



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

RETENCIÓN DE TALENTO: UNA REFLEXIÓN INTEGRAL DESDE UN ENTORNO SOSTENIBLE Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA LABORAL

MACARENA PAZ BALICH PEREZ

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

SANTIAGO – CHILE
2022



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

RETENCIÓN DE TALENTO: UNA REFLEXIÓN INTEGRAL DESDE UN ENTORNO SOSTENIBLE Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA LABORAL

POR: MACARENA PAZ BALICH PÉREZ

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Jose Luis Salazar N, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Lorenzo Reyes Bozo, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en gestión de la sustentabilidad

Diciembre, 2022

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: RETENCIÓN DE TALENTO: UNA REFLEXIÓN INTEGRAL DESDE UN ENTORNO SOSTENIBLE Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA LABORAL, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



MACARENA PAZ BALICH PÉREZ

Firma

*Dedico esta tesis a mi familia
Por la paciencia y la
generosidad del tiempo
A Gastón por apoyarme
incondicionalmente y a mis niños
Dominga y Simón que son
el motor de mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

No puedo comenzar sin agradecer a Dios, quien me da la vida y las oportunidades para desarrollarme.

Quiero agradecer a Gastón, que ha sido un pilar fundamental durante este tiempo, porque fue un trabajo en equipo para que yo pudiera avanzar y dedicarme a estudiar, simplemente gracias por ser mi compañero en esta vida, que tiene tantos caminos, algunos que ya hemos recorridos y otros que no hemos comenzado aún, gracias por tu paciencia y apoyo.

Por supuesto que agradezco a mis dos hijos, Dominga y Simón, porque fueron generosos con su tiempo, porque no tuvieron a la mamá tiempo completo, desde ahora no me quiero perder ningún segundo de su vida, los amo.

A mi Papá por enseñarme a ser fuerte y mostrarme que no hay límites, que puedo llegar donde mis sueños me lleven.

A Mi Mamá porque siempre me dijo que era capaz de mucho, y me impulso a desarrollarme profesionalmente, como alguna vez me dijiste ya tienes tus alas ahora puedes volar.

No puedo dejar de agradecer a mi profesor guía Héctor Valdés-González, gracias por el apoyo, la motivación, por ayudarme a perseverar y a sacar este proyecto adelante, es un gran docente con una tremenda vocación.

Finalmente agradecer solo agradecer por todo lo que la vida me ha dado....

RETENCIÓN DE TALENTO: UNA REFLEXIÓN INTEGRAL DESDE UN ENTORNO SOSTENIBLE Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA

Macarena Paz Balich Pérez

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de las variables decisionales de entorno que afectan la movilidad laboral en una empresa privada del rubro logístico con presencia internacional. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual de gestión de personas con un enfoque sostenible que integre variables claves de retención de talento con el fin de que empresa y colaboradores se comprometen al desarrollo y mantención de un clima organizacional, que sea positivo, productivo y eficiente con una mirada actualizada al nuevo escenario laboral postpandemia. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de 12 profesionales y ejecutivos de la empresa MEDLOG seleccionados por conveniencia, a partir de entrevistas semiestructuradas para la determinación de variables y parámetros estratégicos que explican la relación entre movilidad y retención del talento en la organización. La evidencia muestra que las principales variables clave o estratégicas que deben ser monitoreadas con precisión, para reducir rotación, mejorar producción y afectar positivamente el clima laboral son: desarrollo de carrera (50%), remuneración (33%) y liderazgos (17%). Se concluye que el modelo propuesto facilita la integración y reflexión en torno al bienestar de los colaboradores y con ello, a un clima laboral que propicia la retención del talento.

PALABRAS CLAVE: Rotación laboral; beneficios; gestión de personas, engagement, entrevistas semiestructuradas; integración de la sostenibilidad.

HIGHLIGHTS

TITULO DE TESIS DE MAGISTER

Macarena Paz Balich Pérez

- Propone un modelo conceptual integrando las variables claves para la retención del talento.
- Aproxima solución basada en metodología cualitativa con preguntas semiestructuradas
- Considera 12 entrevistas semiestructuradas a colaboradores de la organización
- Propone modelo conceptual de gestión de personas con enfoque sostenible
- Contribuye a la comprensión de los motivos reales de rotación del talento y su vinculación con el clima laboral

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	RETENCIÓN DEL TALENTO DESDE UNA MIRADA SOSTENIBLE	11
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA.....	12
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.....	18
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	19
1.4.1	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>19</i>
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	20
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	22
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	23
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	23
2.2	LOS DATOS RECOGIDOS:.....	26
2.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	27
2.4	MODELO CONCEPTUAL	40
3	ARTÍCULO	41
4	CONCLUSIONES GENERALES	60
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	61
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	63
6	REPORTE DE PLAGIO	66

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: MODELO PARA UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN A LARGO PLAZO, ADAPTADO DESDE (HATUN, 2019)</i>	15
<i>FIGURA 2: VARIABLES QUE EXPLICAN LA RENUNCIA DE UN COLABORADOR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</i>	29
<i>FIGURA 3: PROPUESTAS ESPECÍFICAS PARA RETENER EL TALENTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</i>	33
<i>FIGURA 4: MODELO INICIAL PROPUESTO PARA EL ESTUDIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</i>	34
<i>FIGURA 5: MODELO CONCEPTUAL FINAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</i>	40

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)</i>	25
<i>TABLA 2: CATEGORIZACIÓN DEL INSTRUMENTO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)</i>	26

1 INTRODUCCIÓN

Una de las principales prioridades en las organizaciones, en los tiempos actuales, es como retener el talento, vivimos en un mundo ágil, cambiante y rápido, que hace que el tema sea relevante y complejo, porque en este escenario volátil, incierto, -post pandemia- contar con colaboradores comprometidos es un desafío permanente para las empresas.

Las consecuencias de la pandemia en las organizaciones se hacen sentir, el COVID y las cuarentenas, desdibujaron los límites entre el trabajo y el resto de la vida personal y nos muestra como el trabajo influye en el bienestar general de las personas.

Según Gallup en el estudio anual sobre trabajo, oportunidades y desafíos, solo el 21% de los colaboradores a nivel mundial y un 23% en América latina, están comprometidos con el trabajo (Gallup,2022) cifras que son alarmantes, existe una mayoría de personas, según el estudio, que responden negativamente al compromiso y su bienestar en el trabajo, esto nos muestra el agotamiento de las formas tradicionales de trabajo y se refleja muy claro con el fenómeno de la gran renuncia en Estados Unidos, donde casi cuatro millones trabajadores, equivalente al 2,7 % de toda la fuerza laboral de USA, dejaron sus puestos laborales en abril del 2021, superando los récords históricos (El mostrador,2021).

La tasa de rotación laboral en Chile en junio del 2022, alcanzo un 35,4% aumentando 4,8 puntos porcentuales interanualmente (INE,2022). De acuerdo con el informe comparativo de capital humano de SHRM (Society For Human Resource Management) a nivel general la tasa de rotación promedio es de un 18%, (Randstat, 2021) ubicando a Chile por sobre el promedio general.

Estamos viviendo una vorágine laboral, las tendencias laborales se aceleraron y las expectativas de los trabajadores que se cristalizaron en pandemia no van a desaparecer.

La hipercompetencia, la incorporación de nuevas y distintas generaciones a la fuerza laboral, las crisis económicas, son algunos de los factores que obligan a cambiar radicalmente la forma en que se está gestionando el talento (Hatun,2019) y así lo ha demostrado la crisis sanitaria producto del COVID.

En los tiempos actuales son los profesionales talentosos lo que tiene el control de negociación y las empresas deben mirar el tema de una manera estratégica y ser coherentes y consistentes con sus procesos, como también, con la propuesta de valor que se quiere entregar a sus colaboradores, son 3 los procesos claves en lo que hay que hacer las cosas bien:

Atracción de talento, el plan de desarrollo de carrera con foco al compromiso y reconocimiento de las personas y la retención del talento(Hatum,2019).

Pero en este escenario es esencial hacer las cosas desde la mirada de la sostenibilidad, existe una nueva agenda de desarrollo sostenible, en el año 2015 la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU) publicó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el fin de transformar el mundo para el año 2030, el Objetivo número 8, que se refiere al trabajo decente y crecimiento económico va en estrecha relación con la manera de hacer las cosas de las organizaciones, las empresas comprometidas con la sostenibilidad deben alinearse al cumplimiento de este objetivo y debe ser la base para planificar los programas de gestión de personas.

Hoy día la sostenibilidad forma parte de un principio rector de desarrollo social a nivel mundial, como también en el contexto corporativo, la sostenibilidad se ha convertido en un valor central de desarrollo estratégico de las empresas y se está convirtiendo un factor clave del éxito económico de las organizaciones (Vergara et al., 2021).

Las empresas que hoy día se declaran como sostenibles, deben considerar como el principal stakeholders a los colaboradores, las organizaciones tienen que pensar a la persona en su totalidad, ver al colaborador como prioridad, cuando esto sucede, no solo se tienen organizaciones más productivas, sino también personas, familias y comunidades más prósperas.

El consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible (WBCSD, 2020) publica una serie de sugerencias para la implementación de un trabajo y desarrollo de un talento humano orientado a la sostenibilidad, se identifican 3 desafíos críticos para la gestión del talento:

- Contratar personal altamente calificado, comprometido y retenerlos a largo plazo.
- Crear incentivos para un desempeño excepcional.
- Desarrollar competencias claves para la sostenibilidad.

En la actualidad, las empresas deben contar con talento, que estén dispuestos a aprender y a comprometerse, permitiendo el desarrollo profesional que genera engagement.

Según un artículo de Tupper & Ellis, una de las principales razones por lo que las personas quieren irse de su trabajo es la falta de desarrollo profesional (Tupper & Ellis, 2022), por esto la manera en que se plantean los desafíos para generar programas de retención de talento, deben estar enfocados en las nuevas formas de trabajar y orientado a las nuevas

generaciones que tienen necesidades y expectativas diferentes, en la gestión moderna de personas, las empresas deben actuar con credibilidad, motivar y actuar de una manera convincente solo así se construye compromiso (Vergara et al., 2021).

Pero no se debe dejar de considerar al clima laboral como un importante factor de retención, y toda organización debe centrar sus esfuerzos en gestionarlo permanentemente, porque es el aspecto más importante de la relación entre las personas y la empresa, y está estrechamente relacionado con la motivación de permanecer en esta.

Es en este contexto la importancia de investigar y analizar la situación actual de la gestión de personas específicamente en retención, las organizaciones hoy día deben tener la capacidad de transformarse para responder a este mercado ágil y cambiante con esta nueva agenda de sostenibilidad, entendiendo que las personas son el gran valor de toda empresa y la rotación es un riesgo financiero, para el clima laboral y la productividad.

Contribuir a detectar cuáles son las verdaderas motivaciones de los colaboradores para renunciar a su trabajo, para así poder generar un programa sólido y priorizado que aborde las reales causas de la renuncia voluntaria y poder generar un modelo conceptual con un enfoque sostenible, es fundamental en el contexto laboral actual donde la retención de talentos se ha vuelto cada vez más compleja y se ha convertido en una prioridad organizacional.

1.1 Retención del talento desde una mirada sostenible

Dado este contexto, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las variables clave que relacionan la movilidad laboral y el clima organizacional desde una mirada sostenible?

En efecto la empresa de transporte y logística carece de un modelo que relacione la movilidad laboral con los factores que afectan directamente el clima organizacional desde la sostenibilidad, lo que conlleva a una rotación laboral y a una pérdida de talentos.

1.2 Breve discusión de la literatura

La gestión de recursos humanos es dinámica y cambiante. Su primera característica es la complejidad y la segunda, el cambio: la manera en que personas y organizaciones se vinculan para alcanzar sus objetivos varía enormemente. La organización no funciona sin las personas, y a la vez, éstas no viven sin ellas, y ambas conviven en un ambiente que es cambiante día a día (Chiavenato, 2011). Las organizaciones deben adaptarse y tener la capacidad de transformarse permanentemente para responder a un mercado ágil y cambiante.

Una de las principales dificultades a las que se enfrentan hoy las organizaciones es la retención del talento. Es un tema relevante y contingente, porque en el escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés) que vivimos actualmente -post pandemia- el impacto en el compromiso de los colaboradores hacia la organización es significativo (Bennett y Lemoinen, 2014). Se trata de un fenómeno a nivel global perceptible debido a las disrupciones, un creciente nivel de expectativas, el rápido aumento de la generación de conocimiento, y la sinergia que ello genera con los avances tecnológicos, entre otros conceptos (Merril, 2020). Es en este escenario donde las organizaciones deben adaptarse y cambiar con agilidad respondiendo a un ritmo acorde a este contexto cada vez más competitivo (Perez, 2020).

El gran valor de las empresas lo aportan las personas, por lo que es vital contar con colaboradores calificados, con potencialidades de desarrollo que permitan disponer del talento dentro de la organización y así contribuir al clima laboral que propicie la permanencia en la organización.

Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), Chile es el país con más rotación de talento en Latinoamérica, con una tasa de 32.1% en el año 2021, aumentando en 1.6 puntos porcentuales respecto de 2020 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020). La rotación de personal se considera un factor de riesgo en términos financieros y de productividad organizacional (Crisanto et al., 2019), lo que también afecta directamente al clima laboral. Por lo tanto, es relevante la gestión del talento y la consideración de los colaboradores como uno de los principales stakeholders o grupos de interés, por su capacidad de influir o recibir la influencia de los resultados de la organización (Chiavenato, 2011).

Además, es importante considerar que son las personas las que impactan directamente en la productividad de la empresa. Una organización puede tener gran capital económico, gran infraestructura, permanentes innovaciones, grandes iniciativas y proyectos, y fuerte motivación, pero si no cuenta con el capital humano idóneo, corre el riesgo de no ser sostenible en el tiempo y de no lograr el éxito en todos los aspectos volviéndose más vulnerable al entorno.

En el contexto actual, la velocidad de los cambios da poco tiempo para reaccionar y adaptarse y obliga a actuar ágil y eficientemente en la gestión organizacional para así alcanzar los objetivos estratégicos. Lo anterior evidencia la necesidad de llevar adelante una gestión de recursos humanos sostenible. Durante la última década, la gestión de recursos humanos ha evolucionado a un nuevo enfoque que es la gestión sostenible, es decir, busca vincular la sostenibilidad con el capital humano (Kramar, 2014).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, esta se ha convertido en un valor central en el eje estratégico de las empresas y debe anclarse en la estrategia corporativa abordando todas sus áreas, debe integrarse consistentemente en los sistemas de gestión, los procesos y la cultura organizacional. (Vergara et al., 2021).

La sostenibilidad de los recursos humanos implica mirar a las personas como sostenibles y no solo ver a los colaboradores como la vía para llegar a la sostenibilidad a nivel corporativo. Éste es el gran desafío que tienen las empresas hoy en día, dejar de ver las prácticas de Recursos Humanos solo para ayudar a la organización a ser más sostenible, porque esta visión ignora al trabajador como un elemento central (Spooner y Kaine, 2010). Ser una empresa socialmente responsable debe abarcar prácticas de gestión con foco en el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores (Pfeffer, 2017).

Es prioridad que la gestión de los recursos humanos entienda que los colaboradores son personas que tienen necesidades y motivaciones que las hacen distintas unas de otras, que tienen diferentes características, habilidades y potencialidades, y desde esta visión integral, se debe desarrollar los programas de retención del talento.

Es fundamental identificar las causas que determinan la permanencia o salida de los colaboradores de la organización, para poder abordarlas y poner foco en el desarrollo de planes y de una estrategia robusta de retención de talento. La gestión de personas es uno de los roles de las empresas que más cambios ha experimentado en las últimas décadas, siendo

uno de los mayores desafíos hoy día: como retener el talento, siempre poniendo el foco en las personas en un entorno disruptivo.

Retención del talento: teoría y definiciones

En las organizaciones se entiende por talento de personas a la suma de capacidad más compromiso más acción (Jericó, 2008). También se concibe por talento a todos aquellos colaboradores que en cualquier posición de la estructura organizacional agregan valor crítico y/o lo harán en un periodo predecible (Saracho, 2011). Los talentos se pueden encontrar en cualquier nivel de la organización, por lo que es importante tenerlos identificados y abordados.

Entonces el factor diferenciador del talento está dado por su capacidad de agregar valor, lo que determina que su presencia o ausencia genera una diferencia sustancial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa (Saracho, 2011). Por ello, los esfuerzos se enfocan en retener colaboradores con alto potencial, que deben permanecer en la empresa porque son un aporte que impacta directamente en el desempeño organizacional. Como gestionar a estos colaboradores es el desafío que deben abordar las empresas, para así poder alcanzar los objetivos organizacionales y mantener una ventaja competitiva (Kramar, 2014).

Se entiende que la gestión de talento es una tarea muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones y es una función relacionada con la cultura, el entorno, que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar objetivos organizacionales e individuales, pero también es un proceso que permite el desarrollo, entrenamiento, y motivación de los colaboradores (Chiavenato, 2011). Son estos elementos los que permiten determinar el talento que hay en una organización.

La gestión del talento es también considerada como una actividad estratégica alineada con la estrategia del negocio de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a colaboradores talentosos en diversos niveles de la organización (Hatun, 2019). Gestionar el talento es la perfecta integración de los sistemas de trabajo, las personas, la estrategia corporativa y de la estructura organizacional, con la finalidad que las personas desplieguen todas sus habilidades y capacidades, logrando la eficiencia de la organización, manteniendo a los colaboradores motivados y comprometidos (Chiavenato, 2011)

La forma de retener el talento tiene distintas metodologías, desde un modelo de retención a largo plazo (ver figura 1), que se enfoque en beneficios flexibles y remuneraciones competitivas, entre otros. No obstante, en momento de crisis, como la que ha afectado en los últimos 2 años, las formas de retención se analizan y se reestructuran, apuntando más a gestionar la cultura organizacional, desarrollo de carrera, empleabilidad, sentido de pertenencia y potenciamiento del engagement (Hatun, 2019). El engagement es el compromiso que tienen los colaboradores de asumir como propios los objetivos de la empresa y desear permanecer en la organización. Además, es bidireccional del colaborador a la empresa y de la empresa al colaborador (Jericó, 2008).

El compromiso es el indicador que debe gestionar la retención. Generar una identidad organizacional permite que las personas se comprometan y generen lealtad, lo que contribuye a que las empresas tengan más posibilidad de retener talentos. Sin compromiso, el talento queda solo como conocimientos, capacidades y habilidades no desarrolladas en su potencialidad. En el escenario actual, un mundo sumamente transformado por una pandemia sin precedentes, una identidad organizacional fuerte puede ayudar a que las personas se sientan tranquilas en medio de una crisis, permite que la gente se comprometa con la empresa. Gracias a los valores sólidos y arraigados, la lealtad y la confianza son productos de una identidad que aglutina a las personas en torno a un proyecto construyendo relaciones de confianza (Hatun, 2019).

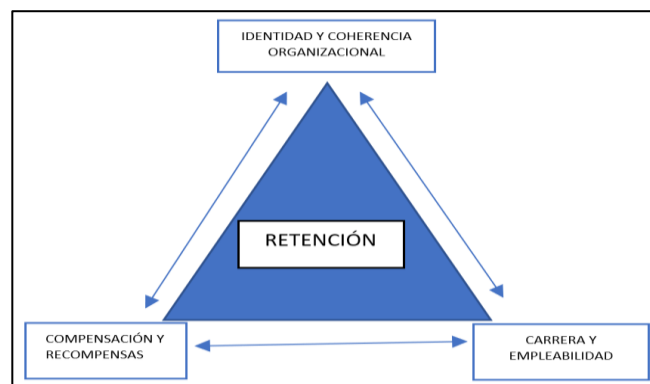


Figura 1: Modelo para una estrategia de retención a largo plazo, adaptado desde (Hatun, 2019).

Sostenibilidad y gestión del talento: ODS 8

En el año 2015, la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU) publicó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, a fin de transformar el mundo para el año 2030, marcando la ruta hacia un futuro mejor proporcionando un desarrollo sostenible para todos. Si bien los objetivos son mundiales, cada país debe trabajar en sus propias metas, como así mismo las organizaciones deben vincularse generando crecimiento económico (ONU,2020).

El Objetivo 8, que se refiere al “trabajo decente y crecimiento económico”, tiene como fin promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (ONU, 2020). Este objetivo se vio profundamente afectado con la pandemia del coronavirus, que provocó cambios abruptos, enlenteciendo la economía mundial, marcando un impacto adverso en los mercados laborales del mundo.

El sector privado tiene un claro rol en la consecución de este objetivo, siendo un actor principal para el crecimiento económico y la creación de empleos. Las empresas deben garantizar condiciones dignas de empleo a sus colaboradores, impulsar el emprendimiento, propiciar la contratación de grupos vulnerables, entre otras acciones. Gestionar el talento es una forma de contribuir con el ODS 8. El empleo puede convertirse en una fuente de valor que ayude a generar oportunidades de crecimiento económico y permite el desarrollo de las personas generando impactos sostenibles (ONU,2020).

En su gestión de recursos humanos y más específicamente, en sus programas de retención del talento, las organizaciones deben vincularse con el ODS 8 y así, con la sostenibilidad corporativa y comprometerse con toda la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Clima Organizacional

El clima organizacional es el aspecto más significativo de la relación entre la organización y la personas y está profundamente vinculado con las motivaciones de los miembros de la empresa. Es decir, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes (Chiavenato,2011).

El clima, se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la empresa, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los colaboradores y el desempeño laboral. El compromiso y el clima

organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas se sientan comprometidas, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso (Domínguez et al., 2013).

Las organizaciones deben preocuparse por brindar un ambiente adecuado que impulse la realización de los colaboradores generando ambientes de respeto y confianza.

El clima organizacional afecta a los procesos organizacionales y psicológicos incluyendo a la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, las personas son la principal ventaja competitiva sostenibles de la empresa. (Meza et al., 2019).

El clima laboral es determinante en el bienestar de los colaboradores, y está estrechamente ligado al engagement.

En los tiempos actuales, la retención de talentos es un gran desafío para las empresas. Hay una guerra por el talento, saber atraerlo y retenerlo es clave para la sostenibilidad de la organización y gestionar el clima organizacional es una de las principales herramientas que se deben implementar.

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

A nivel mundial, solo el 13% de los colaboradores está comprometido con su lugar de trabajo, lo que evidencia la urgencia de gestionar el compromiso (Observatorio de RRHH, 2021).

Además, casi cuatro millones trabajadores, equivalente al 2,7 % de toda la fuerza laboral de USA, dejaron sus puestos laborales en abril del 2021, superando los récords históricos (El mostrador, 2021). Según un estudio realizado por Microsoft, más del 40% de la fuerza laboral global de USA está evaluando la posibilidad de cambiar de empleo el año 2022 y el 70% de los colaboradores quieren y esperan que se perpetúen las opciones de trabajo flexible y remoto, para tener la libertad de trabajar desde otras ciudades (Microsoft, 2022).

Según la encuesta Pulse, realizada por PwC (Price Waterhouse Coopers) en febrero de 2022, el 92% de las empresas encuestadas en Estados Unidos indicaron que contratar y retener el talento es muy importante para su crecimiento (PwC, 2022).

Lo anteriormente señalado muestra la urgencia de gestionar el talento para disminuir las tasas de rotación. Las empresas quieren tener colaboradores comprometidos y también motivados, y menores tasas de rotación para generar una ventaja competitiva que los hará más sostenibles en el tiempo. Por ello, un modelo de gestión del talento, que sea bueno y

eficaz y que permita a las empresas sobrevivir a las crisis, debe ser consistente y coherente (Hatun, 2019).

¿Cómo lo abordan en Chile?

En Chile también ocurre la transformación laboral en medio de una crisis sanitaria mundial, que genera impacto en el bienestar de los colaboradores. El aislamiento, la ansiedad y pérdida del sentido de pertenencia han sido temas que son recurrentes en las empresas. La jornada de trabajo se ha extendido en 13%, provocando un aumento en la tasa de agotamiento laboral (DELOITTE, 2020). Se migró a modelos de trabajo virtuales, pero no se modificaron las estructuras organizacionales, como tampoco se capacitó a los líderes para optimizar el potencial individual y del equipo en un entorno de trabajo flexible.

Según el estudio realizado por MERCO, publicado en agosto de 2021, sobre la satisfacción laboral evaluando tres dimensiones claves que son la calidad laboral, la marca empleadora y la reputación interna, las empresas con mejores resultados en retención tienen políticas de reconocimiento, desarrollo profesional y orgullo de pertenencia (MERCOC, 2021).

Así, esta nueva manera de trabajar presenta un gran desafío para las empresas. La crisis provocó una nueva oportunidad para relacionar a las organizaciones con el talento, dado que también cambiaron las expectativas laborales de los trabajadores. Hay mucha discusión sobre la retención de talento en las empresas y cuáles son las mejores formas de retenerlo, sobre todo en el escenario actual post pandemia y la urgencia que presenta el tema.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, en la empresa MEDLOG, información suficiente o certeza, respecto a un modelo conceptual de gestión de personas con un enfoque sostenible que integre variables claves de retención de talento. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas que serán fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de generar una

estrategia corporativa para la empresa MEDLOG CHILE, que es una empresa del rubro de logística y transporte, con 382 trabajadores a nivel nacional, y una tasa de rotación de 34% en todos los niveles de la organización, empresa que ha comenzado a implementar su estrategia de sostenibilidad teniendo entre sus grupos de interés prioritarios a los colaboradores.

Es urgente contar con colaboradores comprometidos, cuyo sentido de pertinencia sobrepase muchas veces lo monetario, situación desde la que se requiere una explicación que aglutine dicho paradigma, y aporte a la gestión de la organización, en un entorno de menor rotación laboral. Se propone entonces la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de los motivos reales que subyacen a la rotación del talento, permitiendo una mirada sostenible que compromete a la empresa y a los colaboradores en pos de un clima organizacional facilitador.

1.4 Objetivo general

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual de gestión de personas con un enfoque sostenible que integre variables clave de retención de talento en que empresa y colaboradores se comprometen al desarrollo y mantención de un clima organizacional positivo, productivo y eficiente.

1.4.1 Objetivos específicos

- Analizar la percepción de los beneficios con lo que cuenta la organización y constatar si estos contribuyen a la retención de talentos.
- Determinar cuáles son las verdaderas causas que originan la rotación de talento en la organización.
- Revisar si el clima organizacional contribuye a la retención del talento en la empresa.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Considerando el foco de la investigación se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas, entendida como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de las brechas que propician la rotación laboral (Valles, 2014). La metodología así planteada permite explicitar la relación de variables clave que permita la co-construcción de un modelo conceptual que integre las variables claves de la retención del talento.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Este estudio considero la aplicación entrevistas semiestructuradas (Herbert y Rubin, 1995), utilizando un muestreo por conveniencia de las distintas áreas de la compañía, fueron aplicadas a 12 colaboradores de distintos niveles jerárquicos de la organización que llevan más de 1 año de antigüedad laboral, en la entrevista número 12 se llegó a saturación conceptual, por lo cual se mantuvo este número de entrevistas (Ford *et al.*, 2022).

La muestra representó el 3,15 % del total de la organización; el nivel Gerencial, que incluye gerentes de primera y segunda línea, constituye el 42% de la muestra; profesionales en cargos de supervisores con gente a cargo constituyen el 17% de la muestra; profesionales sin gente a cargo, 33% y, finalmente, colaboradores en cargos operativos, 8% de la muestra. Adicionalmente, se revisó los resultados de la encuesta de clima organizacional del año 2021, considerando las preguntas de engagement e intención de permanencia en la empresa.

Entorno: El estudio considera a la Empresa de transporte y logística MEDLOG Chile como principal y única referencia. MEDLOG es una empresa del grupo MSC (Mediterranean Shipping Company) la naviera más grande del mundo, con presencia en 70 países. En Chile, MEDLOG está operando desde el año 2015, iniciando sus labores con la operación de un depósito de contenedores en la ciudad de Santiago en la comuna de Pudahuel. Posteriormente se fue expandiendo, llegando en el año 2022, a tener depósitos en Valparaíso, San Antonio y Arica. Actualmente ha diversificado sus servicios, entregando también bodegaje, reparación de contenedores reefer y servicios extraportuarios. En la actualidad cuenta con 382 colaboradores, 277 hombres y 105 mujeres, distribuidos en distintas áreas, y en tres grandes divisiones: plana operativa, plana profesional y nivel gerencial. En la actualidad tiene una tasa de rotación de 34%, con mayor incidencia en el segmento profesional de rango etéreo 25-40 años.

Instrumentos: Para iniciar las entrevistas semi estructuradas de los colaboradores de MEDLOG, se introdujo a los participantes en el contexto, con la finalidad de evitar respuestas fuera del alcance del estudio. Se realizó una breve explicación del objetivo de la entrevista, quedando claro la motivación de la investigación para co-construir el modelo conceptual de retención de talento con un enfoque sostenible. Para la entrevista se utilizó una grabadora de voz y un diario de campo para la recogida de información y las percepciones de contexto. Además, se complementó con el análisis de los datos obtenidos en la encuesta de clima laboral realizada el año 2021 en la empresa (MEDLOG, 2021). Las respuestas de cada una de las entrevistas fueron transcritas manualmente y tabuladas utilizando Excel, permitiendo de esta forma una mejor comprensión de las respuestas y de los datos recopilados. Para cada pregunta se establecieron diferentes categorías conforme a la similitud de las respuestas de los entrevistados, con la intención de agruparlas y luego así analizarlas.

Las entrevistas fueron grabadas, previo consentimiento de los participantes (Ford *et al.*, 2022) y se utilizó un documento escrito en donde se encontraban cada una de las preguntas de la entrevista, este fue seguido por los participantes, con la finalidad de guiar la conversación (Ford *et al.*, 2022; Sáenz, 2022). Con el objetivo de validar el instrumento, este fue revisado por 3 profesionales de la organización especialistas en la materia, quienes entregaron retroalimentación.

El instrumento aplicado fue el siguiente:

Etapas 1: Caracterización y comprensión del entorno socioafectivo

1. ¿Cómo percibe el clima organizacional desde la perspectiva de la rotación de colaboradores?
2. ¿Qué oportunidades, problemas, variables, parámetros o etapas que expliquen lo que sucede, se presentan a la hora que un colaborador renuncia?
3. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte (atributos positivos) que la organización dispone para reducir la rotación de personas? Nómbralos.
4. Específicamente, ¿cómo siente que lo afectan los beneficios disponibles como base para el desarrollo de un compromiso de colaboración duradero?

Etapas 2: Propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo

5. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de gestión del talento para incluir acciones tendientes a su reducción, de tal manera que se potencie el engagement desde la colaboración?
6. ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información), para fomentar la retención del talento cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
7. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente, ¿qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado?

Plan de análisis de datos: Se confeccionó el instrumento y sus preguntas, estableciendo distintas categorías de aproximación y observación de estudio. A continuación, se llevó a cabo la aplicación del instrumento, se concretaron 12 entrevistas a colaboradores activos. Una vez terminado y recabada la información, se hizo el contraste entre la teoría e hipótesis versus los datos levantados en terreno con las entrevistas, generándose las hipótesis explicativas sobre las observaciones en cuestión. Esta información se comparó con datos obtenidos en la encuesta de clima, para analizar diferencias o similitudes importantes en las respuestas.

Ética: Durante toda la investigación se tuvieron en consideración aspectos éticos, siendo lo fundamental en este estudio el respeto por las personas, sin juzgar sus respuestas, sentimientos y preferencias. Se respetó la libertad de participar o no sin presión. Se cambió el nombre de los participantes para proteger su privacidad. Los datos son de uso exclusivos para esta investigación.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Propuesta
6. Resultados
 - a. Análisis de resultados
 - b. Discusión de resultados
7. Conclusiones
8. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza las variables claves de retención de talento dentro de la empresa de logística MEDLOG. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2022 la realización de entrevistas con preguntas semiestructuradas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y la profundización de ideas para un mejor análisis de la situación.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 26 de septiembre de 2022 y 14 de octubre de 2022 para entrevistas.

Coherencia con lo planificado:

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

El número de entrevistados planificado inicialmente, fue modificado conforme se desarrollaron las primeras entrevistas, debido a la tendencia de opiniones de diferentes informantes.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso rápido y transparente.
- Con consentimiento informado
- Proceso ético
- Bien recibido por la empresa
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Completar con encuestas
- Considerar otras empresas del rubro

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a profesionales dentro de la organización porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento

Según lo indicado anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado retención del talento, se utilizó el cuestionario con base en dos etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre la caracterización y comprensión del entorno socioafectivo de la organización y capturar su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de siete preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1: Preguntas de la Entrevista (Fuente elaboración propia)

1. ¿Cómo percibe el clima organizacional desde la perspectiva de la rotación de colaboradores?
2. ¿Qué oportunidades, problemas, variables, parámetros o etapas que expliquen lo que sucede, se presentan a la hora que un colaborador renuncia?
3. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte (atributos positivos) que la organización dispone para reducir la rotación de personas? Nómbralos.
4. Específicamente, ¿cómo siente que lo afectan los beneficios disponibles como base para el desarrollo de un compromiso de colaboración duradero?
5. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de gestión del talento para incluir acciones tendientes a su reducción, de tal manera que se potencie el engagement desde la colaboración?
6. ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información), para fomentar la retención del talento cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
7. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente, ¿qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un

espacio de conversación con relación a las variables claves que permiten retener el talento y el desarrollo y mantención de un clima organizacional positivo.

Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.2 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla 2: Categorización del instrumento (Fuente elaboración propia)

Ítem	Preguntas	Categorías
1	¿Cómo percibe el clima organizacional desde la perspectiva de la rotación de colaboradores?	Muy bueno
		Bueno
2	¿A la hora que un colaborador renuncia, qué oportunidades, problemas, variables, parámetros o etapas se presentan, que expliquen lo que sucede?	Renta
		Desarrollo de Carrera
		Liderazgo
3	En la práctica, ¿cómo percibe el aporte (atributos positivos transversales no beneficios directos) que la organización dispone para reducir la rotación de personas? Nómbrelos	Estabilidad
		Liderazgo
		Posición en la industria
		Clima laboral
4	Específicamente, ¿cómo siente que lo afectan los beneficios disponibles como base para el desarrollo de un compromiso de colaboración duradero?	Muy buenos
		Buenos
		Regulares
5	Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de gestión del talento para incluir acciones tendentes a su reducción, tal que se potencie el “engagement” desde la colaboración?	Capacitación
		Beneficios para todos
		Seguimiento y desarrollo del talento
6	¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información), para fomentar la retención del talento cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Plan de Sucesión
		Comunicación y liderazgos
		Capacitación
		Programa de desarrollo de talentos internos
		Evaluación periódica de rentas

7	¿Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente? ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado?	La compensación como factor higiénico
		Desarrollar marca empleadora
		Comunicación efectiva
		Desarrollar planes de sucesión
		Gestionar clima laboral permanentemente
		Desarrollo de Talentos

2.3 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los ítems del instrumento aplicado para esta investigación, y su categorización puede observarse en la tabla I.

ítem 1: ¿Cómo percibe el clima organizacional desde la perspectiva de la rotación de colaboradores?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que el 58% de los entrevistados percibe que el clima laboral es muy bueno. Las respuestas evidencian que hay resultados que se tienden a dar de manera muy similar y transversal a los distintos grupos de entrevistados de la empresa MEDLOG: “Buenísimo, hay preocupación genuina por la gente, y es muy puertas abiertas” (Entrevistado 1, 31 años) “El clima de MEDLOG, es muy bueno y que incluso la gente lo prioriza entre otros atributos... el ambiente pesa más que otras cosas, hay una preocupación por las personas” (entrevistado 7, 30 años). En tanto, hay 42% que percibe el clima laboral como bueno, “Hay un buen clima, yo lo veo bien y las encuestas lo avalan” (entrevistado 8, 42 años). Esta percepción del clima laboral, en las distintas áreas de la empresa es en general muy positivo, los entrevistados sienten que existe una preocupación real por las personas, con relaciones que se dan de manera horizontal, las oficinas son de puertas abiertas, hay colaboración entre los equipos, incentivando los logros comunes, lo que es coincidente con la encuesta de clima que ha realizado la empresa obteniendo un 76,8% en clima laboral.

Para los entrevistados hay una relación vinculante entre el clima y la rotación laboral “El clima es decisivo a la hora de renunciar, en MEDLOG es un atributo” (Entrevistado 5, 31 años) lo que nos demuestra que es un factor que tiene gran preponderancia en la decisión de permanecer.

En resumen, las respuestas evidencian la importancia para los colaboradores de poder trabajar en una organización que se preocupa y gestiona permanentemente el clima, considerándolo un factor decisivo en la permanencia.

ítem 2: ¿Qué oportunidades, problemas, variables, parámetros o etapas que expliquen lo que sucede, se presentan a la hora que un colaborador renuncia?

Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se obtuvo que un 50% de los entrevistados considera que el desarrollo de carrera es fundamental para disminuir la rotación y aumentar el compromiso (figura 2).

Las respuestas de los entrevistados nos muestran que respecto a la renuncia de colaboradores se da porque “Tienen una mejor oportunidad laboral en otro lugar” (Entrevistado 1, 31 años) “La gente que renuncia es porque tiene otras oportunidades mejores, se van por mejores cargos” (entrevistado 7, 30 años)

En segunda preferencia, con un 33%, nos evidencia que la segunda motivación de renuncia es la renta, las respuestas están centradas en la idea de que “Las lucas, mucha gente renuncia por que tiene una mejor oferta con mejor sueldo” (entrevistado3, 34 años), “El factor económico, la renta, es el primer motivo de renuncia, el segundo lugar el clima y también en tercer lugar la ubicación y tiempos de trasladado” (Entrevistado 4, 26 años)

Finalmente, un 17% de los entrevistados, asocia al liderazgo como tercera causa de renuncia. Esta tendencia queda expresada, cuando se señala que: “La gente se va por malos jefes, no por plata” (Entrevistado 10, 62 Años) “Muchas veces la gente renuncia a los jefes, podemos tener buen clima y de repente hay gente que no encaja” (entrevistado 8, 42 años)

Se puede observar que son varias las razones o motivaciones que tienen las personas para quedarse en la organización, siendo muy importante el desarrollo de carrera y las

oportunidades de crecimiento en la organización. Este factor se debe abordar con prioridad, pero sin dejar de lado la remuneración por que es determinante en el momento de tomar una decisión. Los líderes tienen una gran responsabilidad en su gestión, son ellos los que deben incentivar el desarrollo profesional de sus equipos de trabajo y son responsables de mantener a sus colaboradores motivados ya que finalmente, es lo que las personas esperan de su jefatura, el rol del líder es fundamental para generar compromiso.

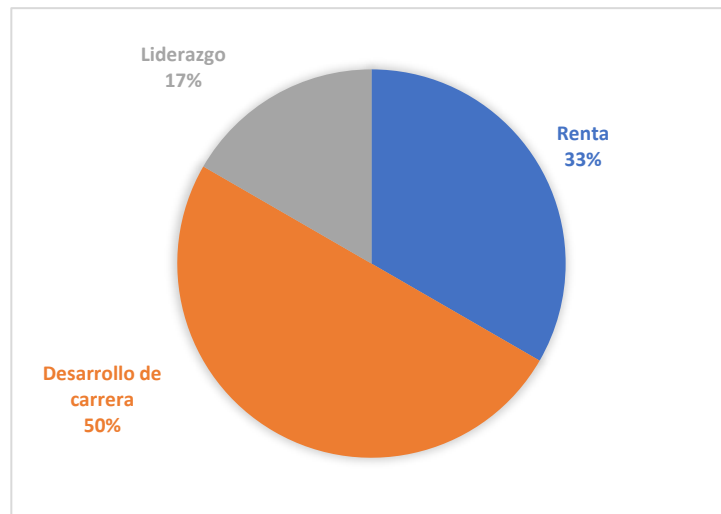


Figura 2: Variables que explican la renuncia de un colaborador (Fuente: Elaboración propia)

Ítem 3: En la práctica, ¿cómo percibe el aporte (atributos positivos) que la organización dispone para reducir la rotación de personas? Nómbralos.

Esta pregunta es muy relevante en sus respuestas, porque hay una dispersión en los atributos que se consideran positivos de la empresa, pero existiendo una marcada tendencia por el clima laboral. El 60% de los entrevistados considera que es el principal atributo positivo de la organización, según se puede apreciar en las respuestas de los siguientes entrevistados: “El clima laboral, esa preocupación constante por las personas, y cercanía de las jefaturas” (Entrevistado 1, 31 años), “MEDLOG se caracteriza por tener un buen clima laboral y se preocupa del clima” “Nos destaca nuestro cuidado por las personas, los detalles, además hay espacio para generar ideas, innovar” (Entrevistado 9, 36 años).

En segundo lugar, con un 15% cada una, consideran como atributos positivos los liderazgos de la organización y la estabilidad laboral. Algunos entrevistados señalan que: “lo principal es la relación, la cercanía con la jefatura, puede ser que la renta no esté acorde al mercado,

pero hay flexibilidad” (entrevistado 7, 30 años). “Algo positivo es la jerarquía lineal, las oficinas abiertas” (entrevistado 7, 30 años). Con respecto al estabilidad se menciona: “Creo que la estabilidad laboral es un factor para quedarse, en conjunto con el clima laboral” (entrevistado 6, 31 años). Con estos resultados, se demuestra que sigue siendo fundamental el impacto que tiene los liderazgos en los equipos de trabajo, como también la estabilidad laboral. Éste último es trascendental sobre todo en los tiempos actuales que se están viviendo a nivel nacional y mundial de permanente incertidumbre.

En tercer lugar, el 10% considera que la posición en la industria es también un atributo significativo, un entrevistados menciona “Como está posicionada en la industria, el prestigio que tiene la empresa ha crecido” (Entrevistado 2, 30 años).

Podemos observar que los entrevistados, tienen una percepción positiva de los atributos que tiene la organización para reducir la rotación de personal considerando al clima organizacional como el principal. Ello muestra que existe una intención de la organización para retener colaboradores y por preocuparse de manera permanente de gestionar el clima.

Ítem 4: Específicamente, ¿cómo siente que lo afectan los beneficios disponibles como base para el desarrollo de un compromiso de colaboración duradero?

Para 55% de los colaboradores, los beneficios son buenos, lo que se corrobora con las siguientes respuestas: “Los beneficios que tiene MEDLOG son buenos, muchas veces como que la gente no los valora tanto” (Entrevistado 1, 31 años). “Los beneficios son bastante buenos, yo creo que lo que tenemos que trabajar es el tema de días libres, de flexibilidad laboral” (entrevistado 8, 42 años). Si bien los beneficios son considerados buenos, algunos de los entrevistados consideran que no abarcan a todos los colaboradores “Siento que igual faltan beneficios, porque hoy están muy centrados en el tema familiar, hay gente más joven que le interesan otras cosas” (Entrevistado 5, 31 años) “No están pensados en todos los colaboradores, están más pensados en familias” (Entrevistado 2, 30 años)

Para el 27% de los entrevistados son muy buenos lo cual se confirma con las siguientes respuestas: “Los beneficios son buenísimos y si generan compromiso, y lo más positivo es

que se van adaptando al mercado” (entrevistado 7, 30 años). “Los beneficios están muy bien, super bien, son bien atractivos” (Entrevistado 2, 30 años).

Sin embargo, existe un 18% que considera que los beneficios de la empresa son regulares, “Los beneficios regulares no son transversales, son los otros atributos los que mueven, eso es más potente, dado que no hay una estandarización de los beneficios” (Entrevistado 11, 43 años).

Es importante considerar que siempre se debe estar gestionando los beneficios, sobre todo por las distintas generaciones que componen la organización. Si esto no se realiza, se corre el riesgo de no alcanzar a todos los colaboradores. Esta sensación está presente en MEDLOG, sin embargo, de igual manera, existe una percepción buena de estos.

ítem 5: Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de gestión del talento para incluir acciones tendentes a su reducción, tal que se potencie el engagement desde la colaboración?

Las respuestas a esta pregunta señalan diversas acciones que podrían modificar la situación actual de retención del talento. El 58% de las personas entrevistadas cree que la organización debería tener programas de desarrollo y seguimiento del talento: “Falta un plan de desarrollo que nos permita definir qué hacer con los talentos y también cuales son estos” (Entrevistado 10, 62 años). También se sostiene que: “falta más seguimiento del talento” (Entrevistado 1, 31 años); en la misma línea argumentativa se hace alusión a que: “Falta un plan de detección de talentos, con un procedimiento acompañado de una gestión” (Entrevistado 11, 43 años).

Otra de las respuestas tuvieron una tendencia a indicar que falta más capacitación dejando a esta categoría con 25%. “Se debe estar capacitando en cursos, no que la empresa se acostumbre a tener a las personas, debe seguir potenciándola” (Entrevistado 1, 31 años) “Tener más capacitaciones para desarrollar a las personas que ya trabajan aquí, para que los colaboradores sientan que pueden crecer en la empresa” (entrevistado 6, 31 años). En tercer lugar, con una ponderación de 17%, algunos entrevistados señalan que se debería revisar los beneficios con los que cuenta la organización por que no están impactando a las necesidades actuales “Yo les daría una mirada a tener beneficios para que las personas se puedan

desarrollar académicamente, tener permisos para estudiar, hacer teletrabajo de cualquier parte del mundo, si me quiero ir a estudiar que me den la opción” (Entrevistado 4, 26 años).

Varios de los entrevistados sostienen que en la organización falta un plan de desarrollo que debe ir de la mano con el seguimiento del talento. Además, hoy en día, las tendencias de beneficios en el mercado se enfocan al desarrollo de las personas, por ejemplo, entregando permisos sin goce de sueldo para estudiar en el extranjero, poder hacer teletrabajo en otro país o ciudad, días libres, etc. en general van muy ligados a poder tener flexibilidad, aspectos que deben ser revisados por la organización.

Para los entrevistados, es importante que la organización en su intención de retener el talento cuente con programas de seguimiento y desarrollo permanente de los talentos (62%), que realicen más capacitaciones (23%), para que las personas sientan que se van desarrollando profesionalmente, que se le entreguen herramientas para potenciarse de la mano de beneficios que estén pensados en las nuevas tendencias del mercado (15%).

ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información), para fomentar la retención del talento cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?

Sobre las propuestas específicas que podrían implementar en la organización , ver figura 3, el 38% de las repuestas indica que se debería tener un programa de capacitación, una de las personas entrevistadas señala que: “Tener un plan de capacitaciones es lo más importante” (Entrevistado 1, 31 años), de la misma manera otros entrevistados afirman que la capacitación es fundamental: “Tener un programa de capacitación de certificación de competencias laborales, que cada año tengas que certificarte en algo distinto” (Entrevistado 4, 26 años).“va por el camino de formación y capacitación a los colaboradores que tienen las ganas de crecer” (entrevistado 6, 31 años).

El 32% de los entrevistados piensa que la empresa debería contar con un programa de desarrollo y seguimiento de talentos con sesiones de coaching “tener una escuela de talentos internas, también talleres de liderazgo, invertir en capacitación” (entrevistado 8, 42 años)

“Hacer un coaching personalizado para desarrollar habilidades blandas” (entrevistado 7, 30 años).

EL 15% considera que implementarían programas de comunicación y liderazgo, lo que se percibe como “...estar al día en los temas de liderazgo, permanente capacitación” (Entrevistado 1, 31 años).

Y con 8% cada una ,algunos de los entrevistados, creen que la empresa debería contar con de planes de sucesión y también tener procesos de revisión de rentas periódica, esto se reafirma con: “también ir evaluando los sueldos, porque cada cierto tiempo no tener que ser uno él que tiene que decirle a la jefatura, llevo 3 años ganando lo mismo, que sea una acción desde RRHH, es el responsable de ir midiendo, nivel de estudios, cargo y desempeño” (Entrevistado 2, 30 años “tener un plan de sucesión formal y también los temas de renta son vitales gestionarlos” (Entrevistado 5, 31 años).

Es relevante mencionar que, en esta pregunta, la respuesta con mayores tendencias se refiere a implementar un programa de capacitación formal y contar con un programa de desarrollo de talentos ambas propuestas están relacionadas con el desarrollo de competencias y habilidades, para poder seguir creciendo en la organización, con la intención de permanecer en ella.

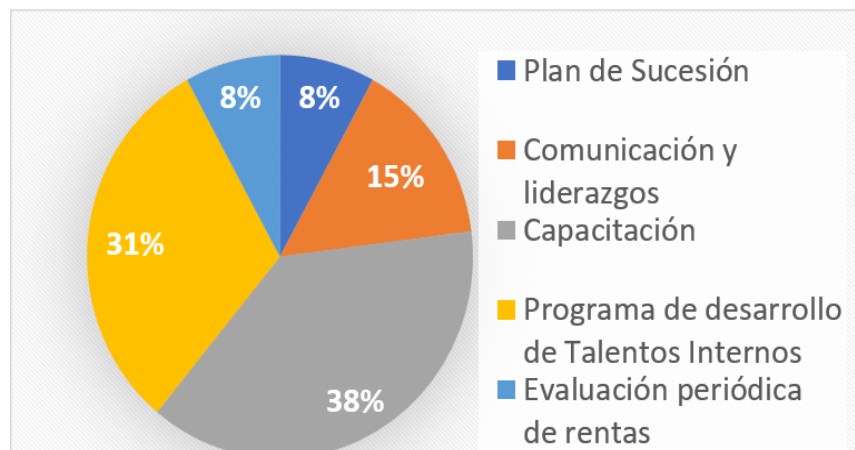


Figura 3: Propuestas específicas para retener el talento (Fuente: Elaboración Propia)

ítem 7: ¿Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente? ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado?



Figura 4: Modelo inicial propuesto para el estudio (Fuente: Elaboración propia)

En esta pregunta se manifiesta una tendencia a encontrar el modelo propuesto robusto, completo y abordable, ver figura 4. Sin embargo, algunos entrevistados señalaron que algunas dimensiones debieran ser abordadas de maneras distintas, tales como “El salario emocional y el clima organizacional no tienen que ser etapas, tienen que estar permanentemente abordándose” (Entrevistado 1, 31 años), “El modelo esta bueno, tiene todo, solo agregaría en el clima laboral, la comunicación entre las áreas que creo que es lo más débil que tenemos” (Entrevistado 2, 30 años).

Otra de las respuestas, que evidencia la importancia del clima laboral, señala que “el clima es fundamental, el clima es transversal, partir de la base que debemos tener un buen ambiente, el salario emocional tiene que estar dentro del clima” (entrevistado 8, 42 años),

Algunos entrevistados aluden a la marca empleadora, concepto que se refiere directamente a la retención del talento: “Lo soñado es que tenga estas 6 etapas para retener el talento porque ahí tú tienes la marca empleadora, lo que tú tienes que lograr es que el colaborador sea el que vende tu marca” (Entrevistado 4, 26 años) y finalmente una respuesta que evidencia hacia donde debe apuntar la organización es, donde debe dirigir sus esfuerzos para retener el talento “...lo más importante después de todo, es que nos falta una estrategia de cómo manejar los talentos, tener un plan de desarrollo en la compañía, qué queremos hacer con ellos” (Entrevistado 10, 62 Años)

2.4 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización y comprensión del entorno socioafectivo, es posible visibilizar que los colaboradores entrevistados de la empresa perciben el clima organizacional como muy bueno o bueno, ambas respuestas muy positivas, lo que además es considerado como el principal atributo positivo que tiene la empresa para la retención del talento. Esta tendencia se da en todos los segmentos etarios, no habiendo distinción por edad, antigüedad laboral, ni cargo en la empresa, es una percepción transversal en la organización. Además, es importante señalar que esta predisposición está muy alineada con la encuesta de clima, donde la organización tiene un 76,8 % en percepción del clima laboral (MEDLOG, 2021). El clima organizacional, es el aspecto más importante de la relación entre las personas y la organización y así evidencia en la investigación, donde son los mismos colaboradores que le asignan una gran importancia a la hora de decidir irse o no de la empresa y además está íntimamente relacionado con las motivaciones de cada uno, porque la influencia del ambiente se manifiesta en la motivación y en la decisión de permanecer (Chiavenato, 2011; Hatun, 2019). Por esto es fundamental que la empresa se preocupe y tenga como prioridad, la gestión del clima organizacional, ya que es un factor prioritario a la hora de retener el talento.

Por otro lado, dentro las oportunidades o variables que explican por qué un colaborador renuncia a la empresa, se puede observar que dentro de las tres opciones con mayor puntuación está, en primer lugar, el desarrollo de carrera; en segundo lugar, la remuneración y, en tercero, el liderazgo. Esto se confirma con estudio realizado donde se señala que una de las principales razones por lo que las personas quieren irse de su trabajo es la falta de desarrollo profesional (Tupper & Ellis, 2022), variable que se debe gestionar con prioridad.

Se evidencia también, que cuando un colaborador decide renunciar, es porque hay una deficiencia en la organización ya sea en remuneraciones, liderazgo o desarrollo de carrera, ya sea en relación con el mercado o con otras organizaciones, esto también nos lleva a analizar que en los tiempos actuales no es la renta lo único que prioriza un colaborador al momento de decidir renunciar, sino que otras variables se añaden al análisis, como el crecimiento en la organización, la posibilidad de ascenso, el liderazgo de la jefatura, la estabilidad laboral, entre otros. Por esto cuando hablamos de la gestión del talento, se busca desarrollar a los colaboradores para poder retenerlos en la organización, entregando la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, generando espacios de crecimiento, integrando correctamente la estrategia corporativa, la estructura organizacional y las personas, la gestión del talento es una actividad estratégica alineada con el negocio de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a colaboradores talentosos en diversos niveles de la organización (Chiavenato, 2011; Hatun, 2019).

La finalidad de toda gestión de talento es que las personas desplieguen todas sus habilidades y capacidades, logrando la eficiencia de la organización, manteniendo a los colaboradores motivados y comprometidos. Como menciona (Johnson, 2018) para que los colaboradores se sientan comprometidos, se debe ofrecer oportunidades constantes de crecimiento y desarrollo profesional.

El liderazgo es crucial en la gestión del talento. Los mejores líderes son los que descubren como mantener a sus trabajadores en constante aprendizaje para mantenerlos comprometidos (Johnson, 2018). Como bien señaló un entrevistado, “muchas veces la gente renuncia a malos jefes”. Estos hallazgos están de acuerdo con resultados propuestos por (Buckingham, 2020) donde señala que son los jefes los que tienen la responsabilidad de ayudar a su equipo a descubrir sus talentos, como también enseñarles nuevas habilidades y conocimientos. Es evidente que, para disminuir la rotación de talentos en una organización, lo primero que se debe hacer es trabajar con los líderes para gestionar el clima organizacional y así poder aumentar el engagement. Está muy estudiado que las personas permanecen más tiempo en las organizaciones con altos niveles de compromiso. También señala Goleman (Goleman, 2016), los líderes marcan estrategias, motivan, crean una misión y son capaces de implantar una cultura, lo que es primordial para tener colaboradores felices y

comprometidos. Para construir un buen clima organizacional, se necesitan líderes que sepan cómo guiar a sus equipos al logro de objetivos, impulsando el trabajo colaborativo, que va de la mano con el desarrollo profesional, porque finalmente las personas buscan desplegar todas sus capacidades a disposición de la organización. Como señala Sinek, los grandes líderes son capaces de inspirar a las personas y hacer que actúen, todos los grandes líderes tienen en común la capacidad de encontrar personas que encajen bien en su organización, que crean en los que ellos creen, así se tiene trabajadores inspirados que hacen que las empresas y las economías sean más fuerte (Sinek,2017).

Cuando se pregunta sobre los atributos positivos de la empresa, 60% de los entrevistados considera que el clima laboral es el principal atributo para retener el talento. El clima laboral es la cualidad o propiedad que perciben los miembros de una organización, e influye en su comportamiento, afectándolo negativa o positivamente, es decir es el conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas se sientan comprometidas, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso (Chiavenato, 2011; Domínguez et al., 2013). En el caso de MEDLOG, afecta de manera positiva porque es un factor de retención de talento, lo cual nos reitera la importancia de gestionar el clima de manera permanente. Los entrevistados también consideran como atributos positivos la estabilidad laboral, la posición en la industria y los liderazgos que hay en la organización. La estabilidad laboral entrega seguridad en tiempos inciertos como los que vivimos, en la actualidad es un atributo fundamental. En los dos últimos años ha cambiado para siempre la forma en que los empleados ven y abordan el trabajo, pero una cosa es cierta: las empresas que quieren retener el talento que necesitan para avanzar, deben entender las prioridades de sus colaboradores (Gino & Staaf 2015).

Los beneficios que se entregan a los trabajadores y las posibilidades de crecimiento profesional son los elementos que la empresa deben gestionar activamente para retener los talentos. Se deben adoptar modelos de trabajo nuevos y flexibles y cultivar una fuerza laboral que pueda diseñar sus propias carreras. Como bien señala Minaham, se deben adaptar nuevas formas de trabajo para la motivación y el compromiso de sus trabajadores, así como también para atraer nuevos talentos (Minaham, 2022). La pandemia ha acelerado tres tendencias: la búsqueda del sentido del trabajo, el deseo de flexibilidad laboral y el ritmo de

la transformación tecnológica que ha permitido el trabajo híbrido y virtual. Las expectativas de los empleados han subido, como lo llama George, “La gran negociación”. Hoy día los empleadores deben ofrecer a sus colaboradores un trabajo que les parezca significativo, emocionante y sostenible desde el punto de vista personal (George, 2022). Pero esto es un proceso que consiste en que la empresa cree una mejor propuesta de valor para sus empleados, tanto para atraer como para retener.

Dentro de esta propuesta de valor está el desarrollo de beneficios que entreguen flexibilidad laboral y mayor conciliación de vida laboral con vida familiar; es lo que los colaboradores esperan. Cuando se indaga sobre como consideran los beneficios que tiene la organización, la mayoría de los entrevistados considera que son buenos; sin embargo, se hace alusión a que no abarcan al total de los colaboradores, y que están más pensados en las personas que tienen familia. Se debe revisar y desarrollar con una visión integral, moderna y flexible, que permita que todos se sientan incluidos en los beneficios que entrega la organización, y que sean éstos los que aumenten el compromiso, pero sobre todo contar con el fin de tener trabajadores que se sienten felices, plenos y con intención de permanecer.

Considerando la segunda etapa, Propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo, es posible visibilizar en las respuestas de las personas entrevistadas, que lo que más se propone es la elaboración de programas de capacitación y programa de seguimiento de talentos. Dentro de estas estrategias específicas se encuentran la implementación de una escuela interna de liderazgo y programas de coaching, pero sin dejar de considerar la revisión permanente de las remuneraciones como también la evaluación del diseño de beneficios que entreguen más flexibilidad. Sobre el coaching, Tupper y Ellis señalan que las conversaciones profesionales que tienen los líderes con sus equipos deben enfocarse en la progresión y no en la promoción, no deben ser apuradas, porque son momentos que importan si se quiere retener al colaborador. El propósito de una conversación de calidad debe ser doble: saber hacia dónde va la carrera profesional y el apoyo práctico para progresar (Tupper & Ellis, 2022). Por esto es vital tener conversaciones permanentes y no únicamente durante los procesos de feedback, que generalmente están calendarizados y son una práctica formal. Se debe dar instancias de acompañamiento, propiciar conversaciones de calidad con tiempo, planificación y seguimiento. Desarrollar una

escuela de talento interna, es un excelente programa de fidelización, porque permite el desarrollo de los colaboradores y la definición de planes de sucesión. Así se busca el talento al interior y se está preparado para cuando llegue el momento de la promoción.

Estas estrategias para retener el talento son una combinación de factores de una organización que gestiona a sus colaboradores como su principal grupo de interés, con una mirada que integra los aspectos de la sostenibilidad, entendiendo que hoy día y de acuerdo a la agenda 2030 de la ONU, la sostenibilidad es un principio rector del crecimiento social, convirtiéndose en un valor central de desarrollo estratégico de las organizaciones. Para poder convertirse en una organización sostenible se requiere contar con el talento idóneo, la sostenibilidad requiere anclarse en la estrategia corporativa, en todas las áreas y en el funcionamiento general de la empresa, por esto se debe considerar a los colaboradores como el principal stakeholder, no solo porque serán los embajadores de la marca, sino también para que los colaboradores se sientan motivados, fidelizados y comprometidos y así contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización, por esto la importancia de implementar un modelo de retención de talento donde colaboradores y las empresas comprometidas con la sostenibilidad mantienen un buen clima laboral, con altos índices de productividad posicionándose con éxito en el mercado.

Para abordar las brechas detectadas se propone gestionar el clima laboral a través de programas en las distintas áreas para así trabajar en las dimensiones que impactan directamente en el engagement. Comprometer a todos líderes de la organización a través de capacitaciones para trabajar sus habilidades blandas en la gestión de equipos. Revisar todos los beneficios que se están entregando a los trabajadores, para reformular los que no estén impactando a todos los colaboradores. Entregar beneficios con foco en la flexibilidad laboral para contar con más tiempo personal. Reforzar el plan de bandas salariales de toda la organización para que todos los colaboradores reciban una remuneración de mercado. Generar un plan de desarrollo de carrera por niveles para impulsar el crecimiento profesional de todos los colaboradores entregando oportunidades de desarrollo. Impulsar un plan de sucesión para preparar los talentos y fomentar la movilidad interna. Desarrollar una escuela de talentos interna para identificar, desarrollar y potenciar los talentos internos.

2.4 Modelo conceptual



Figura 5: Modelo conceptual final (Fuente: Elaboración Propia)

Producto de los resultados obtenidos y su análisis, se propone el siguiente modelo conceptual, como se muestra en la figura 5. Para la empresa, las personas están al centro, y es lo que soporta al modelo, son su principal grupo de interés desde la mirada de la sostenibilidad. Por esto, generar un plan para retener el talento es fundamental para estimular el desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización. El modelo propone la integración de variables como la atracción de talento que involucra el proceso de reclutamiento y selección, contratación e inducción, formación (que se refiere a la capacitación), planes de sucesión, evaluaciones de desempeño y compensaciones, entendiendo que las remuneraciones deben estar de acuerdo con el mercado y en permanente revisión de bandas salariales. Se debe considerar el salario emocional que involucra todo lo adicional a la compensación, como beneficios, conciliación, programas de bienestar, entre otras cosas. La gestión de estas 4 variables propicia un clima laboral óptimo que incentiva la retención del talento y que lleva a tener una organización madura con un entorno positivo con colaboradores comprometidos, en línea con la estrategia de sostenibilidad de la organización, que entiende que los colaboradores son su principal grupo de interés, como bien lo señala la WBCSD, las tareas claves de las empresas para la gestión

del talento humano, es contar con colaboradores comprometidos y retenerlos a largo plazo, creando incentivos para un desempeño excepcional, lo que va en estrecha relación con los resultados logrados.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

RETENCIÓN DE TALENTO: UNA REFLEXIÓN INTEGRAL DESDE UN ENTORNO SOSTENIBLE Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA LABORAL

Macarena Paz Balich Pérez

*Graduado del programa de Magister en Gestión de la Sustentabilidad,
Universidad de Desarrollo, mbalichp@udd.cl*

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de las variables decisionales de entorno que afectan la movilidad laboral en una empresa privada del rubro logístico con presencia internacional. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual de gestión de personas con un enfoque sostenible que integre variables claves de retención de talento con el fin de que empresa y colaboradores se comprometen al desarrollo y mantención de un clima organizacional, que sea positivo, productivo y eficiente con una mirada actualizada al nuevo escenario laboral postpandemia. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de 12 profesionales y ejecutivos de la empresa MEDLOG seleccionados por conveniencia, a partir de entrevistas semiestructuradas para la determinación de variables y parámetros estratégicos que explican la relación entre movilidad y retención del talento en la organización. La evidencia muestra que las principales variables clave o estratégicas que deben ser monitoreadas con precisión, para reducir rotación, mejorar producción y afectar positivamente el clima laboral son: desarrollo de carrera (50%), remuneración (33%) y liderazgos (17%). Se concluye que el modelo propuesto facilita la integración y reflexión en torno al bienestar de los colaboradores y con ello, a un clima laboral que propicia la retención del talento.

Palabras clave: Rotación laboral; beneficios; gestión de personas, engagement, entrevistas semiestructuradas; integración de la sostenibilidad

1. Introducción

La gestión de recursos humanos es dinámica y cambiante. Su primera característica es la complejidad y la segunda, el cambio: la manera en que personas y organizaciones se vinculan para alcanzar sus objetivos varía enormemente. La organización no funciona sin las personas, y a la vez, éstas no viven sin ellas, y ambas conviven en un ambiente que es cambiante día a día (Chiavenato, 2011). Las organizaciones deben adaptarse y tener la capacidad de transformarse permanentemente para responder a un mercado ágil y cambiante.

Una de las principales dificultades a las que se enfrentan hoy las organizaciones es la retención del talento. Es un tema relevante y contingente,

porque en el escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés) que vivimos actualmente -post pandemia- el impacto en el compromiso de los colaboradores hacia la organización es significativo (Bennett y Lemoinen, 2014). Se trata de un fenómeno a nivel global perceptible debido a las disrupciones, un creciente nivel de expectativas, el rápido aumento de la generación de conocimiento, y la sinergia que ello genera con los avances tecnológicos, entre otros conceptos (Merril, 2020). Es en este escenario donde las organizaciones deben adaptarse y cambiar con agilidad respondiendo a un ritmo acorde a este contexto cada vez más competitivo (Perez, 2020).

El gran valor de las empresas lo aportan las personas, por lo que es vital contar con

colaboradores calificados, con potencialidades de desarrollo que permitan disponer del talento dentro de la organización y así contribuir al clima laboral que propicie la permanencia en la organización.

Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), Chile es el país con más rotación de talento en Latinoamérica, con una tasa de 32.1% en el año 2021, aumentando en 1.6 puntos porcentuales respecto de 2020 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020). La rotación de personal se considera un factor de riesgo en términos financieros y de productividad organizacional (Crisanto et al., 2019), lo que también afecta directamente al clima laboral. Por lo tanto, es relevante la gestión del talento y la consideración de los colaboradores como uno de los principales stakeholders o grupos de interés, por su capacidad de influir o recibir la influencia de los resultados de la organización (Chiavenato, 2011).

Además, es importante considerar que son las personas las que impactan directamente en la productividad de la empresa. Una organización puede tener gran capital económico, gran infraestructura, permanentes innovaciones, grandes iniciativas y proyectos, y fuerte motivación, pero si no cuenta con el capital humano idóneo, corre el riesgo de no ser sostenible en el tiempo y de no lograr el éxito en todos los aspectos volviéndose más vulnerable al entorno.

En el contexto actual, la velocidad de los cambios da poco tiempo para reaccionar y adaptarse y obliga a actuar ágil y eficientemente en la gestión organizacional para así alcanzar los objetivos estratégicos. Lo anterior evidencia la necesidad de llevar adelante una gestión de recursos humanos sostenible. Durante la última década, la gestión de recursos humanos ha evolucionado a un nuevo enfoque que es la gestión sostenible, es decir, busca vincular la sostenibilidad con el capital humano (Kramar, 2014).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, esta se ha convertido en un valor central en el eje estratégico de las empresas y debe anclarse en la estrategia corporativa abordando todas sus áreas, debe integrarse consistentemente en los sistemas de gestión, los procesos y la cultura organizacional. (Vergara et al., 2021).

La sostenibilidad de los recursos humanos implica mirar a las personas como sostenibles y no solo ver a los colaboradores como la vía para llegar a la sostenibilidad a nivel corporativo. Éste es el gran desafío que tienen las empresas hoy en día, dejar de ver las prácticas de Recursos Humanos solo para ayudar a la organización a ser más

sostenible, porque esta visión ignora al trabajador como un elemento central (Spooner y Kaine, 2010). Ser una empresa socialmente responsable debe abarcar prácticas de gestión con foco en el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores (Pfeffer, 2017).

Es prioridad que la gestión de los recursos humanos entienda que los colaboradores son personas que tienen necesidades y motivaciones que las hacen distintas unas de otras, que tienen diferentes características, habilidades y potencialidades, y desde esta visión integral, se debe desarrollar los programas de retención del talento.

Es fundamental identificar las causas que determinan la permanencia o salida de los colaboradores de la organización, para poder abordarlas y poner foco en el desarrollo de planes y de una estrategia robusta de retención de talento. La gestión de personas es uno de los roles de las empresas que más cambios ha experimentado en las últimas décadas, siendo uno de los mayores desafíos hoy día: como retener el talento, siempre poniendo el foco en las personas en un entorno disruptivo.

Retención del talento: teoría y definiciones

En las organizaciones se entiende por talento de personas a la suma de capacidad más compromiso más acción (Jericó, 2008). También se concibe por talento a todos aquellos colaboradores que en cualquier posición de la estructura organizacional agregan valor crítico y/o lo harán en un periodo predecible (Saracho, 2011). Los talentos se pueden encontrar en cualquier nivel de la organización, por lo que es importante tenerlos identificados y abordados.

Entonces el factor diferenciador del talento está dado por su capacidad de agregar valor, lo que determina que su presencia o ausencia genera una diferencia sustancial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa (Saracho, 2011). Por ello, los esfuerzos se enfocan en retener colaboradores con alto potencial, que deben permanecer en la empresa porque son un aporte que impacta directamente en el desempeño organizacional.

Como gestionar a estos colaboradores es el desafío que deben abordar las empresas, para así poder alcanzar los objetivos organizacionales y mantener una ventaja competitiva (Kramar, 2014).

Se entiende que la gestión de talento es una tarea muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones y es una función relacionada con la cultura, el entorno, que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar objetivos organizacionales e individuales, pero

también es un proceso que permite el desarrollo, entrenamiento, y motivación de los colaboradores (Chiavenato, 2011). Son estos elementos los que permiten determinar el talento que hay en una organización.

La gestión del talento es también considerada como una actividad estratégica alineada con la estrategia del negocio de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a colaboradores talentosos en diversos niveles de la organización (Hatun, 2019). Gestionar el talento es la perfecta integración de los sistemas de trabajo, las personas, la estrategia corporativa y de la estructura organizacional, con la finalidad que las personas desplieguen todas sus habilidades y capacidades, logrando la eficiencia de la organización, manteniendo a los colaboradores motivados y comprometidos (Chiavenato, 2011)

La forma de retener el talento tiene distintas metodologías, desde un modelo de retención a largo plazo (ver figura 1), que se enfoque en beneficios flexibles y remuneraciones competitivas, entre otros. No obstante, en momento de crisis, como la que ha afectado en los últimos 2 años, las formas de retención se analizan y se reestructuran, apuntando más a gestionar la cultura organizacional, desarrollo de carrera, empleabilidad, sentido de pertenencia y potenciamiento del engagement (Hatun, 2019). El engagement es el compromiso que tienen los colaboradores de asumir como propios los objetivos de la empresa y desear permanecer en la organización. Además, es bidireccional del colaborador a la empresa y de la empresa al colaborador (Jericó, 2008).

El compromiso es el indicador que debe gestionar la retención. Generar una identidad organizacional permite que las personas se comprometan y generen lealtad, lo que contribuye a que las empresas tengan más posibilidad de retener talentos. Sin compromiso, el talento queda solo como conocimientos, capacidades y habilidades no desarrolladas en su potencialidad. En el escenario actual, un mundo sumamente transformado por una pandemia sin precedentes, una identidad organizacional fuerte puede ayudar a que las personas se sientan tranquilas en medio de una crisis, permite que la gente se comprometa con la empresa. Gracias a los valores sólidos y arraigados, la lealtad y la confianza son productos de una identidad que aglutina a las personas en torno a un proyecto construyendo relaciones de confianza (Hatun, 2019).

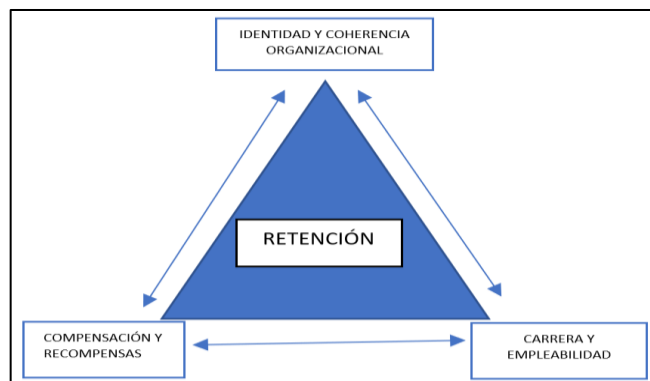


Figura 1. Modelo para una estrategia de retención a largo plazo, adaptado desde (Hatun, 2019).

Sostenibilidad y gestión del talento: ODS 8

En el año 2015, la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU) publicó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, a fin de transformar el mundo para el año 2030, marcando la ruta hacia un futuro mejor proporcionando un desarrollo sostenible para todos. Si bien los objetivos son mundiales, cada país debe trabajar en sus propias metas, como así mismo las organizaciones deben vincularse generando crecimiento económico (ONU,2020).

El Objetivo 8, que se refiere al “trabajo decente y crecimiento económico”, tiene como fin promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (ONU, 2020). Este objetivo se vio profundamente afectado con la pandemia del coronavirus, que provocó cambios abruptos, enlenteciendo la economía mundial, marcando un impacto adverso en los mercados laborales del mundo.

El sector privado tiene un claro rol en la consecución de este objetivo, siendo un actor principal para el crecimiento económico y la creación de empleos. Las empresas deben garantizar condiciones dignas de empleo a sus colaboradores, impulsar el emprendimiento, propiciar la contratación de grupos vulnerables, entre otras acciones. Gestionar el talento es una forma de contribuir con el ODS 8. El empleo puede convertirse en una fuente de valor que ayude a generar oportunidades de crecimiento económico y permite el desarrollo de las personas generando impactos sostenibles (ONU,2020).

En su gestión de recursos humanos y más específicamente, en sus programas de retención del talento, las organizaciones deben vincularse con el ODS 8 y así, con la sostenibilidad

corporativa y comprometerse con toda la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Clima Organizacional

El clima organizacional es el aspecto más significativo de la relación entre la organización y la personas y está profundamente vinculado con las motivaciones de los miembros de la empresa. Es decir, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes (Chiavenato, 2011).

El clima, se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la empresa, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los colaboradores y el desempeño laboral. El compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de causas para que una persona o un conjunto de personas se sientan comprometidas, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso (Domínguez et al., 2013).

Las organizaciones deben preocuparse por brindar un ambiente adecuado que impulse la realización de los colaboradores generando ambientes de respeto y confianza.

El clima organizacional afecta a los procesos organizacionales y psicológicos incluyendo a la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, las personas son la principal ventaja competitiva sostenibles de la empresa. (Meza et al., 2019).

El clima laboral es determinante en el bienestar de los colaboradores, y está estrechamente ligado al engagement.

En los tiempos actuales, la retención de talentos es un gran desafío para las empresas. Hay una guerra por el talento, saber atraerlo y retenerlo es clave para la sostenibilidad de la organización y gestionar el clima organizacional es una de las principales herramientas que se deben implementar.

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

A nivel mundial, solo el 13% de los colaboradores está comprometido con su lugar de trabajo, lo que evidencia la urgencia de gestionar el compromiso (Observatorio de RRHH, 2021).

Además, casi cuatro millones trabajadores, equivalente al 2,7 % de toda la fuerza laboral de USA, dejaron sus puestos laborales en abril del 2021, superando los récords históricos (El

mostrador, 2021). Según un estudio realizado por Microsoft, más del 40% de la fuerza laboral global de USA está evaluando la posibilidad de cambiar de empleo el año 2022 y el 70% de los colaboradores quieren y esperan que se perpetúen las opciones de trabajo flexible y remoto, para tener la libertad de trabajar desde otras ciudades (Microsoft, 2022).

Según la encuesta Pulse, realizada por PwC (Price Waterhouse Coopers) en febrero de 2022, el 92% de las empresas encuestadas en Estados Unidos indicaron que contratar y retener el talento es muy importante para su crecimiento (PwC, 2022).

Lo anteriormente señalado muestra la urgencia de gestionar el talento para disminuir las tasas de rotación. Las empresas quieren tener colaboradores comprometidos y también motivados, y menores tasas de rotación para generar una ventaja competitiva que los hará más sostenibles en el tiempo. Por ello, un modelo de gestión del talento, que sea bueno y eficaz y que permita a las empresas sobrevivir a las crisis, debe ser consistente y coherente (Hatun, 2019).

¿Cómo lo abordan en Chile?

En Chile también ocurre la transformación laboral en medio de una crisis sanitaria mundial, que genera impacto en el bienestar de los colaboradores. El aislamiento, la ansiedad y pérdida del sentido de pertenencia han sido temas que son recurrentes en las empresas. La jornada de trabajo se ha extendido en 13%, provocando un aumento en la tasa de agotamiento laboral (DELOITTE, 2020). Se migró a modelos de trabajo virtuales, pero no se modificaron las estructuras organizacionales, como tampoco se capacitó a los líderes para optimizar el potencial individual y del equipo en un entorno de trabajo flexible.

Según el estudio realizado por MERCO, publicado en agosto de 2021, sobre la satisfacción laboral evaluando tres dimensiones claves que son la calidad laboral, la marca empleadora y la reputación interna, las empresas con mejores resultados en retención tienen políticas de reconocimiento, desarrollo profesional y orgullo de pertenencia (MERCO, 2021).

Así, esta nueva manera de trabajar presenta un gran desafío para las empresas. La crisis provocó una nueva oportunidad para relacionar a las organizaciones con el talento, dado que también cambiaron las expectativas laborales de los trabajadores. Hay mucha discusión sobre la retención de talento en las empresas y cuáles son las mejores formas de retenerlo, sobre todo en el escenario actual post pandemia y la urgencia que presenta el tema.

Entendida esta realidad y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables clave que relacionan la movilidad laboral y el clima organizacional desde una mirada sostenible?

En efecto la empresa de transporte y logística carece de un modelo que relacione la movilidad laboral con los factores que afectan directamente el clima organizacional desde la sostenibilidad, lo que conlleva a una rotación laboral y a una pérdida de talentos.

Habiendo recorrido las bases teóricas que serán fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de generar una estrategia corporativa para la empresa MEDLOG CHILE, que es una empresa del rubro de logística y transporte, con 382 trabajadores a nivel nacional, y una tasa de rotación de 34% en todos los niveles de la organización.

Es urgente contar con colaboradores comprometidos, cuyo sentido de pertinencia sobrepase muchas veces lo monetario, situación desde la que se requiere una explicación que aglutine dicho paradigma, y aporte a la gestión de la organización, en un entorno de menor rotación laboral. Se propone entonces la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de los motivos reales que subyacen a la rotación del talento, permitiendo una mirada sostenible que compromete a la empresa y a los colaboradores en pos de un clima organizacional facilitador.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual de gestión de personas con un enfoque sostenible que integre variables clave de retención de talento en que empresa y colaboradores se comprometen al desarrollo y mantención de un clima organizacional positivo, productivo y eficiente.

2. Metodología

Paradigma y Diseño: Considerando el foco de la investigación se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas, entendida como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de las brechas que propician la rotación laboral (Valles, 2014). La metodología así planteada permite explicitar la relación de variables clave que permita la co-construcción de

un modelo conceptual que integre las variables claves de la retención del talento.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Este estudio considero la aplicación entrevistas semiestructuradas (Herbert y Rubin, 1995), utilizando un muestreo por conveniencia de las distintas áreas de la compañía, fueron aplicadas a 12 colaboradores de distintos niveles jerárquicos de la organización que llevan más de 1 año de antigüedad laboral, en la entrevista número 12 se llegó a saturación conceptual, por lo cual se mantuvo este número de entrevistas (Ford et al., 2022).

La muestra representó el 3,15 % del total de la organización; el nivel Gerencial, que incluye gerentes de primera y segunda línea, constituye el 42% de la muestra; profesionales en cargos de supervisores con gente a cargo constituyen el 17% de la muestra; profesionales sin gente a cargo, 33% y, finalmente, colaboradores en cargos operativos, 8% de la muestra. Adicionalmente, se revisó los resultados de la encuesta de clima organizacional del año 2021, considerando las preguntas de engagement e intención de permanencia en la empresa.

Entorno: El estudio considera a la Empresa de transporte y logística MEDLOG Chile como principal y única referencia. MEDLOG es una empresa del grupo MSC (Mediterranean Shipping Company) la naviera más grande del mundo, con presencia en 70 países. En Chile, MEDLOG está operando desde el año 2015, iniciando sus labores con la operación de un depósito de contenedores en la ciudad de Santiago en la comuna de Pudahuel. Posteriormente se fue expandiendo, llegando en el año 2022, a tener depósitos en Valparaíso, San Antonio y Arica. Actualmente ha diversificado sus servicios, entregando también bodegaje, reparación de contenedores reefer y servicios extraportuarios. En la actualidad cuenta con 382 colaboradores, 277 hombres y 105 mujeres, distribuidos en distintas áreas, y en tres grandes divisiones: plana operativa, plana profesional y nivel gerencial. En la actualidad tiene una tasa de rotación de 34%, con mayor incidencia en el segmento profesional de rango etéreo 25-40 años.

Instrumentos: Para iniciar las entrevistas semi estructuradas de los colaboradores de MEDLOG, se introdujo a los participantes en el contexto, con la finalidad de evitar respuestas fuera del alcance del estudio. Se realizó una breve explicación del objetivo de la entrevista, quedando claro la motivación de la investigación para co-construir el modelo conceptual de retención de talento con un enfoque sostenible. Para la entrevista se utilizó

una grabadora de voz y un diario de campo para la recogida de información y las percepciones de contexto. Además, se complementó con el análisis de los datos obtenidos en la encuesta de clima laboral realizada el año 2021 en la empresa (MEDLOG, 2021). El instrumento aplicado fue el siguiente:

Etapas 1: Caracterización y comprensión del entorno socioafectivo

1. ¿Cómo percibe el clima organizacional desde la perspectiva de la rotación de colaboradores?
2. ¿Qué oportunidades, problemas, variables, parámetros o etapas que expliquen lo que sucede, se presentan a la hora que un colaborador renuncia?
3. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte (atributos positivos) que la organización dispone para reducir la rotación de personas? Nómbrelos.
4. Específicamente, ¿cómo siente que lo afectan los beneficios disponibles como base para el desarrollo de un compromiso de colaboración duradero?

Etapas 2: Propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo

5. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de gestión del talento para incluir acciones tendientes a su reducción, de tal manera que se potencie el engagement desde la colaboración?
6. ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información), para fomentar la retención del talento cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
7. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente, ¿qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado?

Plan de análisis de datos: Se confeccionó el instrumento y sus preguntas, estableciendo distintas categorías de aproximación y observación de estudio. A continuación, se llevó a cabo la aplicación del instrumento, se concretaron 12 entrevistas a colaboradores activos. Una vez terminado y recabada la información, se hizo el contraste entre la teoría e hipótesis versus los datos levantados en terreno con las entrevistas, generándose las hipótesis explicativas sobre las observaciones en cuestión. Esta información se comparó con datos obtenidos en la encuesta de clima, para analizar diferencias o similitudes importantes en las respuestas.

Ética: Durante toda la investigación se tuvieron en consideración aspectos éticos, siendo lo

fundamental en este estudio el respeto por las personas, sin juzgar sus respuestas, sentimientos y preferencias. Se respetó la libertad de participar o no sin presión. Se cambió el nombre de los participantes para proteger su privacidad. Los datos son de uso exclusivos para esta investigación

3.Resultados

3.1 Análisis de resultados

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los ítems del instrumento aplicado para esta investigación, y su categorización puede observarse en la tabla I.

ítem 1: ¿Cómo percibe el clima organizacional desde la perspectiva de la rotación de colaboradores?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que el 58% de los entrevistados percibe que el clima laboral es muy bueno. Las respuestas evidencian que hay resultados que se tienden a dar de manera muy similar y transversal a los distintos grupos de entrevistados de la empresa MEDLOG: “Buenísimo, hay preocupación genuina por la gente, y es muy puertas abiertas” (Entrevistado 1, 31 años) “El clima de MEDLOG, es muy bueno y que incluso la gente lo prioriza entre otros atributos... el ambiente pesa más que otras cosas, hay una preocupación por las personas” (entrevistado 7, 30 años). En tanto, hay 42% que percibe el clima laboral como bueno, “Hay un buen clima, yo lo veo bien y las encuestas lo avalan” (entrevistado 8, 42 años). Esta percepción del clima laboral, en las distintas áreas de la empresa es en general muy positivo, los entrevistados sienten que existe una preocupación real por las personas, con relaciones que se dan de manera horizontal, las oficinas son de puertas abiertas, hay colaboración entre los equipos, incentivando los logros comunes, lo que es coincidente con la encuesta de clima que ha realizado la empresa obteniendo un 76, 8% en clima laboral.

Para los entrevistados hay una relación vinculante entre el clima y la rotación laboral “El clima es decisivo a la hora de renunciar, en MEDLOG es un atributo” (Entrevistado 5, 31 años) lo que nos demuestra que es un factor que tiene gran preponderancia en la decisión de permanecer.

En resumen, las respuestas evidencian la importancia para los colaboradores de poder trabajar en una organización que se preocupa y

gestiona permanentemente el clima, considerándolo un factor decisivo en la permanencia.

Tabla I: Categorización del instrumento (Fuente elaboración propia)

Ítem	Preguntas	Categorías
1	¿Cómo percibe el clima organizacional desde la perspectiva de la rotación de colaboradores?	Muy bueno
		Bueno
2	¿A la hora que un colaborador renuncia, qué oportunidades, problemas, variables, parámetros o etapas se presentan, que expliquen lo que sucede?	Renta
		Desarrollo de Carrera
		Liderazgo
3	En la práctica, ¿cómo percibe el aporte (atributos positivos transversales no beneficios directos) que la organización dispone para reducir la rotación de personas? Nómbrelos	Estabilidad
		Liderazgo
		Posición en la industria
		Clima laboral
4	Específicamente, ¿cómo siente que lo afectan los beneficios disponibles como base para el desarrollo de un compromiso de colaboración duradero?	Muy buenos
		Buenos
		Regulares
5	Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de gestión del talento para incluir acciones tendientes a su reducción, tal que se potencie el “engagement” desde la colaboración?	Capacitación
		Beneficios para todos
		Seguimiento y desarrollo del talento
6	¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información), para fomentar la retención del talento cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Plan de Sucesión
		Comunicación y liderazgos
		Capacitación
		Programa de desarrollo de talentos internos
		Evaluación periódica de rentas
7	¿Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente? ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado?	La compensación como factor higiénico
		Desarrollar marca empleadora
		Comunicación efectiva
		Desarrollar planes de sucesión
		Gestionar clima laboral permanentemente
		Desarrollo de Talentos

ítem 2: ¿Qué oportunidades, problemas, variables, parámetros o etapas que expliquen lo que sucede, se presentan a la hora que un colaborador renuncia?

Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se obtuvo que un 50% de los entrevistados considera que el desarrollo de carrera es fundamental para disminuir la rotación y aumentar el compromiso (figura 2).

Las respuestas de los entrevistados nos muestran que respecto a la renuncia de colaboradores se da porque “Tienen una mejor oportunidad laboral en otro lugar” (Entrevistado 1, 31 años) “La gente que renuncia es porque tiene otras oportunidades mejores, se van por mejores cargos” (entrevistado 7, 30 años)

En segunda preferencia, con un 33%, nos evidencia que la segunda motivación de renuncia es la renta, las respuestas están centradas en la idea de que “Las lucas, mucha gente renuncia por que tiene una mejor oferta con mejor sueldo” (entrevistado 3, 34 años), “El factor económico, la renta, es el primer motivo de renuncia, el segundo lugar el clima y también en tercer lugar la ubicación y tiempos de trasladado” (Entrevistado 4, 26 años)

Finalmente, un 17% de los entrevistados, asocia al liderazgo como tercera causa de renuncia. Esta tendencia queda expresada, cuando se señala que: “La gente se va por malos jefes, no por plata” (Entrevistado 10, 62 Años) “Muchas veces la gente renuncia a los jefes, podemos tener buen clima y

de repente hay gente que no encaja” (entrevistado 8, 42 años)

Se puede observar que son varias las razones o motivaciones que tienen las personas para quedarse en la organización, siendo muy importante el desarrollo de carrera y las oportunidades de crecimiento en la organización. Este factor se debe abordar con prioridad, pero sin dejar de lado la remuneración por que es determinante en el momento de tomar una decisión. Los líderes tienen una gran responsabilidad en su gestión, son ellos los que deben incentivar el desarrollo profesional de sus equipos de trabajo y son responsables de mantener a sus colaboradores motivados ya que finalmente, es lo que las personas esperan de su jefatura, el rol del líder es fundamental para generar compromiso.

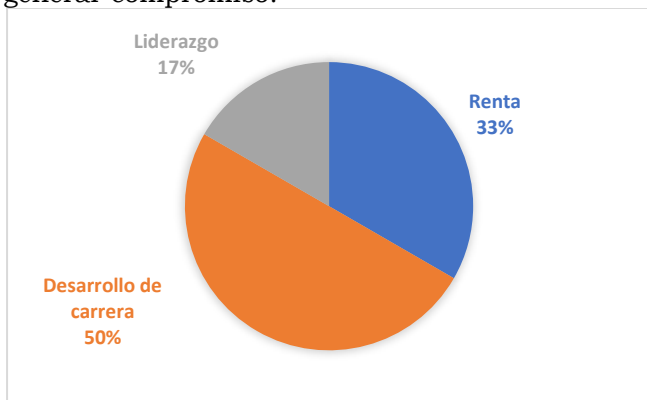


Figura 2. Variables que explican la renuncia de un colaborador (Fuente: Elaboración propia)

Ítem 3: En la práctica, ¿cómo percibe el aporte (atributos positivos) que la organización dispone para reducir la rotación de personas? Nombres.

Esta pregunta es muy relevante en sus respuestas, porque hay una dispersión en los atributos que se consideran positivos de la empresa, pero existiendo una marcada tendencia por el clima laboral. El 60% de los entrevistados considera que es el principal atributo positivo de la organización, según se puede apreciar en las repuestas de los siguientes entrevistados: “ El clima laboral, esa preocupación constante por las personas, y cercanía de las jefaturas” (Entrevistado 1, 31 años), “MEDLOG se caracteriza por tener un buen clima laboral y se preocupa del clima” “Nos destaca nuestro cuidado por las personas, los detalles, además hay espacio para generar ideas, innovar” (Entrevistado 9, 36 años).

En segundo lugar, con un 15% cada una, consideran como atributos positivos los liderazgos de la organización y la estabilidad laboral. Algunos entrevistados señalan que: “lo principal es la

relación, la cercanía con la jefatura, puede ser que la renta no esté acorde al mercado, pero hay flexibilidad” (entrevistado 7, 30 años). “Algo positivo es la jerarquía lineal, las oficinas abiertas” (entrevistado 7, 30 años). Con respecto al estabilidad se hace mención de: “Creo que la estabilidad laboral es un factor para quedarse, en conjunto con el clima laboral” (entrevistado 6, 31 años). Con estos resultados, se demuestra que sigue siendo fundamental el impacto que tiene los liderazgos en los equipos de trabajo, como también la estabilidad laboral. Éste último es trascendental sobre todo en los tiempos actuales que se están viviendo a nivel nacional y mundial de permanente incertidumbre.

En tercer lugar, el 10% considera que la posición en la industria es también un atributo significativo, un entrevistados menciona “Como está posicionada en la industria, el prestigio que tiene la empresa ha crecido” (Entrevistado 2, 30 años).

Podemos observar que los entrevistados, tienen una percepción positiva de los atributos que tiene la organización para reducir la rotación de personal considerando al clima organizacional como el principal. Ello muestra que existe una intención de la organización para retener colaboradores y por preocuparse de manera permanente de gestionar el clima.

Ítem 4: Específicamente, ¿cómo siente que lo afectan los beneficios disponibles como base para el desarrollo de un compromiso de colaboración duradero?

Para 55% de los colaboradores, los beneficios son buenos, lo que se corrobora con las siguientes respuestas: “Los beneficios que tiene MEDLOG son buenos, muchas veces como que la gente no los valora tanto” (Entrevistado 1, 31 años). “Los beneficios son bastante buenos, yo creo que lo que tenemos que trabajar es el tema de días libres, de flexibilidad laboral” (entrevistado 8, 42 años). Si bien los beneficios son considerados buenos, algunos de los entrevistados consideran que no abarcan a todos los colaboradores “Siento que igual faltan beneficios, porque hoy están muy centrados en el tema familiar, hay gente más joven que le interesan otras cosas” (Entrevistado 5, 31 años) “No están pensados en todos los colaboradores, están más pensados en familias” (Entrevistado 2, 30 años)

Para el 27% de los entrevistados son muy buenos lo cual se confirma con las siguientes respuestas: “Los beneficios son buenísimos y si generan compromiso, y lo más positivo es que se van adaptando al mercado” (entrevistado 7, 30 años). “Los beneficios están muy bien, super bien, son bien atractivos” (Entrevistado 2, 30 años).

Sin embargo, existe un 18% que considera que los beneficios de la empresa son regulares, “Los beneficios regulares no son transversales, son los otros atributos los que mueven, eso es más potente, dado que no hay una estandarización de los beneficios” (Entrevistado 11, 43 años).

Es importante considerar que siempre se debe estar gestionando los beneficios, sobre todo por las distintas generaciones que componen la organización. Si esto no se realiza, se corre el riesgo de no alcanzar a todos los colaboradores. Esta sensación está presente en MEDLOG, sin embargo, de igual manera, existe una percepción buena de estos.

ítem 5: Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de gestión del talento para incluir acciones tendientes a su reducción, tal que se potencie el engagement desde la colaboración?

Las respuestas a esta pregunta señalan diversas acciones que podrían modificar la situación actual de retención del talento. El 58% de las personas entrevistadas cree que la organización debería tener programas de desarrollo y seguimiento del talento: “Falta un plan de desarrollo que nos permita definir qué hacer con los talentos y también cuales son estos” (Entrevistado 10, 62 años). También se sostiene que: “falta más seguimiento del talento” (Entrevistado 1, 31 años); en la misma línea argumentativa se hace alusión a que: “Falta un plan de detección de talentos, con un procedimiento acompañado de una gestión” (Entrevistado 11, 43 años).

Otra de las respuestas tuvieron una tendencia a indicar que falta más capacitación dejando a esta categoría con 25%. “Se debe estar capacitando en cursos, no que la empresa se acostumbre a tener a las personas, debe seguir potenciándola” (Entrevistado 1, 31 años) “Tener más capacitaciones para desarrollar a las personas que ya trabajan aquí, para que los colaboradores sientan que pueden crecer en la empresa” (entrevistado 6, 31 años). En tercer lugar, con una ponderación de 17%, algunos entrevistados señalan que se debería revisar los beneficios con los que cuenta la organización por que no están impactando a las necesidades actuales “Yo les daría una mirada a tener beneficios para que las personas se puedan desarrollar académicamente, tener permisos para estudiar, hacer teletrabajo de cualquier parte del mundo, si me quiero ir a estudiar que me den la opción” (Entrevistado 4, 26 años).

Varios de los entrevistados sostienen que en la organización falta un plan de desarrollo que debe ir de la mano con el seguimiento del talento. Además, hoy en día, las tendencias de beneficios en el mercado se enfocan al desarrollo de las

personas, por ejemplo, entregando permisos sin goce de sueldo para estudiar en el extranjero, poder hacer teletrabajo en otro país o ciudad, días libres, etc. en general van muy ligados a poder tener flexibilidad, aspectos que deben ser revisados por la organización.

Para los entrevistados, es importante que la organización en su intención de retener el talento, cuente con programas de seguimiento y desarrollo permanente de los talentos (62%), que realicen más capacitaciones (23%), para que las personas sientan que se van desarrollando profesionalmente, que se le entreguen herramientas para potenciarse de la mano de beneficios que estén pensados en las nuevas tendencias del mercado (15%).

ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información), para fomentar la retención del talento cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?

Sobre las propuestas específicas que podrían implementar en la organización, ver figura 3, el 38% de las repuestas indica que se debería tener un programa de capacitación, una de las personas entrevistadas señala que: “Tener un plan de capacitaciones es lo más importante” (Entrevistado 1, 31 años), de la misma manera otros entrevistados afirman que la capacitación es fundamental: “Tener un programa de capacitación de certificación de competencias laborales, que cada año tengas que certificarte en algo distinto” (Entrevistado 4, 26 años). “va por el camino de formación y capacitación a los colaboradores que tienen las ganas de crecer” (entrevistado 6, 31 años).

El 32% de los entrevistados piensa que la empresa debería contar con un programa de desarrollo y seguimiento de talentos con sesiones de coaching “tener una escuela de talentos internas, también talleres de liderazgo, invertir en capacitación” (entrevistado 8, 42 años) “Hacer un coaching personalizado para desarrollar habilidades blandas” (entrevistado 7, 30 años).

EL 15% considera que implementarían programas de comunicación y liderazgo, lo que se percibe como “...estar al día en los temas de liderazgo, permanente capacitación” (Entrevistado 1, 31 años).

Y con 8% cada una, algunos de los entrevistados, creen que la empresa debería contar con de planes de sucesión y también tener procesos de revisión de rentas periódica, esto se reafirma con: “también ir evaluando los sueldos, porque cada cierto tiempo no tener que ser uno él que tiene que decirle a la jefatura, llevo 3 años ganando lo mismo, que sea una acción desde RRHH, es el

responsable de ir midiendo, nivel de estudios, cargo y desempeño” (Entrevistado 2, 30 años “tener un plan de sucesión formal y también los temas de renta son vitales gestionarlos” (Entrevistado 5, 31 años).

Es relevante mencionar que, en esta pregunta, la respuesta con mayores tendencias se refiere a implementar un programa de capacitación formal y contar con un programa de desarrollo de talentos ambas propuestas están relacionadas con el desarrollo de competencias y habilidades, para poder seguir creciendo en la organización, con la intención de permanecer en ella.

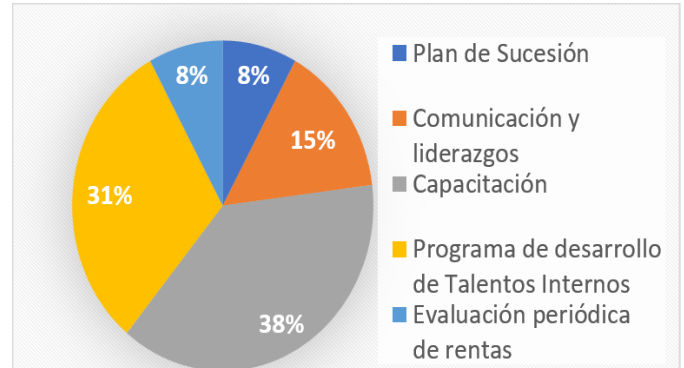


Figura 3. Propuestas específicas para retener talento (Fuente: Elaboración Propia)



Figura 4. Modelo inicial propuesto para el estudio (Fuente: Elaboración propia)

ítem 7: ¿Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en la explicitación de variables relevantes incorporadas a un modelo que explique u oriente el desarrollo de una estrategia corporativa de retención de talento comprometido y pertinente?

En esta pregunta se manifiesta una tendencia a encontrar el modelo propuesto robusto, completo y abordable, ver figura 4. Sin embargo, algunos entrevistados señalaron que algunas dimensiones debieran ser abordadas de maneras distintas, tales como “El salario emocional y el clima organizacional no tienen que ser etapas, tienen que estar

permanentemente abordándose” (Entrevistado 1, 31 años), “El modelo esta bueno, tiene todo, solo agregaría en el clima laboral, la comunicación entre las áreas que creo que es lo más débil que tenemos” (Entrevistado 2, 30 años).

Otra de las respuestas, que evidencia la importancia del clima laboral, señala que

“el clima es fundamental, el clima es transversal, partir de la base que debemos tener un buen ambiente, el salario emocional tiene que estar dentro del clima” (entrevistado 8, 42 años), Algunos entrevistados aluden a la marca empleadora, concepto que se refiere directamente a la retención del talento: “Lo soñado es que

3.2 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización y comprensión del entorno socioafectivo, es posible visibilizar que los colaboradores entrevistados de la empresa perciben el clima organizacional como muy bueno o bueno, ambas respuestas muy positivas, lo que además es considerado como el principal atributo positivo que tiene la empresa para la retención del talento. Esta tendencia se da en todos los segmentos etarios, no habiendo distinción por edad, antigüedad laboral, ni cargo en la empresa, es una percepción transversal en la organización. Además, es importante señalar que esta predisposición está muy alineada con la encuesta de clima, donde la organización tiene un 76, 8 % en percepción del clima laboral (MEDLOG, 2021). El clima organizacional, es el aspecto más importante de la relación entre las personas y la organización y así evidencia en la investigación, donde son los mismos colaboradores que le asignan una gran importancia a la hora de decidir irse o no de la empresa y además está íntimamente relacionado con las motivaciones de cada uno, porque la influencia del ambiente se manifiesta en la motivación y en la decisión de permanecer (Chiavenato, 2011; Hatun, 2019). Por esto es fundamental que la empresa se preocupe y tenga como prioridad, la gestión del clima organizacional, ya que es un factor prioritario a la hora de retener el talento.

Por otro lado, dentro las oportunidades o variables que explican por qué un colaborador renuncia a la empresa, se puede observar que dentro de las tres opciones con mayor puntuación está, en primer lugar, el desarrollo de carrera; en segundo lugar,

tenga estas 6 etapas para retener el talento porque ahí tú tienes la marca empleadora, lo que tú tienes que lograr es que el colaborador sea el que vende tu marca” (Entrevistado 4, 26 años) y finalmente una respuesta que evidencia hacia donde debe apuntar la organización es, donde debe dirigir sus esfuerzos para retener el talento “...lo más importante después de todo, es que nos falta una estrategia de cómo manejar los talentos, tener un plan de desarrollo en la compañía, qué queremos hacer con ellos” (Entrevistado 10, 62 Años)

la remuneración y, en tercero, el liderazgo. Esto se confirma con estudio realizado donde se señala que una de las principales razones por lo que las personas quieren irse de su trabajo es la falta de desarrollo profesional (Tupper & Ellis, 2022), variable que se debe gestionar con prioridad.

Se evidencia también, que cuando un colaborador decide renunciar, es porque hay una deficiencia en la organización ya sea en remuneraciones, liderazgo o desarrollo de carrera, ya sea en relación con el mercado o con otras organizaciones, esto también nos lleva a analizar que en los tiempos actuales no es la renta lo único que prioriza un colaborador al momento de decidir renunciar, sino que otras variables se añaden al análisis, como el crecimiento en la organización, la posibilidad de ascenso, el liderazgo de la jefatura, la estabilidad laboral, entre otros. Por esto cuando hablamos de la gestión del talento, se busca desarrollar a los colaboradores para poder retenerlos en la organización, entregando la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, generando espacios de crecimiento, integrando correctamente la estrategia corporativa, la estructura organizacional y las personas, la gestión del talento es una actividad estratégica alineada con el negocio de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a colaboradores talentosos en diversos niveles de la organización (Chiavenato, 2011; Hatun, 2019).

La finalidad de toda gestión de talento es que las personas desplieguen todas sus habilidades y capacidades, logrando la eficiencia de la organización, manteniendo a los colaboradores motivados y comprometidos. Como menciona (Johnson, 2018) para que los colaboradores se sientan comprometidos, se debe ofrecer oportunidades constantes de crecimiento y desarrollo profesional.

El liderazgo es crucial en la gestión del talento. Los mejores líderes son los que descubren como

mantener a sus trabajadores en constante aprendizaje para mantenerlos comprometidos (Johnson, 2018). Como bien señaló un entrevistado, “muchas veces la gente renuncia a malos jefes”. Estos hallazgos están de acuerdo con resultados propuestos por (Buckingham, 2020) donde señala que son los jefes los que tienen la responsabilidad de ayudar a su equipo a descubrir sus talentos, como también enseñarles nuevas habilidades y conocimientos. Es evidente que, para disminuir la rotación de talentos en una organización, lo primero que se debe hacer es trabajar con los líderes para gestionar el clima organizacional y así poder aumentar el engagement. Está muy estudiado que las personas permanecen más tiempo en las organizaciones con altos niveles de compromiso. También señala Goleman (Goleman, 2016), los líderes marcan estrategias, motivan, crean una misión y son capaces de implantar una cultura, lo que es primordial para tener colaboradores felices y comprometidos. Para construir un buen clima organizacional, se necesitan líderes que sepan cómo guiar a sus equipos al logro de objetivos, impulsando el trabajo colaborativo, que va de la mano con el desarrollo profesional, porque finalmente las personas buscan desplegar todas sus capacidades a disposición de la organización. Como señala Sinek, los grandes líderes son capaces de inspirar a las personas y hacer que actúen, todos los grandes líderes tienen en común la capacidad de encontrar personas que encajen bien en su organización, que crean en los que ellos creen, así se tiene trabajadores inspirados que hacen que las empresas y las economías sean más fuerte (Sinek, 2017).

Cuando se pregunta sobre los atributos positivos de la empresa, 60% de los entrevistados considera que el clima laboral es el principal atributo para retener el talento. El clima laboral es la cualidad o propiedad que perciben los miembros de una organización, e influye en su comportamiento, afectándolo negativa o positivamente, es decir es el conjunto de causas para que una persona o un conjunto de personas se sientan comprometidas, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso (Chiavenato, 2011; Domínguez et al., 2013). En el caso de MEDLOG, afecta de manera positiva porque es un factor de retención de talento, lo cual nos reitera la importancia de gestionar el clima de manera permanente. Los entrevistados también consideran como atributos positivos la estabilidad laboral, la posición en la industria y los liderazgos que hay en la organización. La estabilidad laboral entrega seguridad en tiempos inciertos como los

que vivimos, en la actualidad es un atributo fundamental. En los dos últimos años ha cambiado para siempre la forma en que los empleados ven y abordan el trabajo, pero una cosa es cierta: las empresas que quieren retener el talento que necesitan para avanzar, deben entender las prioridades de sus colaboradores (Gino & Staaf 2015).

Los beneficios que se entregan a los trabajadores y las posibilidades de crecimiento profesional son los elementos que la empresa deben gestionar activamente para retener los talentos. Se deben adoptar modelos de trabajo nuevos y flexibles y cultivar una fuerza laboral que pueda diseñar sus propias carreras. Como bien señala Minaham, se deben adaptar nuevas formas de trabajo para la motivación y el compromiso de sus trabajadores, así como también para atraer nuevos talentos (Minaham, 2022). La pandemia ha acelerado tres tendencias: la búsqueda del sentido del trabajo, el deseo de flexibilidad laboral y el ritmo de la transformación tecnológica que ha permitido el trabajo híbrido y virtual. Las expectativas de los empleados han subido, como lo llama George, “La gran negociación”. Hoy día los empleadores deben ofrecer a sus colaboradores un trabajo que les parezca significativo, emocionante y sostenible desde el punto de vista personal (George, 2022). Pero esto es un proceso que consiste en que la empresa cree una mejor propuesta de valor para sus empleados, tanto para atraer como para retener.

Dentro de esta propuesta de valor está el desarrollo de beneficios que entreguen flexibilidad laboral y mayor conciliación de vida laboral con vida familiar; es lo que los colaboradores esperan. Cuando se indaga sobre como consideran los beneficios que tiene la organización, la mayoría de los entrevistados considera que son buenos; sin embargo, se hace alusión a que no abarcan al total de los colaboradores, y que están más pensados en las personas que tienen familia. Se debe revisar y desarrollar con una visión integral, moderna y flexible, que permita que todos se sientan incluidos en los beneficios que entrega la organización, y que sean éstos los que aumenten el compromiso, pero sobre todo contar con el fin de tener trabajadores que se sienten felices, plenos y con intención de permanecer.

Considerando la segunda etapa, Propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo, es posible visibilizar en las respuestas de las personas entrevistadas, que lo que más se propone es la elaboración de programas de capacitación y programa de seguimiento de talentos. Dentro de estas estrategias específicas se encuentran la

implementación de una escuela interna de liderazgo y programas de coaching, pero sin dejar de considerar la revisión permanente de las remuneraciones como también la evaluación del diseño de beneficios que entreguen más flexibilidad. Sobre el coaching, Tupper y Ellis señalan que las conversaciones profesionales que tienen los líderes con sus equipos deben enfocarse en la progresión y no en la promoción, no deben ser apuradas, porque son momentos que importan si se quiere retener al colaborador. El propósito de una conversación de calidad debe ser doble: saber hacia dónde va la carrera profesional y el apoyo práctico para progresar (Tupper & Ellis, 2022). Por esto es vital tener conversaciones permanentes y no únicamente durante los procesos de feedback, que generalmente están calendarizados y son una práctica formal. Se debe dar instancias de acompañamiento, propiciar conversaciones de calidad con tiempo, planificación y seguimiento. Desarrollar una escuela de talento interna, es un excelente programa de fidelización, porque permite el desarrollo de los colaboradores y la definición de planes de sucesión. Así se busca el talento al interior y se está preparado para cuando llegue el momento de la promoción.

Estas estrategias para retener el talento son una combinación de factores de una organización que gestiona a sus colaboradores como su principal grupo de interés, con una mirada que integra los aspectos de la sostenibilidad, entendiendo que hoy día y de acuerdo a la agenda 2030 de la ONU, la sostenibilidad es un principio rector del crecimiento social, convirtiéndose en un valor central de desarrollo estratégico de las organizaciones. Para poder convertirse en una organización sostenible se requiere contar con el talento idóneo, la sostenibilidad requiere anclarse en la estrategia corporativa, en todas las áreas y en el funcionamiento general de la empresa, por esto se debe considerar a los colaboradores como el principal stakeholder, no solo porque serán los embajadores de la marca, sino también para que los colaboradores se sientan motivados, fidelizados y comprometidos y así contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización, por esto la importancia de implementar un modelo de retención de talento donde colaboradores y las empresas comprometidas con la sostenibilidad mantienen un buen clima laboral, con altos índices de productividad posicionándose con éxito en el mercado.

Para abordar las brechas detectadas se propone gestionar el clima laboral a través de programas en las distintas áreas para así trabajar en las dimensiones que impactan directamente en el engagement. Comprometer a todos líderes de la

organización a través de capacitaciones para trabajar sus habilidades blandas en la gestión de equipos. Revisar todos los beneficios que se están entregando a los trabajadores, para reformular los que no estén impactando a todos los colaboradores. Entregar beneficios con foco en la flexibilidad laboral para contar con más tiempo personal. Reforzar el plan de bandas salariales de toda la organización para que todos los colaboradores reciban una remuneración de mercado. Generar un plan de desarrollo de carrera por niveles para impulsar el crecimiento profesional de todos los colaboradores entregando oportunidades de desarrollo. Impulsar un plan de sucesión para preparar los talentos y fomentar la movilidad interna. Desarrollar una escuela de talentos interna para identificar, desarrollar y potenciar los talentos internos.

3.3 Modelo conceptual

Producto de los resultados obtenidos y su análisis, se propone el siguiente modelo conceptual, como se muestra en la figura 5. Para la empresa, las personas están al centro, y es lo que soporta al modelo, son su principal grupo de interés desde la mirada de la sostenibilidad. Por esto, generar un plan para retener el talento es fundamental para estimular el desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización. El modelo propone la integración de variables como la atracción de talento que involucra el proceso de reclutamiento y selección, contratación e inducción, formación (que se refiere a la capacitación), planes de sucesión, evaluaciones de desempeño y compensaciones, entendiendo que las remuneraciones deben estar de acuerdo con el mercado y en permanente revisión de bandas salariales. Se debe considerar el salario emocional que involucra todo lo adicional a la compensación, como beneficios, conciliación, programas de bienestar, entre otras cosas. La gestión de estas 4 variables propicia un clima laboral óptimo que incentiva la retención del talento y que lleva a tener una organización madura con un entorno positivo con colaboradores comprometidos, en línea con la estrategia de sostenibilidad de la organización, que entiende que los colaboradores son su principal grupo de interés, como bien lo señala la WBCSD, las tareas claves de las empresas para la gestión del talento humano, es contar con colaboradores comprometidos y retenerlos a largo plazo, creando incentivos para un desempeño excepcional, lo que va en estrecha relación con los resultados conseguidos.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que las variables claves que relacionan la movilidad laboral, y el clima organizacional desde una mirada sostenible, son el desarrollo de carrera, la remuneración y el liderazgo de las jefaturas. Estas variables repercuten directamente en la rotación laboral de la organización, por que impactan al clima organizacional que es fundamental en el momento de decidir renunciar a la empresa.

Para esto se propuso un modelo conceptual de retención del talento, con un enfoque sostenible, colocando a las personas como principal soporte del modelo, entendiendo que son los colaboradores el principal grupo de interés de la organización. El modelo relaciona las variables claves de retención de talento para la mejora del clima organizacional, en que empresa y colaboradores se comprometen al desarrollo y mantención de un clima organizacional positivo, productivo y eficiente.

Se debe gestionar cada una de las variables para lograr la optimización del modelo. La atracción del talento es un proceso clave para poder retener posteriormente, primero porque el proceso de reclutamiento y selección debe estar bien orientado, con diseño de cargo integral, no solo técnico, sino también alineado con la cultura organizacional. La inducción es fundamental, y debe ser un proceso integro, que va desde la entrega de las herramientas como computador, celular, reglamento interno, la firma del contrato entre otras formalidades; es la instancia donde se le presenta la organización completa al nuevo colaborador, es el momento de presentar cada área, sus objetivos, el foco del negocio y el impacto de su cargo, se debe empapar de la cultura organizacional a este nuevo ingreso.

Otra de las variables que se debe abordar es la formación, contar con un plan de capacitación robusto, validado por la gerencia, donde existan mallas académicas por rol, que consideren especialidades y habilidades que debe tener cada cargo y contar con planes de sucesión, que expliciten el desarrollo de carrera.

Otra de las variables importante de abordar es el salario emocional, concepto que considera todo lo anexo a la remuneración y que contribuye a mejorar la calidad de vida. Se debe diseñar beneficios que impacten a todos los colaboradores, independiente de su edad, estado civil, formación, etc. Trabajar en planes de conciliación de vida laboral-familiar, horarios flexibles, permisos pagados, teletrabajo, entre otros. Programas que fomenten la vida saludable y la sostenibilidad y finalmente la compensación, se debe tener rentas acordes al mercado, trabajar con bandas salariales, realizar estudios de renta permanente, para que ésta no sea una causa de fuga de talento. Estas cuatro variables dan el sustento al clima laboral, siendo el primer factor que retiene el talento. Se debe gestionar el clima permanentemente, de la mano de líderes que sean embajadores del clima organizacional y que generen un buen ambiente de trabajo, dando espacio para el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores. Así se logra el desarrollo de la madurez de la organización, esto se refiere a tener un entorno que sumadas todas las variables anteriores es capaz de retener el talento, propiciando un buen clima laboral, con colaboradores que quieren permanecer por que se sienten parte de la organización y principalmente por que comparten el propósito corporativo que les da el sentido de trabajo.



Figura 5: Modelo conceptual final (Fuente: Elaboración Propia)

En efecto, el modelo propuesto de gestión de personas permite retener el talento gestionando el clima laboral abordando 3 variables que son las que tienen una incidencia mayor: desarrollo de carrera, liderazgo y remuneraciones.

Además, la empresa cuenta con buenos atributos para retener el talento, como la estabilidad económica y laboral, el crecimiento de la organización, actualización permanente de beneficios para los trabajadores y las posibilidades de crecimiento profesional. Estos atributos contribuyen a retener los talentos que la empresa necesita para su gestión y así alcanzar sus objetivos estratégicos

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión de los motivos reales que subyacen a la rotación del talento, permitiendo una mirada sostenible que compromete a la empresa y a los colaboradores en pos de un clima organizacional

positivo, productivo y eficiente.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones de trabajo futuro:

- Gestionar el clima laboral a través de programas en las distintas áreas de la organización, que permitan trabajar en las dimensiones que aumentan el engagement con prioridad en fortalecer la comunicación interna.
- Capacitar a todas las personas que tengan equipos de trabajo a cargo en el

desarrollo de habilidades blandas y liderazgo equipos.

- Generar nuevos beneficios que tengan como foco la flexibilización laboral para propiciar la conciliación de la vida laboral y personal, como también incentivar el desarrollo profesional a través de beneficios de estudios.
- Realizar estudios de bandas salariales 3 veces en el año, dado que se está enfrentando a un mercado muy ágil y disruptivo que obliga a estar en nivel de mercado.
- Desarrollar e implementar una escuela de talentos, que permita el desarrollo profesional interno, que incentive el crecimiento dentro de la organización, con acompañamiento y orientación permanente.
- Impulsar un plan de sucesión para estimular el desarrollo de carrera y generar que el talento permanezca en la organización.

Referencias bibliográficas

- Bennett, N. y Limoine, G.J. (2014). What a difference a word makes: Under-standing threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Buckingham, M y Coffman, C.(2003) *Primero rompa todas las reglas*, Gestion 2000, Barcelona
- Buckingham, M. (2022). *Harvard Business Review*. Obtenido de *Talent Management*: <https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-lo>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. México, DF.:Mc Graw Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Crisanto, K., Poma, S. y Wendorff, J. y Martínez, P, (septiembre, 2019). *Aplicación del Modelo de Estrategias de Gestión de Retención basadas en evidencias. Caso: Retención de la fuerza de ventas de la “EPA”*. Presentado en el III Congreso Internacional de ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú Recuperado de <https://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wpcontent/uploads/sites/54/2019/02/APLICACION%20DEL-MODELO-DE-ESTRATEGIAS-DE-GESTION-DE-RETENCION-BASADAS-EN-EVIDENCIA-.pdf>
- Deloitte (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible Desde una perspectiva empresarial El camino hacia la Agenda 2030* Sitio web Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-GRC-ODS-perspectiva-empresarial.pdf>
- George, k(2022). *Competing in the new talent market*, *Harvard business Review*, octubre 2022. <https://hbr.org/2022/10/competing-in-the-new-talent-market>
- Giro, f& Staats B, (2015) *Developing employees who think for themselves*, *Harvard business Review*, Junio 2015. <https://hbr.org/2015/06/developing-employees-who-think-for-themselves?language=es>
- Goleman, D.(1996) *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairos
- El mostrador (2021) *Quienes se han sumado a la “Gran Renuncia” en EEUU*, Sitio WEB El mostrador, recuperado en <https://www.elmostrador.cl/noticias/sin-editar/2021/06/30/la-gran-renuncia-porque-los-trabajadores-en-estados-unidos-estan-dejando-sus-empleos-a-un-ritmo-record/>
- FORD, L., BILLING, S., HUGHES, A. (2022). *The role of community and company identities in the social license to operate for fin-fish farming*. *Aquaculture*. Volume (553). <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2022.738081>
- Hatum, A. (2019). *El caos del talento*, *Harvard Business Review Edición Latino Americana* 18-30. <https://iniciactivablog.files.wordpress.com/2014/11/el-caos-del-talento.pdf>
- HERBERT R. J., RUBIN, S. I. (1995). *Interviews as guided conversations*. Pp. 122-144 in *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Observatorio de RRHH (2020). <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/tan-solo-el-13-de-los-empleados-a-nivel-mundial-afirmasentirsecomprometido.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%20Workforce%20of,la%20productividad%20y%20los%20resultados.>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2022) *Boletín estadístico: Tasa de rotación a partir de registros administrativos*. Sitio WEB del INE Recuperado en <https://www.ine.cl/docs/default-source/estadisticas-registros->

- administrativos/boletines/tasas-de-rotacion-laboral/2022/diciembre-2021.pdf?sfvrsn=77bb6c63_11
- Jericó, P. (2008) La nueva gestión del talento: construyendo compromiso, España, Editorial Pearson Educación Recuperado de https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf
 - Johnson, W (2018) How to lose your best employees, Harvard Business Review, abril 2018. <https://hbr.org/2018/04/how-to-lose-your-best-employees>
 - Kramar, R (2014). Beyond Strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? The International Journal of Human Resource Management, 25:8; 1069-1089 DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
 - Microsoft (2022). La tecnología puede ayudar a crear un futuro nuevo para los trabajadores presenciales, Sitio WEB Microsoft, recuperado en <https://news.microsoft.com/es-xl/la-tecnologia-puede-ayudar-a-crear-un-futuro-nuevo-para-los-trabajadores-presenciales/>
 - Merrill, P. (2020). Change in a VUCA World. Quality Progress, 53(1), 54-57
 - MEDLOG, (2021). Documento interno: Resultados Encuesta de clima organizacional
 - Meza, S., Morgan, J. y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. Desarrollo Gerencial, 11(1), 9-32. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010> Autores de
 - Minaham, T (2021). What your future employees want most, Harvard Business Review, mayo 2022 <https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most>
 - Monitor empresarial de reputación corporativa (2021) Presentación de resultados de Merco empresas y Líderes Chile 2021, Sitio WEB MERCO recuperado en <https://www.merco.info/cl/actualidad/presentacion-de-resultados-de-merco-empresas-y-lideres-chile-2021>
 - Organización Mundial de las Naciones Unidas (2020). Objetivos de desarrollo sostenible Sitio WEB ONU Recuperado en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
 - PwC (2021) Private Waterhouse Corporation Sitio WEB PwC, recuperado en <https://www.pwc.com/c1/en/25th-ceo-survey-cee.html>
 - Perez, S (2020). Las cuatro palancas que activan el cambio organizacional. Harvard Business Review. Vol. 303, 58-64. <https://harvard-deusto.com/las-cuatro-palancas-que-activan-el-cambio-organizacional>
 - Pfeffer, J (2010). Creación de organizaciones sostenibles: el factor humano Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 2017 (R), DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1545977>
 - Randstad (2021) Tendencias anuales de recursos humanos <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/efectos-y-causas-de-la-rotacion-laboral/>
 - Saracho, Jose Maria. (2011). Un Modelo para la definición organizacional de talento. Psicología Organizacional Humana Volumen 1. Numero2, 27-52 <https://saracho.cl/wp-content/uploads/2019/04/Talento-Organizacional-Saracho.pdf>
 - SÁENZ, C. (2022). Keeping up with the flow: Using multiple water strategies to earn social license to operate in the Peruvian mining industry. Resources Policy. Volumen (77), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102687>.
 - Sinek, S (2017). La clave es el porqué. Editorial Península 21-23
 - Spooner, K., & Kaine, S. (2010). Defining Sustainability and Human Resource

Management. International Employment Relations Review, 16(2), 7

-81.

<https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.414877033458967>

- Tupper H & Ellis S, It is Time to reimagine employee retention, Harvard Business Review, Julio 2022. <https://hbr.org/2022/07/its-time-to-reimagine-employee-retention>
- Valles, M.S(2014). Cuadernos Metodológicos N°32: Entrevistas Cualitativas. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
- Vergara A, Marquez F, sergeui R y Ollala A (2021). Capital Humano: Actor centra para la sostenibilidad organizacional, <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223019/29066223019.pdf>
- WBCSD-World Business Council for Sustainable Development. (2020). <https://www.wbcsd.org/>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables claves que relacionan la movilidad laboral, y el clima organizacional desde una mirada sostenible, son el desarrollo de carrera, la remuneración y el liderazgo de las jefaturas. Estas variables repercuten directamente en la rotación laboral de la organización, por que impactan al clima organizacional que es fundamental en el momento de decidir renunciar a la empresa.

Para esto se propuso un modelo conceptual de retención del talento, con un enfoque sostenible, colocando a las personas como vital soporte del modelo, entendiendo que son los colaboradores el principal grupo de interés de la organización. El modelo relaciona las variables claves de retención de talento para la mejora del clima organizacional, en que empresa y colaboradores se comprometen al desarrollo y mantención de un clima organizacional positivo, productivo y eficiente.

Se debe gestionar cada una de las variables para lograr la optimización del modelo:

- La atracción del talento es un proceso clave para poder retener,
- La inducción es fundamental, y debe ser un proceso integro; es la instancia donde se le presenta la organización completa al nuevo colaborador,
- La formación es prioridad, contar con un plan de capacitación robusto, validado por la gerencia, con mallas curriculares por cargo y
- El salario emocional, concepto que considera todo lo anexo a la remuneración y que contribuye a mejorar la calidad de vida.

Estas cuatro variables dan el sustento al clima laboral, siendo el primer factor que retiene el talento, en una empresa que declara en su estrategia de sostenibilidad a los colaboradores como uno de sus principales grupos de interés.

Se debe gestionar el clima permanentemente, de la mano de lideres que sean embajadores del clima organizacional y que generen un buen ambiente de trabajo, dando espacio para el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores. Así se logra el desarrollo de la madurez de la organización, esto se refiere a tener un entorno que sumadas todas las variables anteriores es capaz de retener el talento, propiciando un buen clima laboral, con colaboradores que quieren permanecer por que se sienten parte

de la organización y principalmente por que comparten el propósito corporativo que les da el sentido de trabajo.

En efecto, el modelo propuesto de gestión de personas permite retener el talento gestionando el clima laboral abordando 3 variables que son las que tienen una incidencia mayor: desarrollo de carrera, liderazgo y remuneraciones.

En relación con los objetivos específicos de esta investigación, se concluye que:

- Se analizó la percepción de los beneficios con lo que cuenta la organización para determinar si estos contribuyen al clima organizacional y en consecuencia favorecen a la retención de talento, para esto se efectuaron preguntas dirigidas, los datos obtenidos indican que los beneficios están bien evaluados por los colaboradores, sin embargo les falta abarcar a todas las generaciones que tiene necesidades diferentes y actualizarlos a las condiciones del nuevo mercado, para que contribuyan en el plan de retención.
- Se determinó cuáles son las verdaderas causas de la rotación en la organización, estas son desarrollo de carrera, liderazgo y remuneraciones, con el fin de que la construcción del modelo conceptual tenga sustento real en lo que verdaderamente sucede al interior de la empresa.
- Se revisó si el clima organizacional contribuye a la retención del talento en la empresa, obteniendo como resultados que este tiene un impacto positivo en la retención en la organización, siendo un factor que disminuye la renuncia,

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión de los motivos reales que subyacen a la rotación del talento, permitiendo una mirada sostenible que compromete a la empresa y a los colaboradores en pos de un clima organizacional positivo, productivo y eficiente.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de

investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones de trabajo futuro:

- Gestionar el clima laboral a través de programas en las distintas áreas de la organización, que permitan trabajar en las dimensiones que aumentan el engagement con prioridad en fortalecer la comunicación interna.
- Capacitar a todas las personas que tengan equipos de trabajo a cargo en el desarrollo de habilidades blandas y liderazgo equipos.
- Generar nuevos beneficios que tengan como foco la flexibilización laboral para propiciar la conciliación de la vida laboral y personal, como también incentivar el desarrollo profesional a través de beneficios de estudios.
- Realizar estudios de bandas salariales 3 veces en el año, dado que se está enfrentando a un mercado muy ágil y disruptivo que obliga a estar en nivel de mercado.
- Desarrollar e implementar una escuela de talentos, que permita el desarrollo profesional interno, que incentive el crecimiento dentro de la organización, con acompañamiento y orientación permanente.
- Impulsar un plan de sucesión para estimular el desarrollo de carrera y generar que el talento permanezca en la organización
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor que la utilizada en este estudio, que incluya más colaboradores considerados talentos en la organización.
- Completar con encuestas para poder obtener mayor cantidad de datos, que podrían incluir a la organización completa.
- Considerar otras empresas del rubro sería muy enriquecedor para ampliar la investigación, y así aportar más información a la investigación, pudiendo generalizar los resultados obtenidos.
- Capacitar a las áreas de recursos humanos en temas estratégicos de sostenibilidad.
- Una propuesta importante para un trabajo futuro sería poder realizar el mismo estudio en MSC, (Mediterranean Shipping Company) empresa del holding, para poder avanzar con los planes corporativos de retención de talentos.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bennett, N. y Limoine, G.J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Buckingham, M y Coffman, C .(2003) *Primero rompa todas las reglas*, Gestion 2000, Barcelona
- Buckingham, M. (2022). *Harvard Business Review*. Obtenido de Talent Management: <https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-lo>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. México, DF.:Mc Graw Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Crisanto, K., Poma, S. y Wendorff, J. y Martinez, P, (septiembre, 2019). *Aplicación del Modelo de Estrategias de Gestión de Retención basadas en evidencias. Caso: Retención de la fuerza de ventas de la "EPA"*.Presentado en el III Congreso Internacional de ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú Recuperado de <https://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wpcontent/uploads/sites/54/2019/02/APLICACION-DEL-MODELO-DE-ESTRATEGIAS-DE-GESTION-DE-RETENCION-BASADAS-EN-EVIDENCIA-.pdf>
- Deloitte (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible Desde una perspectiva empresarial El camino hacia la Agenda 2030* Sitio web Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-GRC-ODS-perspectiva-empresarial.pdf>
- George, k(2022). *Competing in the new talent market*, Harvard business Review, octubre 2022. <https://hbr.org/2022/10/competing-in-the-new-talent-market>
- Giro, f& Staats B, (2015) *Developing employees who think for themselves*, Harvard business Review, Junio 2015. <https://hbr.org/2015/06/developing-employees-who-think-for-themselves?language=es>
- Goleman, D.(1996) *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairos
- El mostrador (2021) *Quienes se han sumado a la "Gran Renuncia" en EEUU*, Sitio WEB El mostrador, recuperado en <https://www.elmostrador.cl/noticias/sin-editar/2021/06/30/la-gran-renuncia-por-que-los-trabajadores-en-estados-unidos-estan-dejando-sus-empleos-a-un-ritmo-record/>

- FORD, L., BILLING, S., HUGHES, A. (2022). The role of community and company identities in the social license to operate for fin-fish farming. *Aquaculture*. Volume (553). <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2022.738081>
- Hatum, A. (2019). El caos del talento, *Harvard Business Review Edición Latino Americana* 18-30. <https://iniciactivablog.files.wordpress.com/2014/11/el-caos-del-talento.pdf>
- HERBERT R. J., RUBIN, S. I. (1995). Interviews as guided conversations. Pp. 122-144 in *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Observatorio de RRHH(2020). <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/tan-solo-el-13-de-los-empleados-a-nivel-mundial-afirma-sentirsecomprometido.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20Workforce%20of%20la%20productividad%20y%20los%20resultados>.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2022) Boletín estadístico: Tasa de rotación a partir de registros administrativos. Sitio WEB del INE Recuperado en https://www.ine.cl/docs/default-source/estadisticas-registros-administrativos/boletines/tasas-de-rotaci%C3%B3n-laboral/2022/diciembre-2021.pdf?sfvrsn=77bb6c63_11
- Jericó, P. (2008) *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*, España, Editorial Pearson Educación Recuperado de https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf
- Johnson, W (2018) How to lose your best employees, *Harvard Business Review*, abril 2018. <https://hbr.org/2018/04/how-to-lose-your-best-employees>
- Kramar,R (2014) . Beyond Estrategic human resurce management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource management*, 25:8; 1069-1089 DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Microsoft (2022).La tecnología puede ayudar a crear un futuro nuevo para los trabajadores presenciales, Sitio WEB Microsoft, recuperado en <https://news.microsoft.com/es-xl/la-tecnologia-puede-ayudar-a-crear-un-futuro-nuevo-para-los-trabajadores-presenciales/>
- Merrill, P. (2020). Change in a VUCA World. *Quality Progress*, 53(1), 54-57
- MEDLOG, (2021). Documento interno: Resultados Encuesta de clima organizacional
- Meza, S., Morgan, J. y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. DOI:<https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>Autores de

- Minaham, T (2021).What your future employees want most, Harvard Business Review , mayo 2022 <https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most>
- Monitor empresarial de reputación corporativa(2021) Presentación de resultados de Merco empresas y Lideres Chile 2021, Sitio WEB MERCO recuperado en <https://www.merco.info/cl/actualidad/presentacion-de-resultados-de-merco-empresas-y-lideres-chile-2021>
- Organización Mundial de las Naciones Unidas (2020).Objetivos de desarrollo sostenible Sitio WEB ONU Recuperado en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- PwC (2021)Private Waterhouse Corporation Sitio WEB PwC , recuperado en <https://www.pwc.com/c1/en/25th-ceo-survey-cee.html>
- Perez, S (2020). Las cuatro palancas que activan el cambio organizacional. Harvard Deusto Bussines Review. Vol. 303, 58-64. <https://harvard-deusto.com/las-cuatro-palacas-que-activan-elcambio-organizacioal>
- Pfeffer, J (2010). Creación de organizaciones sostenibles: el factor humano Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 2017 (R), DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1545977>
- Randstat (2021) Tendencias anuales de recursos humanos <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/efectos-y-causas-de-la-rotacion-laboral/>
- Saracho, Jose Maria. (2011).Un Modelo para la definición organizacional de talento. Psicología Organizacional Humana Volumen 1. Numero2, 27-52<https://saracho.cl/wp-content/uploads/2019/04/Talento-Organizacional-Saracho.pdf>
- SÁENZ, C. (2022). Keeping up with the flow: Using multiple water strategies to earn social license to operate in the Peruvian mining industry. Resources Policy. Volumen (77), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102687>.
- Sinek, S (2017).La clave es el porqué. Editorial Península 21-23
- Spooner, K., & Kaine, S. (2010). Defining Sustainability and Human Resource Management. International Employment Relations Review, 16(2), 7-81. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.414877033458967>
- Tupper H & Ellis S, It is Time to reimagine employee retention, Harvard Business Review, Julio 2022. <https://hbr.org/2022/07/its-time-to-reimagine-employee-retention>
- Valles, M.S(2014). Cuadernos Metodológicos N°32: Entrevistas Cualitativas. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)

- Vergara A, Marquez F, sergeui R y Ollala A (2021). Capital Humano: Actor centra para la sostenibilidad organizacional, <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223019/29066223019.pdf>
- WBCSD-World Business Council for Sustainable Development. (2020). <https://www.wbcsd.org/>

6 REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 0,2%



Informe del Detector de Plagio Viper

Revisión Plagio Paper Macarena Balich MAGS.docx €
Dec 6, 2022

Porcentaje Total

0%



Objetivos de Desarrollo – ONU

<http://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

