trabajadores teme perder su empleo debido a la inestabilidad económica, lo que genera un entorno de incertidumbre y estancamiento profesional.

El informe revela importantes discrepancias entre las expectativas salariales de los empleados y la capacidad de las empresas para satisfacerlas. Mientras que el 45% de los encuestados espera un aumento salarial superior al 10%, solo el 12% de las organizaciones planea otorgar incrementos en esa magnitud. Esta brecha es particularmente notoria en Chile, donde solo el 27% de los trabajadores se encuentra satisfecho con su remuneración actual, en contraste con el 61% registrado en 2023. Además, el 57% de los empleados reporta un incremento en los niveles de estrés, y el 55% admite sentirse desmotivado. Estos indicadores reflejan la necesidad de implementar estrategias de compensación más amplias, que incluyan incentivos no monetarios como el apoyo al desarrollo profesional y programas de bienestar, los cuales son altamente valorados por los empleados.

El informe también destaca la evolución de las estrategias de trabajo híbrido en América Latina. Según los datos, el 91% de las organizaciones encuestadas planea mantener un modelo híbrido o totalmente presencial este año, mientras que solo el 6% considera seguir con una estructura completamente remota. Este contraste con las preferencias de los empleados, de los cuales un 21% prioriza el trabajo remoto en futuras oportunidades, genera un desafío para las empresas que buscan equilibrar productividad y satisfacción laboral. Además, el estudio revela que los días de oficina en el modelo híbrido se concentran principalmente en tres jornadas semanales, con un 47% de las empresas optando por esta frecuencia, lo que refleja un intento de adaptarse a las nuevas dinámicas laborales sin perder los beneficios del trabajo presencial, como la formación en persona y la interacción directa que facilita la cohesión del equipo.

Otro punto clave es la creciente relevancia de la diversidad, equidad e inclusión (DE&I) en las estrategias organizacionales. Aunque el 65% de las empresas afirma contar con políticas claras de DE&I, el 53% de los empleados considera que estas no se toman en serio o no se aplican adecuadamente. Esta percepción subraya la necesidad de fortalecer estas iniciativas para fomentar una cultura organizacional más inclusiva, que promueva la confianza y el respeto mutuo. Asimismo, las formaciones en temas como igualdad de género, diversidad generacional y prejuicios inconscientes se destacan como demandas prioritarias de los empleados, lo que pone de manifiesto un desajuste entre lo que las organizaciones ofrecen y las expectativas de sus colaboradores.

- Workmonitor 2024 - Randstad

El informe Workmonitor 2024 de Randstad analiza las tendencias globales del mercado laboral, enfatizando las prioridades y motivaciones de los trabajadores en 34 mercados, incluidos países de América Latina como Chile. Este estudio, realizado entre octubre y noviembre de 2023, recopiló respuestas de 27.000 trabajadores mediante encuestas en línea. En el caso de Chile, la muestra incluyó a 1.000 participantes, cubriendo edades de 18 a 67 años y empleados en distintos sectores. Este enfoque permitió capturar percepciones actualizadas sobre temas clave como ambición profesional, equilibrio entre vida laboral y personal, flexibilidad y formación.

El informe destaca que el 94% de los trabajadores en Chile consideran el salario como una de las prioridades más importantes, igualando al equilibrio entre la vida laboral y personal

(93%). Sin embargo, más del 62% de los encuestados afirma que su vida personal es más importante que su carrera, reflejando un cambio en las aspiraciones laborales. Además, un 45% de los trabajadores señaló que dejarían su trabajo si no existieran oportunidades de desarrollo profesional, mientras que el 51% lo haría si sus condiciones laborales afectaran negativamente su calidad de vida. Estas cifras subrayan la necesidad de que los empleadores adapten sus estrategias para alinear las expectativas laborales con las realidades personales de sus equipos.

Otro hallazgo relevante es el énfasis en la formación y el desarrollo de habilidades, especialmente en áreas como inteligencia artificial y tecnología, consideradas críticas por el 42% de los trabajadores chilenos. El 86% valora altamente la capacitación continua, y el 39% dejaría su empleo si no se ofrecieran oportunidades adecuadas de aprendizaje. Estos datos resaltan la creciente importancia de programas de desarrollo profesional que no solo fortalezcan las habilidades técnicas, sino también las competencias blandas como liderazgo y comunicación. La necesidad de una capacitación integral y personalizada se presenta como un factor clave para mejorar la retención de talento y la competitividad organizacional en un entorno laboral dinámico.

- Estudio Bienestar y Felicidad Laboral 2021 - ACHS

El informe Estudio Bienestar y Felicidad Laboral fue realizado por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) en colaboración con Merlin Research, con el objetivo de comprender los niveles de felicidad de los trabajadores chilenos y los factores que influyen en su bienestar laboral. Este estudio, llevado a cabo entre octubre y noviembre de 2021, utilizó una muestra representativa de 3.277 trabajadores, obtenida a través de encuestas en línea. La metodología incluyó técnicas avanzadas de análisis de lenguaje natural y Big Data, permitiendo capturar y procesar miles de conceptos provenientes de declaraciones espontáneas de los participantes. La muestra fue ponderada por edad y género, con un error muestral de $\pm 1,7\%$, asegurando la precisión de los resultados.

Uno de los hallazgos más significativos es que el 53% de los trabajadores se considera "feliz" o "muy feliz" en su trabajo, aunque este nivel es inferior al 82% que reporta felicidad general en su vida. Los principales factores que contribuyen al bienestar laboral son un buen ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales positivas y la percepción de reconocimiento y valoración. Por otro lado, los elementos que disminuyen la felicidad laboral

incluyen el mal liderazgo, conflictos interpersonales, exceso de trabajo y estrés, mencionados por el 20% de los participantes como las principales causas de insatisfacción. Además, el informe resalta que los trabajadores en modalidad de teletrabajo reportaron mayores niveles de felicidad, con un 59% calificándose como "felices" o "muy felices", en comparación con el 46% de quienes trabajan de manera presencial.

Otro punto relevante del estudio es la relación entre la edad y la felicidad laboral. Los trabajadores mayores de 51 años reportaron los niveles más altos de felicidad en el trabajo (59%), seguidos por los de entre 36 y 50 años (51%) y los menores de 35 años (42%). Esto sugiere que la experiencia y la estabilidad laboral contribuyen a un mayor bienestar en el entorno profesional. En términos de género, se identificaron brechas significativas: las mujeres reportaron niveles de felicidad laboral más bajos y menor seguridad psicológica al expresar opiniones, en comparación con los hombres. Estos datos subrayan la necesidad de estrategias inclusivas que aborden tanto las diferencias generacionales como de género para mejorar el bienestar y la felicidad en los lugares de trabajo.

- Engagement y Agotamiento Laboral 2022 - Circular HR

El informe titulado Engagement y Agotamiento Laboral 2022 fue realizado por Circular HR, una consultora de recursos humanos de Fundación Chile, con el objetivo de analizar los niveles de motivación y desgaste en el trabajo, así como las variables clave que impactan el bienestar laboral en diversas organizaciones de América Latina. La metodología utilizada incluyó la aplicación de escalas validadas internacionalmente como la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y cuestionarios basados en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales. El estudio evaluó una muestra representativa de más de 10.291 colaboradores en 77 organizaciones chilenas y otras 82 en la región, recopilando datos durante el 2022. Estas herramientas permitieron medir tanto las experiencias laborales de los colaboradores como los factores contextuales que afectan el engagement y el agotamiento.

Entre los hallazgos más relevantes, se observó que el promedio de engagement laboral en Chile se mantuvo estable respecto al 2021, con un puntaje promedio de 4,34 en una escala de 0 a 6. Sin embargo, solo el 18,4% de los trabajadores evaluados mostró niveles altos de engagement, lo que indica un espacio significativo de mejora en términos de motivación y

entusiasmo por las tareas laborales. Por el contrario, el nivel de agotamiento promedio aumentó a 2,66 en una escala de 1 a 4, con un 23% de la muestra presentando estados críticos de desgaste laboral. Este aumento se atribuyó, entre otros factores, al regreso a la presencialidad y las tensiones asociadas a cambios estructurales y políticos en el país. Estas cifras subrayan la importancia de estrategias de intervención organizacional para equilibrar demandas y recursos laborales.

El informe identificó variables clave que predicen el engagement y el agotamiento. Entre los recursos que fomentan la motivación destacaron las oportunidades de desarrollo, la autonomía y el optimismo, mientras que las demandas emocionales, el conflicto de roles y las trabas administrativas se identificaron como las principales causas de desgaste. Estos hallazgos son particularmente útiles para las organizaciones que buscan implementar programas de desarrollo profesional y bienestar laboral. Circular HR enfatizó la necesidad de diseñar ambientes laborales que no solo minimicen las demandas excesivas, sino que también fortalezcan los recursos disponibles para los colaboradores. Este enfoque permite a las empresas no solo reducir el agotamiento, sino también incrementar la productividad y la retención del talento.

5.1.2 Estudios realizados a nivel global

Competencias y desarrollo profesional

- Workplace Learning Report 2024 - LinkedIn

El informe Workplace Learning Report 2024, emitido por LinkedIn Learning, analiza las tendencias globales en formación y desarrollo profesional, enfocándose en la integración de la inteligencia artificial (IA) y la capacitación para enfrentar los desafíos de un mercado laboral en constante cambio. Este estudio, basado en encuestas realizadas a 1.636 profesionales de recursos humanos y formación, junto con 1.063 empleados de diversas regiones, combina datos de comportamiento recopilados a través de LinkedIn y perspectivas de expertos. La metodología empleada permite identificar patrones y prioridades en la formación corporativa, destacando cómo las empresas pueden mejorar su competitividad mediante estrategias de capacitación alineadas con objetivos organizacionales.

Entre los hallazgos más destacados, el informe subraya que el 90% de las empresas consideran la retención de talento como un desafío crítico, y la formación se posiciona como la estrategia principal para abordarlo. De hecho, las empresas que invierten en programas de desarrollo profesional muestran un 57% más de probabilidades de mejorar su tasa de retención, un 23% más de movilidad interna y un 27% más de ascensos a puestos gerenciales en comparación con aquellas con culturas formativas menos robustas. Estas cifras demuestran que los programas de formación no solo fortalecen el desempeño individual, sino que también generan impactos significativos en la estructura organizacional y en la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos dinámicos.

Otro punto clave del informe es el papel de la IA en la personalización y democratización de la formación. Según los datos, el 68% de las empresas ya han implementado programas de formación en línea, permitiendo a los empleados acceder a recursos educativos flexibles y específicos para sus objetivos profesionales. Además, el 47% de las organizaciones está invirtiendo en asesoramiento profesional basado en IA para mejorar la retención y fomentar el progreso individual. Este enfoque no solo optimiza la experiencia del empleado, sino que también refuerza la alineación entre las metas individuales y los objetivos corporativos, creando un ecosistema de aprendizaje continuo y adaptativo.

El informe también destaca que el desarrollo de habilidades relacionadas con la IA es una de las áreas de mayor crecimiento. Un 90% de los empleados manifiestan interés en aprender a utilizar esta tecnología en su campo laboral, mientras que las empresas reportan un aumento del 64% en programas centrados en habilidades interpersonales como liderazgo y gestión de equipos, fundamentales para equilibrar los avances tecnológicos con el desarrollo humano. Este equilibrio es esencial para garantizar que la transformación digital no solo sea efectiva, sino también inclusiva, proporcionando a los trabajadores las herramientas necesarias para prosperar en la era de la automatización.

- Learning Mindset Report 2022 – Hays / Go1

El informe Learning Mindset Report 2022, elaborado por Hays en colaboración con Go1, examina la disposición de empleados y empleadores hacia el aprendizaje continuo, identificando brechas significativas entre ambas partes en cuanto a actitudes, recursos y resultados. Este estudio se llevó a cabo mediante encuestas a más de 15,000 empleados y 5,000 gerentes en 26 países, incluidos Brasil, Chile, y México. La metodología incluyó

mediciones de tres dimensiones clave: aptitud, actitud y disponibilidad hacia el aprendizaje, además de un análisis exhaustivo de preferencias y recursos disponibles para la formación en el entorno laboral.

Entre los hallazgos clave, el informe destaca que el 83% de los trabajadores encuestados muestran entusiasmo por adquirir nuevas habilidades, pero solo el 48% de los empleadores perciben la misma disposición entre sus empleados. Este desajuste también se observa en la aplicación de habilidades: mientras el 81% de los empleados afirma utilizar nuevas competencias regularmente en sus trabajos, solo el 60% de los empleadores corroboran esta percepción. Además, un 40% de los empleados invierte tiempo semanalmente fuera de horas laborales en capacitación, y el 59% gasta dinero de su propio bolsillo para mejorar sus competencias, evidenciando la importancia del aprendizaje para la fuerza laboral.

El acceso a recursos de aprendizaje también presenta un desafío. Solo el 52% de los empleados reportan tener materiales adecuados proporcionados por sus empleadores, a pesar de que el 78% de los gerentes afirma ofrecer dichos recursos. Además, los programas de mentoría, reconocidos como efectivos por el 76% de los empleadores, están ausentes en el 50% de las organizaciones. Estas brechas en recursos y percepciones limitan la efectividad de las estrategias de aprendizaje y subrayan la necesidad de una comunicación más clara y programas de formación más personalizados.

Finalmente, el informe resalta que las organizaciones que adoptan enfoques integrales y personalizados para el desarrollo profesional obtienen mejores resultados en retención y satisfacción laboral. Los trabajadores con acceso a planes claros de desarrollo y recursos adaptados muestran mayor compromiso y productividad, mientras que las empresas que no priorizan estas iniciativas enfrentan altos niveles de rotación y dificultades para atraer talento. Estos resultados refuerzan la importancia de alinear las estrategias de aprendizaje con las expectativas de los empleados y las necesidades organizacionales para cerrar la brecha entre ambas partes.

- The Future of Jobs Report 2023 - Foro Económico Mundial

El informe The Future of Jobs Report 2023, emitido por el Foro Económico Mundial, proporciona una visión integral sobre las tendencias globales del mercado laboral, enfocándose en cómo las competencias necesarias están evolucionando en un mundo impactado por la tecnología, la automatización y los desafíos económicos globales. Este

documento se basa en datos recopilados de más de 800 empresas en 27 sectores de 45 economías, que representan a aproximadamente 11.3 millones de empleados en todo el mundo. La metodología empleada incluye encuestas a ejecutivos de alto nivel y análisis de tendencias laborales globales, integrando perspectivas sobre la transición de habilidades, automatización y creación de empleo.

Uno de los hallazgos clave del informe es que el 44% de las habilidades centrales necesarias para los trabajadores experimentarán cambios significativos en los próximos cinco años, lo que refleja la rapidez con la que el mercado laboral está evolucionando. Las competencias relacionadas con la inteligencia artificial, la resiliencia y la agilidad destacan entre las de mayor crecimiento, mientras que las habilidades técnicas tradicionales, como el manejo de datos, seguirán siendo fundamentales. Además, se espera que la proporción de tareas realizadas por máquinas aumente del 34% al 42% para 2027, marcando una aceleración en la automatización que afectará principalmente a roles administrativos y repetitivos.

El informe también resalta que se proyecta una creación neta de 69 millones de empleos para 2027, principalmente en sectores relacionados con tecnología, como análisis de datos, ciberseguridad y desarrollo de software. Sin embargo, al mismo tiempo, se estima la pérdida de 83 millones de empleos debido a la automatización y la digitalización, lo que genera una pérdida neta de 14 millones de trabajos. Estas dinámicas ponen de manifiesto la necesidad de implementar estrategias efectivas de reconversión laboral y aprendizaje continuo para mitigar los efectos negativos de esta transición.

Un aspecto destacado es la importancia del aprendizaje continuo y la formación en habilidades adaptativas. El 87% de las empresas encuestadas identifica la capacitación como una herramienta clave para abordar los cambios en las competencias requeridas. Sin embargo, solo el 41% de los empleadores afirma tener planes estructurados para la formación de su personal. Esto genera un desajuste significativo entre las necesidades del mercado y la preparación de la fuerza laboral, subrayando la urgencia de una colaboración efectiva entre el sector privado, el público y las instituciones educativas.

El informe también enfatiza la creciente relevancia de las habilidades sociales y emocionales, como el liderazgo, la inteligencia emocional y la comunicación. Estas competencias son consideradas esenciales por el 58% de los empleadores, ya que complementan la transformación tecnológica al facilitar el trabajo en equipo y la toma de

decisiones estratégicas en un entorno cada vez más complejo. Este equilibrio entre habilidades técnicas y blandas será crítico para garantizar que los trabajadores puedan prosperar en un entorno laboral en rápida evolución.

Finalmente, el informe concluye que los países que inviertan en programas de reconversión laboral, desarrollo de habilidades digitales y aprendizaje adaptativo estarán mejor posicionados para aprovechar las oportunidades de la cuarta revolución industrial. Las políticas públicas y las alianzas entre sectores se destacan como elementos clave para cerrar las brechas de competencias y fomentar una transición laboral inclusiva y sostenible.

Transformación Digital y Tecnologías Emergentes

- 2024 Global Human Capital Trends - Deloitte

El informe "2024 Global Human Capital Trends" de Deloitte explora cómo las organizaciones pueden redefinir su relación con los trabajadores para priorizar el rendimiento humano en un entorno laboral cada vez más digital y sin fronteras. Esta investigación se basa en encuestas a más de 14,000 líderes empresariales y de recursos humanos en 95 países, complementadas con entrevistas a ejecutivos de empresas líderes. Su enfoque incluye la sostenibilidad humana como eje central para mejorar el desempeño tanto de los empleados como de las organizaciones, destacando que el bienestar y las habilidades fortalecidas de los trabajadores no solo generan empleabilidad y oportunidades de ascenso, sino que también impulsan resultados de negocio más sólidos.

Metodológicamente, el informe combina encuestas globales, específicas para trabajadores y ejecutivos, realizadas en colaboración con Oxford Economics. Este enfoque permitió captar las brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los trabajadores, proporcionando una perspectiva integral sobre los problemas emergentes de capital humano. Los hallazgos muestran que el 76% de los encuestados reconocen la importancia de priorizar la sostenibilidad humana, aunque solo un 10% afirmó estar logrando avances significativos en esta área. Entre los desafíos identificados, destacan el estrés laboral, el impacto de la tecnología en el empleo y la necesidad de habilidades nuevas y diversificadas para enfrentar los cambios del mercado.

El informe subraya que la inversión en desarrollo de habilidades está directamente relacionada con el rendimiento organizacional. Por ejemplo, el 84% de los empleados en

organizaciones de alto desempeño reportaron recibir la capacitación necesaria para desempeñar bien sus funciones, mientras que las empresas que invierten en equidad salarial y diversidad lograron retornos sobre la inversión significativamente más altos. Además, destaca que las empresas que priorizan la sostenibilidad humana tienen un 2,2% más de retorno de capital y generan menor huella de carbono por dólar de ingreso.

Finalmente, Deloitte propone que las organizaciones adopten métricas más humanas y menos transaccionales para evaluar el desempeño, incluyendo indicadores de bienestar emocional, propósito y habilidades, en lugar de centrarse exclusivamente en la productividad. Esto requerirá no solo un cambio cultural, sino también el uso de tecnologías como la inteligencia artificial para facilitar espacios digitales seguros donde los trabajadores puedan experimentar y desarrollar capacidades humanas distintivas como la empatía, la creatividad y la curiosidad, esenciales en un mercado laboral en constante evolución. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de integrar la sostenibilidad humana como un pilar estratégico para asegurar tanto el éxito empresarial como el bienestar de los trabajadores en el futuro.

- The State of Organizations 2023 - McKinsey & Company

El informe The State of Organizations 2023, elaborado por McKinsey & Company, explora las diez transformaciones más relevantes que están moldeando las organizaciones en el panorama global actual. Este análisis, basado en una encuesta a más de 2,500 líderes empresariales de diversos sectores, se centra en temas críticos como la resiliencia organizacional, el trabajo híbrido, la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, y la gestión estratégica del talento. La metodología empleada combina datos cuantitativos y cualitativos, complementados con estudios de casos que ilustran cómo las empresas líderes están abordando estos desafíos y oportunidades.

Un aspecto destacado del informe es la importancia de la resiliencia organizacional. Según los hallazgos, las empresas resilientes lograron un 50% más de retorno total para los accionistas durante períodos de crisis económica, en comparación con aquellas menos preparadas. Sin embargo, solo el 14% de las organizaciones encuestadas ha adoptado modelos operativos ágiles, lo que sugiere que existe una brecha significativa en la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. La

construcción de resiliencia no solo implica fortalecer las estructuras organizacionales, sino también fomentar culturas empresariales que promuevan la innovación y la flexibilidad.

El trabajo híbrido también ocupa un lugar central en el informe, dado que cerca del 90% de las organizaciones ha adoptado este modelo tras la pandemia. Sin embargo, el 53% de los líderes identifican dificultades para gestionar equipos híbridos de manera efectiva, lo que evidencia la necesidad de desarrollar nuevas normas de comunicación y estrategias de liderazgo adaptadas a esta modalidad. Además, un 71% de los empleados que trabajan bajo esquemas híbridos consideran buscar nuevas oportunidades laborales si estas prácticas son eliminadas. Estos datos refuerzan la importancia de mantener políticas laborales flexibles que equilibren productividad y bienestar de los empleados.

La brecha en capacidades digitales es otro punto clave del análisis. Solo el 5% de las organizaciones encuestadas considera que tiene las competencias necesarias para integrar de manera efectiva las tecnologías digitales en sus operaciones. McKinsey subraya que las empresas que invierten en la formación de al menos el 30% de su fuerza laboral en habilidades específicas logran superar a sus competidores en un 43% en términos de retorno total para los accionistas. Este hallazgo resalta la necesidad de diseñar programas de capacitación que no solo aborden habilidades técnicas, sino también competencias blandas como liderazgo, colaboración y resiliencia frente al cambio.

Por último, el informe pone énfasis en la gestión estratégica del talento como un motor esencial para el éxito organizacional. Se estima que entre un 20% y un 30% de los roles críticos en las empresas están ocupados por personas que no cumplen con el perfil requerido, lo que representa un desafío importante para muchas organizaciones. Sin embargo, aquellas que logran identificar y asignar correctamente el talento a roles clave tienen 2.2 veces más probabilidades de superar a sus competidores en desempeño organizacional. Este dato subraya la necesidad de implementar modelos más efectivos de evaluación, desarrollo y asignación del talento dentro de las empresas.

Retención de Talento y Motivación Laboral

- 2024 Global Talent Trends Report - Mercer

El informe "2024 Global Talent Trends Report" de Mercer, examina las tendencias clave en la gestión del talento y las transformaciones en el entorno laboral global, con un enfoque en

cómo las organizaciones están adaptando estrategias para liberar el potencial humano en un mundo mejorado por la inteligencia artificial (IA) y la automatización. Este informe se basa en una encuesta realizada a más de 12,200 ejecutivos, gerentes de recursos humanos, empleados e inversores de diferentes industrias y regiones. La metodología incluye análisis cuantitativos y cualitativos, identificando las prioridades estratégicas de las empresas y los desafíos que enfrentan para fomentar la sostenibilidad del talento.

Mercer destaca que el 89% de los gerentes de activos considera que una fuerza laboral comprometida es un factor crítico para el valor de la empresa. Entre las tendencias emergentes, se subraya la inversión en iniciativas de reskilling y upskilling como prioridad, con un 43% de los ejecutivos planeando duplicar los esfuerzos en estas áreas. La integración de tecnologías avanzadas, como la IA generativa, está transformando las prácticas laborales, con el 56% de los ejecutivos identificando la IA como un creador de empleo en sus organizaciones, mientras que un 44% considera que podría cambiar radicalmente los modelos de negocio existentes.

El informe también señala que el 48% de los gerentes de recursos humanos perciben la escasez de habilidades como la principal amenaza para sus empresas. Para abordar este desafío, las organizaciones están adoptando modelos de talento basados en habilidades y rediseñando las funciones laborales para optimizar el trabajo y hacerlo más accesible a talentos no tradicionales. Asimismo, se destaca que el 98% de las organizaciones tienen previsto realizar cambios significativos en el diseño del trabajo para 2024, priorizando la flexibilidad y el uso de herramientas tecnológicas para aumentar la productividad y la agilidad organizacional.

En términos de bienestar y experiencia del empleado, el informe revela que la seguridad financiera y psicológica son factores determinantes para la prosperidad laboral. Un 42% de los empleados menciona que las interrupciones constantes y las estructuras organizacionales ineficaces son barreras para la productividad, mientras que el 57% trabaja más horas que nunca. Estos hallazgos subrayan la necesidad de rediseñar el trabajo para eliminar tareas sin valor y fomentar un entorno que priorice la eficiencia, la autonomía y el aprendizaje continuo, elementos esenciales para el éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

5.1.3 Análisis y conclusiones del estado del arte

Los estudios revisados en el estado del arte presentan un panorama robusto y detallado de las dinámicas laborales actuales, abordando tanto las perspectivas nacionales como globales. Uno de los hallazgos más relevantes es la convergencia en torno a la importancia del desarrollo de competencias y su impacto en la productividad y sostenibilidad organizacional. Tanto a nivel nacional como global, las organizaciones enfrentan desafíos significativos para alinear las competencias de sus trabajadores con las demandas emergentes del mercado, particularmente en un contexto de acelerada transformación tecnológica.

En el caso de Chile y América Latina, los informes destacan brechas específicas, como la falta de acceso a programas de capacitación alineados con las demandas del mercado y la carencia de habilidades digitales avanzadas. Por ejemplo, el informe de la Fundación País Digital subraya que solo el 15% de los trabajadores chilenos cuenta con competencias digitales avanzadas, mientras que el 57% de los empleadores considera estas habilidades críticas para la competitividad. Esta desconexión no solo afecta la capacidad de las organizaciones para adaptarse al cambio, sino que también genera insatisfacción laboral y estancamiento profesional, como lo evidencian los datos del informe de Adecco sobre el mercado laboral chileno.

A nivel global, los estudios resaltan tendencias complementarias, como la integración de la inteligencia artificial y la automatización en los entornos laborales. Informes como el "Future of Jobs" del Foro Económico Mundial y el "Workplace Learning Report" de LinkedIn coinciden en que las competencias relacionadas con la inteligencia artificial y el pensamiento crítico serán esenciales en los próximos cinco años. Estas perspectivas refuerzan la necesidad de estrategias que no solo desarrollen habilidades técnicas, sino también competencias blandas que favorezcan la adaptabilidad y resiliencia en un entorno laboral cambiante.

Otro tema recurrente es la motivación y su relación con el compromiso laboral. Los estudios nacionales, como el de la ACHS, revelan que factores como el buen ambiente laboral y la percepción de reconocimiento son críticos para la felicidad y retención de los trabajadores. En contraste, a nivel global, los informes de Hays y Mercer destacan que la falta de oportunidades de crecimiento y programas de desarrollo es una de las principales causas de rotación de talento. Este análisis permite identificar que la motivación no es un fenómeno

aislado, sino que está intrínsecamente ligado a las oportunidades percibidas por los empleados para crecer y desarrollarse profesionalmente.

La incorporación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, también se perfila como una oportunidad estratégica tanto para las organizaciones como para los trabajadores. En este sentido, los informes globales subrayan la necesidad de invertir en programas de capacitación continua que integren herramientas digitales y promuevan la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, la aceptación y disposición hacia estas innovaciones dependerán de la percepción de los trabajadores sobre su utilidad y relevancia, un aspecto que las organizaciones deben abordar cuidadosamente para maximizar los beneficios.

Los estudios analizados no solo refuerzan la relevancia de las competencias y la motivación laboral como ejes centrales del desarrollo profesional, sino que también destacan la importancia de una gestión del talento que combine estrategias de aprendizaje continuo, motivación intrínseca y adopción tecnológica. Este estado del arte no solo enriquece el marco teórico de esta investigación, sino que también proporciona una base empírica para explorar las dinámicas específicas que impactan el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional en el contexto chileno.

5.2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en teorías clásicas que abordan los factores clave del desarrollo de competencias y el crecimiento profesional, como la motivación, la percepción de oportunidades, y la relación entre competencias y desempeño laboral. Estas perspectivas ofrecen una base conceptual sólida para analizar las dinámicas laborales en un contexto de transformación tecnológica y económica.

Entre las teorías más relevantes se encuentra la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), que explica cómo la percepción de esfuerzo, desempeño y recompensa influye en la motivación de los trabajadores, y la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1959), que distingue entre factores que generan satisfacción y aquellos que previenen la insatisfacción laboral. Ambas teorías permiten explorar las motivaciones detrás del desarrollo profesional y su impacto en la satisfacción laboral y la retención de talento.

En cuanto a la relación entre competencias y desempeño, la Teoría del Capital Humano de Becker (1964) destaca que la inversión en habilidades y educación mejora la productividad individual y organizacional. Este enfoque es fundamental para analizar cómo los trabajadores perciben la capacitación y el aprendizaje como una inversión estratégica para su desarrollo profesional.

En el ámbito de la transformación digital, la Teoría de la Resistencia al Cambio de Lewin (1951) proporciona un marco para comprender las barreras que enfrentan los trabajadores al adoptar nuevas tecnologías, mientras que el Modelo de Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984) subraya la importancia del aprendizaje práctico y reflexivo en la adquisición de nuevas competencias, un aspecto crucial en entornos laborales dinámicos.

5.2.1 Competencias y Desarrollo Profesional

La Real Academia Española (RAE) define el término competencia como la "pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado". En el ámbito laboral, esta definición se amplía para abarcar las habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a una persona desempeñarse de manera eficaz en su puesto de trabajo, convirtiéndose en un elemento clave para el éxito profesional y organizacional.

El concepto de competencias laborales ha evolucionado desde un enfoque técnico hacia una perspectiva integral que incluye habilidades adaptativas e interpersonales. Estas competencias se definen como características que predicen un desempeño laboral efectivo y abarcan desde habilidades técnicas observables hasta actitudes y valores más abstractos que influyen en la manera en que los empleados abordan sus tareas.

Las competencias técnicas son habilidades específicas necesarias para desempeñar tareas concretas dentro de un rol profesional, como el manejo de maquinaria, el uso de software especializado o la aplicación de métodos científicos. Por otro lado, las competencias adaptativas reflejan la capacidad de los empleados para ajustarse a contextos cambiantes y resolver problemas inesperados, habilidades esenciales en un entorno laboral marcado por la transformación tecnológica. Finalmente, las competencias blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión emocional, son clave para garantizar la cohesión y la cooperación dentro de las organizaciones, contribuyendo a un entorno laboral saludable y productivo.

El desarrollo de competencias está directamente relacionado con el desempeño laboral. Según la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), la inversión en habilidades y educación mejora la productividad tanto a nivel individual como organizacional, generando retornos en forma de mayores oportunidades de carrera y mejores ingresos. Además, el desarrollo continuo de competencias técnicas, adaptativas y blandas no solo impulsa el desempeño, sino que también fortalece la motivación y satisfacción laboral, aspectos esenciales para mantener un entorno organizacional dinámico y eficiente.

El aprendizaje organizacional es un proceso continuo que permite a las empresas adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. La Teoría de las Organizaciones que Aprenden de Senge (1990) propone que las organizaciones exitosas fomentan el aprendizaje en todos sus niveles, desarrollando competencias necesarias para enfrentar los desafíos del entorno actual. Este enfoque se complementa con el Modelo de Aprendizaje

Experiencial de Kolb (1984), que destaca la importancia del aprendizaje práctico y reflexivo en la adquisición de competencias, permitiendo a los empleados ajustar sus habilidades de manera continua para mejorar su desempeño.

Las organizaciones tienen un papel clave en la creación de un entorno que fomente el aprendizaje. Esto incluye proporcionar oportunidades de capacitación, promover la colaboración y aprovechar tecnologías emergentes para desarrollar competencias que estén alineadas con las necesidades estratégicas de la organización y las aspiraciones profesionales de los empleados. Este alineamiento es crucial para garantizar la efectividad de estas iniciativas y maximizar su impacto en el desempeño organizacional.

5.2.2 Motivación y Crecimiento Profesional

La Real Academia Española (RAE) define la motivación como el "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona". En el ámbito laboral, la motivación es un motor fundamental que influye directamente en el desempeño y el desarrollo profesional, impulsando a los empleados a alcanzar metas y superar desafíos.

Entre las teorías más relevantes para comprender la motivación laboral se encuentran la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1959) y la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985). Estas perspectivas aportan marcos conceptuales esenciales para analizar los factores internos y externos que influyen en la motivación, desde la relación entre esfuerzo y recompensa hasta las necesidades psicológicas básicas que fomentan el compromiso y el aprendizaje.

La Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) postula que los empleados se motivan si perciben que su esfuerzo conducirá a un mejor desempeño y que este será recompensado de manera valiosa. Este modelo se basa en tres componentes clave: la expectativa (creencia de que el esfuerzo mejorará el desempeño), la instrumentalidad (percepción de que el desempeño será recompensado) y la valencia (valor asignado a la recompensa). Esta teoría es especialmente útil para comprender cómo los empleados evalúan sus esfuerzos en función de los beneficios tangibles, como ascensos o reconocimientos.

La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1959) distingue entre factores higiénicos, que evitan la insatisfacción (como el salario y las condiciones laborales), y factores motivadores, que impulsan la satisfacción y el compromiso (como el reconocimiento y las

oportunidades de crecimiento). Herzberg argumenta que las organizaciones deben equilibrar ambos factores para fomentar la satisfacción y la productividad, resaltando que los factores higiénicos, aunque necesarios, no generan motivación por sí mismos.

Por su parte, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985) se centra en la interacción entre motivación intrínseca y extrínseca, destacando que la primera es más efectiva y sostenible para el aprendizaje y el desarrollo continuo. Esta teoría identifica tres necesidades psicológicas básicas: la autonomía (control sobre las acciones propias), la competencia (habilidades necesarias para cumplir tareas) y la relación (conexión social con colegas y supervisores). Según Deci y Ryan, la satisfacción de estas necesidades fomenta un compromiso genuino con el desarrollo profesional.

Los factores motivacionales intrínsecos, como la autonomía y la percepción de competencia, son impulsores clave del desarrollo profesional. Deci y Ryan (1985) sostienen que los empleados que sienten control sobre su aprendizaje y creen en su capacidad para superar desafíos muestran mayor motivación y disposición para adquirir nuevas competencias. Por otro lado, los factores extrínsecos, como el salario y las promociones, son esenciales para mantener un nivel básico de satisfacción, aunque no generan una motivación duradera.

En el contexto actual de transformación digital, la relación entre motivación y aprendizaje es especialmente relevante. Vroom (1964) señala que las expectativas de recompensas claras pueden incentivar a los empleados a participar en programas de capacitación y adoptar nuevas tecnologías. Sin embargo, Deci y Ryan (1985) enfatizan que la motivación intrínseca fomenta un interés genuino por adquirir nuevas habilidades, esencial para un aprendizaje efectivo y sostenible en entornos laborales dinámicos.

5.2.3 Transformación Digital y Tecnologías Emergentes

La Real Academia Española (RAE) define la transformación como un "cambio profundo" que modifica significativamente el estado o la naturaleza de algo. En el ámbito laboral, la transformación digital representa la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, alterando fundamentalmente cómo las empresas operan y generan valor. Este fenómeno no solo impacta a las organizaciones, sino también a los trabajadores, quienes deben adquirir nuevas competencias para mantenerse relevantes en un entorno laboral en constante cambio.

La automatización y digitalización han modificado radicalmente las competencias requeridas en el mercado laboral. Las tareas repetitivas están siendo reemplazadas por sistemas automatizados, mientras que habilidades como el análisis de datos, la creatividad y el pensamiento crítico se han convertido en imprescindibles. La inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías emergentes han impulsado una demanda creciente de competencias tecnológicas avanzadas. Sin embargo, este cambio no solo genera desafíos, sino también oportunidades para que los trabajadores se desarrollen en campos como la ciberseguridad y el análisis predictivo.

La resistencia al cambio es un factor crítico que puede dificultar la adopción de nuevas tecnologías. Según la Teoría de la Resistencia al Cambio de Lewin (1951), el cambio organizacional implica tres etapas: descongelar (preparar a los empleados cuestionando el statu quo), cambiar (introducir nuevas actitudes y comportamientos) y recongelar (consolidar los cambios como norma). Este modelo resalta la importancia de liderar procesos de transformación con estrategias claras que minimicen la incertidumbre entre los empleados.

Asimismo, la percepción de autoeficacia juega un papel clave en la adopción tecnológica. Bandura (1986) destaca que los trabajadores que sienten que no tienen las habilidades necesarias tienden a resistirse al cambio, mientras que un liderazgo efectivo, acompañado de capacitación continua, puede superar estas barreras. Las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo, proporcionando las herramientas y el apoyo necesarios para que los empleados adopten nuevas tecnologías y comprendan su impacto positivo en la organización y en sus roles.

Por otro lado, la integración de tecnologías emergentes influye directamente en la retención de talento y la satisfacción laboral. Según la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), los empleados que perciben una inversión en su desarrollo tecnológico tienden a mostrar mayor compromiso y lealtad hacia sus empleadores. Esto es particularmente relevante en un contexto donde la tecnología no solo automatiza tareas repetitivas, sino que también libera tiempo para que los trabajadores se enfoquen en actividades más estratégicas y creativas, aumentando su satisfacción laboral.

Finalmente, es crucial que las organizaciones implementen estrategias inclusivas para evitar la polarización entre empleados con habilidades avanzadas y aquellos cuyos roles son susceptibles de automatización. Ofrecer programas de capacitación inclusivos no solo

prepara a los empleados para adaptarse al cambio tecnológico, sino que también fortalece la cohesión organizacional, asegurando que todos los trabajadores puedan beneficiarse de las oportunidades que ofrece la transformación digital.

5.2.4 Ajuste Persona-Trabajo y Retención

La Real Academia Española (RAE) define el ajuste como la "acción de acomodar una cosa a otra". En el ámbito laboral, el concepto de ajuste persona-trabajo se refiere a la compatibilidad entre las características individuales de los empleados y las demandas de su entorno laboral. Según la Teoría del Ajuste Persona-Trabajo de Edwards (1991), un desempeño y satisfacción laboral óptimos dependen de que las habilidades y competencias del empleado se alineen con los requerimientos específicos del puesto, así como de que las expectativas individuales estén en armonía con los recursos y recompensas ofrecidos por la organización.

El ajuste entre competencias y requerimientos laborales es un aspecto crucial en entornos dinámicos. Cuando las habilidades técnicas y blandas del empleado coinciden con las exigencias del puesto, se fortalece su confianza, autoeficacia y compromiso organizacional. Sin embargo, un desajuste puede generar insatisfacción, frustración y, en muchos casos, aumentar la rotación laboral. Esta relación resalta la importancia de considerar no solo las competencias técnicas, sino también habilidades como la comunicación y la adaptabilidad, que permiten un ajuste integral en un entorno laboral en constante evolución.

La retención de talento, por su parte, está directamente relacionada con la percepción de los empleados sobre su alineación con las oportunidades organizacionales. Edwards (1991) argumenta que los trabajadores tienden a permanecer en sus roles cuando sienten que sus competencias son valoradas y utilizadas de manera óptima. Además, las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación actúan como factores clave para fomentar este compromiso, contribuyendo a una mayor satisfacción y lealtad hacia la organización.

Por otro lado, la alineación entre los valores individuales de los empleados y la cultura organizacional también influye significativamente en la permanencia del talento. Los empleados que no se sienten identificados con los valores de la empresa tienen mayor probabilidad de buscar oportunidades en entornos más compatibles con sus creencias. Esto destaca la importancia de implementar procesos de selección que evalúen tanto las

competencias técnicas como el ajuste cultural, asegurando una integración exitosa dentro de la organización.

Finalmente, la percepción de justicia organizacional es un factor determinante en la retención. Según la Teoría de la Equidad de Adams (1965), los empleados comparan lo que reciben de la organización, como salario y beneficios, con lo que aportan, como esfuerzo y habilidades. Cuando perciben inequidad, pueden experimentar insatisfacción y desmotivación, lo que aumenta la posibilidad de abandono. Por ello, es esencial que las empresas no solo ofrezcan paquetes de compensación competitivos, sino que también brinden reconocimiento y oportunidades de crecimiento que refuercen la equidad y el compromiso a largo plazo.

5.2.5 Síntesis del Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación establece una base conceptual sólida para analizar los factores que influyen en el desarrollo de competencias, el crecimiento profesional y la retención de talento en un entorno laboral dinámico y tecnológicamente avanzado. Al integrar teorías clave, se articulan los elementos centrales del comportamiento organizacional y profesional, alineándose con los objetivos de la tesis.

La Teoría del Capital Humano de Becker (1964) destaca cómo la inversión en habilidades y capacitación impacta tanto el rendimiento individual como la productividad organizacional. Esta perspectiva se conecta directamente con el objetivo de evaluar cómo la formación continua contribuye al crecimiento profesional. De manera complementaria, la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) aborda cómo las recompensas tangibles e intangibles motivan a los empleados a invertir en su desarrollo, proporcionando una comprensión clara de las variables motivacionales clave en el estudio.

El concepto de ajuste persona-trabajo, fundamentado en la Teoría del Ajuste Persona-Trabajo de Edwards (1991), enfatiza la importancia de la compatibilidad entre las competencias individuales y las demandas laborales para garantizar satisfacción y retención. Por su parte, la Teoría de la Resistencia al Cambio de Lewin (1951) y la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985) ofrecen herramientas analíticas para explorar cómo la transformación digital y las tecnologías emergentes afectan la disposición de los trabajadores a aprender y adaptarse a nuevas demandas.

Sin embargo, este análisis también identifica vacíos teóricos que justifican la investigación. Por ejemplo, aunque la Teoría del Capital Humano aborda los beneficios de la capacitación, no profundiza en la interacción entre competencias técnicas y habilidades blandas en entornos digitalizados. Asimismo, la mayoría de las teorías clásicas no consideran suficientemente el impacto de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, ni las particularidades de los sectores emergentes.

Otro vacío significativo radica en la falta de un marco específico para analizar cómo las organizaciones pueden integrar estrategias de aprendizaje continuo para mitigar la resistencia al cambio tecnológico. Si bien Lewin (1951) ofrece un modelo general de cambio organizacional, no aborda plenamente los desafíos del aprendizaje en contextos de transformación digital. Además, es limitado el análisis sobre cómo equilibrar las expectativas de los empleados con las demandas de un mercado laboral en constante evolución.

Estas teorías no solo sustentan las variables analizadas en el estudio, sino que también guían el enfoque metodológico. Por ejemplo, el marco de Deci y Ryan (1985) sobre motivación intrínseca y extrínseca informa el diseño de preguntas relacionadas con la disposición al aprendizaje y la percepción de autonomía y competencia. Del mismo modo, la perspectiva de Edwards (1991) apoya el análisis de la alineación entre competencias laborales y demandas del mercado, utilizando herramientas estadísticas para identificar brechas y patrones.

Finalmente, el enfoque metodológico incorpora elementos de Becker (1964) para evaluar los beneficios percibidos de la capacitación y de Lewin (1951) para explorar la resistencia al cambio y la aceptación de tecnologías emergentes. Estas perspectivas fortalecen la capacidad del estudio para abordar los desafíos actuales en el desarrollo de competencias y la retención de talento en un entorno laboral transformado por la tecnología.

6. METODOLOGÍA

6.1 Diseño del Estudio

El estudio utilizó un diseño cuantitativo, descriptivo y transversal, adecuado para analizar datos objetivos en un único momento temporal. Este enfoque permitió caracterizar fenómenos relacionados con el desarrollo de competencias y las barreras asociadas en el contexto laboral chileno. Las variables dependientes incluyeron la disposición a capacitarse y la percepción del apoyo organizacional, mientras que las independientes abarcaron el nivel educativo, sector económico, región de residencia y apoyo recibido de supervisores. Este diseño garantizó la alineación con los objetivos del estudio y la obtención de datos representativos para un análisis riguroso.

6.2 Definición de la Población y la Muestra

La población objetivo del estudio se definió como trabajadores de diversos sectores económicos en Chile, incluyendo empleados activos, cesantes y trabajadores independientes. Este diseño permitió incorporar una gama amplia de experiencias laborales, asegurando la relevancia de los datos para los objetivos planteados. Los criterios de inclusión contemplaron experiencia laboral reciente y completitud de las respuestas en los bloques principales del cuestionario, mientras que se excluyeron aquellas duplicadas o que no aportaban suficiente información para el análisis.

El muestreo se diseñó para garantizar diversidad en términos de niveles educativos, sectores económicos y situaciones laborales, con una estructura que representara dinámicas laborales relevantes del contexto chileno. Además, se estableció que cesantes e independientes respondieran en base a su última experiencia laboral formal, con el objetivo de capturar perspectivas amplias sin comprometer la coherencia del análisis. Este enfoque permitió una segmentación adecuada para el análisis posterior.

6.3 Diseño del Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento metodológico consistió en un cuestionario estructurado diseñado específicamente para este estudio, con base en una revisión exhaustiva de la literatura sobre desarrollo de competencias y crecimiento profesional. El cuestionario se organizó en cinco secciones temáticas que abordaron distintas dimensiones de análisis: datos demográficos, desarrollo de competencias, motivación y crecimiento, adopción de herramientas digitales, y percepción organizacional. Estas secciones fueron diseñadas para recopilar información que permitiera contextualizar y segmentar los resultados de manera coherente con los objetivos del estudio.

El cuestionario incluyó formatos variados, como escalas tipo Likert para medir niveles de acuerdo y satisfacción, preguntas de ranking para priorizar barreras y motivaciones, y preguntas de opción única o múltiple para recoger datos específicos. Su diseño fue validado por el profesor guía del proyecto para asegurar claridad y pertinencia metodológica. Además, se llevó a cabo una prueba piloto con 10 participantes, lo que permitió ajustar la redacción y estructura del instrumento, optimizando su funcionalidad y adecuación al público objetivo.

6.4 Procedimiento

El desarrollo del estudio se llevó a cabo siguiendo un procedimiento estructurado en varias etapas, diseñado para garantizar la calidad y relevancia de los datos obtenidos:

- 1. Diseño del cuestionario:** El cuestionario fue diseñado a partir de una revisión exhaustiva de literatura académica y validado por el profesor guía del proyecto para garantizar su pertinencia y claridad, configurándose posteriormente en la plataforma SurveyMonkey, elegida por su capacidad de asegurar la anonimidad de las respuestas, evitar duplicados y facilitar la exportación de datos en formatos compatibles con herramientas de análisis estadístico.
- 2. Distribución del cuestionario:** El cuestionario se distribuyó durante una semana utilizando estrategias multicanal para maximizar su alcance y diversidad, empleando WhatsApp para compartir el enlace entre contactos personales y profesionales en sus redes laborales, LinkedIn para captar la atención de trabajadores activos en diversos sectores profesionales, y Facebook e Instagram para llegar a un público más diverso en términos demográficos.

- 3. Monitoreo y control de calidad:** Durante la etapa de recolección, se realizó un monitoreo continuo para verificar la completitud y consistencia de las respuestas, mientras que la configuración en SurveyMonkey incorporó filtros automáticos para identificar respuestas duplicadas o incompletas, garantizando así la calidad de los datos recopilados.
- 4. Depuración de los datos:** Al finalizar el periodo de recolección, los datos fueron exportados y organizados utilizando Microsoft Excel y R Studio, aplicando un riguroso proceso de depuración que eliminó respuestas incompletas o inconsistentes, reteniendo únicamente aquellas que cumplían con los criterios establecidos, incluyendo las que omitieron únicamente las últimas preguntas pero completaron los bloques principales.

6.5 Plan de Análisis de Datos

El análisis de datos se llevó a cabo mediante un proceso estructurado y secuencial. En primer lugar, se realizó un Análisis Cuantitativo Descriptivo, en el que se utilizaron gráficos y tablas para caracterizar la muestra y explorar patrones generales en las respuestas. Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para determinar si las variables seguían una distribución normal, lo que fundamentó el uso de pruebas no paramétricas. Las relaciones entre variables se analizaron mediante tres pruebas estadísticas: la Correlación de Spearman para evaluar asociaciones entre variables ordinales, la prueba de Chi-Cuadrado para examinar la independencia entre variables categóricas y el Kruskal-Wallis para comparar distribuciones entre grupos.

Además, se implementó un Análisis de Redes Relacionales que representó gráficamente las conexiones significativas entre variables clave, identificando nodos centrales en el desarrollo de competencias. Finalmente, se realizó un Análisis de Clusters para segmentar a los encuestados en grupos homogéneos, analizando perfiles diferenciados de motivaciones, barreras y percepciones laborales. Este último análisis se integró con los resultados de la red relacional para ofrecer una visión más completa y estratégica de las dinámicas laborales.

7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

El proceso metodológico se diseñó cuidadosamente para garantizar rigor y coherencia en cada etapa, desde la recolección de datos hasta el análisis estadístico. Se distribuyó un cuestionario estructurado que obtuvo 566 respuestas, de las cuales 508 fueron válidas tras un proceso de depuración. Este análisis incluyó técnicas avanzadas, como análisis de conglomerados y redes relacionales, para identificar patrones en las percepciones, barreras y motivaciones de los participantes respecto al desarrollo de competencias y el crecimiento profesional en el contexto laboral chileno. Cada etapa estuvo alineada con los objetivos del estudio, asegurando una base analítica sólida para generar hallazgos significativos y útiles.

7.1 Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó utilizando la plataforma SurveyMonkey, seleccionada por su capacidad para diseñar cuestionarios estructurados y gestionar respuestas de manera eficiente. Esta herramienta permite personalizar el diseño de los cuestionarios, recopilar respuestas de forma anónima y exportar los datos en formatos compatibles con herramientas de análisis estadístico. Además, su interfaz accesible y funcionalidades avanzadas, como la detección de duplicados y el monitoreo de la completitud de las respuestas, contribuyeron a asegurar la calidad del proceso y minimizar sesgos tecnológicos.

El cuestionario fue distribuido durante un periodo de una semana mediante una estrategia multicanal diseñada para maximizar el alcance y la diversidad de los participantes. Inicialmente, se compartió a través de WhatsApp, solicitando el apoyo de compañeros y subgerentes del entorno laboral para que difundieran el enlace en sus redes profesionales. Paralelamente, se utilizó LinkedIn para captar a un público profesional más amplio, mientras que publicaciones en Facebook e Instagram permitieron alcanzar segmentos demográficos diversos, promoviendo una participación representativa de trabajadores activos en diferentes sectores económicos. Estas estrategias aseguraron una adecuada diversidad y representatividad en las respuestas recolectadas.

Para garantizar la calidad de los datos, se estableció un riguroso control sobre las respuestas recibidas. De un total de 566 respuestas recolectadas, 508 fueron consideradas válidas tras un proceso de depuración, que incluyó la exclusión de respuestas incompletas. Sin embargo, se admitieron aquellas respuestas que omitieron únicamente las últimas tres preguntas del cuestionario, siempre que las secciones restantes contuvieran datos relevantes para el análisis. Este enfoque permitió optimizar el aprovechamiento de los datos

recopilados, manteniendo un equilibrio entre la cantidad y la calidad de las respuestas incluidas en la muestra final.

7.2 Caracterización de la Muestra

La muestra de este estudio estuvo compuesta por 508 participantes válidos, representando una visión diversa y relevante del contexto laboral chileno. Entre las variables demográficas consideradas se incluyeron edad, género y región de residencia, lo que permitió capturar una variedad de perspectivas. La edad de los encuestados abarcó desde jóvenes profesionales hasta trabajadores con experiencia significativa, reflejando diferentes etapas del ciclo laboral. En cuanto al género, participaron hombres, mujeres y personas que optaron por no identificarse con categorías binarias, asegurando inclusión y representatividad. Asimismo, la segmentación regional incluyó las principales zonas de Chile, permitiendo reflejar dinámicas laborales tanto urbanas como rurales.

Además, la muestra se segmentó por situación laboral, distinguiendo entre empleados activos, cesantes y trabajadores independientes. Esta diferenciación fue esencial para analizar las percepciones y barreras relacionadas con el desarrollo profesional en distintos contextos. Para los empleados activos, se recopiló información sobre el sector económico, abarcando rubros como comercio, salud, tecnología, y educación, entre otros. En el caso de cesantes y trabajadores independientes, las respuestas se basaron en su última experiencia laboral formal, asegurando la coherencia y relevancia de los datos obtenidos.

Por último, el nivel educativo y los sectores económicos representados añadieron riqueza al análisis. La muestra incluyó participantes con diversos niveles de educación, desde técnicos y universitarios incompletos hasta quienes poseen postgrados, permitiendo explorar cómo estas variables influyen en la percepción de oportunidades y barreras para el desarrollo profesional. Los sectores económicos representados abarcaron tanto industrias tradicionales como emergentes, brindando una visión integral del panorama laboral. Esta caracterización detallada y heterogénea establece una base sólida para el análisis posterior, permitiendo explorar diferencias significativas en las experiencias laborales y profesionales de los participantes.

7.3. Análisis Cuantitativo Descriptivo

Sección 1 : Datos Demográficos

La distribución de edad de los participantes muestra una mayor concentración en el rango de 25 a 40 años, representando aproximadamente el 74,8% de los encuestados. Este grupo etario, compuesto por profesionales jóvenes y en etapas intermedias de sus carreras, se caracteriza por una alta actividad en el mercado laboral y un interés en el desarrollo profesional. Por otro lado, un menor porcentaje pertenece a extremos de edad, como jóvenes menores de 25 años y adultos mayores de 50 años, lo que refleja la naturaleza del público objetivo.

En cuanto al género, el 66,5% de los encuestados son hombres (336) y el 33,5% mujeres (169), con opciones residuales como "No binario" y "Otro" (2 y 1 respuesta respectivamente). Este predominio masculino se debe a que una parte significativa de las respuestas (250) provino de comunidades de jugadores de cartas Pokémon, mayoritariamente hombres, incentivados por la rifa de una Elite Trainer Box.

El nivel educativo muestra una alta representación de participantes con educación universitaria completa (259 personas, 51,3%), seguido por quienes han cursado educación técnica superior (81 respuestas, 16,1%) o universitaria incompleta (79 respuestas, 15,7%). Estos resultados destacan la relevancia de diseñar programas de capacitación avanzada, considerando un público mayoritariamente formado académicamente, con necesidades de actualización y especialización.

En términos geográficos, la Región Metropolitana lidera con el 79,3% de los encuestados (402 personas), seguida por la Región de Valparaíso con el 12,2% (62 personas). Este patrón responde al origen de la red de contactos del encuestador, lo que permite interpretar estos datos en el contexto de las oportunidades laborales y de formación concentradas en estas regiones urbanas. Las demás regiones tienen una representación más baja, que no supera el 2%.

La situación laboral refleja que la mayoría de los participantes son empleados (86,6%, 440 respuestas), mientras que un 9,4% (48 personas) trabaja de manera independiente y un 3,9% (20 personas) se encuentra cesante. Este perfil es clave para identificar necesidades específicas: los empleados requieren estrategias para el desarrollo dentro de sus

organizaciones, mientras que los independientes pueden beneficiarse de formación en emprendimiento y gestión autónoma.

Finalmente, la disposición hacia la formación académica y profesional revela que un 46,8% (234 encuestados) no cursa actualmente ningún programa, pero tiene interés en hacerlo próximamente. Un 34,6% (173 personas) no participa ni planea hacerlo, mientras que un porcentaje menor está inscrito en programas académicos avanzados, como posgrados (18 personas). Este dato resalta la importancia de promover oportunidades de capacitación accesibles y flexibles para satisfacer las demandas de crecimiento profesional.

Muy bien, pero recomiendo enumerar los gráficos.. y conectarlos con los textos previos. ídem para las secciones posteriores..

Figura 1. Distribución de Frecuencias de la Edad de los Participantes en el Estudio.

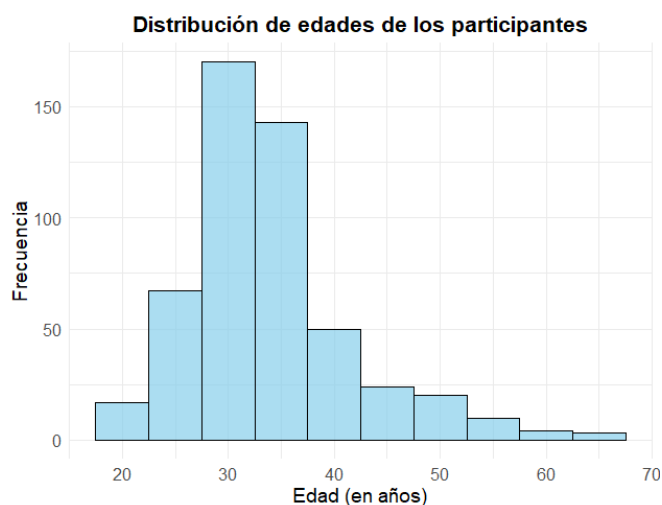


Figura 2. Distribución por Género de los Participantes en el Estudio.

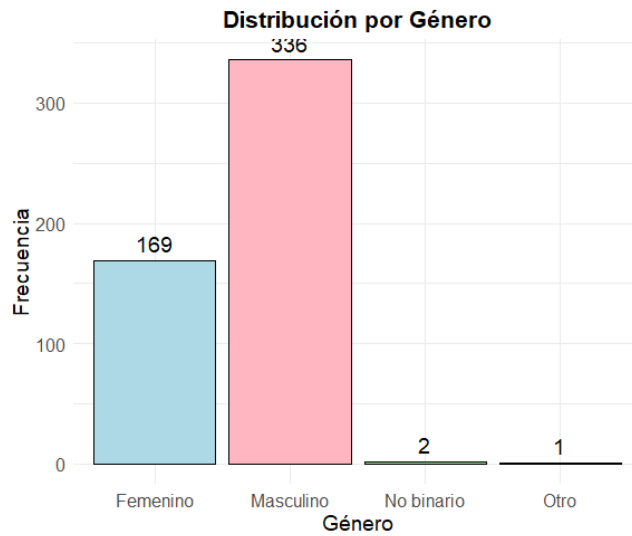


Figura 3. Distribución del Nivel Educativo de los Participantes.

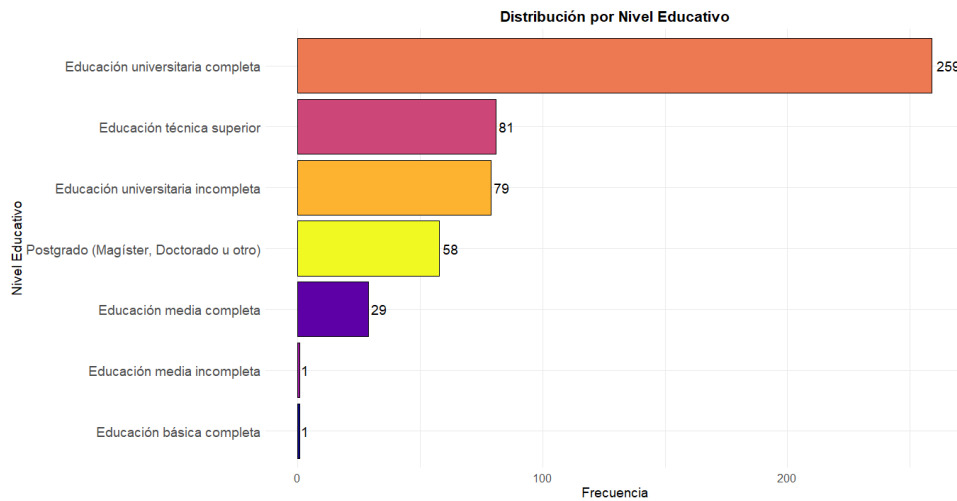


Figura 4. Distribución Geográfica de los Participantes por Región.

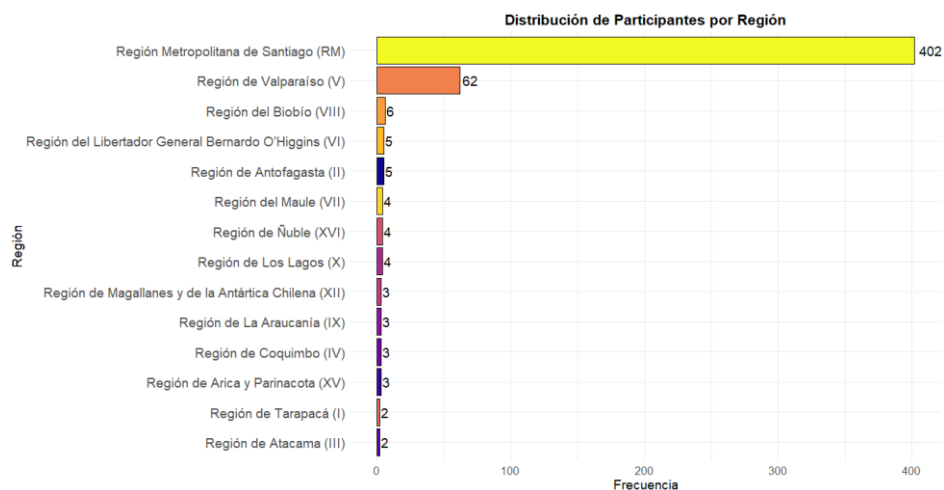


Figura 5. Distribución de la Situación Laboral de los Participantes.

Distribución por Situación Laboral

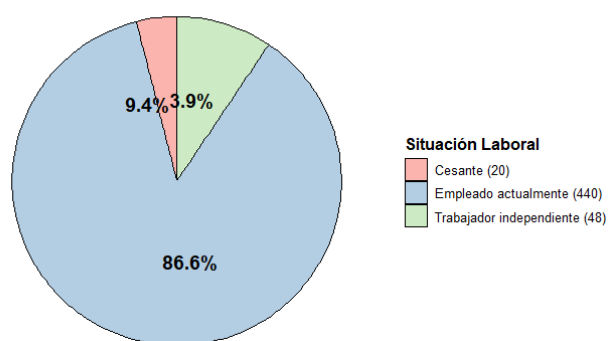


Figura 6. Distribución de los Participantes por Sector Económico de Empleo.

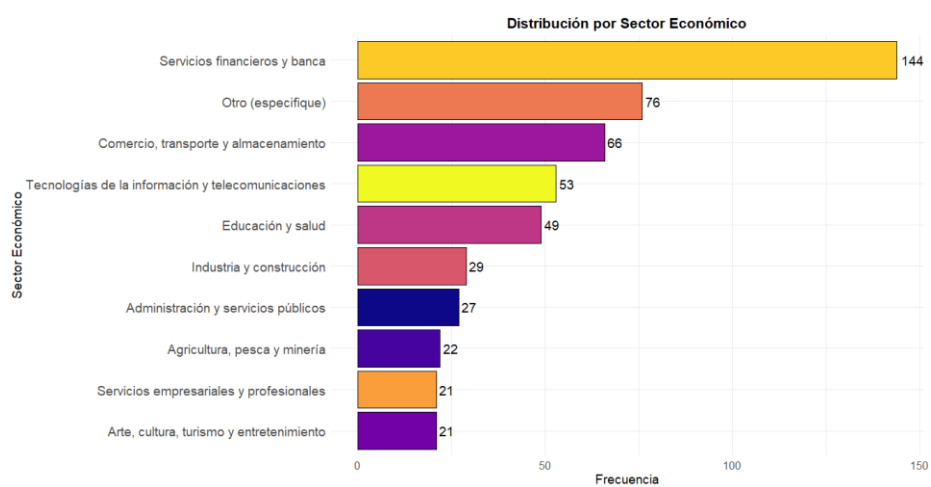
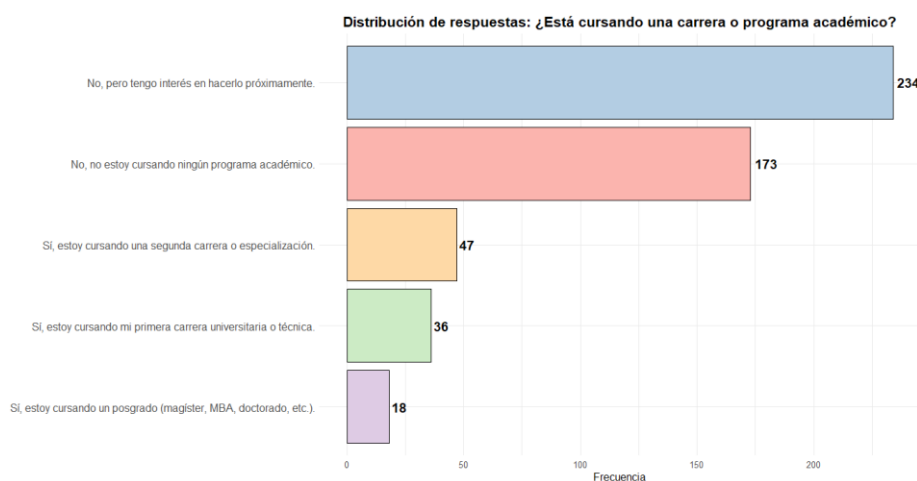


Figura 7. Distribución de las Respuestas sobre la Participación Actual o Futura en Programas Académicos.



Sección 2 : Desarrollo de Competencias

En cuanto a la participación en actividades de capacitación, el 40,4% (186 personas) ha participado en programas organizados por su empleador, mientras que el 24,6% (113 encuestados) lo ha hecho por iniciativa propia. Sin embargo, un 28,9% (133 participantes) no ha participado en ninguna actividad de formación durante el último año, lo que resalta la necesidad de identificar y abordar las razones detrás de esta falta de involucramiento.

En relación a la frecuencia de participación en actividades de capacitación, el 45% de los encuestados afirmó participar siempre, lo que representa 207 personas. Por otro lado, el 30,4% (140 individuos) mencionó hacerlo frecuentemente, mientras que un significativo 23,9% (110 encuestados) indicó nunca participar. Este contraste sugiere que, aunque una parte importante de la muestra refleja una alta disposición hacia la capacitación, todavía existe un grupo considerable que carece de acceso o motivación para involucrarse en estas iniciativas.

El nivel de competencias actuales también fue evaluado, destacándose que el 51,5% (237 participantes) considera que sus competencias son adecuadas para las demandas de su puesto de trabajo, mientras que un 37,6% (173 encuestados) percibe sus habilidades como superiores a lo necesario. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre sus capacidades, aunque un 2,2% (10 personas) las

considera por debajo de las expectativas, evidenciando la importancia de la formación continua.

En cuanto a las competencias consideradas prioritarias para el desarrollo profesional, las adaptativas lideran con 363 menciones, seguidas por las competencias blandas con 347 menciones. Las competencias digitales y técnicas también son altamente valoradas, con 312 y 295 menciones respectivamente. Esto sugiere que los encuestados valoran tanto las habilidades interpersonales como las relacionadas con la tecnología y el conocimiento técnico para fortalecer su empleabilidad.

Por último, las barreras percibidas para participar en capacitaciones revelan datos importantes. La "falta de tiempo" y el "exceso de carga laboral" fueron las barreras con mayor frecuencia de mención como prioritarias, con 247 y 138 menciones respectivamente. Estas barreras reflejan los desafíos asociados con equilibrar las demandas laborales y personales con las oportunidades de desarrollo profesional, destacando la necesidad de diseñar programas de capacitación más flexibles y accesibles para los empleados.

Figura 8. Distribución de las Respuestas sobre la Participación en Actividades de Capacitación.



Figura 9. Frecuencia de Participación de los Encuestados en Actividades de Capacitación.

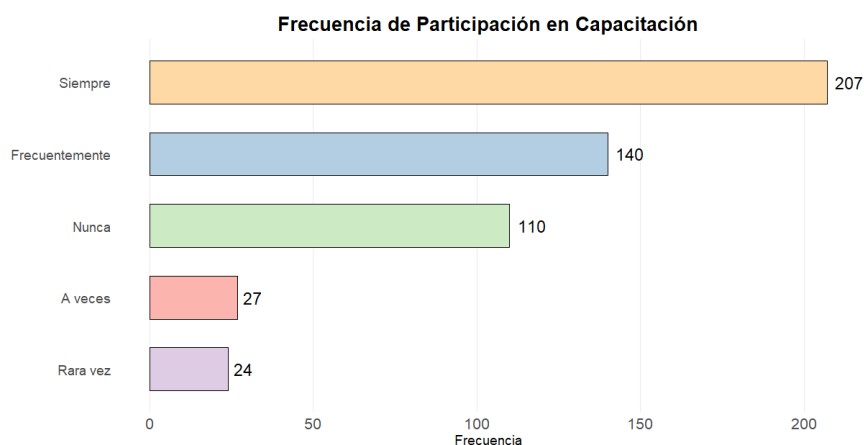


Figura 10. Nivel de Competencias Percibidas en relación con las Demandas del Puesto de Trabajo.

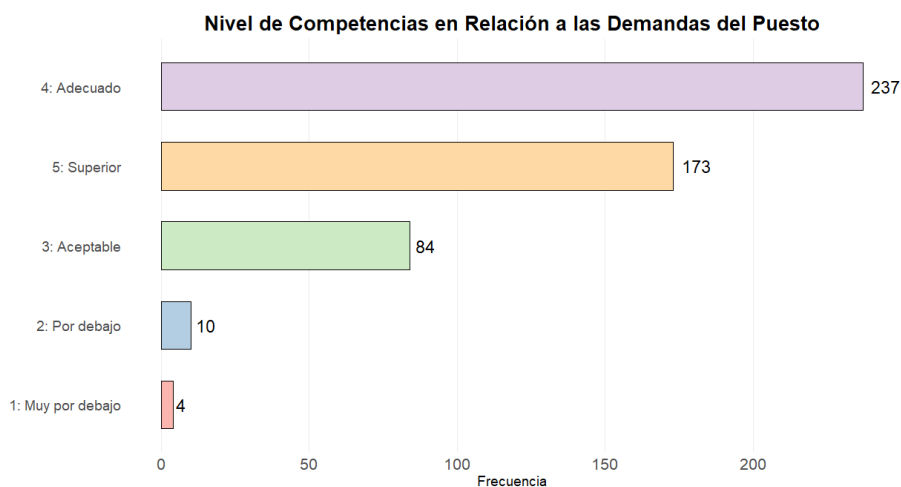


Figura 11. Frecuencia de Competencias Consideradas Prioritarias por los Participantes.

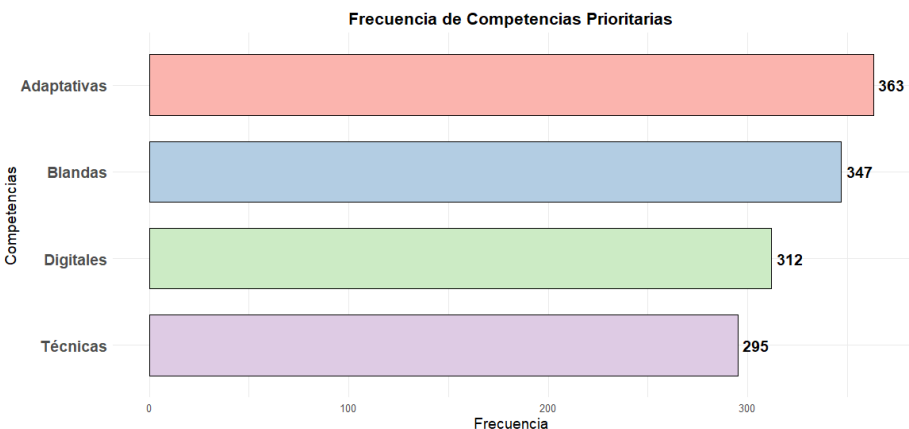
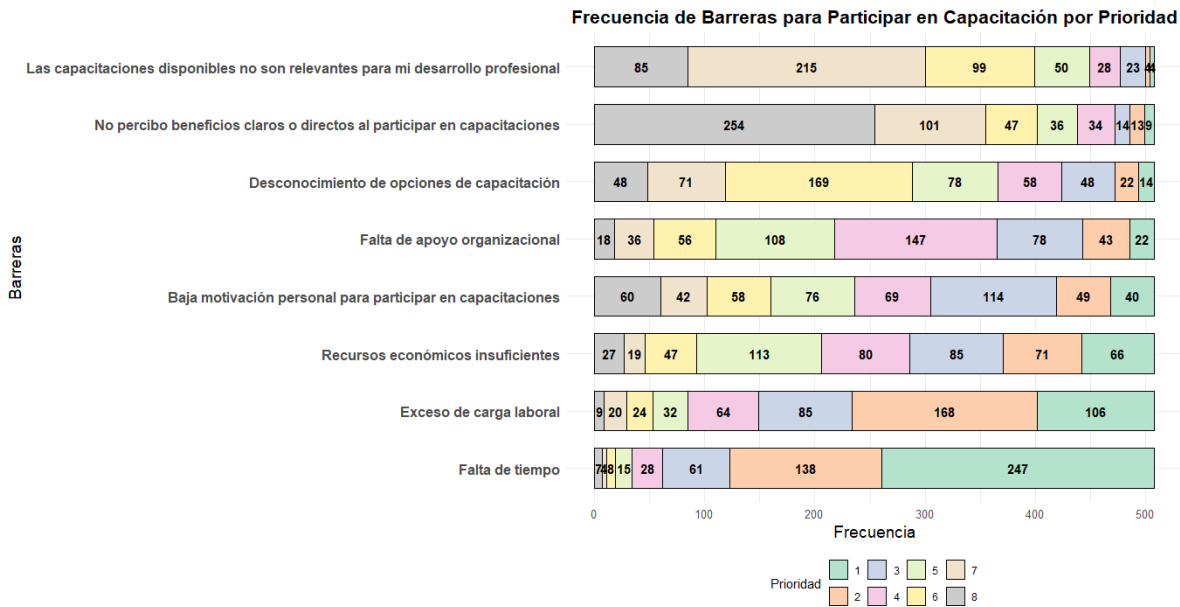


Figura 12. Distribución de la Prioridad Asignada a las Barreras para Participar en Capacitación.



Sección 3: Motivación y Crecimiento Profesional

En cuanto a la satisfacción laboral, un 39% de los encuestados (190 personas) calificaron su satisfacción con un 4 en la escala, seguido de un 29,4% (143 personas) que expresaron estar "Muy satisfechos" con una calificación de 5. Sin embargo, aún existen áreas de insatisfacción, ya que un 7,3% (36 personas) otorgaron una calificación de 2 y un 4,3% (21 personas) calificaron su satisfacción como "Muy insatisfechos". Estos datos reflejan que, aunque la mayoría se encuentra satisfecha con su trabajo actual, hay un porcentaje significativo que percibe limitaciones en su experiencia laboral.

Respecto a las oportunidades de ascenso laboral, solo el 23,8% de los encuestados (129 personas) indicaron que existen oportunidades claras y accesibles. En contraste, un 44,7% (242 personas) percibieron estas oportunidades como limitadas o poco accesibles, y un 25,3% (137 personas) señalaron no percibir oportunidades de ascenso en absoluto. Estos resultados evidencian una brecha importante en la percepción de movilidad dentro de las organizaciones, lo que podría influir negativamente en la motivación y el compromiso a largo plazo de los empleados.

En términos de motivación para mejorar habilidades profesionales, un 51,2% (235 personas) expresaron estar "Totalmente motivados" (5 en la escala), y un 33,8% (155 personas) se calificaron con un nivel de motivación alto (4). Por otro lado, el 4,1% (19 personas) y el 1,5% (7 personas) reportaron bajos niveles de motivación (calificaciones de 2 y 1, respectivamente). Este alto nivel de motivación destaca la importancia de ofrecer programas de desarrollo profesional alineados con las expectativas y necesidades de los empleados.

Finalmente, los factores más importantes para la motivación laboral varían significativamente entre los encuestados. "Mejora salarial" se posicionó como el factor prioritario con 155 menciones en el nivel más alto, seguido por "Horarios flexibles" con 152 menciones. "Trabajo remoto" y "Oportunidades de promoción" también destacaron con 111 y 104 menciones en la máxima prioridad, respectivamente. En cambio, factores como "Participación en decisiones organizacionales" tuvieron menor relevancia, con solo 25 menciones en el nivel más alto. Esto sugiere que los aspectos tangibles, como beneficios económicos y flexibilidad laboral, son percibidos como los más críticos para mantener la motivación de los empleados.

Figura 13. Nivel de Satisfacción de los Participantes con su Trabajo Actual

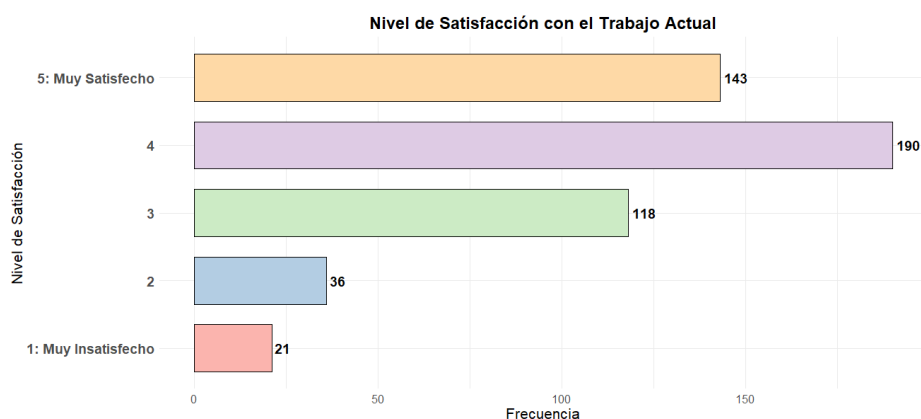


Figura 14. Percepción de los Participantes sobre la Existencia y Accesibilidad de Oportunidades de Ascenso Laboral.

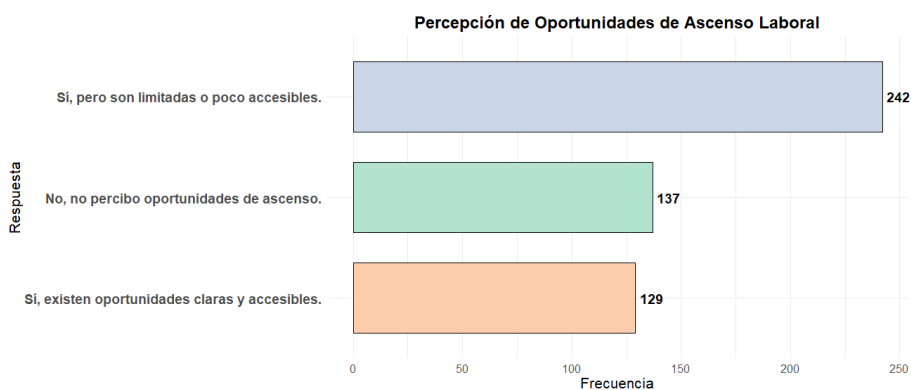


Figura 15. Nivel de Motivación de los Participantes para la Mejora Continua de Habilidades Profesionales

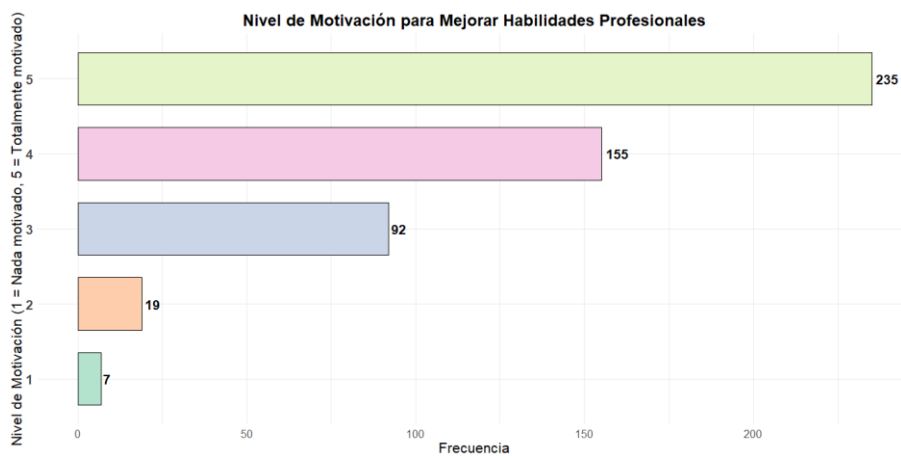
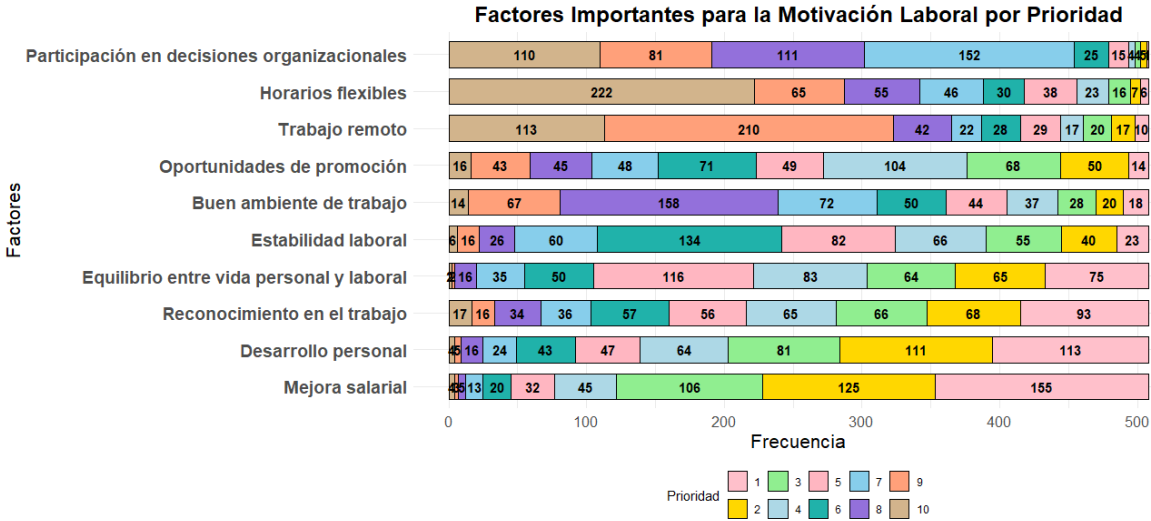


Figura 16. Distribución de la Prioridad Asignada a los Factores Importantes para la Motivación Laboral.



Sección 4: Adopción de Herramientas Digitales

El análisis de la sección relacionada con la adopción de herramientas digitales revela interesantes patrones sobre el comportamiento de los encuestados en este ámbito. Una gran mayoría, equivalente al 54,6% (254 personas), indicó que utiliza herramientas digitales de manera constante, mientras que un 29% (135 personas) lo hace frecuentemente. Solo un porcentaje reducido admitió emplearlas ocasionalmente, rara vez o nunca, representando en conjunto el 16,4% (119 personas). Esto demuestra un nivel significativo de familiaridad y uso frecuente de tecnologías digitales en el entorno laboral.

En cuanto al tipo de herramientas digitales utilizadas, las más comunes son las herramientas básicas, mencionadas por el 87,6% de los encuestados (408 personas), seguidas de herramientas de colaboración como Microsoft Teams o Zoom, con un 68,7% (320 personas). También se destacaron los softwares de gestión, con un 37,6% (175 respuestas), y las aplicaciones específicas del sector, mencionadas por un 30,5% (142 personas). Este panorama evidencia una dependencia notable de soluciones tecnológicas para actividades laborales esenciales y de colaboración.

La disposición a aprender nuevas tecnologías es extremadamente alta entre los encuestados: el 97,2% (450 personas) expresó una clara voluntad de adquirir nuevas

habilidades tecnológicas, mientras que el 12,3% (57 personas) afirmó que podría hacerlo dependiendo de las circunstancias. Solo una persona se mostró completamente reacia a esta posibilidad. Este hallazgo sugiere un fuerte interés por mantenerse actualizado y competitivo en un entorno laboral dinámico.

Sin embargo, los encuestados también señalaron diversas barreras que dificultan la adopción de nuevas tecnologías. La falta de tiempo fue identificada como el principal obstáculo, mencionada por un 43,6% (202 personas), seguida de los recursos limitados, tanto económicos como tecnológicos, con un 35,6% (165 respuestas). Otros factores como la falta de capacitación (135 respuestas) y el apoyo organizacional insuficiente (131 respuestas) también fueron destacados, subrayando la necesidad de abordar estas limitaciones para facilitar la integración tecnológica.

Finalmente, un aspecto relevante es que un 26,1% de los encuestados (121 personas) declaró no enfrentar barreras para adoptar nuevas tecnologías. Esto indica que, aunque existen desafíos significativos, una porción considerable de la muestra cuenta con las condiciones adecuadas para integrar herramientas digitales en sus labores. Estos datos resaltan la importancia de implementar políticas organizacionales que eliminen obstáculos, fomentando así un ambiente favorable para la innovación y la mejora continua.

Figura 17. Frecuencia de Uso de Herramientas Digitales por los Participantes.

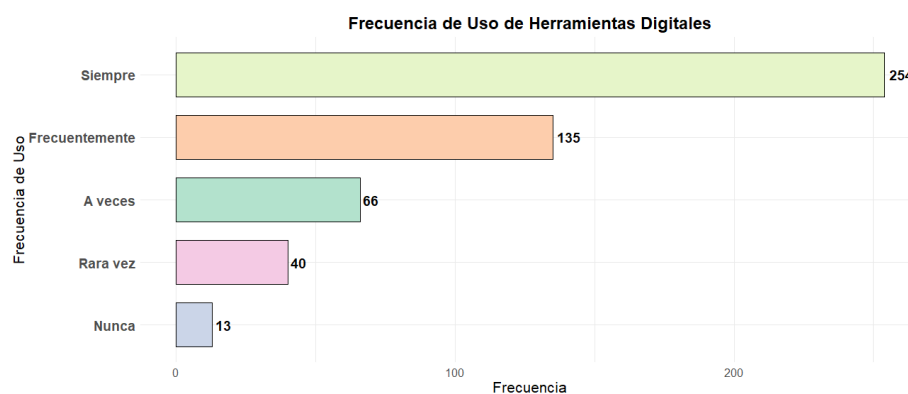


Figura 18. Distribución de Frecuencias de las Herramientas Digitales Más Utilizadas por los Participantes.

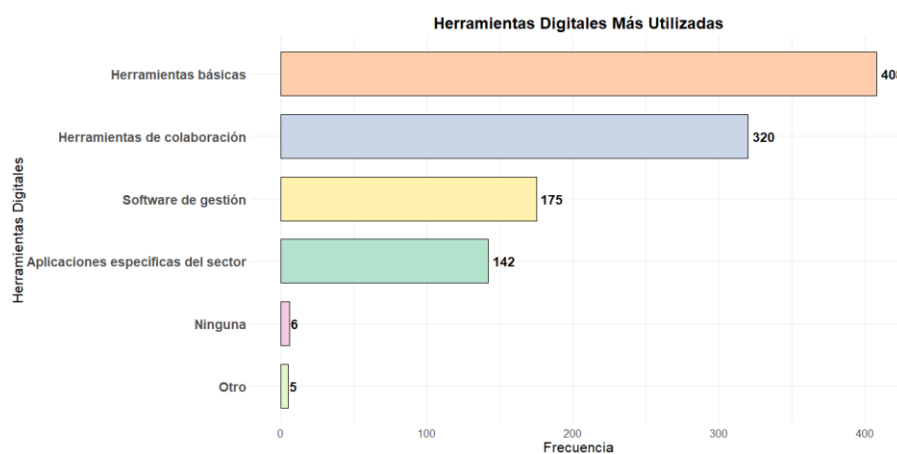


Figura 19. Disposición de los Participantes para Aprender Nuevas Tecnologías.

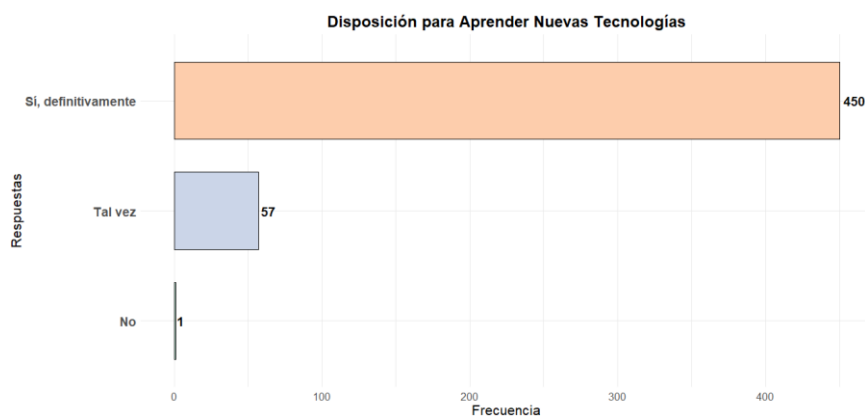
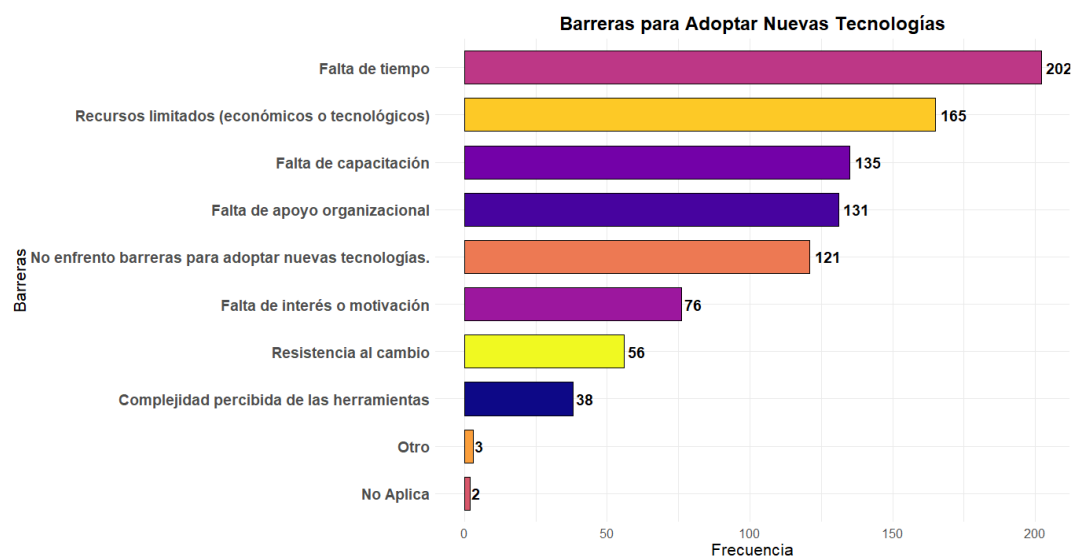


Figura 20. Distribución de las Barreras Percibidas para la Adopción de Nuevas Tecnologías.



Sección 5: Percepción Organizacional

La sección sobre percepción organizacional revela importantes hallazgos sobre la relación entre los empleados y sus entornos laborales. En términos del apoyo recibido por parte de los supervisores o jefes inmediatos, destaca una polarización moderada. De los encuestados, 145 califican este apoyo con un nivel 4, seguido por 143 que lo consideran como "muy alto" (nivel 5), lo cual resalta que más de la mitad de los participantes perciben una gestión favorable por parte de sus superiores. Sin embargo, persisten desafíos para un grupo significativo: 32 califican el apoyo como "muy bajo" y 53 lo consideran "bajo", indicando áreas para mejorar en términos de comunicación y respaldo organizacional.

La percepción de la cultura organizacional también muestra diversidad en las experiencias. El 242 de los encuestados identifica la cultura como colaborativa, destacando un enfoque en la cooperación y el trabajo en equipo, mientras que 191 consideran que la estructura jerárquica predomina. Estos resultados sugieren una coexistencia entre modelos más tradicionales y dinámicas modernas de trabajo. Asimismo, 122 describen la cultura como innovadora, un aspecto que podría estar relacionado con sectores económicos específicos donde la adaptabilidad y creatividad son valoradas, mientras que 118 la perciben como conservadora. Esto último puede reflejar resistencias al cambio o estructuras rígidas en ciertas empresas.

En cuanto a la satisfacción con las políticas y acciones empresariales para mantener la motivación de los empleados, se observa que la mayoría de los encuestados (186) calificaron con un nivel intermedio (nivel 3), lo que podría indicar una percepción ambivalente respecto a las iniciativas organizacionales. Por otro lado, 132 encuestados otorgaron una calificación de 4 y 80 evaluaron con el nivel más alto (5), evidenciando que existe un grupo relevante que valora las políticas implementadas. Sin embargo, es importante señalar que 97 personas (suma de niveles 1 y 2) expresaron insatisfacción, lo que subraya la necesidad de desarrollar estrategias más inclusivas y personalizadas para atender sus expectativas.

Figura 21. Nivel de Apoyo Percibido de Jefes o Supervisores para el Desarrollo Profesional

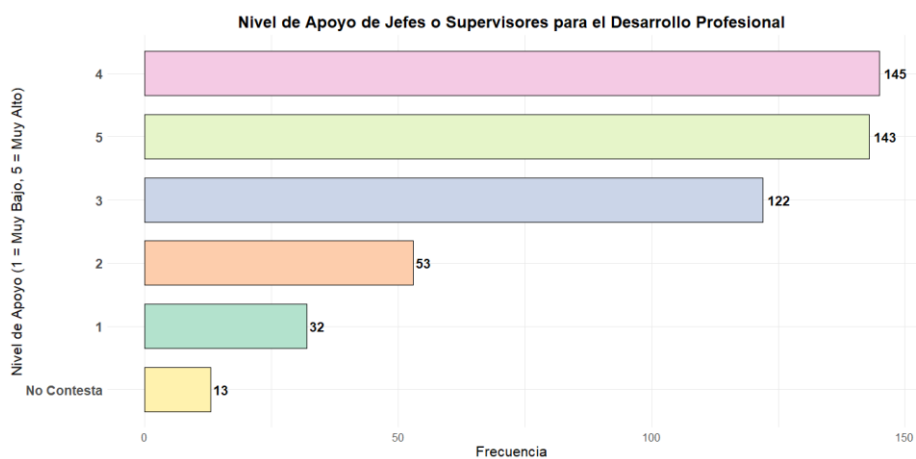


Figura 22. Descripción de la Cultura Organizacional Percibida por los Participantes.

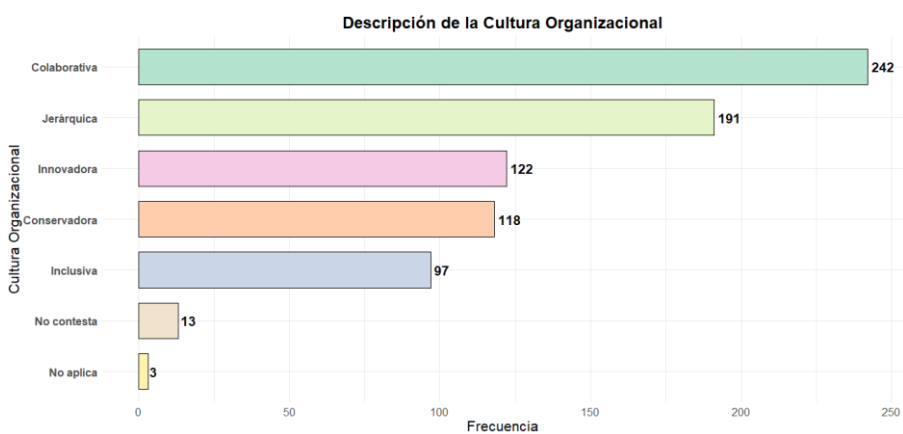
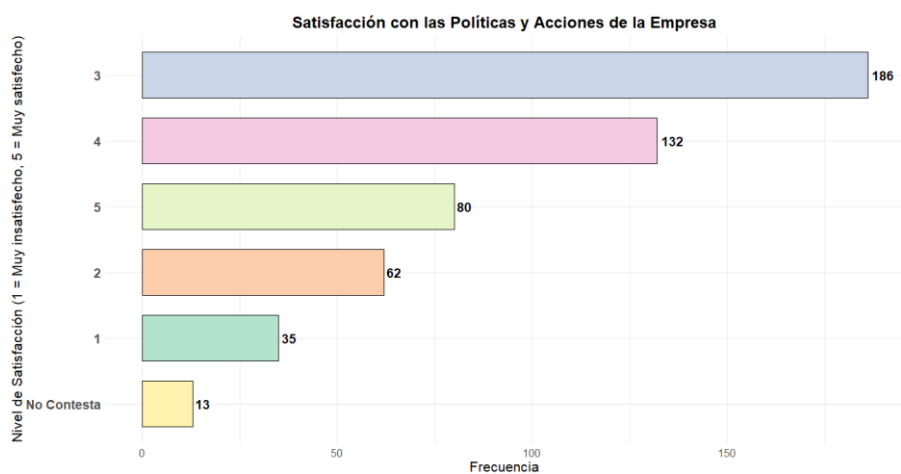


Figura 23. Nivel de Satisfacción con las Políticas y Acciones de la Empresa



7.4 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) es un método estadístico utilizado para evaluar si los datos de una variable siguen una distribución normal, lo cual es crucial para validar la aplicabilidad de métodos paramétricos. En este estudio, se aplicó a variables como "Edad", "Motivación", "Satisfacción laboral", "Competencias actuales", "Influencia de competencias en el desempeño", "Oportunidades de promoción" y barreras percibidas como "Falta de tiempo", "Exceso de carga laboral", "Baja motivación personal", "Falta de apoyo organizacional" y "Recursos insuficientes". Estas variables, medidas en escalas continuas o aproximadas, permiten determinar si su comportamiento cumple con las premisas de normalidad necesarias para algunos análisis.

Por otro lado, variables como "¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales?" y las derivadas de rankings (por ejemplo, los factores de motivación laboral) no fueron aptas para esta prueba debido a su naturaleza categórica ordinal o la dependencia intrínseca entre opciones. Los resultados de la prueba K-S indicaron que ninguna de las variables analizadas sigue una distribución normal, como lo evidencian los p-valores significativamente bajos. Este hallazgo refuerza la necesidad de utilizar métodos no paramétricos en los análisis posteriores para garantizar la validez de las conclusiones y ajustar los enfoques estadísticos a las características de los datos.

Figura 24. Resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables del estudio.

	Abreviacion	D_kolmogorov_smirnov	p_value
D	Edad	0.1303866	6.303804e-08
D1	Motivación	0.2742128	0.000000e+00
D2	Satisfacción laboral	0.2364078	0.000000e+00
D3	Competencias actuales	0.1621845	4.950484e-12
D4	Influencia competencias	0.2628211	0.000000e+00
D5	Oportunidades promoción	0.2349797	0.000000e+00
D6	Falta de tiempo	0.1525566	1.075851e-10
D7	Exceso de carga	0.1233175	3.899053e-07

7.5 Análisis de Relaciones entre dos Variables

7.5.1 Pruebas de Correlación de Spearman

El análisis de correlación mediante el coeficiente de Spearman se utiliza en esta investigación para identificar y cuantificar las relaciones entre variables clave asociadas al desarrollo profesional y organizacional. Este método estadístico no paramétrico resulta particularmente apropiado debido a que las variables de estudio no siguen una distribución normal y algunas se encuentran en escalas ordinales. La flexibilidad de Spearman permite captar asociaciones significativas entre variables, incluso cuando estas presentan rangos de valores limitados o relaciones no lineales, lo que asegura la validez de los resultados en el contexto específico de los datos recopilados.

La aplicación del análisis de Spearman fue precedida por una preparación exhaustiva de los datos. Este proceso incluyó la limpieza de valores faltantes, la verificación de la consistencia de los registros y la codificación de las variables en formatos compatibles con el análisis estadístico. Se realizaron ajustes técnicos para garantizar que las variables categóricas u ordinales estuvieran correctamente interpretadas por el software, eliminando caracteres especiales en los nombres de las columnas y transformando los datos en estructuras adecuadas para su procesamiento. Además, se evaluaron posibles sesgos o inconsistencias en las respuestas, con el fin de preservar la integridad de los resultados obtenidos.

El enfoque principal de estas pruebas es evaluar las relaciones entre variables relacionadas con aspectos como la satisfacción laboral, la motivación, las barreras percibidas y el apoyo organizacional. Por ejemplo, se espera identificar si existen asociaciones entre la percepción de barreras como la falta de tiempo o el exceso de carga laboral y la motivación de los participantes para mejorar sus habilidades profesionales. Asimismo, se busca explorar si las percepciones de apoyo organizacional influyen de manera significativa en la satisfacción laboral de los empleados, proporcionando una base empírica para justificar mejoras en las políticas internas de desarrollo del talento.

A través de estas correlaciones, se espera obtener información crítica que permita comprender cómo interactúan las variables evaluadas, así como identificar áreas estratégicas de intervención. Los resultados de Spearman no solo cuantifican la fuerza de las asociaciones, sino que también permiten identificar direcciones específicas en las relaciones analizadas, ya sean positivas o negativas. Este conocimiento es esencial para diseñar recomendaciones basadas en evidencia, orientadas a mejorar el entorno laboral y

optimizar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización. Las pruebas de Spearman, al centrarse en relaciones significativas, no solo aportan un enfoque exploratorio riguroso, sino que también aseguran que las conclusiones y propuestas derivadas sean relevantes y aplicables en la práctica organizacional.

Resultados Pruebas de Correlación de Spearman

El análisis de las correlaciones de Spearman entre diversas variables del estudio arroja resultados significativos que permiten profundizar en las dinámicas del desarrollo de competencias y el crecimiento profesional en trabajadores chilenos. De las 42 relaciones evaluadas, 16 presentan correlaciones estadísticamente significativas, siendo estas un punto clave para comprender los factores que impulsan o limitan el desarrollo profesional. Estas correlaciones positivas y negativas, aunque algunas sean débiles, ofrecen indicios importantes que permiten plantear hipótesis sustentadas y vinculadas al marco teórico del proyecto.

En primer lugar, la relación positiva débil entre la edad y la satisfacción laboral ($\rho = 0.20865$, $p < 0.05$) puede interpretarse desde la perspectiva de la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1959). Es posible que a medida que los trabajadores acumulan experiencia y estabilidad, su percepción de satisfacción laboral aumente debido al reconocimiento y la seguridad que suelen asociarse con etapas avanzadas de la carrera profesional. Sin embargo, es crucial considerar que esta relación no necesariamente implica causalidad, sino más bien una tendencia observada en la muestra estudiada.

La participación en actividades de capacitación también muestra una correlación positiva con la satisfacción laboral ($\rho = 0.25523$, $p < 0.01$). Este hallazgo refuerza lo señalado por Deloitte (2024) en su informe sobre tendencias globales de capital humano, donde destaca que los trabajadores que reciben capacitación perciben mayores niveles de compromiso y satisfacción. En este contexto, la percepción de que las actividades de capacitación fortalecen competencias relevantes puede fomentar un sentido de crecimiento personal y profesional, incrementando así su satisfacción laboral.

Otro aspecto relevante es la relación positiva entre el nivel de competencias y la motivación para mejorar habilidades ($\rho = 0.24079$, $p < 0.01$). Este resultado está alineado con la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), que destaca que el desarrollo de competencias fomenta la motivación intrínseca, al permitir que los trabajadores se sientan

más seguros y competentes en sus roles. Esto sugiere que un enfoque en la mejora de habilidades podría ser clave para mantener altos niveles de motivación en los empleados.

En cuanto a la frecuencia de participación en actividades de capacitación, esta correlaciona positivamente con la motivación para mejorar habilidades ($\rho = 0.16787$, $p < 0.05$). Este resultado subraya la importancia de ofrecer oportunidades recurrentes y bien estructuradas de formación, lo cual es consistente con el Workplace Learning Report de LinkedIn (2023), que identifica el aprendizaje continuo como un motor fundamental de motivación y compromiso en entornos laborales en constante cambio.

De forma complementaria, se observa que la satisfacción laboral también guarda una correlación moderada y positiva con la percepción de políticas laborales claras y efectivas ($\rho = 0.35900$, $p < 0.01$). Este hallazgo refuerza la importancia de la justicia organizacional, como plantea la Teoría de la Equidad de Adams (1965), al destacar que los trabajadores valoran un entorno en el que las reglas y políticas son transparentes y equitativas, lo que a su vez fortalece la satisfacción y el compromiso.

En el lado opuesto, algunas correlaciones negativas débilmente significativas, como la relación entre el exceso de carga laboral y la motivación para mejorar habilidades ($\rho = -0.10618$, $p < 0.05$), reflejan posibles barreras para el desarrollo profesional. Este resultado puede interpretarse como un indicio de que cargas excesivas de trabajo limitan la capacidad de los empleados para dedicar tiempo y energía al aprendizaje, lo cual es consistente con las barreras identificadas por el Análisis Laboral Chile 2024 de Adecco, que destaca el impacto negativo del exceso de trabajo en el desarrollo profesional.

Finalmente, la relación entre la falta de apoyo organizacional y la satisfacción con las políticas laborales ($\rho = -0.17624$, $p < 0.05$) refuerza la necesidad de contar con estructuras de apoyo claras y efectivas. Este resultado se alinea con los planteamientos de Vroom (1964), al destacar que el apoyo organizacional es percibido como un factor instrumental en el logro de objetivos personales y organizacionales, impactando directamente en la percepción de políticas laborales y, en última instancia, en la satisfacción general.

Tabla N° 1. Resultados del análisis de correlación de Spearman: relaciones significativas entre variables del estudio.

COMBINACIÓN	P RHO	P VALUE	INTERPRETACIÓN
Edad con Nivel educativo	0,04200	0,3433	No hay una relación estadísticamente significativa
Edad con Situación laboral	0,05142	0,2474	No hay una relación estadísticamente significativa
Edad con Satisfacción laboral	0,20865	2,102e-06	Existe una correlación positiva débil entre edad y satisfacción laboral
Nivel educativo con Situación laboral	-0,02393	0,5905	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Satisfacción con el trabajo	0,11060	-0,07088262	No hay una relación estadísticamente significativa
Situación laboral con Satisfacción laboral	0,04624	0,2983	No hay una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Frecuencia de participación	-0,21314	1,248e-06	Existe una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Nivel de competencias	0,05316	0,2316	No hay una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Motivación mejorar habilidades	-0,06405	0,1494204	No hay una relación estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Nivel de competencias	0,13225	0,0046	Existe una correlación positiva y significativa
Frecuencia de participación con Motivación mejorar habilidades	0,16787	0,0003	Existe una relación positiva y significativa
Nivel de competencias con Motivación mejorar habilidades	0,24079	3,914e-08	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Nivel de competencias con Satisfacción con el trabajo	0,29791	7,165e-12	Existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Satisfacción con el trabajo	0,25523	8,419e-09	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Nivel de competencias con Motivación mejorar habilidades	0,24079	3,914e-08	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Nivel de competencias con Falta de tiempo	-0,00260	0,9532	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel de competencias con Exceso de carga laboral	-0,02956	0,5062	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel de competencias con Baja motivación	0,05505	0,2155	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel de competencias con Falta de apoyo organizacional	0,00820	0,8538	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel de competencias con Recursos económicos	0,01377	0,7568	No hay una relación estadísticamente significativa
Falta de tiempo con Satisfacción con el trabajo	-0,14042	0,0015	Existe una relación negativa débil y estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Satisfacción con el trabajo	-0,01476	0,7399	No hay una relación estadísticamente significativa
Falta de tiempo con Satisfacción con las políticas	0,02480	0,5764	No hay una relación estadísticamente significativa
Exceso de carga laboral con Satisfacción con el trabajo	-0,04790	0,2812	No hay una relación estadísticamente significativa
Exceso de carga laboral con Motivación mejorar habilidades	-0,10618	0,0167	Existe una relación negativa débil y estadísticamente significativa
Exceso de carga laboral con Satisfacción con las políticas	-0,04790	0,2812	No hay una relación estadísticamente significativa
Baja motivación con Satisfacción con el trabajo	0,02143	0,6300	No hay una relación estadísticamente significativa
Baja motivación con Motivación mejorar habilidades	0,17387	8,174669e-05	Existe una relación positiva débil y estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Satisfacción con el trabajo	-0,23011	1,570375e-07	Existe una relación negativa débil y estadísticamente significativa
Falta de apoyo organizacional con Satisfacción con el trabajo	0,10468	0,0183	Existe una relación positiva débil y estadísticamente significativa
Falta de apoyo organizacional con Motivación mejorar habilidades	-0,02403	0,5890	No hay una relación estadísticamente significativa
Falta de apoyo organizacional con Satisfacción con las políticas	-0,17624	6,500585e-05	Existe una relación negativa débil y estadísticamente significativa
Recursos económicos con Satisfacción con el trabajo	0,06444	0,1470	No hay una relación estadísticamente significativa
Recursos económicos con Motivación mejorar habilidades	-0,00480	0,9140	No hay una relación estadísticamente significativa
Recursos económicos con Satisfacción con las políticas	0,02127	0,6325	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Satisfacción con las políticas	0,35900	6,731661e-17	Existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Falta de tiempo	0,08094	0,0684	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Exceso de carga laboral	0,03568	0,4222	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Baja motivación	0,02205	0,6246	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Falta de apoyo organizacional	0,14305	0,0014	Existe una relación positiva débil y estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Recursos económicos	-0,01937	0,6673	No hay una relación estadísticamente significativa
Frec. uso de herramientas dig. con Nivel de competencias	0,16308	0,0003	Existe una relación positiva débil y estadísticamente significativa

7.5.2 Pruebas de Independencia de Chi-Cuadrado

El análisis de independencia mediante la prueba de Chi-Cuadrado es una herramienta estadística fundamental para evaluar relaciones entre variables categóricas en este estudio. Dado que las preguntas con variables categóricas no pueden ser sometidas a pruebas de normalidad, este enfoque resulta ideal para analizar asociaciones significativas entre dichas variables. La prueba se aplicará en aquellos casos en los que se trabaja con variables categóricas, como el género, la situación laboral, el sector económico, y la frecuencia de participación en actividades de capacitación, entre otras. Su objetivo principal es determinar si existe una asociación estadísticamente significativa entre las categorías de estas variables, permitiendo explorar patrones importantes en los datos recopilados.

El uso de esta prueba se basa en la evaluación de la hipótesis nula, que establece que las variables categóricas son independientes entre sí. Si esta hipótesis es rechazada, se concluye que existe una relación significativa entre las variables analizadas. Esto es particularmente útil para comprender cómo aspectos demográficos, como la región de residencia o el nivel educativo, se relacionan con percepciones o comportamientos relevantes, como la motivación para el desarrollo profesional, la satisfacción laboral o el uso de herramientas digitales.

Para realizar este análisis, se trabajó con las tablas de contingencia de las variables categóricas seleccionadas. Estas tablas resumen la distribución conjunta de las categorías de las variables, permitiendo identificar posibles asociaciones visualmente, que luego son validadas estadísticamente mediante la prueba de Chi-Cuadrado. Adicionalmente, en aquellos casos en los que los tamaños muestrales de ciertas categorías eran pequeños, se realizaron ajustes a las tablas de contingencia para garantizar la validez de la prueba, como la combinación de categorías afines o el uso de la corrección de Yates para la continuidad, en caso de tablas 2x2.

El análisis de Chi-Cuadrado no solo permite identificar asociaciones significativas, sino que también ofrece información sobre la magnitud de estas relaciones a través de medidas complementarias, como el coeficiente de contingencia. Este enfoque integral asegura que los resultados obtenidos sean estadísticamente robustos y útiles para interpretar las dinámicas clave entre las variables categóricas del estudio. Estos hallazgos serán esenciales para proponer estrategias que fortalezcan la gestión organizacional, la planificación de capacitaciones y la mejora de políticas internas, permitiendo diseñar intervenciones basadas en evidencia empírica que aborden las necesidades identificadas.

Resultados pruebas de Independencia de Chi-Cuadrado

En este estudio, se analizaron 14 combinaciones de variables categóricas utilizando la prueba de independencia de Chi-Cuadrado, de las cuales 8 presentaron una relación estadísticamente significativa, mientras que 6 no mostraron evidencia de asociación. Estas pruebas son esenciales para explorar la existencia de vínculos entre las características demográficas y organizacionales de los participantes y sus percepciones o comportamientos relacionados con el desarrollo profesional.

Entre las relaciones significativas, se destaca la asociación entre el género y el sector económico, lo que sugiere patrones diferenciados en la representación de géneros según

el ámbito laboral. Este hallazgo, consistente con dinámicas laborales observadas globalmente, resalta la importancia de continuar explorando las barreras y oportunidades de género en diferentes sectores económicos. Asimismo, la relación entre el género y la participación en programas de formación profesional sugiere que las diferencias de género también afectan el acceso o la inclinación hacia actividades de capacitación, una dinámica que podría reflejar desigualdades estructurales.

Otro resultado relevante es la asociación significativa entre la región de residencia y el uso de herramientas digitales. Esto podría indicar que el acceso a la tecnología y la disposición para adoptarla están influenciados por factores geográficos, como la infraestructura tecnológica o la disponibilidad de recursos en ciertas regiones. De igual manera, la relación significativa entre el sector económico y la participación en programas de formación, así como con el uso de herramientas digitales, subraya la influencia del entorno laboral en la disposición y oportunidad de desarrollo profesional.

Además, se encontró una relación significativa entre la participación en actividades de capacitación y el uso de herramientas digitales, lo que refleja una conexión entre el aprendizaje continuo y la adopción tecnológica. Esta relación también se evidencia en la conexión significativa entre el uso de herramientas digitales y la disposición para aprender, resaltando cómo la formación y la tecnología pueden ser catalizadores mutuos en el desarrollo de competencias laborales.

En contraste, las 6 combinaciones restantes no presentaron relaciones estadísticamente significativas, lo que sugiere que, en estos casos, las variables categóricas analizadas no están asociadas de manera directa. Estos resultados aportan información clave para delimitar las áreas de influencia más relevantes en el contexto laboral y profesional.

Tabla 2. Resultados de las pruebas de independencia de Chi-Cuadrado entre variables categóricas.

COMBINACIÓN	VALOR CHI CUADRADO	PVALUE	INTERPRETACIÓN
Género con Sector económico	65,0050	5.614611e-05	Existe una relación estadísticamente significativa
Género con Cursando alguna carrera	23,6489	0,0227	Existe una relación estadísticamente significativa
Género con Herramientas dig. uti.	48,3130	0,7869	No hay una relación estadísticamente significativa
Género con Disposición para aprender	6,7691	0,3427	No hay una relación estadísticamente significativa
Región de residencia con Herramientas dig. uti.	410,1021	3.157337e-10	Existe una relación estadísticamente significativa
Región de residencia con Disposición para aprender	12,4084	0,9886	No hay una relación estadísticamente significativa
Sector económico con Cursando alguna carrera	53,7901	0,0286	Existe una relación estadísticamente significativa
Sector económico con Herramientas dig. uti.	99,5980	0,0002	Existe una relación estadísticamente significativa
Sector económico con Disposición para aprender	16,9527	0,5264	No hay una relación estadísticamente significativa
Cursando alguna carrera con Herramientas dig. uti.	12,4878	0,9738	No hay una relación estadísticamente significativa
Cursando alguna carrera con Disposición para aprender	9,5181	0,3005	No hay una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Herramientas dig. uti.	142,2346	3.099868e-09	Existe una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Disposición para aprender	5,9251	0,4316	No hay una relación estadísticamente significativa
Herramientas dig. uti. con Disposición para aprender	21,1815	0,0478	Existe una relación estadísticamente significativa

7.5.3 Pruebas de Asociación entre Variables mediante Kruskal-Wallis

Las pruebas de Kruskal-Wallis son un método estadístico no paramétrico utilizado para analizar si existe una diferencia significativa entre las distribuciones de dos o más grupos independientes. Aunque generalmente se aplica para comparar más de dos grupos, también es válido para estudiar la asociación entre dos variables cuando una es ordinal o categórica y la otra numérica o ordinal. Este enfoque es particularmente útil cuando las variables no cumplen con los supuestos de normalidad o homogeneidad de varianza requeridos en pruebas paramétricas como el ANOVA. En el contexto de esta investigación, el test de Kruskal-Wallis permite evaluar la relación entre variables que describen características laborales, barreras profesionales y percepciones organizacionales de los encuestados.

En este análisis, las pruebas se llevaron a cabo para identificar posibles asociaciones entre variables categóricas y ordinales de la encuesta. Por ejemplo, se evaluaron las relaciones entre percepciones organizacionales como la satisfacción con las políticas internas, las barreras laborales percibidas, y las oportunidades de promoción, en función de características demográficas o laborales como el sector económico o el género. Las variables seleccionadas para estas pruebas fueron aquellas cuya naturaleza categórica o ordinal hacía que otras pruebas, como el coeficiente de Spearman o Chi-cuadrado, no fueran completamente adecuadas para capturar la naturaleza de la relación.

El procedimiento para realizar estas pruebas implicó la organización de los datos de forma que cada combinación de variables pudiera ser analizada adecuadamente. Se realizaron transformaciones en las variables categóricas para asegurarse de que estuvieran correctamente codificadas y alineadas con los requisitos del método de Kruskal-Wallis. Esto incluyó verificar la calidad de los datos y ajustar la estructura de las bases de datos para garantizar que cada categoría de las variables pudiera ser evaluada frente a las otras.

La interpretación de los resultados de Kruskal-Wallis se basa en el valor p obtenido para cada relación. Si el valor p es menor al nivel de significancia establecido (generalmente 0.05), se rechaza la hipótesis nula de independencia, concluyendo que las variables analizadas tienen una asociación estadísticamente significativa. En este contexto, una relación significativa sugiere que las categorías de una variable pueden estar asociadas con diferencias en las distribuciones de otra variable, lo que proporciona información valiosa para comprender los factores que influyen en el desarrollo profesional y organizacional.

Este análisis complementa los hallazgos obtenidos a través de pruebas de correlación y Chi-cuadrado, ofreciendo un enfoque más amplio y robusto para estudiar las interacciones complejas en el entorno laboral.

Resultados pruebas de Asociación entre Variables mediante Kruskal-Wallis

De las 56 combinaciones analizadas mediante la prueba de Kruskal-Wallis, 27 resultaron con relaciones estadísticamente significativas, representando el 48,2% del total de combinaciones evaluadas. Este análisis es de gran relevancia, ya que permite identificar relaciones entre variables ordinales que influyen en aspectos clave del desarrollo profesional, satisfacción laboral y barreras organizacionales. Los resultados no solo destacan áreas de oportunidad en la gestión del talento humano, sino que también refuerzan marcos teóricos y hallazgos previos establecidos en el análisis.

Una de las combinaciones más relevantes fue la relación entre el nivel educativo y la baja motivación, con un p-valor de 0.0105. Este resultado sugiere que los niveles educativos pueden influir en la percepción de motivación, probablemente debido a la alineación entre expectativas profesionales y las oportunidades ofrecidas por la organización. Según Vroom (1964), las expectativas de los empleados sobre las recompensas obtenidas por su esfuerzo tienen un impacto directo en su motivación. Este hallazgo destaca la importancia de estrategias organizacionales que conecten las competencias de los empleados con las oportunidades de desarrollo.

La participación en actividades de capacitación mostró relaciones significativas con la frecuencia de participación ($p = 0.0001$), la satisfacción laboral ($p = 1.361e-07$), las políticas organizacionales ($p = 0.0003$), la falta de tiempo ($p = 0.0309$), el exceso de carga laboral ($p = 0.0220$) y la falta de apoyo organizacional ($p = 0.0010$). Estos resultados confirman que la capacitación es un factor determinante en la percepción positiva del entorno laboral y el desarrollo de competencias. Además, se subraya cómo programas de capacitación bien diseñados pueden mejorar la percepción de apoyo organizacional y reducir barreras percibidas, como la falta de tiempo o la sobrecarga laboral (McKinsey, 2023).

La frecuencia de participación en actividades de capacitación también presentó relaciones significativas con la motivación para mejorar habilidades ($p = 0.0002$), la satisfacción laboral ($p = 0.0026$), las políticas organizacionales ($p = 0.0005$), la falta de tiempo ($p = 0.0108$), el exceso de carga laboral ($p = 8.532e-05$) y la baja motivación ($p = 0.0247$). Adams (1965),

en su Teoría de la Equidad, menciona que la percepción de justicia en los recursos y oportunidades ofrecidos por la organización influye directamente en la satisfacción y motivación de los empleados, lo cual es un marco interpretativo para estos resultados.

La motivación para mejorar habilidades mostró relaciones significativas con la satisfacción laboral ($p = 1.386e-15$), las políticas organizacionales ($p = 1.024e-09$), la falta de tiempo ($p = 0.0008$), el exceso de carga laboral ($p = 0.0013$) y la baja motivación ($p = 0.0016$). Estos hallazgos reflejan que un entorno laboral que fomente la motivación intrínseca puede tener un impacto positivo en múltiples dimensiones del desempeño laboral. Herzberg (1966) enfatiza el rol de los factores motivadores, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, en el bienestar de los empleados, lo cual es consistente con estos hallazgos.

La satisfacción laboral presentó relaciones significativas con las políticas organizacionales ($p = 2.2e-16$), la falta de tiempo ($p = 0.0118$) y la falta de apoyo organizacional ($p = 0.0154$). Estas correlaciones destacan que un entorno que perciba políticas justas y apoyo constante contribuye significativamente al bienestar de los empleados. Según Vroom (1964), la percepción de justicia y el apoyo organizacional son determinantes en la satisfacción general, lo que resalta la importancia de estas variables en la gestión del talento humano.

La falta de tiempo mostró relaciones significativas con el exceso de carga laboral ($p = 0.0001$), la baja motivación ($p = 0.0057$), la falta de apoyo organizacional ($p = 0.0129$) y los recursos económicos ($p = 0.0158$). Estos resultados subrayan que las barreras relacionadas con la gestión del tiempo y los recursos impactan de manera relevante en la percepción laboral. Si bien se ha establecido la importancia de gestionar estas barreras, se recomienda profundizar en cómo abordar estas limitaciones de manera más efectiva.

Finalmente, las relaciones entre la baja motivación y los recursos económicos ($p = 1.092e-14$), así como entre la falta de apoyo organizacional y los recursos económicos ($p = 0.0036$), resaltan la importancia de abordar inequidades económicas dentro de las organizaciones para fomentar un entorno más equitativo y satisfactorio. Estos hallazgos están en línea con la literatura revisada, que destaca cómo las percepciones de justicia económica y organizacional pueden influir en la motivación y el compromiso de los empleados (Herzberg, 1966).

Tabla 3. Resultados de las Pruebas de Kruskal-Wallis para las Combinaciones de Variables Evaluadas.

COMBINACIÓN	VALOR CHI CUADRADO	P VALUE	INTERPRETACIÓN
Nivel educativo con Situación laboral	1,4308	0,4890	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Participación en capacitación	1,0597	0,7868	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Frecuencia de participación	5,1570	0,2716	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Motivación mejorar habilidades	3,7066	0,7163	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Satisfacción con el trabajo	10,3650	0,1101	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Satisfacción con las políticas	9,2215	0,1615	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Falta de tiempo	7,2188	0,3011	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Exceso de carga laboral	9,1030	0,1679	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Baja motivación	16,6970	0,0105	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Nivel educativo con Falta de apoyo organizacional	4,8803	0,5593	No hay una relación estadísticamente significativa
Nivel educativo con Recursos económicos	3,5818	0,7331	No hay una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Frecuencia de participación	34,7710	0,0001	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Motivación mejorar habilidades	5,9644	0,1134	No hay una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Satisfacción con el trabajo	34,7720	1.361e-07	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Satisfacción con las políticas	18,8860	0,0003	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Falta de tiempo	8,8791	0,0309	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Exceso de carga laboral	9,6272	0,0220	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Baja motivación	5,5233	0,1372	No hay una relación estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Falta de apoyo organizacional	16,2340	0,0010	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Participación en capacitación con Recursos económicos	3,2197	0,3590	No hay una relación estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Motivación mejorar habilidades	21,7080	0,0002	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Satisfacción con el trabajo	16,3630	0,0026	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Satisfacción con las políticas	20,0830	0,0005	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Falta de tiempo	13,1110	0,0108	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Exceso de carga laboral	23,8570	8.532e-05	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Baja motivación	11,1680	0,0247	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Falta de apoyo organizacional	9,2534	0,0551	No hay una relación estadísticamente significativa
Frecuencia de participación con Recursos económicos	5,5040	0,2394	No hay una relación estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Satisfacción con el trabajo	75,7460	1.386e-15	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Satisfacción con las políticas	47,8300	1.024e-09	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Falta de tiempo	18,8360	0,0008	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Exceso de carga laboral	17,8200	0,0013	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Baja motivación	17,4780	0,0016	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Falta de apoyo organizacional	2,3014	0,6805	No hay una relación estadísticamente significativa
Motivación mejorar habilidades con Recursos económicos	2,1542	0,7074	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Satisfacción con las políticas	135,7200	2.2e-16	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Falta de tiempo	12,8930	0,0118	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Exceso de carga laboral	4,2531	0,3728	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Baja motivación	1,8996	0,7542	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Falta de apoyo organizacional	12,2760	0,0154	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Satisfacción con el trabajo con Recursos económicos	2,6589	0,6164	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con las políticas con Falta de tiempo	25,8010	9.752e-05	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Satisfacción con las políticas con Exceso de carga laboral	7,8975	0,1620	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con las políticas con Baja motivación	7,7892	0,1682	No hay una relación estadísticamente significativa
Satisfacción con las políticas con Falta de apoyo organizacional	13,3310	0,0205	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Satisfacción con las políticas con Recursos económicos	8,0298	0,1546	No hay una relación estadísticamente significativa
Falta de tiempo con Exceso de carga laboral	29,0720	0,0001	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Falta de tiempo con Baja motivación	19,9570	0,0057	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Falta de tiempo con Falta de apoyo organizacional	17,7920	0,0129	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Falta de tiempo con Recursos económicos	17,2520	0,0158	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Exceso de carga laboral con Baja motivación	18,4260	0,0102	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Exceso de carga laboral con Falta de apoyo organizacional	7,4227	0,3862	No hay una relación estadísticamente significativa
Exceso de carga laboral con Recursos económicos	58,0150	3.754e-10	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Baja motivación con Falta de apoyo organizacional	10,8880	0,1436	No hay una relación estadísticamente significativa
Baja motivación con Recursos económicos	80,4950	1.092e-14	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa
Falta de apoyo organizacional con Recursos económicos	21,1130	0,0036	Existe una relación positiva y estadísticamente significativa

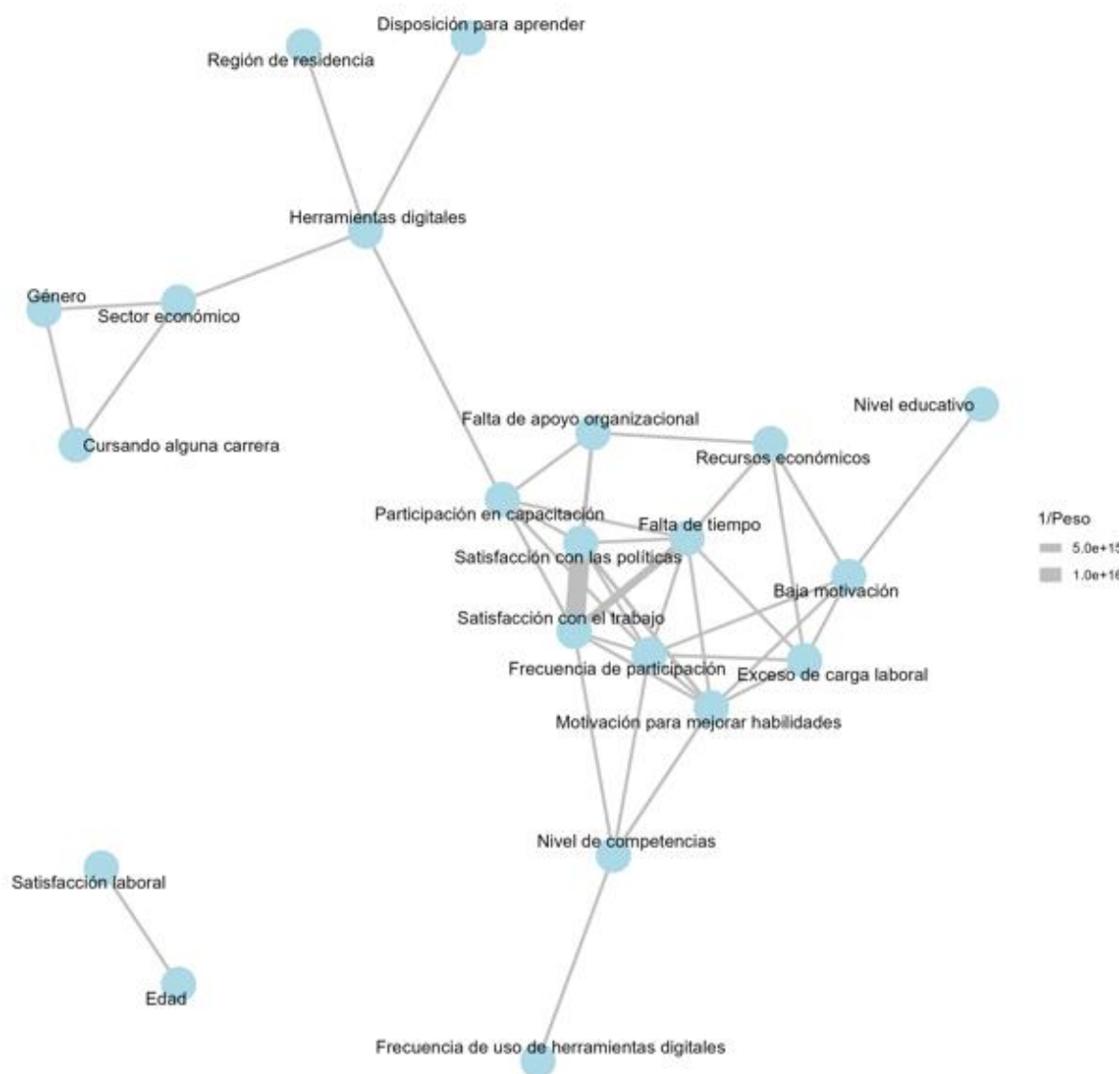
7.6 Red Relacional de Variables Significativas para el Desarrollo de Competencias

El análisis de redes relacionales es una herramienta poderosa que nos permite visualizar y entender cómo se conectan las variables significativas dentro de un sistema complejo. En este caso, fue utilizado para analizar las relaciones estadísticamente significativas identificadas entre distintas variables en el contexto del desarrollo de competencias y la motivación laboral. La representación gráfica del análisis destaca los nodos (variables) y las aristas (relaciones), donde el grosor de las conexiones refleja la fortaleza de los vínculos basados en los valores p obtenidos de pruebas estadísticas como Spearman, Chi-cuadrado y Kruskal-Wallis. Este enfoque es esencial para identificar variables clave que juegan un papel central dentro del sistema, como "Motivación para mejorar habilidades" y "Satisfacción con el trabajo", las cuales emergieron como nodos de alta centralidad.

Además, el análisis permitió calcular métricas de centralidad que nos ayudaron a comprender el papel específico de cada variable en la red. Por ejemplo, la centralidad de grado mostró qué variables tienen más conexiones directas, mientras que la centralidad de intermediación reveló cuáles actúan como puentes críticos entre diferentes grupos de variables. En este estudio, estas métricas se calcularon para priorizar variables estratégicas que pueden ser intervenidas para mejorar el desarrollo profesional y el desempeño laboral. Para construir la red, se tomaron como insumos los valores p obtenidos de las pruebas estadísticas, utilizando un umbral de significancia estándar (<0.05) para incluir únicamente relaciones robustas y significativas.

En este contexto, el análisis de redes relacionales no solo nos permitió identificar y visualizar las conexiones clave entre las variables, sino también utilizarlas para profundizar en la interpretación de los datos. Este método fue elegido debido a su capacidad para sintetizar y estructurar relaciones complejas de una manera clara y accionable. Los resultados obtenidos servirán para entender qué factores están más interrelacionados y qué áreas específicas pueden ser estratégicamente fortalecidas para mejorar el desempeño organizacional y la motivación de los empleados. Por lo tanto, esta herramienta aporta tanto claridad conceptual como una base sólida para la toma de decisiones basada en evidencia.

Figura 25. Red Relacional de Variables Significativas en el Desarrollo de Competencias y Motivación Laboral.



La red relacional obtenida permite identificar cómo las variables significativas interactúan entre sí, proporcionando una visión más profunda de las dinámicas que influyen en el desarrollo de competencias y la motivación laboral. En este análisis, destacan nodos centrales como "Nivel de competencias", "Motivación para mejorar habilidades", "Baja motivación" y "Satisfacción con el trabajo", los cuales presentan múltiples conexiones con otras variables, reflejando su importancia en la estructura de las relaciones. Estas conexiones también evidencian que tanto los aspectos individuales como las condiciones organizacionales juegan un papel clave en los procesos de desarrollo profesional.

En particular, se observa que el "Nivel de competencias" y la "Motivación para mejorar habilidades" están estrechamente vinculados con variables como la "Frecuencia de participación", la "Falta de tiempo" y la "Satisfacción con el trabajo", lo que subraya la relevancia de estas dimensiones en la percepción de crecimiento laboral. Además, la posición estratégica de la "Falta de apoyo organizacional" y los "Recursos económicos" como barreras críticas confirma la necesidad de abordar estas limitantes para potenciar el desarrollo profesional de los empleados. Esto refuerza los hallazgos cuantitativos previos que señalaban la influencia de las políticas organizacionales en la motivación y el desempeño.

Otro resultado relevante es la fuerte conexión entre "Satisfacción con el trabajo" y "Satisfacción con las políticas", lo que pone de manifiesto la importancia del entorno laboral para moldear percepciones positivas entre los empleados. Esta relación, junto con las conexiones detectadas con variables como la "Falta de tiempo" o el "Exceso de carga laboral", sugiere que la percepción de apoyo organizacional no solo impacta directamente en la satisfacción, sino que también influye en otros factores relacionados con el desempeño.

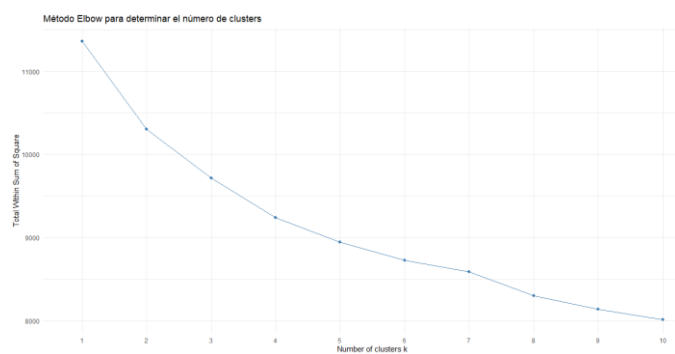
La red relacional, al sintetizar estas relaciones, no solo valida los análisis estadísticos realizados, sino que también resalta patrones críticos que ayudan a priorizar áreas de intervención. En particular, el fortalecimiento de las políticas de apoyo, la mejora de los recursos disponibles y la optimización del tiempo para la capacitación emergen como elementos clave para potenciar la motivación, reducir las barreras identificadas y fomentar un entorno más propicio para el desarrollo de competencias laborales.

7.7 Análisis Multivariado - Análisis de Clusters

El análisis de conglomerados se llevó a cabo utilizando el algoritmo de k-means, una técnica de partición que agrupa observaciones en clusters basados en su similitud en las características seleccionadas. Inicialmente, se seleccionaron variables relevantes de la encuesta, como barreras percibidas, motivación, apoyo organizacional y satisfacción laboral, asegurando que todas representaran los aspectos clave del estudio. Dado que algunas variables estaban codificadas como texto, se realizó su conversión a formato numérico mediante asignaciones categóricas, asegurando que todos los datos estuvieran en un formato consistente para el análisis. Posteriormente, se eliminaron las observaciones con valores faltantes para garantizar que los resultados fueran estadísticamente robustos y no estuvieran sesgados por datos incompletos.

Para garantizar que las variables, aunque medidas en diferentes escalas, contribuyeran de manera equitativa al análisis, se aplicó una normalización mediante la función de estandarización. Este proceso transformó los datos para que cada variable tuviera una media de 0 y una desviación estándar de 1, eliminando el efecto de magnitudes absolutas y permitiendo que las distancias euclidianas calculadas entre las observaciones fueran comparables. La estandarización es un paso crítico en el análisis de k-means, ya que este algoritmo es sensible a las diferencias en escalas de las variables, lo que podría sesgar los resultados hacia aquellas con valores más altos o con mayor variabilidad.

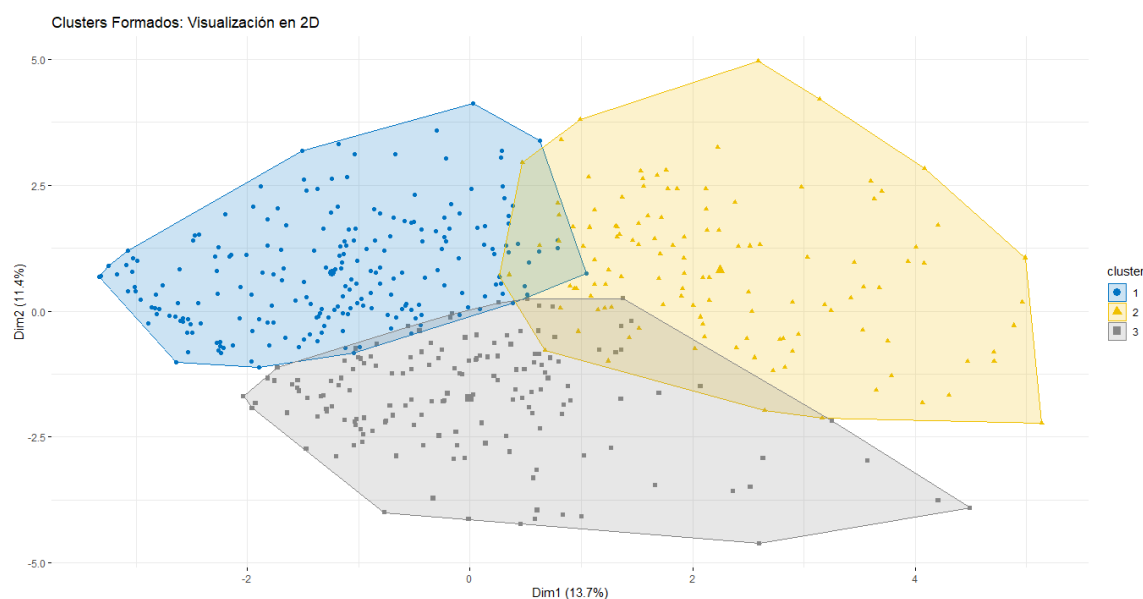
Figura 26. Método de Elbow para Determinar el Número Óptimo de Clústeres en el Análisis k-means.



La determinación de la cantidad óptima de clusters se realizó utilizando el método del codo ("Elbow method"), que evalúa la suma de las distancias al cuadrado dentro de cada cluster (WSS, por sus siglas en inglés) para diferentes números de clusters. Se generó un gráfico de WSS contra la cantidad de clusters y se identificó el punto donde la reducción en WSS

comienza a estabilizarse, indicando el número óptimo de agrupaciones. En este caso, se seleccionaron tres clusters, ya que representaron un balance entre simplicidad interpretativa y captura de variabilidad en los datos. Finalmente, se asignaron las observaciones a los clusters mediante k-means y se validaron los resultados a través de visualizaciones en dos dimensiones, utilizando un análisis de componentes principales (PCA) para reducir la dimensionalidad y representar gráficamente las agrupaciones de manera más clara.

Figura 27. Visualización en 2D de los Clústeres Formados mediante Análisis de Clústeres.



El análisis de conglomerados basado en las respuestas de la encuesta ha generado tres clusters distintos, representados visualmente en el gráfico. A continuación, se presenta una interpretación y análisis de los resultados obtenidos:

Cluster 1: Alta Satisfacción y Reconocimiento Moderado

- Este grupo se caracteriza por una satisfacción laboral promedio de 4.42 y una motivación alta para mejorar sus habilidades (4.64).
- Las principales barreras percibidas incluyen falta de tiempo (1.68) y beneficios poco claros en las capacitaciones (7.02), aunque reportan niveles relativamente bajos de carga laboral (2.57).
- Estos empleados también perciben un buen ambiente de trabajo (6.69) y acceso a horarios flexibles (8.63), lo que podría explicar su alta satisfacción general.

Cluster 2: Ambición y Deseo de Reconocimiento

- Los integrantes de este cluster muestran una fuerte inclinación hacia el desarrollo profesional, con oportunidades de promoción percibidas significativamente altas (7.25).
- Sin embargo, tienen una menor satisfacción general (3.57) y enfrentan barreras organizacionales, como bajo apoyo de sus supervisores (3.45).
- Su percepción del ambiente de trabajo es menos favorable (5.48), y enfrentan mayor carga laboral (3.02), lo que podría explicar su menor satisfacción.

Cluster 3: Satisfacción Baja y Apoyo Limitado

- Este grupo reporta la menor satisfacción laboral (3.03) y niveles de motivación más bajos en comparación con los otros clusters (3.81).
- Enfrentan barreras significativas como la falta de beneficios claros en las capacitaciones (6.75) y la percepción de un bajo apoyo por parte de supervisores (2.73).
- Aunque disponen de horarios flexibles (9.14), esto no parece compensar otras barreras estructurales.

Relación con la red relacional

El análisis de clusters obtenido puede vincularse directamente con los resultados de la red relacional para comprender cómo las interacciones entre variables clave explican las características de cada segmento de empleados. En la red relacional previamente desarrollada, las variables "Satisfacción con el trabajo", "Falta de tiempo", "Falta de apoyo organizacional" y "Motivación para mejorar habilidades" se identificaron como nodos centrales con un alto grado de conexión, lo que indica que influyen significativamente en el sistema general. Este hallazgo se refleja en las características de los clusters, donde las barreras y fortalezas vinculadas a estas variables son elementos diferenciadores entre los grupos.

Por ejemplo, el "Cluster 1" (alta satisfacción y reconocimiento moderado) está compuesto por empleados que perciben un ambiente de trabajo favorable y acceso a horarios flexibles. Estas características pueden estar relacionadas con la fuerte conexión entre "Satisfacción con el trabajo" y variables como "Falta de tiempo" y "Motivación para mejorar habilidades",

identificada en la red relacional. Este grupo parece beneficiarse de un equilibrio entre las demandas laborales y el apoyo organizacional, lo que refuerza la centralidad de estas variables en la red y su impacto en la percepción de satisfacción.

En contraste, el "Cluster 3" (baja satisfacción y apoyo limitado) refleja empleados con percepciones negativas en términos de apoyo organizacional y beneficios claros de las capacitaciones. En la red relacional, "Falta de apoyo organizacional" y "Falta de tiempo" tienen conexiones significativas con variables como "Satisfacción con el trabajo" y "Recursos económicos". Estas conexiones sugieren que los desafíos percibidos por este cluster están alineados con los factores estructurales identificados en la red, como la falta de recursos o apoyo, que actúan como barreras clave.

Por otro lado, el "Cluster 2" (ambición y deseo de reconocimiento) está compuesto por empleados que muestran alta motivación para el desarrollo profesional pero enfrentan barreras organizacionales, como una carga laboral elevada y menor satisfacción general. Esto también es consistente con la red relacional, donde variables como "Exceso de carga laboral" y "Falta de apoyo organizacional" se vinculan a una menor "Satisfacción con el trabajo". La red permite visualizar cómo estas barreras afectan las percepciones individuales dentro del cluster y sugiere que mejorar las relaciones organizacionales y gestionar la carga laboral podría potenciar los niveles de satisfacción en este grupo.

Finalmente, al integrar estos resultados, la red relacional ofrece una representación visual y analítica que complementa el análisis de clusters, permitiendo identificar relaciones subyacentes entre las variables que definen cada segmento. Este enfoque combinado no solo valida los resultados obtenidos, sino que también facilita la comprensión de las dinámicas organizacionales, proporcionando una base sólida para diseñar estrategias específicas que aborden las necesidades y desafíos particulares de cada grupo.

8. RECOMENDACIONES

8.1 Recomendaciones Metodológicas

Para futuros estudios relacionados con el desarrollo de competencias y crecimiento profesional, se recomienda ampliar el enfoque metodológico mediante el uso de técnicas mixtas que combinen métodos cuantitativos y cualitativos. Aunque los datos cuantitativos permiten identificar patrones y relaciones entre variables, la inclusión de entrevistas o grupos focales podría proporcionar una comprensión más profunda de las motivaciones, percepciones y barreras enfrentadas por los empleados. Este enfoque integrado permitiría enriquecer los resultados y vincular de manera más efectiva las experiencias individuales con las tendencias generales observadas en los datos.

Asimismo, se sugiere incorporar herramientas tecnológicas avanzadas para la recolección y análisis de datos, como plataformas en línea que faciliten la participación de los encuestados y software estadístico más robusto que permita realizar análisis multivariados. La implementación de sistemas de inteligencia artificial o aprendizaje automático podría ser particularmente útil para identificar patrones complejos en grandes volúmenes de datos. Además, es importante que los instrumentos de recolección, como cuestionarios, sean sometidos a validaciones rigurosas, como pruebas piloto y análisis de confiabilidad, para garantizar que miden con precisión las variables de interés.

Finalmente, se recomienda que las futuras investigaciones amplíen la representatividad de la muestra, considerando no solo la diversidad de roles dentro de una organización, sino también sectores económicos específicos y diferentes contextos regionales. Esto permitiría obtener conclusiones más generalizables y adaptables a distintas realidades. Además, sería beneficioso emplear un diseño longitudinal, lo que permitiría analizar cómo evolucionan las competencias y el crecimiento profesional en el tiempo, así como evaluar el impacto de las estrategias implementadas por las organizaciones en un horizonte más amplio.

8.2 Recomendaciones Organizacionales

En base a los hallazgos del presente estudio, se proponen las siguientes recomendaciones dirigidas tanto a los niveles operativos como estratégicos de las organizaciones, con el objetivo de fomentar el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional de los empleados.

En primer lugar, es fundamental que las organizaciones diseñen e implementen programas de capacitación continua alineados con las demandas del mercado laboral actual y las aspiraciones de desarrollo de sus empleados. Dichos programas deben integrar herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras, como aprendizaje basado en proyectos y simulaciones prácticas, para garantizar la adquisición efectiva de competencias técnicas y blandas. Además, es clave incorporar sistemas de evaluación que permitan medir no solo la participación en estas iniciativas, sino también su impacto real en el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores.

Asimismo, se recomienda establecer un sistema de mentoría y coaching dentro de las organizaciones que permita a los empleados adquirir habilidades directamente relacionadas con sus roles actuales y potenciales. Este sistema debe estar diseñado para aprovechar el conocimiento de los empleados más experimentados, promoviendo un aprendizaje colaborativo que facilite la transferencia de conocimientos. Además, se sugiere complementar estas estrategias con planes de carrera claros y definidos, que brinden a los empleados una visión tangible de las oportunidades de crecimiento disponibles.

Otra recomendación clave es reforzar los mecanismos de comunicación interna para garantizar que los empleados conozcan las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas por la organización. Esto incluye campañas informativas efectivas, reuniones periódicas y el uso de plataformas digitales accesibles para todos los niveles de la organización. Una comunicación clara y directa permitirá reducir las percepciones de estancamiento profesional y fortalecerá el compromiso de los empleados hacia sus objetivos personales y organizacionales.

Finalmente, se sugiere que las organizaciones adopten una cultura de aprendizaje continuo, respaldada por políticas que incentiven el desarrollo de competencias como parte de la estrategia organizacional. Esto puede lograrse mediante el reconocimiento público de los logros individuales y colectivos relacionados con el aprendizaje, así como ofreciendo incentivos concretos como ascensos, bonos o mayor flexibilidad laboral. Además, es importante que estas políticas consideren las necesidades específicas de cada sector y las brechas detectadas, para garantizar su efectividad y sostenibilidad.

9. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió identificar y analizar los factores que influyen en el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional de los trabajadores en diversos sectores en Chile, destacando aspectos clave como la motivación, la percepción de oportunidades, la participación en programas de capacitación y la adopción de herramientas tecnológicas. Los hallazgos muestran que la relación entre estos factores no solo afecta el desempeño individual, sino que también incide en la sostenibilidad organizacional en un entorno laboral dinámico y tecnológicamente avanzado.

Uno de los hallazgos principales es que la falta de oportunidades de desarrollo y el limitado acceso a programas de capacitación continúan siendo barreras significativas para el crecimiento profesional de los trabajadores. Esto se refuerza con el dato de que un alto porcentaje de los encuestados considera que su organización no ofrece caminos claros para el avance laboral, lo cual genera insatisfacción y desmotivación. Además, factores como el exceso de carga laboral y la falta de tiempo fueron destacados como principales obstáculos que limitan la disposición a capacitarse.

La motivación, tanto intrínseca como extrínseca, se confirmó como un motor esencial en el desarrollo de competencias. Los empleados que perciben apoyo organizacional y reconocimiento por sus esfuerzos tienden a participar más activamente en actividades de capacitación y muestran mayor disposición para adquirir nuevas habilidades. Por otro lado, la ausencia de incentivos claros, tanto monetarios como no monetarios, afecta negativamente la motivación y la percepción de compromiso organizacional.

El análisis también evidenció la relevancia de las tecnologías emergentes y su impacto en las competencias laborales. Si bien una proporción significativa de los encuestados muestra interés en aprender nuevas herramientas digitales, existen barreras relacionadas con la percepción de utilidad y la falta de capacitación específica. Este hallazgo refuerza la necesidad de diseñar estrategias organizacionales que integren la capacitación tecnológica como un eje central para mantener la competitividad y preparar a los trabajadores para las demandas futuras del mercado.

En términos de la relación entre competencias y desempeño, los datos recopilados confirman que aquellos trabajadores que perciben sus competencias como adecuadas o superiores a los requisitos de su rol reportan mayores niveles de satisfacción laboral y un

desempeño más efectivo. Sin embargo, la brecha entre las habilidades actuales de los empleados y las demandas del mercado destaca la importancia de implementar políticas de aprendizaje continuo.

Finalmente, este estudio concluye que el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional dependen en gran medida de la alineación entre las expectativas de los empleados y las estrategias organizacionales. Una cultura orientada al aprendizaje continuo, respaldada por políticas inclusivas y programas de formación adaptados, es fundamental para superar las barreras identificadas. Estas acciones no solo fomentan el desarrollo individual, sino que también fortalecen la retención de talento y el compromiso organizacional, aspectos clave para el éxito sostenible de las empresas.

10. BIBLIOGRAFÍA

Deloitte. (2024). Tendencias globales de capital humano 2024. Deloitte. https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/consulting/articles/Prosperar_mas_alla_de_las_fronteras.html

LinkedIn (2023). *Workplace Learning Report 2023*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

Hays. (2022). *Learning Mindset Report 2022*. Hays. <https://social.hays.com/2022/08/01/the-learning-mindset-report-2022/#:~:text=Containing%20survey%20responses%20from%20over,for%20the%20roles%20of%20tomorrow>

Hays. (2023). *Tendencias que han marcado el mundo laboral en 2023*. Hays. <https://www.hays.es/tendencias-y-consejos/articulo/tendencias-que-han-marcado-mundo-laboral-2023>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Economipedia. (2021). *Teoría de las expectativas de Vroom*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-expectativas-de-vroom.html>

Adecco. (2024). *Análisis Laboral Chile 2024*. Adecco. <https://www.adecco.cl/estudio/analisis-laboral-chile-2024/Adecco-Analisis-Laboral-Chile-2024.pdf>

Confederación de la Producción y del Comercio. (2024). *Propuestas de la Comisión de Transformación Digital e Inteligencia Artificial*. <https://www.cpc.cl/desafio-transformacion-digital/>

McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

McKinsey & Company. (2023). *Todo cambia: La nueva era de la agitación organizacional perpetua*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/todo-cambia-la-nueva-era-de-la-agitacion-organizacional-perpetua/es>

Rankmi y Circular HR. (2020). 1er Estudio Latinoamericano sobre Gestión Estratégica del Desempeño. Rankmi y Circular HR. <https://fch.cl/publicacion/resultados-1er-estudio-latinoamericano-sobre-gestion-estrategica-del-desempeno/>

Hays. (2024). Análisis de tendencias y salarios 2024: Navegando por la dinámica laboral en LATAM. [https://www.hays.cl/documents/d/hays chile/salary guide hiring trends fy24 es cl v2](https://www.hays.cl/documents/d/hays%20chile/salary_guide_hiring_trends_fy24_es_cl_v2)

Fundación País Digital & NTT DATA Chile. (2023). Los Desafíos del Talento Digital en Chile. Fundación País Digital. [https://mkt.nttdata.com/l/1000551/2023-08-04/rcym/1000551/16911799050zwMPSq7/Libro Talento Digital.pdf](https://mkt.nttdata.com/l/1000551/2023-08-04/rcym/1000551/16911799050zwMPSq7/Libro_Talento_Digital.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2023. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región?*. BID <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-una-gran-oportunidad-para-la-region-version-0>

Randstad. (2024). *Workmonitor 2024: La voz de los trabajadores en 2024*. Randstad Group. <https://www.randstad.cl/workmonitor/>

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y Merlin Research. (2021). *Estudio Bienestar y Felicidad Laboral*. ACHS <https://accionempresas.cl/content/uploads/estudio-achs-felicidad-compressed.pdf>

Circular HR y Fundación Chile. (2022). *Engagement y Agotamiento Laboral 2022*. Circular HR. <https://fch.cl/publicacion/medicion-engagement-2022/>

LinkedIn Learning. (2024). Workplace Learning Report 2024. LinkedIn. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/reports/2024-Workplace-Learning-Report-Spanish.pdf>

Hays y Go1. (2022). *Learning Mindset Report 2022*. Hays y Go1 <https://social.hays.com/wp-content/uploads/2022/07/learning-mindset-report-2022.pdf>

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum . <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends <https://www.deloitte.com/es/es/issues/work/tendencias-capital-humano.html>

McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

Mercer. (2024). *2024 Global Talent Trends Report*. Mercer. <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). Wiley.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit*. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence."* *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Real Academia Española. (n.d.). Competencia. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Vivanco, M. (s.f.). *Diseño de muestras en encuestas probabilísticas y no probabilísticas*. Universidad de Chile <https://uchile.cl/dam/jcr%3Ab60c0ba0-3896-4d14-b3c9-7036b75e1fe3/cursoposttulovivanco.pdf>

VanderPlas, J. (2016). *Python Data Science Handbook: Essential Tools for Working with Data*. O'Reilly Media. <https://jakevdp.github.io/PythonDataScienceHandbook/>

Rahul S. (2023). *Machine Learning Notes*. Obtenido de *Aprendizaje automático: validación de clústeres: el método del codo y la puntuación de la silueta*: <https://ogre51.medium.com/machine-learning-cluster-validation-the-elbow-method-and-silhouette-score-414a1d5facd2>

11. ANEXOS

Propuestas de la Comisión CPC de Transformación Digital e Inteligencia Artificial. Fuente: Confederación de la Producción y del Comercio (CPC, 2024)

PROPUESTAS COMISIÓN CPC DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL	
1	Estudiar y dimensionar las brechas existentes en transformación digital e IA en empresas.
2	Promover la capacitación continua en herramientas digitales dentro del horario laboral.
3	Implementar programas de alfabetización en IA dentro de las empresas.
4	Sensibilizar y educar a directores y ejecutivos sobre el valor estratégico de la transformación digital y la IA.
5	Gestionar el cambio cultural dentro de las organizaciones para reducir la resistencia a la adopción de la IA.
6	Implementar programas de alfabetización digital a nivel comunitario en alianza con municipios y organizaciones sociales para fomentar la inclusión digital de grupos vulnerables.
7	Desarrollar un sistema de certificación de competencias digitales e IA adaptado al mercado laboral chileno.
8	Focalizar los recursos de capacitación en prestadores que generen valor efectivo, alineando las necesidades del mercado con las habilidades de los trabajadores.
9	Fortalecer la vinculación entre empresas y academia con la empresa, asumiendo un rol de capacitación y entrega de herramientas a los docentes para el desarrollo de habilidades digitales.
10	Cambiar la lógica de capacitación, enfocándose en habilidades transversales a diversos trabajos en lugar de preparar para trabajos específicos.
11	Desarrollar programas de pasantías y prácticas profesionales en colaboración con universidades para facilitar la incorporación de talento joven y actualizado en las empresas.
12	Crear programas de formación en IA específicos para trabajadores de PYMEs.
13	Comunicar la importancia de la IA para aumentar la productividad en Chile y su competitividad en los mercados.
14	Impulsar a las empresas a revisar su modelo de negocio e implementar una correcta gobernanza de datos para aprovechar la IA.
15	Avanzar en la creación de estándares éticos y protocolos de ciberseguridad.
16	Crear un "Sello de Excelencia Digital" para reconocer a las empresas líderes en IA.
17	Implementar un programa de "embajadores digitales" en empresas líderes.
18	Desarrollar un modelo de colaboración entre sindicatos y empleadores sobre IA para generar una agenda conjunta sobre el futuro del trabajo en el contexto del cambio tecnológico.
19	Fomentar la colaboración entre gremios, empresas, academia y comunidades para impulsar la transformación digital.
20	Documentar y difundir casos de éxito de aplicación de tecnologías e IA en diversas industrias, identificando barreras para la adopción digital.
21	Implementar programas de intercambio internacional para que las empresas puedan acceder a las mejores prácticas en IA.
22	Desarrollar una agenda de investigación y desarrollo en IA en colaboración con universidades, centros de investigación y empresas, alineada con las necesidades de la industria chilena.

Encuesta

Sección 1: Datos Demográficos

* 1. ¿Cuál es su edad? (Ingrese el número en años)

* 2. ¿Con qué Género se identifica?

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ No binario
- ☐ Otro
- ☐ Prefiero no responder

* 3. ¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado?

- ☐ Educación básica incompleta
- ☐ Educación básica completa
- ☐ Educación media incompleta
- ☐ Educación media completa
- ☐ Educación técnica superior
- ☐ Educación universitaria incompleta
- ☐ Educación universitaria completa
- ☐ Postgrado (Magíster, Doctorado u otro)

* 4. ¿En qué región de Chile reside actualmente?

* 5. ¿Cuál es tu situación laboral actual?

- ☐ Empleado actualmente
- ☐ Cesante
- ☐ Trabajador independiente

* 6. ¿En qué sector económico trabaja actualmente?

- ☐ Agricultura, pesca y minería
- ☐ Industria y construcción
- ☐ Comercio, transporte y almacenamiento
- ☐ Servicios financieros y banca
- ☐ Servicios empresariales y profesionales
- ☐ Tecnologías de la información y telecomunicaciones
- ☐ Educación y salud
- ☐ Arte, cultura, turismo y entretenimiento
- ☐ Administración y servicios públicos
- ☐ Otro (especifique)

* 7. ¿Actualmente está cursando alguna carrera o programa académico con el objetivo de crecer profesionalmente?

- ☐ Sí, estoy cursando mi primera carrera universitaria o técnica.
- ☐ Sí, estoy cursando una segunda carrera o especialización.
- ☐ Sí, estoy cursando un posgrado (magíster, MBA, doctorado, etc.).
- ☐ No, pero tengo interés en hacerlo próximamente.
- ☐ No, no estoy cursando ningún programa académico.

Sección 2: Desarrollo de Competencias

* 8. ¿Ha participado en actividades de capacitación o formación profesional durante los últimos 12 meses?

- ☐ Sí, organizadas por mi empleador.
- ☐ Sí, por iniciativa propia.
- ☐ Sí, organizadas tanto por mi empleador como por iniciativa propia.
- ☐ No, no he participado en actividades de capacitación o formación profesional.

* 9. ¿Con qué frecuencia participa en actividades de capacitación relacionadas con su desarrollo profesional?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Muy frecuentemente

* 10. ¿Cómo evalúa el nivel de sus competencias actuales en relación con los requisitos y demandas de su puesto de trabajo? (Califique en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Muy por debajo de lo necesario”, y 5 “Totalmente adecuado o superior a lo necesario”)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 11. ¿Qué tipo de competencias consideras que son prioritarias para su desarrollo profesional? (Seleccione todas las que apliquen)

- ☐ Técnicas: Habilidades específicas relacionadas con su puesto, como programación, contabilidad, ingeniería, entre otras.
- ☐ Adaptativas: Capacidad para aprender, resolver problemas, adaptarse al cambio y manejar situaciones bajo presión.
- ☐ Blandas: Competencias interpersonales como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y empatía.
- ☐ Digitales: Dominio de herramientas tecnológicas, software especializado y competencias relacionadas con entornos digitales.

*12. ¿Cuáles son las principales barreras que percibe para participar en actividades de capacitación o formación profesional? (Ordene todas las opciones del listado según su nivel de importancia, asignando el primer lugar a la barrera más significativa, el siguiente a la segunda más importante, y así sucesivamente hasta completar la lista)

		Falta de tiempo
		Exceso de carga laboral
		Baja motivación personal para participar en capacitaciones
		Falta de apoyo organizacional
		Recursos económicos insuficientes
		Desconocimiento de opciones de capacitación
		Las capacitaciones disponibles no son relevantes para mi desarrollo profesional
		No percibo beneficios claros o directos al participar en capacitaciones

Sección 3: Motivación y Crecimiento Profesional

* 13. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo actual en general? (Califique en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Muy insatisfecho" y 5 "Muy satisfecho")

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 14. ¿Considera que su organización ofrece oportunidades claras de ascenso laboral?

- ☐ Sí, existen oportunidades claras y accesibles.
- ☐ Sí, pero son limitadas o poco accesibles.
- ☐ No, no percibo oportunidades de ascenso.

* 15. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan motivado te sientes para mejorar tus habilidades profesionales? (1 = Nada motivado, 5 = Totalmente motivado)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 16. ¿Qué factores considera más importantes para su motivación laboral? (Ordene los factores del más importante al menos relevante, asignando 1 al más importante y continuando en orden de prioridad)

	Reconocimiento en el trabajo
	Desarrollo personal
	Mejora salarial
	Oportunidades de promoción
	Equilibrio entre vida personal y laboral
	Estabilidad laboral
	Participación en decisiones organizacionales
	Buen ambiente de trabajo
	Trabajo remoto
	Horarios flexibles

Sección 4: Adopción de Herramientas Digitales

* 17. ¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales (como programas de análisis/visualización de datos, Excel, sistemas de gestión empresarial o software especializado) para desempeñar sus funciones laborales?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Siempre

* 18. ¿Qué herramientas digitales utiliza con mayor frecuencia en su trabajo? (Seleccione todas las opciones que correspondan)

- ☐ Software de gestión (ERP, CRM, etc.)
- ☐ Herramientas de colaboración (Microsoft Teams, Slack, etc.)
- ☐ Aplicaciones específicas del sector (CAD, diseño gráfico, etc.)
- ☐ Herramientas básicas (Microsoft Office, Google Workspace, etc.)
- ☐ Otro (especifique)

* 19. ¿Estaría dispuesto a aprender nuevas tecnologías o herramientas digitales para mejorar su desempeño laboral?

- ☐ Sí, definitivamente
- ☐ Tal vez
- ☐ No

* 20. ¿Enfrenta alguna barrera para adoptar nuevas tecnologías en su trabajo? (Seleccione todas las que correspondan o indique que no enfrenta barreras)

- ☐ Falta de capacitación
- ☐ Resistencia al cambio
- ☐ Recursos limitados (económicos o tecnológicos)
- ☐ Complejidad percibida de las herramientas
- ☐ Falta de apoyo organizacional
- ☐ Falta de tiempo
- ☐ Falta de interés o motivación
- ☐ No enfrento barreras para adoptar nuevas tecnologías.
- ☐ Otro (especifique)

Sección 5: Percepción Organizacional

* 21. ¿Qué tan alto es el nivel de apoyo que recibe de su jefe o supervisores inmediatos para su desarrollo profesional? (Califique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy bajo" y 5 es "Muy alto")

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 22. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa? (Seleccione hasta 2 opciones que considere más representativas)

- ☐ Innovadora: Orientada al cambio, la creatividad y la implementación de nuevas ideas.
- ☐ Colaborativa: Fomenta el trabajo en equipo, la comunicación abierta y el apoyo mutuo.
- ☐ Inclusiva: Promueve la diversidad, la equidad y la participación de todos los empleados.
- ☐ Jerárquica: Estructurada, con decisiones centralizadas y niveles definidos de autoridad.
- ☐ Conservadora: Resistente al cambio, enfocada en mantener prácticas y procesos tradicionales.
- ☐ Otro (especifique)

* 23. ¿Qué tan satisfecho se siente con las políticas y acciones de su empresa para mantener a los empleados motivados y comprometidos a largo plazo? (Califique en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5