



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS
PARA EL DESARROLLO Y RETENCIÓN EN ORGANIZACIONES
PRIVADAS

FRANCISCO JOSÉ ASTETE REQUENA

PROFESOR(ES) GUÍA: MAURICIO HERRERA MARÍN, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2025



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

**VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS PARA EL
DESARROLLO Y RETENCIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS**

Por: FRANCISCO JOSÉ ASTETE REQUENA

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

PROFESORES GUÍA: Mauricio Herrera Marín, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: José Luis Salazar, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: María Elena Vivanco, MIng

PROFESOR INTEGRANTE 3:

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas en la Universidad del Desarrollo de Chile

2025

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado **VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS PARA EL DESARROLLO Y RETENCIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS**, 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, 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.



FRANCISCO JOSÉ ASTETE REQUENA

Firma

*A la memoria de mi tía Roxy y abuelos Paco, Joaquina y Lela,
a mis padres Dolores y Atilio,
a mi pareja María José,
a mis compañeros del magíster Tomás y Francisco,
y al equipo académico UDD.*

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este Magíster en Ingeniería Industrial y Sistemas (MIIS).

Agradezco profundamente al programa de Magíster por darme la oportunidad de ser parte de esta experiencia, brindarme apoyo y las herramientas para llevar a cabo este importante desafío académico, el cual me ha permitido adquirir los conocimientos y sus respectivas aplicaciones para fortalecer mi aporte profesional.

Gracias a los profesores del programa por su dedicación y exigencia, los cuales contribuyeron significativamente a mi desarrollo académico. En especial, al director del programa, Dr. Héctor Valdés, por su liderazgo y compromiso con la formación de profesionales íntegros y con visión de futuro.

Agradezco al Mauricio Herrera Marín (PhD), por su apoyo, su orientación y sus conocimientos compartidos desde mi formación en pregrado hasta este programa.

También expreso mi más sincero agradecimiento al Dr. Héctor Valdés (PhD), por su constante apoyo y constancia en mí durante esta etapa, por la motivación de continuar con este proyecto, brindándome aliento cuando más lo necesitaba. Es una gran persona y profesional capaz de liderar programas de alto nivel académico con estándares internacionales.

A mi familia en vida y aquellos que no están, porque están orgullosos de acompañarme en este desafío. Especial agradecimiento a mis padres en su formación continua y apoyo en este proyecto de estudio.

A mi pareja María José, quien me ha acompañado el ciclo completo, siendo un gran pilar y motivación constante.

A mis amigos de la vida y aquellos nuevos que conocí en este gran programa, porque no todo es trabajo y cuando nos juntamos es cuando surgen las mejores ideas.

Por último, mencionar a Mía y Rabassa, mis hijas perrunas que han estado siempre acompañándome en todo momento y su cariño llena el alma incluso cuando hay pocas energías.

VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS PARA EL DESARROLLO Y RETENCIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS

FRANCISCO JOSÉ ASTETE REQUENA

Bajo la supervisión de profesor Mauricio Herrera Marín, PhD en la Universidad del
Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta una valoración de estrategias claves desarrolladas por empresas privadas chilenas enfocadas en el área de personas, abordando las diversas dimensiones de la gestión del recurso humano en un entorno dinámico y desafiante. Actualmente, las organizaciones enfrentan desafíos centrados en la retención del talento, la claridad y coherencia de las oportunidades de desarrollo profesional, el fortalecimiento del liderazgo cercano y la mejora de la comunicación interna. El objetivo de esta investigación es valorar las estrategias de gestión del talento en empresas privadas chilenas para el logro de objetivos organizacionales y generación de impactos en el desarrollo profesional de los colaboradores. Para lograrlo se propone una aproximación mixta. Cualitativamente basada en 6 entrevistas semiestructuradas a profesionales de distintos sectores del mercado, tales como gerentes generales, gerentes de proyectos, jefaturas de operaciones y supervisores, todos con responsabilidad directa en la implementación, supervisión o toma de decisiones vinculadas a la gestión del talento. Cuantitativamente, basado en el análisis de 25 encuestas aplicadas a colaboradores de diversos rubros, el estudio incorporó la perspectiva de quienes viven diariamente las prácticas de gestión de personas en sus entornos laborales. La evidencia obtenida indica que las dimensiones vinculadas al desarrollo profesional, la calidad del liderazgo, la cultura organizacional y el reconocimiento emergen como los elementos más relevantes para la formulación de estrategias de gestión de talento, siendo mencionados de manera consistente tanto por líderes entrevistados como por colaboradores encuestados. En síntesis, la valoración propuesta permite reducir la brecha entre la intención estratégica y la práctica cotidiana, fortaleciendo la experiencia del colaborador y asegurando una mejor correspondencia entre capacidades, expectativas y roles. Ello se traduce en mayores niveles de retención, compromiso y coherencia interna, consolidando a las empresas privadas chilenas como entornos laborales más atractivos y consistentes. Además, dicho alineamiento favorece la competitividad y sostenibilidad organizacional, al promover un equilibrio adecuado entre las metas del negocio y el desarrollo continuo de sus colaboradores. El estudio constituye una base para futuras investigaciones, orientadas a la validación del modelo en otros contextos organizacionales, la ampliación de la muestra y la incorporación de nuevas métricas, reforzando su carácter investigativo y prospectivo.

Palabras Claves: Gestión del talento, valoración de estrategias, desarrollo profesional, liderazgo organizacional, cultura organizacional, retención del talento.

HIGHLIGHTS

VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS PARA EL DESARROLLO Y RETENCIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS

FRANCISCO JOSÉ ASTETE REQUENA

- Valora estrategias de gestión de talento en empresas para logros organizacionales.
- Utiliza entrevistas semiestructuradas y encuestas con una aproximación mixta.
- Considera 6 entrevistas y 25 encuestas aplicadas cargos de dirección y operativos.
- Explicita resultados de componentes claves en estrategias de gestión de talento.
- Reduce brechas, mejora experiencia, retención y coherencia organizacional.

Tabla de contenido

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Introducción..... | 8 |
| 1.1 | Estrategias de Gestión de Talento: Novedad, propuesta y contribución..... | 11 |
| 1.2 | Objetivos de la investigación..... | 11 |
| 2 | Metodología | 12 |
| 3 | Resultados | 16 |
| 3.1 | Análisis cualitativo | 16 |
| 3.2 | Análisis cuantitativo..... | 21 |
| 3.3 | Discusión de resultados | 23 |
| 3.4 | Valoración de estrategias de gestión de talento..... | 24 |
| 4 | Conclusiones | 28 |
| 4.1 | Trabajos futuros | 29 |
| 5 | Referencias..... | 31 |
| 6 | Anexo 1: Revisión de plagio | 33 |

1 Introducción

Las organizaciones contemporáneas enfrentan desafíos crecientes en el ámbito del desarrollo organizacional, especialmente en lo que respecta a la gestión del talento humano. En un contexto marcado por la transformación digital, la globalización y la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes, se vuelve indispensable atraer, retener y desarrollar colaboradores comprometidos, capaces de contribuir de manera significativa a los objetivos estratégicos de la empresa. En este escenario, promover el bienestar organizacional no solo se convierte en un imperativo ético, sino también en una herramienta clave para potenciar el desempeño, la motivación y la productividad (Aljawarneh & Atan, 2024).

La capacitación y el desarrollo de los colaboradores constituyen pilares fundamentales del crecimiento organizacional. Diversos estudios han evidenciado que los entornos laborales que fomentan la satisfacción, la autonomía y el aprendizaje continuo logran mayores niveles de compromiso, menor rotación de personal y mejor adaptación al cambio. En este contexto, la presente valoración aborda problemáticas organizacionales como la rotación, el descontento laboral y la falta de desarrollo profesional desde un enfoque novedoso y estratégico (Guerrero, 2022). Un mapa conceptual para abordar la teoría subyacente se muestra en la figura 1.

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso planificado y sistémico cuyo objetivo es mejorar la eficacia de una organización mediante el fortalecimiento de sus estructuras, procesos y personas.

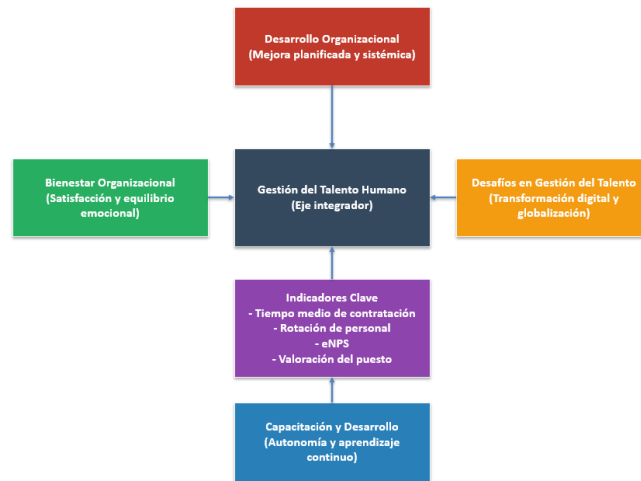


Figura 1: Mapa conceptual de la discusión de la literatura subyacente a la problemática (Fuente: Elaboración propia)

Este enfoque busca alinear los objetivos estratégicos de la empresa con las necesidades individuales de los colaboradores, generando un entorno de trabajo saludable y orientado al crecimiento (Ortiz, Galindo, Valbuena, Clavijo, & Duarte, 2021).

Uno de los componentes fundamentales de este proceso es el bienestar organizacional, entendido como un estado percibido de satisfacción, realización y equilibrio emocional en el contexto laboral. Investigaciones recientes han demostrado que el bienestar organizacional está positivamente

correlacionado con indicadores clave como la productividad, la innovación y la retención del talento. Cuando las organizaciones promueven el bienestar de sus colaboradores mediante prácticas justas, liderazgo positivo y oportunidades de desarrollo, logran mejorar significativamente su desempeño global (Deci & Ryan, 2000; Salas & Alegre, 2018).

Desafíos en gestión del talento

Las organizaciones enfrentan diversos retos para implementar estrategias de desarrollo organizacional efectivas. Entre los más comunes se encuentran la resistencia al cambio, la falta de liderazgo transformacional y las fallas en la comunicación interna. La resistencia al cambio surge principalmente por la incertidumbre y el temor a perder estabilidad laboral, especialmente cuando los procesos de transformación no son bien comunicados. Esto se traduce en desconfianza y baja participación de los colaboradores (Santander, 2023).

En Latinoamérica, estos desafíos se ven acentuados por estructuras organizativas rígidas, limitaciones presupuestarias y brechas culturales. A su vez, la irrupción de la cuarta revolución industrial y los efectos postpandemia han puesto a prueba la capacidad de adaptación de las empresas, revelando la urgencia de modernizar prácticas de gestión de personas. Frente a esta realidad, las organizaciones deben encontrar soluciones que combinen tecnología, liderazgo y un enfoque humanizado. Superar las barreras mencionadas requiere un compromiso estratégico y sostenido que considere las particularidades del contexto, pero también las oportunidades que ofrece la transformación digital y el aprendizaje organizacional (Huerta, Almodóvar, Leyton & Bueno, 2023).

Indicadores clave

La evaluación del desarrollo organizacional y del bienestar laboral se apoya en indicadores clave que permiten monitorear procesos, detectar brechas y orientar decisiones estratégicas. Entre ellos destacan: el tiempo medio de contratación permite evaluar la eficiencia del reclutamiento y su alineación con perfiles diversos y digitales; la tasa de rotación de personal ayuda a detectar problemas en la retención y en la adaptación a nuevos entornos laborales; el eNPS mide el compromiso y la percepción del ambiente organizacional, siendo útil para evaluar tanto la cultura como la experiencia en modelos híbridos; y la valoración positiva del puesto de trabajo permite identificar el grado de satisfacción con las funciones, condiciones laborales y herramientas disponibles, facilitando ajustes para una integración tecnológica y cultural más efectiva. Estos indicadores no solo ofrecen una visión diagnóstica de la organización, sino que permiten construir una cultura basada en la mejora continua, el desarrollo sostenible y la competitividad estratégica (Cedeño & Gavilanez, 2024).

Bienestar organizacional

El bienestar organizacional abarca la salud física, mental y emocional de los trabajadores, y va más allá de la ausencia de estrés o enfermedades, incluyendo factores como el apoyo social y profesional, el reconocimiento, la confianza, el sentido de pertenencia y la percepción de justicia en el ambiente laboral. También implica una adecuada gestión del estrés, la posibilidad de desconexión fuera del trabajo y el acceso a recursos para el desarrollo personal y profesional. Elementos como la comunicación efectiva, la seguridad, la recreación y las oportunidades de crecimiento contribuyen a un clima laboral saludable. Además, dado que el bienestar puede variar según género, edad, cargo y nivel educativo, es fundamental que las políticas sean inclusivas y adaptadas a las necesidades de

todos los colaboradores. En conjunto, promover el bienestar organizacional mejora la calidad de vida de los empleados, potencia la productividad y fortalece la sostenibilidad y resiliencia de los equipos de trabajo (Martínez, 2024).

Marco regulatorio

La reducción de la jornada laboral a 40 horas en Chile pretende mejorar la calidad de vida de los trabajadores al equilibrar mejor el trabajo y la vida personal. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos económicos, como una posible caída en productividad y salarios, especialmente en pymes y sectores vulnerables. La falta de flexibilidad puede agravar estos efectos, por lo que una aplicación gradual y adaptada es clave. Además, las empresas deben ajustar sus procesos y adoptar nuevas tecnologías para mantener la eficiencia. Desde una perspectiva social, la medida puede beneficiar el bienestar de los trabajadores si se garantiza que todos, incluidos los informales, accedan a sus ventajas (Elizondo, Rojas & Espinoza, 2024).

Soluciones tecnológicas para el futuro organizacional

Las soluciones tecnológicas emergentes, tales como la inteligencia artificial, los sistemas de automatización y las plataformas colaborativas, desempeñan un papel crucial en la optimización de la gestión del talento y en la mejora de los procesos de toma de decisiones estratégicas. Herramientas avanzadas como IBM Watson y Azure AI permiten el análisis profundo de datos, mientras que plataformas de gestión del conocimiento como Guru y Confluence facilitan la organización y el acceso a la información interna, promoviendo la colaboración. Adicionalmente, aplicaciones como Cornerstone OnDemand y Eightfold.ai permiten personalizar los procesos de desarrollo de habilidades, mientras que sistemas de automatización como UiPath y Zapier contribuyen a la optimización de flujos de trabajo repetitivos, liberando recursos y mejorando la eficiencia organizacional (Cardozo, 2021).

Casos de éxito

La integración de tecnologías avanzadas en la gestión de recursos humanos ha demostrado ser un factor diferenciador en diversas organizaciones. Por ejemplo, Google implementó el programa "Project Oxygen", utilizando análisis de datos para identificar comportamientos clave en gerentes efectivos, lo que permitió la redefinición de descriptores de cargo y competencias, mejorando la satisfacción y desempeño de los empleados según el estudio realizado por Garvin (2013). IBM, por su parte, incorporó big data en sus procesos de recursos humanos para predecir tendencias y necesidades futuras, facilitando la actualización de descriptores de cargo y la definición de bandas salariales alineadas con el mercado. Estas iniciativas evidencian cómo el uso de herramientas tecnológicas puede optimizar procesos y fortalecer la cultura organizacional, contribuyendo a la retención de talento y al compromiso de los empleados (Damian & Frasinianu, 2024).

Estos casos demuestran cómo la integración de tecnologías avanzadas y prácticas basadas en datos en la gestión de recursos humanos puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia operativa, satisfacción de los empleados y competitividad en el mercado.

1.1 Estrategias de Gestión de Talento: Novedad, propuesta y contribución

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que explican el éxito en la gestión de talentos y desarrollo profesional en una organización?

En efecto, la identificación de variables claves permite la comprensión de relaciones entre colaborador y empresa, permitiendo el diseño de estrategias que apunten al fortalecimiento de retención y satisfacción laboral, promoviendo así una cultura organizacional más sólida y eficiente.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la determinación de elementos, y variables que explican la retención de colaboradores claves y su desarrollo profesional exitoso en la organización para ser considerados a valorar. Se propone entonces una valoración de las estrategias de gestión del talento mediante un enfoque analítico, integrando un enfoque mixto que articula datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo generar y contrastar hipótesis, así como profundizar en el "cómo" y el "por qué" de los resultados. Esta valoración busca identificar los indicadores clave que explican la efectividad de dichas estrategias en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en la promoción del desarrollo profesional de los colaboradores, desde un enfoque del entorno actual en que se desarrollan las empresas, incorporando variables reales y relevantes como la adaptación a normativas regulatorias, la promoción de la inclusión, el fortalecimiento de la cultura organizacional, la atracción de nuevo talento y el uso estratégico de tecnologías, respondiendo así a los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones. En este sentido este proyecto contribuye a la comprensión de las relaciones e interacciones entre variables y parámetros claves que explican el desarrollo laboral, la retención del talento, y el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

1.2 Objetivos de la investigación

Entendido lo anteriormente discutido, el objetivo general de este trabajo es:

Valorar las estrategias de gestión del talento implementadas en empresas privadas, identificando las variables clave que contribuyen a su efectividad, con el propósito de comprender su impacto en el desarrollo profesional de los colaboradores, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en contextos organizacionales dinámicos y desafiantes.

Los objetivos específicos son:

- Caracterizar las percepciones, experiencias y criterios de profesionales con roles directivos y operativos respecto a la implementación y práctica real de las estrategias de gestión del talento, mediante entrevistas semiestructuradas.
- Analizar los datos obtenidos identificando patrones, niveles de efectividad percibida y variaciones en dimensiones como desarrollo profesional, cultura organizacional, liderazgo, inclusión y retención.
- Interpretar de manera integrada los resultados cualitativos y cuantitativos mediante un enfoque convergente, con el fin de identificar variables clave, contrastar hallazgos y determinar su contribución al impacto de las estrategias de gestión del talento en los objetivos organizacionales.

2 Metodología

Paradigma y diseño: El paradigma de investigación mixta combina elementos cualitativos y cuantitativos para aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y proporcionar una comprensión más completa del fenómeno en estudio. En el contexto de esta investigación, orientada a la valoración de estrategias de gestión del talento en empresas privadas, este diseño resulta particularmente adecuado para abordar la complejidad de las dinámicas organizacionales actuales. Este diseño se caracteriza por la integración de métodos de recolección de datos cualitativos, que permiten explorar en profundidad los significados y percepciones de los participantes, y métodos cuantitativos, que proporcionan evidencia empírica y generalizable. En la investigación mixta, los datos cualitativos pueden usarse para generar hipótesis que luego se someten a prueba mediante análisis cuantitativos, o bien, los hallazgos cuantitativos pueden ser complementados por datos cualitativos que profundizan en el "cómo" y el "por qué" de los resultados. Este enfoque permite abordar de forma integral los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones en torno a la atracción, retención y desarrollo del talento humano (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Datos utilizados en el estudio: El estudio mixto combinó datos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión integral del fenómeno investigado. En la fase cualitativa, se realizaron 6 entrevistas semiestructuradas a profesionales con un promedio de 10 años de experiencia laboral. La codificación de los datos se realizó de manera manual mediante un enfoque temático inductivo, identificando patrones emergentes a partir de las narrativas, y se detuvo cuando se alcanzó la saturación teórica, entendida como el punto en que no emergen nuevas categorías relevantes. Paralelamente, se aplicó una encuesta cuantitativa a 25 profesionales de distintos rubros y niveles jerárquicos (rango etario: 25-55 años), enfocada en medir percepciones sobre la calidad de la gestión del talento en sus organizaciones.

Los datos cualitativos y cuantitativos fueron analizados mediante un enfoque mixto convergente. Las entrevistas se procesaron mediante análisis temático reflexivo, identificando categorías relevantes sobre desarrollo profesional, liderazgo, clima laboral, reconocimiento y tecnología. La saturación temática y la diversidad de perfiles garantizaron la suficiencia del material cualitativo. Paralelamente, las 25 encuestas Likert fueron examinadas a través de estadísticos descriptivos, aplicándose una validación básica del instrumento mediante revisión experta, prueba piloto y verificación de consistencia en los patrones de respuesta (Braun & Clarke, 2021). La triangulación metodológica propuesta por Fetters, Curry & Creswell (2013), integró ambos enfoques por convergencia, complementariedad y expansión, revelando coincidencias y brechas entre la intención estratégica y la experiencia cotidiana, especialmente en oportunidades de desarrollo y uso de tecnología. Este proceso permitió construir una valoración robusta y basada en evidencia de las estrategias de gestión de talento en organizaciones privadas.

Entorno de investigación: La investigación se llevó a cabo en empresas nacionales con características organizacionales distintas, empleando una modalidad mixta para la recolección de datos, a través de instancias presenciales para las entrevistas y virtuales para las encuestas. Esta combinación metodológica facilitó la participación de colaboradores con diferentes niveles de acceso a la tecnología y disponibilidades horarias, promoviendo una mayor diversidad en los perfiles incluidos. El uso complementario de ambos formatos permitió mejorar la tasa de participación y ampliar el alcance del estudio, logrando una muestra variada y representativa de las distintas áreas directivas y operativas de las organizaciones involucradas.

Se priorizó la participación de empresas con diferentes modelos organizativos, estructuras jerárquicas y enfoques de gestión del talento, lo que amplía la aplicabilidad de los hallazgos a escenarios diversos dentro del ámbito empresarial. Para resguardar la validez del proceso, se estandarizó la aplicación del instrumento mediante instrucciones claras y pruebas piloto del cuestionario.

Aunque el estudio se limita al contexto empresarial de las organizaciones seleccionadas, se incluyeron empresas de distinto tamaño, sector y perfil, lo que permite una interpretación más amplia de los resultados. Aun cuando el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, se aplicaron criterios de máxima variación para seleccionar perfiles diversos, lo cual fortalece la riqueza interpretativa, aunque limita la inferencia estadística de los resultados (La Mota Villamar, 2024).

Intervenciones e instrumentos: La investigación mixta empleó un enfoque integrado que combinó entrevistas cualitativas y cuestionarios cuantitativos. En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales de distintos sectores del mercado, tales como gerentes generales, gerentes de proyectos, jefaturas de operaciones y supervisores, todos con responsabilidad directa en la implementación, supervisión o toma de decisiones vinculadas a la gestión del talento, con el objetivo de comprender en profundidad las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión del talento. Paralelamente, en la fase cuantitativa, usando escala Likert de 5 puntos y con aplicación de forma mixta (presencial y en línea), se estructuraron encuestas a una muestra amplia de colaboradores, con el fin de recolectar datos sobre la efectividad percibida de las estrategias organizacionales en aspectos como retención, inclusión, cultura organizacional, atracción de talento y uso de tecnología. Ambos instrumentos fueron diseñados de forma complementaria: las entrevistas permitieron identificar variables clave y explorar temas emergentes en profundidad, mientras que los cuestionarios aportaron evidencia empírica para detectar patrones y relaciones generalizables. El proceso de integración de resultados cualitativos y cuantitativos se realizó mediante un enfoque convergente paralelo, que permitió contrastar, complementar y enriquecer los hallazgos en una fase final de interpretación conjunta.

El instrumento cualitativo consideró 8 preguntas abiertas:

1. Desde su experiencia, ¿cuáles diría que son los principales factores que explican la permanencia del talento en una organización a lo largo del tiempo?
2. ¿Cómo percibe usted la relación entre las expectativas de desarrollo profesional que tienen los colaboradores y las oportunidades reales de crecimiento que les ofrece la organización?
3. ¿Cuáles son las estrategias más efectivas en su organización para fomentar el desarrollo de los equipos de trabajo, y por qué considera que resultan exitosas?
4. ¿Podría compartir un ejemplo en el que haya observado o vivido una situación donde la organización valoró de forma significativa el aporte de un colaborador?
5. ¿Qué prácticas de gestión de personas considera más influyentes en la decisión de un trabajador altamente calificado de permanecer o dejar la organización?
6. Si pudiera recomendar ajustes o mejoras en las políticas de retención de talento, ¿cuáles sugeriría y por qué cree que serían efectivas?
8. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas considera relevantes en el desarrollo del talento humano? ¿Emplean actualmente alguna en su organización?

El instrumento cuantitativo consideró 5 preguntas cuantificables:

1. En una escala del 1 al 5, la retención de talento en mi organización es eficiente.
2. En una escala del 1 al 5, las estrategias de mi organización fomentan de manera efectiva la inclusión y la diversidad en los equipos de trabajo.
3. En una escala del 1 al 5, la cultura organizacional actual contribuye significativamente a la fidelización y compromiso de los colaboradores.
4. En una escala del 1 al 5, las acciones de mi organización para atraer nuevo talento con las competencias requeridas son efectivas.
5. En una escala del 1 al 5, mi organización utiliza adecuadamente herramientas tecnológicas para apoyar la gestión del talento humano (reclutamiento, evaluación, capacitación, etc.).

Los datos recolectados fueron organizados y procesados con el apoyo de herramientas de análisis estadístico, permitiendo identificar indicadores y variables clave en las estrategias de gestión del talento, abarcando diversas áreas como el uso de tecnologías, los desafíos actuales del desarrollo profesional, la formación, la flexibilidad laboral, las políticas organizacionales y los procesos de mejora continua. Estos hallazgos proporcionan una base empírica sólida para fortalecer el compromiso organizacional, mejorar la cultura interna y optimizar los procesos estratégicos vinculados al desarrollo y la retención del capital humano.

Ajuste del instrumento: Antes de la implementación general de las entrevistas, se realizó una prueba piloto con 5 colaboradores provenientes de distintas organizaciones, con el objetivo de evaluar la claridad, pertinencia y adecuación de las preguntas en relación con los desafíos actuales en la gestión del talento. Esta etapa permitió verificar la comprensión de los ítems considerando contextos organizacionales que integran diversas estrategias. Este procedimiento se alinea con las recomendaciones metodológicas de la literatura científica, que subraya la importancia de las pruebas piloto para identificar y corregir posibles deficiencias en los instrumentos de recolección de datos, asegurando su validez y confiabilidad (Hernández, 2017).

Los comentarios recogidos durante la prueba piloto permitieron ajustar la redacción de algunos ítems, clarificar términos y optimizar la secuencia de las preguntas para facilitar su comprensión. Adicionalmente, se contó con la revisión de dos profesionales de alta gerencia, con amplio desarrollo en gestión de talento y transformación organizacional, quienes evaluaron la validez de contenido de las preguntas de ambas entrevistas y confirmaron su pertinencia en relación con los objetivos de la investigación. Este proceso fortaleció la calidad del instrumento, asegurando que los resultados obtenidos sean confiables, relevantes y aplicables a la realidad organizacional contemporánea.

Plan de análisis de datos: Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, se procedió a la organización, codificación y depuración de la información mediante planillas de cálculo, con el objetivo de asegurar la integridad de los datos y eliminar posibles inconsistencias o valores atípicos. Dicho análisis se estructuró en dos niveles complementarios:

- **Análisis descriptivo:** Se calcularon frecuencias, porcentajes y promedios para cada ítem de la escala Likert. Esto permitió identificar tendencias generales en la percepción de los colaboradores respecto de la retención, inclusión, cultura organizacional, atracción de talento y uso de tecnologías. Los resultados son representados en gráficos de barras y circulares, lo que facilitó visualizar niveles de acuerdo, patrones de neutralidad y áreas en las que los encuestados mostraron evaluaciones más moderadas, sirviendo como base para la posterior triangulación con los resultados cualitativos.
- **Análisis relacional:** Con el propósito de explorar las relaciones entre variables relevantes las percepciones sobre la gestión del talento, el análisis se centró en la identificación de patrones

comparativos y contrastes generales entre los distintos ítems, revisando coherencias, divergencias y asociaciones temáticas entre las dimensiones evaluadas. Este análisis se desarrolló mediante observación estructurada de las distribuciones de respuesta y comparación de tendencias por ítem, lo que permitió detectar brechas recurrentes, así como coherencias positivas entre inclusión, cultura organizacional y compromiso. Este enfoque relacional descriptivo proporcionó evidencia suficiente para integrar los resultados con los hallazgos cualitativos y robustecer la triangulación metodológica.

Ética en el proyecto: El estudio se desarrolló siguiendo los principios éticos fundamentales de la investigación científica. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, asegurándoles que su participación era voluntaria y que podían retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Para proteger la identidad de los colaboradores, se utilizó un sistema de codificación alfanumérica, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información recolectada. Los datos fueron almacenados en plataformas seguras y encriptadas, y su uso se limitó estrictamente a fines académicos y de análisis organizacional. Asimismo, se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio y se estableció el compromiso de evitar cualquier manipulación de los resultados, resguardando así la integridad, transparencia y objetividad de todo el proceso investigativo (Sánchez, Bezhold & Farnós, 2023).

3 Resultados

A continuación, se presentan, en primer término, los resultados obtenidos a partir de seis entrevistas cualitativas realizadas a profesionales con roles de liderazgo y responsabilidad directa en la gestión de personas dentro de organizaciones privadas, quienes aportaron una visión estratégica sobre las prácticas actuales y los factores que influyen en la permanencia del talento altamente calificado. En segundo término, se exponen los resultados de una encuesta cuantitativa en formato Likert (1-5) aplicada a 25 colaboradores de distintos rubros del sector privado, con el fin de medir su percepción respecto de la retención, la inclusión, la cultura organizacional, la atracción de talento y el uso de tecnologías en recursos humanos. Por cuestiones de espacio y claridad en la lectura se ha incluido información relevante para este artículo.

3.1 Análisis cualitativo

Se presenta primero la Tabla I, que reúne las principales categorías de respuesta identificadas en el instrumento cualitativo; posteriormente, se desarrollan las preguntas del instrumento junto con sus respectivos resultados.

Tabla I: Preguntas y categorías del estudio cualitativo (Fuente: Elaboración propia)

| Preguntas | Categoría |
|--|--|
| Ítem 1 – Permanencia del talento | Clima laboral y relaciones humanas |
| | Reconocimiento y valoración |
| | Oportunidades de desarrollo y crecimiento |
| | Compensación económica y estabilidad |
| Ítem 2 – Expectativas vs oportunidades | Ajuste o desajuste entre expectativas y realidad |
| | Capacitación y desarrollo continuo |
| | Limitaciones estructurales para crecer |
| | Beneficios intangibles |
| Ítem 3 – Desarrollo de equipos | Capacitación técnica y formativa |
| | Liderazgo cercano y empático |
| | Reuniones y seguimiento continuo |
| | Asignación de responsabilidades y desafíos |
| Ítem 4 – Reconocimiento | Reconocimiento formal |
| | Reconocimiento público frente a pares |
| | Ascensos y movilidad interna |
| | Reconocimiento cotidiano y emocional |
| Ítem 5 – Talento altamente calificado | Nuevos desafíos y roles estratégicos |

| | |
|---------------------------------|--|
| | Compensación competitiva |
| | Reconocimiento al valor profesional |
| | Flexibilidad y apoyo personalizado |
| Ítem 6 – Políticas de retención | Mayor empatía y humanidad en el liderazgo |
| | Crecimiento y desarrollo estructurado |
| | Mejor gestión del tiempo y carga laboral |
| | Mejores beneficios y condiciones laborales |
| Ítem 7 – Tecnologías relevantes | Capacitación IA o audiovisual |
| | Herramientas de comunicación digital |
| | Sistemas de gestión interna |
| | Mejoras en equipamiento e infraestructura |

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿cuáles diría que son los principales factores que explican la permanencia del talento en una organización a lo largo del tiempo?

Un 100% de los entrevistados destacó que el clima laboral y la calidad de las relaciones humanas son elementos centrales para sostener la permanencia del talento, enfatizando el valor de un ambiente de respeto, cercanía y apoyo. A su vez, un 83,3% relevó la importancia del reconocimiento y la valoración por parte de la jefatura, señalando que ser visto, escuchado y validado incrementa significativamente el compromiso. Paralelamente, un 83,3% identificó las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional como un factor determinante, especialmente cuando existen espacios reales para aprender, asumir nuevas responsabilidades o proyectarse. Finalmente, un 66,7% mencionó la compensación y estabilidad laboral como un componente que permite consolidar la decisión de permanecer en el tiempo. En conjunto, los resultados muestran que un entorno humano positivo, sumado a reconocimiento y desarrollo, conforman la base más sólida para retener talento (Figura 2).

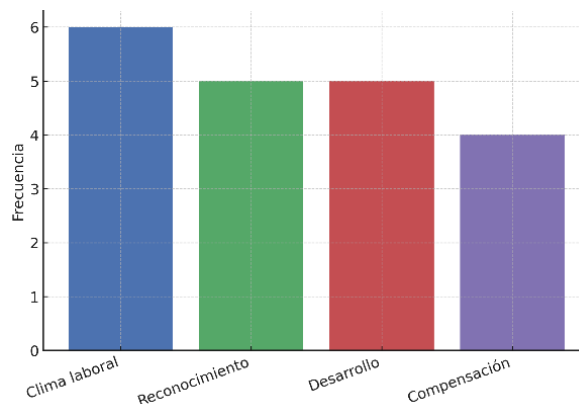


Figura 2: Factores que explican la permanencia del talento en la organización (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 2: ¿Cómo observa usted la relación entre las expectativas profesionales de los colaboradores y las oportunidades efectivamente ofrecidas por las organizaciones?

El 100% de los entrevistados reconoció que siempre existe un grado de tensión entre lo que el trabajador espera y lo que la organización puede ofrecer, destacando la necesidad de gestionar adecuadamente ese equilibrio. Un 83,3% señaló que las limitaciones estructurales —como empresas planas o con poca movilidad interna— condicionan la posibilidad de crecimiento, lo que puede generar brechas entre expectativas y realidad. Por su parte, un 83,3% indicó que la capacitación continua funciona como un mecanismo para compensar estas limitaciones, permitiendo que el colaborador avance en su desarrollo incluso sin ascensos formales. Finalmente, un 50% destacó la relevancia de los beneficios intangibles, tales como flexibilidad, confianza o incentivos no monetarios, para equilibrar las expectativas a lo largo del tiempo. De manera transversal, las entrevistas muestran que la claridad, la coherencia y la oferta de desarrollo son claves para sostener la satisfacción profesional (Figura 3).

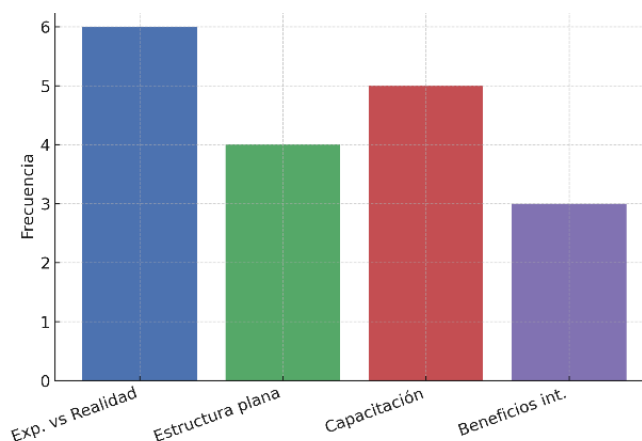


Figura 3: Expectativas de desarrollo profesional vs. oportunidades reales (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 3: En su opinión, ¿qué aspectos del entorno laboral influyen más en la satisfacción de los profesionales y en su decisión de permanecer en una empresa?

Un 100% de los entrevistados identificó la capacitación técnica y el aprendizaje continuo como la principal estrategia para desarrollar equipos, especialmente en entornos operativos o de alta complejidad. Asimismo, un 83,3% destacó el valor del liderazgo cercano y empático, subrayando que la presencia del jefe directo, la escucha activa y el apoyo cotidiano fortalecen significativamente el rendimiento del equipo. Paralelamente, un 66,7% mencionó la realización de reuniones de seguimiento, análisis de fallas y mejora continua como prácticas clave para alinear objetivos y resolver problemas oportunamente. Finalmente, un 66,7% relevó la asignación de responsabilidades y desafíos progresivos como mecanismo para motivar, empoderar y fortalecer la autonomía. En conjunto, las prácticas más efectivas combinan formación, acompañamiento y espacios sistemáticos de reflexión operativa (Figura 4).

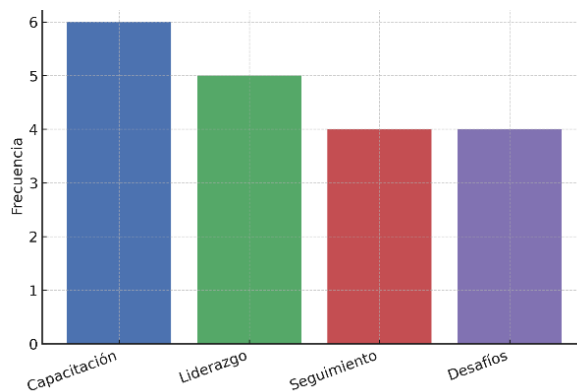


Figura 4: Estrategias utilizadas para fomentar el desarrollo de equipos de trabajo (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 4: ¿Podría compartir un ejemplo en el que haya observado o vivido una situación donde la organización valoró de forma significativa el aporte de un colaborador?

Un 83,3% de los entrevistados señaló haber presenciado o implementado reconocimientos formales, como premiaciones, bonos o distinciones institucionales a trabajadores destacados. A su vez, un 66,7% reportó reconocimientos públicos frente a pares, práctica que aumenta la visibilidad y el impacto emocional del gesto. De igual forma, un 66,7% destacó que los ascensos o nuevas responsabilidades representan una forma directa de visibilizar el valor aportado por un colaborador. Finalmente, un 50% enfatizó el peso de los reconocimientos cotidianos y emocionales, tales como agradecimientos espontáneos, mensajes de valoración o permisos especiales. En conjunto, las entrevistas evidencian que el reconocimiento, en sus distintas formas, cumple un rol central en el fortalecimiento del compromiso y la construcción de relaciones laborales significativas (Figura 5).

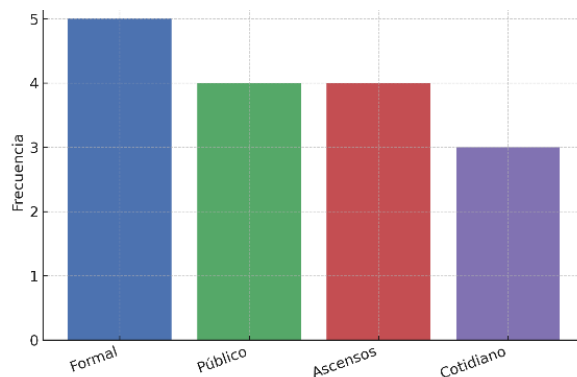


Figura 5: Formas en que las organizaciones reconocen el aporte de los colaboradores (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 5: ¿Qué prácticas de gestión de personas considera más influyentes en la decisión de un trabajador altamente calificado de permanecer o dejar la organización?

El 100% de los entrevistados coincidió en que la práctica más decisiva para retener a un trabajador altamente calificado es entregar nuevos desafíos, responsabilidades estratégicas o espacios de autonomía. Paralelamente, un 83,3% mencionó que los ajustes salariales y la compensación competitiva suelen ser factores claves en negociaciones de permanencia. Asimismo, un 66,7% destacó

la necesidad de reconocer explícitamente el valor del profesional, tanto en instancias formales como en conversaciones directas. Finalmente, un 50% indicó que la flexibilidad y el apoyo personal, incluso acompañando al colaborador si decide emprender un nuevo camino, contribuyen al vínculo y a la percepción de justicia organizacional. En síntesis, la retención del talento altamente calificado requiere combinar desarrollo, reconocimiento y equilibrio entre exigencias y bienestar (Figura 6).

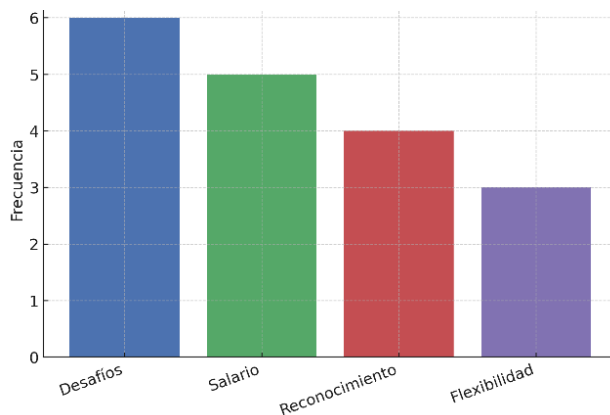


Figura 6: Prácticas que influyen en la permanencia de un trabajador altamente calificado (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 6: Si pudiera recomendar ajustes o mejoras en las políticas de retención de talento, ¿cuáles sugeriría y por qué cree que serían efectivas?

Un 83,3% de los entrevistados sostuvo que las políticas de retención deben incorporar mayor empatía y humanidad en el liderazgo, evitando prácticas rígidas o impersonales que afectan el compromiso. Un 66,7% señaló que es necesario mejorar la gestión del tiempo y las cargas laborales, dado que el exceso de demanda impacta en la satisfacción y la permanencia. A su vez, un 66,7% indicó que se deben clarificar o ampliar las oportunidades de crecimiento, especialmente en organizaciones con poca movilidad interna. Finalmente, un 50% señaló la importancia de fortalecer beneficios y condiciones laborales, integrando medidas como flexibilidad, días libres o incentivos personalizados. En conjunto, se observa la necesidad de políticas más humanas, coherentes y adaptadas a la realidad del trabajador (Figura 7).

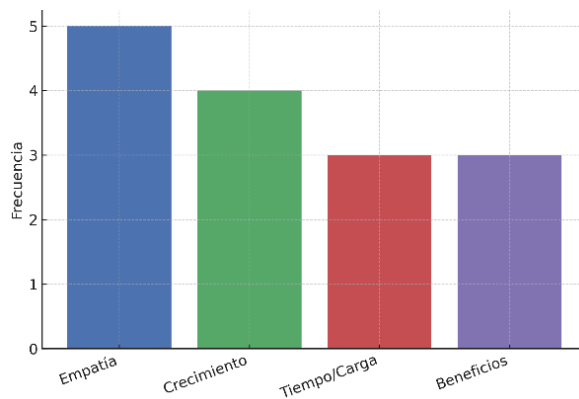


Figura 7: Mejoras sugeridas a las políticas de retención de talento (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 7: ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas considera relevantes en el desarrollo del talento humano? ¿Emplean actualmente alguna en su organización?

Un 66,7% de los entrevistados identificó las plataformas de capacitación digital, especialmente aquellas basadas en inteligencia artificial o contenido audiovisual, como herramientas clave para desarrollar competencias. De igual manera, un 66,7% señaló la importancia de las herramientas de comunicación digital, como Teams o sistemas internos de contacto. Asimismo, un 66,7% mencionó el uso de software de gestión interna, tanto para controlar procesos como para monitorear objetivos y desempeño. Finalmente, un 50% destacó la necesidad de infraestructura tecnológica básica, como computadores, conexión estable o sistemas de registro digital en puestos operativos. Estos resultados evidencian que la digitalización del aprendizaje y la gestión se ha vuelto esencial para fortalecer la formación y el rendimiento del talento humano (Figura 8).

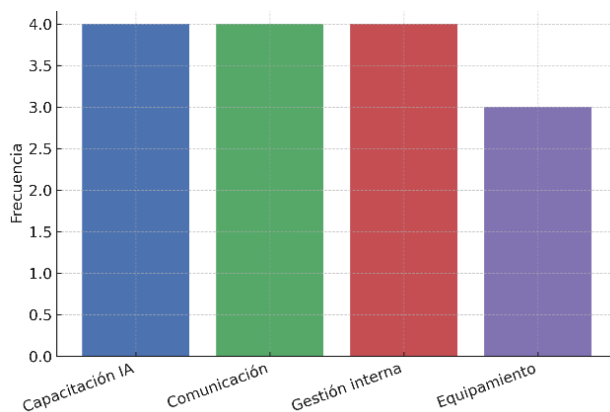


Figura 8: Tecnologías relevantes para el desarrollo del talento humano (Fuente: Elaboración propia)

3.2 Análisis cuantitativo

Pregunta 1. En una escala del 1 al 5, la retención de talento en mi organización es eficiente.

El 64,0% de los encuestados declara conformidad con la eficiencia de la retención de talento en su organización (40,0% “de acuerdo” y 24,0% “muy de acuerdo”). Un 12,0% se mantiene neutral, mientras que el 24,0% manifiesta disconformidad (16,0% “en desacuerdo” y 8,0% “muy en desacuerdo”). En conjunto, los resultados reflejan una valoración moderadamente positiva del proceso de retención, aunque con una proporción relevante de trabajadores que no perciben prácticas suficientemente eficaces en esta área, lo que sugiere brechas en la gestión del talento dentro de algunas organizaciones (Figura 9).

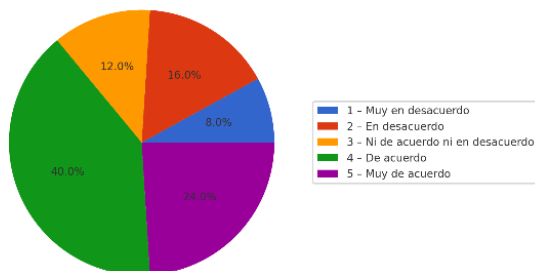


Figura 9: Eficiencia percibida en la retención de talento en la organización (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 2. En una escala del 1 al 5, las estrategias de mi organización fomentan de manera efectiva la inclusión y la diversidad en los equipos de trabajo.

El 48,0% de los participantes expresa conformidad con las estrategias de inclusión y diversidad implementadas por sus organizaciones (28,0% “de acuerdo” y 20,0% “muy de acuerdo”). Un 24,0% mantiene una posición neutral, mientras que un 28,0% declara disconformidad (12,0% “en desacuerdo” y 16,0% “muy en desacuerdo”). En general, los resultados evidencian una percepción dividida: aunque casi la mitad reconoce acciones efectivas, existe también un porcentaje equivalente que no percibe avances claros, lo que puede reflejar desigualdades en la implementación de políticas inclusivas según el rubro o la estructura organizacional (Figura 10).

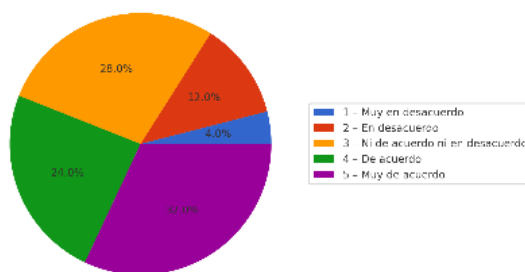


Figura 10: Efectividad de las estrategias de inclusión y diversidad (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 3. En una escala del 1 al 5, la cultura organizacional actual contribuye significativamente a la fidelización y compromiso de los colaboradores.

El 52,0% de los encuestados reporta conformidad con el rol de la cultura organizacional en la fidelización de colaboradores (40,0% “de acuerdo” y 12,0% “muy de acuerdo”). Un 28,0% se posiciona de forma neutral, mientras que un 20,0% manifiesta disconformidad (8,0% “en desacuerdo” y 12,0% “muy en desacuerdo”). Estos resultados indican que, si bien la mayoría reconoce una cultura que favorece el compromiso, aún persisten percepciones de distancia o falta de cohesión cultural en varias organizaciones del sector privado (Figura 11).

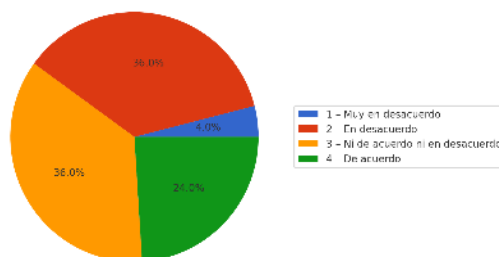


Figura 11: Aporte de la cultura organizacional a la fidelización y compromiso (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 4. En una escala del 1 al 5, las acciones de mi organización para atraer nuevo talento con las competencias requeridas son efectivas.

El 44,0% de los encuestados está conforme con la efectividad de las prácticas para atraer talento con las competencias requeridas (36,0% “de acuerdo” y 8,0% “muy de acuerdo”). Un 24,0% se mantiene neutral, mientras que un 32,0% no está conforme (16,0% “en desacuerdo” y 16,0% “muy en desacuerdo”). La distribución sugiere que la atracción de talento es uno de los ámbitos con mayor disparidad de percepciones, evidenciando desafíos relevantes en los procesos de reclutamiento, especialmente en sectores más competitivos o con escasez de perfiles especializados (Figura 12).

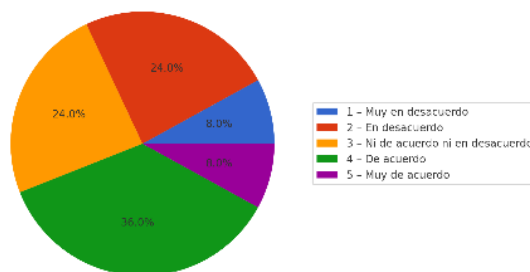


Figura 12: Efectividad de las acciones para atraer talento con las competencias requeridas (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 5. En una escala del 1 al 5, mi organización utiliza adecuadamente herramientas tecnológicas para apoyar la gestión del talento humano (reclutamiento, evaluación, capacitación, etc.).

El 68,0% de los encuestados percibe que su organización utiliza adecuadamente herramientas tecnológicas para apoyar la gestión del talento (44,0% “de acuerdo” y 24,0% “muy de acuerdo”). Un 12,0% se mantiene neutral, mientras que un 20,0% manifiesta disconformidad (12,0% “en desacuerdo” y 8,0% “muy en desacuerdo”). En términos generales, los resultados muestran una evaluación positiva, indicando que la mayoría reconoce el aporte de la tecnología en procesos como reclutamiento, evaluación o capacitación, aunque aún existe un segmento significativo que percibe limitaciones o falta de implementación efectiva (Figura 13).

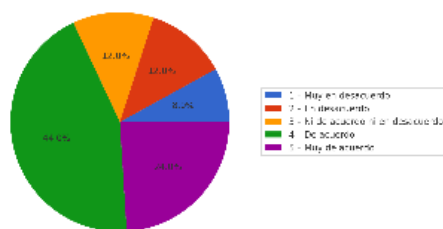


Figura 13: Uso adecuado de herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano (Fuente: Elaboración propia)

3.3 Discusión de resultados

El análisis cualitativo realizado con seis entrevistas a profesionales en cargos de liderazgo resultó metodológicamente suficiente debido a la saturación temática, la diversidad de perfiles y la profundidad de las respuestas, criterios ampliamente validados en estudios interpretativos (Hennink

& Kaiser, 2022). Los entrevistados destacan que la permanencia del talento depende principalmente de las oportunidades de desarrollo profesional, la calidad del liderazgo inmediato, el reconocimiento y un clima laboral basado en la cercanía y el apoyo. Asimismo, se identifican brechas entre las expectativas de crecimiento y las oportunidades reales, especialmente en estructuras organizacionales más planas o con limitaciones de movilidad interna, lo que coincide con estudios previos sobre gestión del compromiso laboral (Younas, 2020).

En la dimensión cuantitativa, la encuesta Likert aplicada a 25 colaboradores de empresas privadas evidenció patrones de respuesta estables, coherentes con lo esperado en instrumentos de percepción (Sullivan & Artino 2013). La diversidad de rubros incluidos: ingeniería, retail, servicios, educación, salud, aeronáutica y pymes, permitió identificar tendencias transversales: una valoración moderada de la retención y el uso de tecnologías en gestión de talento, y percepciones más positivas respecto de la inclusión y la cultura organizacional, aunque con márgenes de neutralidad que sugieren oportunidades de mejora. Estos resultados complementan y enriquecen la visión estratégica proporcionada por los entrevistados, aportando la perspectiva de quienes experimentan las políticas de gestión de personas en su jornada laboral.

La triangulación entre ambos enfoques muestra que, mientras las jefaturas enfatizan la importancia de fortalecer el liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo, los trabajadores perciben que estas prácticas no siempre se expresan plenamente en la operación diaria. Esta diferencia entre la intención estratégica y la experiencia cotidiana es consistente con modelos teóricos sobre brechas en la experiencia del empleado (Ostroff & Bowen, 2020). En conjunto, los resultados sugieren que una gestión del talento efectiva requiere alinear de manera consistente el desarrollo profesional, el reconocimiento, el liderazgo cercano y el uso inteligente de tecnologías que respalden la experiencia del colaborador.

Para fortalecer la valoración de las estrategias de gestión de talento identificadas en el estudio, se propone reforzar especialmente aquellas dimensiones donde se observaron mayores brechas entre la intención organizacional y la experiencia percibida por los colaboradores. Los resultados muestran que la claridad en las oportunidades de desarrollo, el liderazgo cercano, el reconocimiento y el uso efectivo de tecnologías influyen directamente en cómo estas estrategias son evaluadas. Por ello, resulta clave avanzar hacia planes de desarrollo profesional más transparentes y comunicados, acompañados de prácticas de liderazgo que integren retroalimentación continua, apoyo directo y espacios de autonomía. Asimismo, potenciar la adopción de herramientas tecnológicas orientadas a capacitación, seguimiento y comunicación permitiría mejorar la percepción de eficiencia y coherencia en las políticas de talento humano. Estas acciones contribuyen a que los trabajadores comprendan, vivan y valoren de manera más positiva las estrategias de gestión de personas, fortaleciendo su compromiso, la confianza en la organización y su disposición a mantenerse en ella.

3.4 Valoración de estrategias de gestión de talento

La evaluación de las estrategias de gestión del talento humano adquiere especial relevancia cuando se analizan simultáneamente las percepciones de quienes lideran equipos y de quienes experimentan las prácticas organizacionales en su día a día. Los resultados del presente estudio, obtenidos a partir de entrevistas cualitativas a profesionales en cargos de liderazgo y una encuesta Likert aplicada a

trabajadores de empresas privadas, permiten identificar los elementos que más influyen en la valoración de las estrategias de talento dentro de las organizaciones.

A nivel general, los hallazgos muestran que las estrategias son evaluadas de manera positiva en dimensiones relacionadas con la cultura organizacional y la inclusión, mientras que aspectos como el uso de tecnologías en gestión de talento, la claridad de las oportunidades de desarrollo y la efectividad de los procesos de atracción de talento presentan evaluaciones más moderadas. Desde la mirada cualitativa, los entrevistados otorgaron gran relevancia al desarrollo profesional, al liderazgo cercano y al reconocimiento como factores críticos para retener talento. En contraste, la encuesta mostró cierta neutralidad respecto a la eficiencia de la retención y al uso de herramientas tecnológicas, indicando brechas entre la intención organizacional y la experiencia percibida por los colaboradores.

El análisis integrado sugiere que una estrategia de gestión del talento efectiva debe equilibrar dimensiones relacionales, estructurales y tecnológicas. En otras palabras, no basta con disponer de procesos formales; las organizaciones deben ofrecer experiencias coherentes y percibidas como valiosas por los trabajadores. A partir de esta triangulación, se identificaron los componentes clave que determinan la valoración de las estrategias de talento en las empresas estudiadas (Figura 14).

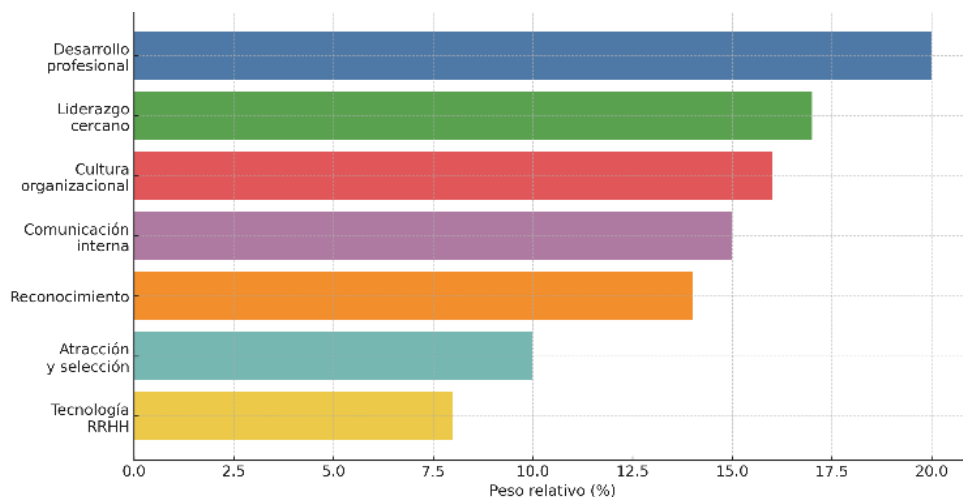


Figura 14: Componentes clave de la evaluación del talento y sus impactos (Fuente: Elaboración propia)

Los pesos relativos asignados a cada componente se calcularon mediante un proceso de triangulación que combinó: (a) la frecuencia con que cada tema apareció en las entrevistas cualitativas; (b) el nivel de acuerdo reportado en la encuesta Likert de 25 trabajadores; y (c) la intensidad con la que los entrevistados calificaron cada factor como decisivo en la gestión del talento. Estos valores se transformaron en un puntaje bruto y posteriormente se normalizaron a una escala porcentual total de 100%.

Componentes clave de la evaluación de la gestión del talento:

A partir de los resultados cualitativos y cuantitativos, se definieron siete componentes centrales que explican la valoración de las estrategias de talento. El orden y peso relativo de cada uno proviene directamente de los datos, reflejando su impacto real en la experiencia del trabajador:

- Claridad y acceso a oportunidades de desarrollo profesional: Las entrevistas revelaron que es el factor más decisivo para la permanencia del talento, mientras que la encuesta mostró evaluaciones moderadas, indicando que no siempre existe claridad respecto a las posibilidades de crecimiento. Su peso se justifica por su influencia directa en la motivación, fidelización y compromiso.
- Liderazgo cercano, apoyo y orientación directa: Los participantes destacaron la importancia del acompañamiento cercano, la guía técnica y la confianza. Aunque los trabajadores valoran positivamente el clima laboral, la precisión del liderazgo muestra oportunidades de fortalecimiento.
- Cultura organizacional, clima y sentido de pertenencia: La encuesta arrojó niveles relativamente altos de acuerdo en que la cultura contribuye al compromiso. Esto coincide con las entrevistas, donde la cercanía, la cohesión de equipo y un trato digno aparecieron como elementos esenciales.
- Comunicación interna clara y bidireccional: La triangulación evidencia que, aunque las organizaciones comunican, no siempre lo hacen con claridad o en formatos que lleguen al colaborador. El desafío está en mejorar transparencia, consistencia y bidireccionalidad.
- Prácticas de reconocimiento formal e informal: Los líderes describieron múltiples formas de reconocimiento, pero los trabajadores manifestaron percepciones intermedias respecto a la retención. Esto sugiere que las prácticas de reconocimiento existen, pero no siempre se traducen en una experiencia consistente.
- Atracción y selección eficiente de talento: La encuesta mostró un nivel moderado de evaluación en este ítem. Las entrevistas también reflejaron que, aunque existen procesos, estos no siempre atraen perfiles alineados a los requerimientos actuales, generando cargas operativas adicionales.
- Uso estratégico de tecnologías para la gestión de personas: Fue el componente con menor puntuación en ambos instrumentos. Si bien se mencionaron herramientas tecnológicas, su uso aún se percibe limitado o poco integrado a la experiencia del colaborador.

Para abordar estas brechas se plantea un plan de acción enfocado en cuatro ejes prioritarios identificados a partir de las brechas evidenciadas en los resultados cualitativos y cuantitativos: fortalecer el desarrollo profesional, mejorar el liderazgo cercano y la retroalimentación continua, optimizar la comunicación interna y promover un uso más efectivo de las herramientas tecnológicas de gestión de personas (Figura 15).

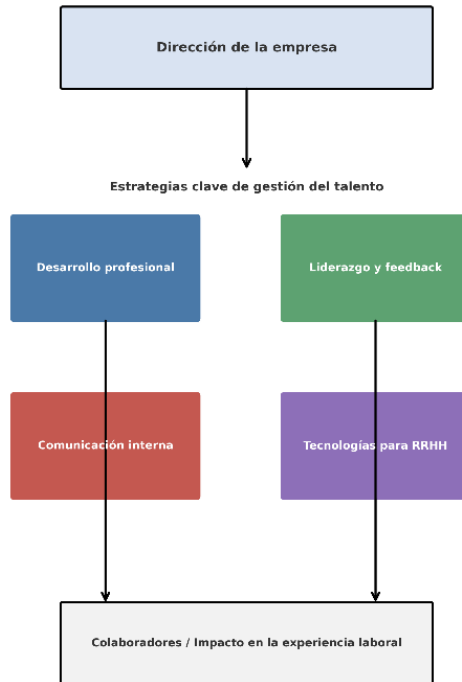


Figura 15: Ejes prioritarios del plan de acción (Fuente: Elaboración propia)

En conjunto, estas acciones buscan alinear lo que la organización declara con lo que los colaboradores realmente experimentan, aumentando la transparencia, el acompañamiento, las oportunidades de crecimiento y la eficiencia operativa. Su implementación progresiva permite mejorar significativamente la valoración de las estrategias de gestión del talento, favoreciendo la retención, el compromiso y una experiencia laboral más coherente y satisfactoria.

4 Conclusiones

El presente estudio permitió valorar de manera integral las estrategias de gestión del talento implementadas en organizaciones privadas chilenas, identificando las variables que explican su efectividad en contextos organizacionales dinámicos y exigentes. A partir de un diseño metodológico mixto, que integró entrevistas semiestructuradas y encuestas en escala Likert, fue posible responder de manera consistente a los objetivos planteados y generar conclusiones con sustento empírico y aplicabilidad organizacional.

Con relación a la caracterización de las percepciones, experiencias y criterios de profesionales con roles directivos y operativos respecto a la implementación real de las estrategias de gestión del talento, los resultados cualitativos evidencian que la permanencia y el desarrollo del talento se sustentan principalmente en dimensiones relacionales y de desarrollo. En particular, los entrevistados coinciden en que la claridad de las oportunidades de crecimiento profesional, la calidad del liderazgo directo, el reconocimiento oportuno y un clima laboral basado en la cercanía y el apoyo constituyen factores determinantes para la retención del talento. Asimismo, se identificó una tensión recurrente entre las expectativas de desarrollo de los colaboradores y las posibilidades reales que ofrecen las organizaciones, especialmente en estructuras más planas o con limitaciones de movilidad interna. Esta caracterización permite concluir que, más allá de las políticas formales, la experiencia cotidiana del colaborador y la coherencia entre discurso y práctica resultan decisivas en la valoración de las estrategias de gestión de personas.

Respecto al análisis de los datos cuantitativos y la identificación patrones y niveles de efectividad percibida en dimensiones clave, los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de distintos rubros muestran valoraciones heterogéneas. Las dimensiones asociadas a cultura organizacional e inclusión presentan evaluaciones relativamente más positivas, mientras que la retención del talento, la atracción de nuevos perfiles y el uso de tecnologías en la gestión de personas exhiben percepciones moderadas, con márgenes relevantes de neutralidad y disconformidad. Estos patrones reflejan la coexistencia de avances parciales y brechas persistentes en la implementación de prácticas de talento humano, sugiriendo que muchas organizaciones han desarrollado iniciativas, pero aún no logran consolidarlas de manera consistente ni plenamente visible para los colaboradores.

En cumplimiento a la interpretación integrada de los resultados cualitativos y cuantitativos mediante un enfoque convergente, se identifica con mayor robustez las variables clave que explican la efectividad de las estrategias de gestión del talento y su impacto en los objetivos organizacionales. La triangulación evidenció coincidencias sustantivas entre líderes y colaboradores en torno a la relevancia del desarrollo profesional, el liderazgo cercano y el clima organizacional. Sin embargo, también reveló brechas significativas entre la intención estratégica declarada por las jefaturas y la experiencia cotidiana percibida por los trabajadores, especialmente en materia de claridad, consistencia y formalización de las prácticas. Esta diferencia confirma la existencia de una brecha en la experiencia del colaborador, particularmente relevante en el contexto postpandemia, donde las expectativas hacia las organizaciones se han intensificado.

Desde una perspectiva estratégica y aplicada, los hallazgos del estudio permiten concluir que avanzar desde una gestión del talento reactiva hacia una gestión integrada, predictiva y alineada con los objetivos organizacionales requiere abordar simultáneamente dimensiones estructurales,

relacionales y tecnológicas. En este marco, el plan de acción propuesto estructurado en cuatro áreas esenciales, surge como una herramienta derivada de los resultados empíricos, que organiza los componentes críticos identificados y los vincula con impactos estratégicos como la retención del talento, la mejora de la experiencia del colaborador, la sostenibilidad operativa y la competitividad organizacional. Este plan no constituye un resultado aislado, sino una implicancia práctica que traduce los hallazgos del estudio en un marco de apoyo a la toma de decisiones.

En términos de implicancias organizacionales, los resultados sugieren que las organizaciones deben reforzar la claridad y comunicación de las oportunidades de desarrollo, fortalecer el liderazgo cercano y la retroalimentación continua, sistematizar prácticas de reconocimiento y avanzar hacia un uso más estratégico e integrado de las tecnologías de gestión de personas. La ausencia de coherencia entre estas dimensiones no solo debilita la percepción de efectividad de las estrategias, sino que impacta directamente en el compromiso, la retención y la confianza organizacional.

No obstante, este estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. Entre ellas, destacan el tamaño acotado de la muestra, el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia y la concentración del análisis en organizaciones privadas chilenas, lo que restringe la generalización estadística de los hallazgos. Asimismo, el enfoque descriptivo-analítico del estudio no permite establecer relaciones causales, sino identificar patrones y percepciones relevantes.

Finalmente, y a partir de estas limitaciones, se abren proyecciones futuras relevantes para la investigación en gestión del talento. Entre ellas, se plantea la necesidad de validar el modelo propuesto en otros contextos organizacionales y sectores productivos, ampliar la muestra para fortalecer la robustez de los resultados e incorporar nuevas métricas asociadas a productividad, desempeño, innovación y experiencia del colaborador. Estas líneas de trabajo permitirían profundizar el carácter investigativo y prospectivo del estudio, consolidando su aporte tanto académico como aplicado.

En conjunto, esta investigación aporta un marco analítico y práctico basado en evidencia para organizaciones que buscan fortalecer su gestión del talento humano. El enfoque mixto utilizado permitió capturar de manera integrada la visión estratégica de las jefaturas y la experiencia cotidiana de los colaboradores, ofreciendo una comprensión profunda de las brechas y oportunidades existentes y entregando lineamientos concretos para el diseño de estrategias de gestión de personas más coherentes, medibles y sustentables.

4.1 Trabajos futuros

Como parte de los trabajos que exceden el alcance de este proyecto de grado y que requieren de una investigación adicional tendiente a nuevos proyectos, se plantean los siguientes trabajos:

- Validar el modelo en una mayor diversidad de empresas y sectores para robustecer su generalización.
- Profundizar en el análisis del liderazgo como eje transversal de la retención, el desarrollo y el compromiso.

- Incorporar métricas de productividad e innovación, permitiendo medir con mayor precisión el impacto real de las estrategias de talento.
- Desarrollar herramientas digitales integradas que permitan medir en tiempo real indicadores de clima, desempeño y experiencia del colaborador, fortaleciendo el uso estratégico de la información.

5 Referencias

- Aljawarneh, N. M., & Atan, T. (2024). The role of talent management in enhancing employee retention and well-being. *Sustainability*, 17(7), 3277. <https://doi.org/10.3390/su17073277>
- Guerrero, R. J. A. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224/3675>
- Ortiz-Gutiérrez, M. F., Galindo-Henao, A. M., Valbuena-Rodríguez, P. D., Clavijo-Peña, A. V., & Duarte-Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25–42. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3162/3523>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Santander-Salmon, E. S. (2023). Gestión del talento humano en empresas ecuatorianas: Perspectivas y desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 56–73. <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/38/136>
- Huerta-Riveros, P., Almodóvar-Martínez, P., Leyton-Pavez, C., & Bueno-Broterson, Y. (2023). Desafíos enfrentados por las organizaciones en Latinoamérica durante 1975–2021: Consideraciones postpandemia: análisis bibliométrico. *Telos*, 25(2), 478–496. <https://www.redalyc.org/journal/993/99375872018/99375872018.pdf>
- Cedeño Sánchez, E. L., & Gavilanez Sandoval, M. A. (2024). Plan de desarrollo organizacional de la empresa SmartNet (Tesis doctoral). Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Martínez-Líbano, J. (2024). Bienestar laboral como variable protectora de los equipos profesionales: Una revisión sistemática. *Journal of Management & Business Studies*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v6i1.1949>
- Elizondo, N., Rojas, V., & Espinoza, B. (2024). Consideraciones sobre la reducción de la jornada laboral de 40 horas para la conciliación familia-trabajo en Chile. *Revista Via Iuris*, 36, 144–178. <https://doi.org/10.37511/viaiuris.n36a5>
- Cardozo, A. P. (2021). El enfoque RRHH 4.0: ¿Está cambiando finalmente la función recursos humanos? *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3(9), 11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7879454>

- Damian, D. I., & Frasinianu, C. (2024). The impact of AI on talent management. In Proceedings of the International Management Conference (18(1), 98–116). Faculty of Management, Academy of Economic Studies.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—Principles and practices. *Health Services Research*, 48(6 Pt 2), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- La Mota Villamar, W. G. (2024). Metodología de tipo de muestreo no probabilístico en el cantón Manta (Tesis de pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). Repositorio Institucional Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/5560>
- Hernández Díaz, C. A. (2017). Diseño, desarrollo y validación para su uso en investigación de una prueba piloto de habilidades cuantitativas para estudiantes secundarios (Tesis de magíster). Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sánchez, G. S., Bezhold, G. A., & Farnós, I. A. (2023). Ética en investigación: De los principios a los aspectos prácticos. *Anales de Pediatría*, 99(3), 195–202. <https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2023.02.003>
- Hennink, M. M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review and recommendations. *PLOS ONE*, 17(2), e0261827. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261827>
- Younas, M. (2020). The relationship between talent management practices and employee retention. *Economic Research—Ekonomiska Istraživanja*, 33(1), 149–165. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>
- Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analysing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2020). Organizational climate and culture: Why do employees experience them differently? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 421–447. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044457>

6 Anexo 1: Revisión de plagio

PG2 Francisco Jose Astete Requena MIIS SCL 2025.docx

Universidad del Desarrollo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid::3117:542080353

Fecha de entrega

18 dic 2025, 11:41 p.m. GMT-3

Fecha de descarga

19 dic 2025, 11:31 a.m. GMT-3

Nombre del archivo

PG2+Francisco+Jose+Astete+Requena+MIIS+SCL+2025.docx

Tamaño del archivo

542.2 KB

34 páginas

9819 palabras

60.608 caracteres



Página 1 de 41 - Portada

Identificador de la entrega trnoid::3117:542080353



Página 2 de 41 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trnoid::3117:542080353

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

► Bibliografía

Fuentes principales

12% Fuentes de Internet

1% Publicaciones

14% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.