



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DETECCIÓN DE VARIABLES CLAVES EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS

JOSE IGNACIO BRZOVIC DEL FIERRO  
PROFESOR 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

# ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DETECCIÓN DE VARIABLES CLAVES EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS

POR: JOSE IGNACIO BRZOVIC DEL FIERRO

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

**PROFESORES GUIA:** Héctor Valdés González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Lorenzo Reyes Bozo, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** José Luis Salazar N., PhD

Para completar las exigencias del Grado Magister en Gestión de la  
Sustentabilidad, magister en dirección de proyectos

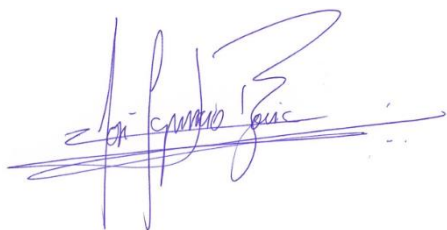
Enero, 2023

Santiago, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DETECCIÓN DE VARIABLES CLAVES EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-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.



JOSE IGNACIO BRZOVIC DEL FIERRO

Firma

*Dedico este trabajo a Andrea, mi esposa, quien ha sido un constante apoyo en cada proyecto que he emprendido.*

*A mis hijos Josefa y Pedro, quienes con son mi fuente infinita de alegría.*

*También a mis queridos padres, quienes me hicieron fuerte y han sido un ejemplo de esfuerzo y dedicación hacia los temas importantes de la vida.*

## AGRADECIMIENTOS

En estos momentos de mi vida, ya son muchas las personas, momentos y circunstancias a las cuales agradezco desde lo más profundo de mi ser, por haberme forjado en la persona que hoy soy. Serían varias las páginas de agradecimientos que tendría que redactar, por lo que seré sintético y trataré de expresar en estas líneas mi más profundo sentido de gratitud hacia alguna de ellas.

Primero a mi familia ampliada por ser quienes permitieron desde mis inicios en este mundo hasta el día de hoy, ser una persona que busca constantemente ser mejor y hacer el bien. En particular a mi madre, María Luisa Del Fierro y mi padre, Pablo Brzovic, quienes me enseñaron los principales valores de “ser humano” y que hoy marcan una guía en mi vida; Entre ellos los del esfuerzo, respeto y valoración de las cosas esenciales de la vida.

A mi señora Andrea Alamo, quien con su manera de ver y vivir la vida pone paz, tranquilidad y sensates cada momento de nuestras existencias. A mis hijos Josefa y Pedrito, seres de luz, alegría y curiosidad y que son la esencia de inagotable inspiración.

Agradezco también al grupo MSC y en especial a la empresa MEDLOG SA, quienes han confiado en mí y han permitido desarrollarme y desarrollar proyectos de gran interés en distintas áreas, creciendo juntos en específico en el derrotero de la sostenibilidad. En particular mis agradecimientos van para mi jefe y Gerente General de MEDLOG SA, Patricio Román y al presidente del grupo MSC Chile Bolivia, Ricardo Klempau, quienes siempre han puesto su total y absoluta confianza en cada uno de los proyectos e ideas que he propuesto.

También aprovecho la instancia para agradecer a mis compañeros y amigos de tesis Bernardita Friz y Felipe Hormazabal, tremendos puntales con quienes pasamos noches interminables de estudio, trabajo y conversaciones que oscilaban entre lo mundano y lo trascendental de la vida.

Finalmente quisiera expresar mi admiración y respeto a mi profesor guía, Héctor Valdés, quien con su abnegación, energía, pasión y profundo compromiso con sus alumnos marcó un hito importante en mi paso por este Magíster, en especial en los momentos en que las energías escaseaban, la voluntad sucumbía y las metas se veían inalcanzables... un verdadero maestro.

# ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DETECCIÓN DE VARIABLES CLAVES EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS

JOSE IGNACIO BRZOVIC DEL FIERRO

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

## *Resumen*

Este trabajo presenta un análisis diagnóstico de la realidad de la empresa MEDLOG S.A., respecto a la dificultad en la atracción y retención de colaboradores a los puestos de trabajo en contextos sociales, políticos y económicos inciertos que afectan al país. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión del capital humano para la atracción y retención del talento en una empresa de servicios logísticos. Para lograrlo, se propone un diseño metodológico cualitativo, que considera las opiniones de 4 ejecutivos de la empresa MEDLOG SA, de la subgerente de recursos humanos, 2 supervisores de área y 2 especialistas de selección y desarrollo organizacional. Todos estos fueron seleccionados por conveniencia dentro de la empresa MEDLOG SA, con base en entrevistas semiestructuradas para la determinación de variables y parámetros claves que explicitan la relación entre atracción y retención de talentos en la organización. Junto a esto, se considerará también focus group con colaboradores de MEDLOG SA (administrativos y operativos que suman un total de la muestra de 80 trabajadores), además de los datos acumulados de las encuestas de clima y engagement organizacional e índices de rotación de los últimos años, junto con encuestas de salida del también del último año. La evidencia presentada muestra que la hoja de ruta establecida por el modelo propuesto permite a la organización administrar sus recursos y operaciones, asegurando su sostenibilidad y buen desempeño. Dicha gestión permite a la institución anticipar cambios y adaptarse a nuevas situaciones, transformándose en un

atractor de talentos. Se concluye entonces, que la organización mejora su desempeño en entornos disruptivos, a la luz del modelo sistémico propuesto a través de las variables claves: “in put”, ciclo de vida del colaborador y KPI’s, que integra un enfoque para la mejora de la gestión organizacional, transformándose en un proveedor natural de empleos de calidad para la sociedad, más allá de las dificultades del entorno.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión capital humano, Expectativas laborales; Gestión Organizacional; Sostenibilidad; Empleos de calidad; Desempeño; Engagement.

## HIGHLIGHTS

# ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DETECCIÓN DE VARIABLES CLAVES EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS

JOSE IGNACIO BRZOVIC DEL FIERRO

- Propone modelo de gestión de personal en atracción/retención de talento en empresa
- Considera opiniones de 8 cargos claves de la empresa seleccionados por conveniencia
- Entrevistas semiestructuradas, focus, encuestas de clima y salida, índice rotación
- Anticipa cambios y se adapta a nuevas situaciones, atrayendo y reteniendo talento
- Mejora desempeño en la gestión en entornos disruptivos a partir de modelo propuesto

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1	ELEMENTOS CLAVES PARA UNA EFECTIVA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS. ....	11
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	11
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	18
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	19
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	19
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA .....	19
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	22
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	24
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	28
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:.....	28
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	30
2.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS ENTREVISTAS.....	31
2.6	ANÁLISIS ENCUESTA DE CLIMA .....	36
2.7	ANÁLISIS ROTACIÓN DE PERSONAL.....	39
2.8	ANÁLISIS ENCUESTA DE SALIDA.....	39
2.9	ANÁLISIS FOCUS GROUP DE ATRIBUTOS MARCA EMPLEADORA .....	41
2.10	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	42
2.11	MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO.....	44
2.12	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	45
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>67</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	70
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<i>FIGURA 1: NIVEL DE ENGAGEMENT, EN ENCUESTA DE CLIMA</i> .....	36
<i>FIGURA 2: INTENCIÓN DE PERMANECER, ENCUESTA DE CLIMA</i> .....	38
<i>FIGURA 3: ÍNDICE DE ROTACIÓN</i> .....	39
<i>FIGURA 4: MOTIVO DE RENUNCIA, ENCUESTA DE SALIDA</i> .....	40
<i>FIGURA 5: ATRIBUTOS DIFERENCIADORES, FOCUS GROUPS</i> .....	41
<i>FIGURA 6: BENEFICIOS ADICIONALES, FOCUS GROUPS</i> .....	42
<i>FIGURA 7: MODELO CONCEPTUAL MARCA EMPLEADORA</i> .....	45
<i>TABLA 1: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA</i> .....	28
<i>TABLA 2: BENEFICIOS ADICIONALES SUGERIDOS, ENCUESTA DE CLIMA</i> .....	38

## **1 INTRODUCCIÓN**

La gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando en el tiempo, teniendo sus primeros desarrollos industriales enfocados principalmente desde los aspectos más utilitaristas y funcionales del capital humano (Díaz, et al , 2014) hasta nuestros días, donde el fenómeno de la atracción y retención del talento en las organizaciones se ha transformado en un fenómeno crítico para el adecuado posicionamiento y desarrollo de las empresas, entendiendo que el contar con las personas adecuadas en los puestos correctos y con una cierta continuidad en el tiempo, le dan una competitividad y mejora continua que antes no se tenía en consideración. Efectivamente, hoy las personas y sus conocimientos, competencias y habilidades hacen diferencias importantes, en contraposición de lo que en otros momentos fueron, por ejemplo, elementos materiales o físicos de las industrias.

Junto a lo mencionado anteriormente, podemos ver que los contextos mundiales también han sufrido cambios radicales a los observados hace décadas e incluso siglos atrás. Estas diferencias han sido propiciadas principalmente por los desarrollos tecnológicos que han ido incrementándose de manera exponencial desde que por mediados del siglo XIX se empezó a desarrollar incipientemente la Revolución Industrial, la que trajo aparejada una escalada de desarrollos tecnológicos que hoy evolucionan e irrumpen de una manera nunca antes vista. Pero no sólo estos cambios afectan las tecnologías o desarrollos, sino que, por defecto, van generando una serie de impactos en las sociedades y por ende en las personas y cómo se entiende también la percepción del trabajo. De más está decir que si a esto le sumamos los últimos acontecimientos ocurridos principalmente como consecuencia de las Pandemia global del COVID-19, sumado a los brotes de malestar político-sociales que hemos vivido a nivel local en Chile a partir de la crisis social de noviembre del 2018, la dificultad de tener a los mejores talentos ha aumentado de manera considerable en los últimos.

Es por esto que la complejidad que hoy enfrentan las organizaciones es muy alta respecto del capital humano y si incluso nos enfocamos en las empresas del rubro logístico, que hoy por hoy se han transformado en industrias cada vez más esenciales post pandemia, llegamos a la conclusión de que el hacerse cargo de estos temas es crítico estratégicamente hablando.

A partir de este contexto, las empresas están llamadas a revisar y analizar sus métodos clásicos de atracción y retención de personal, valiéndose de instrumentos de desarrollo organizacional que les permita hacer un correcto análisis de las causas y posibles soluciones que puedan existir respecto al capital humano, velando por entender el “qué” les motiva hoy a los trabajadores y así transformar el “cómo” se trabaja y “cuáles” son aquellos factores que hoy les son más atractivos o atributos de marca que pudieran generar mayor compromiso organizacional o engagement.

### **1.1 Elementos claves para una efectiva atracción y retención del talento en contextos disruptivos.**

Dada esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento investigativo ¿Cuáles son los elementos que hoy son atractivos para los postulantes y que servirán para atraerlos a trabajar en las empresas y quedarse en ellas?

En efecto algunas empresas de servicios logísticos siguen utilizando supuestos motivacionales que aparecen hoy inadecuados, y que debido a la falta de sintonía de las propuestas de desarrollo con las necesidades de los colaboradores y la dinámica del mercado requieren, ser revisitados y modificados, para reducir rotación de equipos humanos, y mejorar los resultados financieros y operacionales de la compañía.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

El Desarrollo del concepto del Capital Humano (DCH) tiene sus inicios a mediados del siglo XIX, específicamente en Estados Unidos, en lo que se denominó el desarrollo industrial del sistema capitalista. En este escenario, el rol que ejercía el departamento de personal estaba enfocado principalmente a reclutamientos masivos para las líneas de producción de las fábricas, las cuales tenían máquinas industriales que debían ser operadas por escuadrones de empleados, en trabajos de características rutinarias y repetitivas de producción. En otras palabras, se entendía que el trabajador era un “engranaje” más de una maquina productiva, despersonalizando su condición. Esta situación fue cambiando y a partir de la aprobación de los derechos civiles de las personas y sumado a la evolución en el desarrollo de las

tecnologías, empiezan a conformarse los denominados departamentos de administración de personal, dando paso a un incipiente desarrollo de nuevos sistemas de remuneraciones, además de un empuje inicial en la formación técnica básica de los empleados, vislumbrando incipientemente también ciertos aspectos ligados al bienestar a través de algunas medidas que apoyaban un enfoque más humano (Díaz, et al , 2014).

No es sino hasta fines de la década del 60 cuando se le empieza a dar una connotación de importancia más central a la gestión de recursos humanos, definiendo la valía de los trabajadores, junto con el inicio del desarrollo formal de las capacitaciones atinentes al lugar de trabajo, sumado al desarrollo de los incentivos sociales necesarios para generar motivaciones en las personas que finalmente redundaran en un mejor desempeño. Entre la década del 70 y del 90 se da un cambio sustantivo en la forma y fondo de la administración de personas, pasando de la vieja concepción de las relaciones industriales a la ya clásica administración de recursos humanos que cimientan las bases de lo que hoy ya conocemos. Esto hace que los departamentos de recursos humanos vieran a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como partes inherentes de la producción. Posteriormente y evolucionando hasta nuestros días, la gestión del recurso humanos pasa a denominarse Gestión del Talento Humano, donde las personas junto con sus conocimientos, competencias y habilidades se posicionan en la base de lo que las organizaciones modernas son concebidas hoy y entendiendo que el conocimiento o “know how” de los empleados es fundamental y estratégico para los resultados de las empresas (Manjarrez, et al, 2016)

Frente a la mencionada evolución del capital humano, hoy además estamos asistiendo a un fenómeno de coyuntura global y local, la cual se manifiesta en generaciones de nuevos trabajadores con características distintas a las observadas en décadas pasadas, donde la flexibilidad e intereses son más dinámicos y la clásica concepción del trabajo es ahora muy distinta y cambiante en ciclos de tiempo mucho más acotados. A esto se le suma una serie de eventos económicos, políticos, sociales y sanitarios entre otros, que hacen que la Gestión del Talento sea más compleja, tanto en su atracción como en su retención. Hoy, por ejemplo, a nivel mundial y tomando una muestra representativa, el 40% de los colaboradores están pensando en renunciar a su compañía en los siguientes 3 a 6 meses y un 18% considera de manera muy probable su salida de la organización (De Smet, et al, 2021).

Por otro lado, y como se mencionaba desde un aspecto sanitario, la pandemia de COVID-19, que generó cambios profundos en todo orden de cosas y a su vez precipitó y adelantó muchos cambios en distintas esferas de la vida, ha generado también modificaciones en las organizaciones, incluidas las nuevas formas de trabajo y demandas por parte de los colaboradores y candidatos a ocupar plazas de trabajo. Una de ellas por ejemplo fue el teletrabajo, tendencia que tímidamente asomaba como opción hace algunos años atrás en ciertas organizaciones y que después de casi 2 años de pandemia, hoy son prácticamente parte de la modalidad de trabajo de muchas compañías alrededor del mundo que ya han adoptado total o parcialmente esta forma de trabajo (Tomasina y Pisani, 2022).

### **Atracción y retención de talento: Tendencias y definiciones**

Desde abril del año 2021, más de 19 millones de trabajadores en Estados Unidos han renunciado voluntariamente a sus trabajos, un récord nunca visto. Esto ha hecho que las empresas estén muy preocupadas, tratando de encontrar la razón detrás del fenómeno. Pero a lo que en realidad deben enfocarse es a entender concretamente el por qué sus empleados dejan las organizaciones y no lanzarse de manera precipitada a poner sobre la mesa incentivos sin un previo análisis. Pero esta idea, aunque pareciera lógica, conlleva una intención profunda de entendimiento de los fenómenos, en especial de los líderes, quienes deberán apelar a una empatía genuina si realmente quieren resolver el problema de la atracción y retención de un talento cada vez más complejo y esquivo.

Una tendencia importante que se está dando, es la referida a la incorporación de las nuevas generaciones a las dotaciones de las empresas. Las más conocidas hasta ahora, son aquellas que han sido clasificadas como los “Millenials” o generación “Y”, así como los Centenials o generación “Z” rótulos que se les entrega a aquellas generaciones que comprenden a los jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, y del 2000 en adelante respectivamente y cuya clasificación deriva de los conceptos definidos en Estados Unidos y que se han adoptado, con algunas diferencias, entre los países Latinoamericanos. Independiente de las diferencias que puedan existir, se entiende que los trabajadores de las nuevas generaciones serían candidatos o trabajadores cuyas demandas frente a las características del trabajo y sus ambientes, difieren de los estándares que habitualmente poseen las generaciones que las

antecedentes (principalmente generación X y Baby Boomers) y cuyas características y aspiraciones estarían enfocadas más bien en la flexibilidad laboral, la autonomía, la autorrealización y la atracción al cambio. Es importante reiterar que si bien estos conceptos de grupos etarios y segmentación planteados tienen características y patrones más bien referidos a la cultura anglosajona o a países considerados desarrollados, nos sirve de todos modos para poder graficar en parte las características de los segmentos de jóvenes que comparten ciertas características similares en cuanto a sus aspiraciones y demandas, en especial cuando algunos estudios han logrado generar cierta trazabilidad en la comparación con los casos en Chile (Zavala-Villalón y Frías Castro, 2018).

El caso de la fuerza laboral chilena no queda ajena a esta realidad. Dentro del universo de trabajadores formales e informales, el número de millennials supera los 4 millones de trabajadores, versus 3.8 millones que reflejan la generación que los antecede (generación X). Este escenario, obliga también en Chile a empezar a cambiar y adaptarse a la nueva realidad que presenta este perfil de trabajadores, considerando las diferencias por ejemplo en su estilo más mediático, menos jerárquico y multiculturales. Son personas que hoy buscan, aparte del sueldo, beneficios, buen clima laboral, flexibilidad, y horarios mixtos con teletrabajo, entre otros (Montes, 2019).

### **“Engagement” o Compromiso organizacional**

El “employee engagement” o compromiso de los empleados con su organización, es un concepto que ha generado un gran interés en los últimos años, además de ser usado de manera muy amplia tanto en organizaciones como en consultoras de gestión de recursos humanos y “Management”. En términos generales ha sido considerado como un constructo que mezcla aspectos cognitivos, emocionales y de comportamiento, los cuales tienden a asociarse con el desempeño personal que tienen los trabajadores con el rol que desempeña en sus organizaciones. Es decir, los empleados manifiestan compromiso y despliegan una conexión emocional profunda con su trabajo, desplegando atención y concentración en sus labores, logrando con esto una conexión recíproca con la organización. El empleado comprometido posee características que lo llevan a ser más productivo, rentable, seguro y

sano, entre otras cosas. Frente a esto, es importante mencionar que hoy sólo el 30% de la fuerza laboral se estima que está comprometida con su trabajo (Bradley y Wollard, 2009).

Es un hecho que el engagement o compromiso organizacional de los trabajadores tiene impactos positivos en las organizaciones, toda vez que esto genera una mejora en el rendimiento y lo principal, propicia una estadía más prolongada del colaborador en la empresa, generando además menos experiencias de “burnout” o agotamiento. A partir de la definición de los principales atributos que generan una mejor capacidad de engagement, los resultados se pudieron sintetizar en 3 conductores principales que los líderes y organizaciones pueden facilitar: Ayudar a los empleados a conectar lo que hacen con aquello que les importa, hacer el trabajo menos estresante y más agradable y finalmente, recompensar a los trabajadores con tiempo libre adicional, en vez de recompensas monetarias (Stein, et al, 2021).

### **Contextos disruptivos, rotación de personas y el cambio en la mirada del trabajo**

Las renuncias a los puestos de trabajo han marcado su mayor nivel en los últimos años. Este hecho ha gatillado que las organizaciones hayan puesto en marcha una serie de acciones que anteriormente no hubiesen imaginado hacer. En esa línea y con el objetivo de recuperar a sus colaboradores, las organizaciones han modificado sus políticas y es así como han, por ejemplo, aumentado salarios, impulsado estructuras flexibles de trabajo y recontratado a gente jubilada para tomar nuevas plazas de trabajo. Antes de la pandemia, solo el 18% de los encuestados estaba totalmente comprometido con su trabajo, el 17% se sentía altamente resiliente en el lugar de trabajo y sólo el 14% confiaba en los líderes de la organización. Los centros médicos reportaban en 2018 que el 71% de los adultos tenían al menos 1 síntoma de estrés asociada al trabajo, tales como dolores de cabeza o síntomas ansiosos (Buckingham, 2022).

La rotación de personal es en general un término bastante utilizado en la gestión de recursos humanos en empresas y guarda relación con una fórmula que arroja un índice que correlaciona salidas voluntarias e involuntarias de una organización versus el número total de empleados en un período de tiempo. En general el término es bastante conocido y utilizado, pero tienden a ser pocos los estudios que han indagado en las causas y principales

factores que causan la salida de los empleados. Entre los principales factores aislados en los estudios llevados a cabo por (Abdullah Al Mamun & Hasan, 2017) se pueden identificar las principales causas o factores influenciadores de la rotación, a saber: falta de un correcto gerenciamiento o liderazgo, malos ambientes laborales, remuneraciones bajo estándar, paquetes de beneficio bajo el promedio, desarrollo de carrera o promoción de puesto de trabajo deficientes, incorrecto calce con el perfil de cargo, aspectos relacionados al poco o nulo desarrollo de carrera, falta de capacitación e insatisfacción en el trabajo, entre otros.

### **Marca empleadora**

A mediados de la década de los noventa, Tim Adler y Simon Barrow acuñan el término “Employer Brand” o en su traducción española, Marca Empleadora (ME) (Ambler y Barrow, 1996) a un concepto que ha sido bastante utilizado en la gestión de recursos humanos y ha servido para poder asimilar los conceptos y técnicas de marketing del “Brand Management” a la gestión de RRHH. Los postulados planteados en su trabajo correlacionan ambas áreas y concluyen que una fuerte equidad corporativa con la marca del cliente puede generar un adecuado retorno en RRHH, lo que al mismo tiempo mejorando RRHH puede mejorar el retorno en la equidad de marca del cliente externo.

En otras palabras, el texto citado define la ME como el conjunto de beneficios entregados por el empleador, en base principalmente de beneficios funcionales, económicos y psicológicos, todos estos identificados con la empresa contratante, logrando con esto la atracción y retención del empleado, así como la marca atrae y mantiene al cliente externo a partir de los atributos de marca que proyecta.

Ahondando un poco más en el concepto de ME, se entiende que está compuesta por una serie de elementos que la empresa puede ofrecer, como lo son los beneficios tangibles/intangibles, como una expresión de la cultura, valores, comportamiento y prácticas de negocio de las empresas, que se entrelazan para proyectar una imagen, la que a su vez afecta el sentido de pertenencia o “engagement” de los colaboradores e impacta la atracción de nuevos empleados. Incluso varios estudios han logrado determinar que empresas que son consideradas con el atributo de ME, atraen más posibles candidatos a sus filas y son mucho más propensas a retenerlos (Eger, et al, 2019).

## **Modelos de gestión del capital humano**

La gestión de las fuerzas laborales que componen en las organizaciones tiende a ser clave a la hora de generar adaptabilidad a los entornos de las empresas u organizaciones, lo que puede determinar el éxito y sobrevivencia de estas. Es ahí donde entran a jugar un rol importante los Modelos de gestión de recursos o capital humanos, quienes dan un marco de acción estratégica al desarrollo del recurso humano (Latorre, 2011).

Son varios los modelos de gestión de capital humano que en las últimas décadas han sido presentados y de los cuales las empresas han hecho eco como prospectos a seguir. Es así como, dejando los modelos más clásicos de principios y mediados del siglo XX comentados al principio de la introducción, podemos ver una evolución y de complementariedad de estos modelos (Ulrich, 2004).

Alguno de los modelos de gestión más relevantes ha sido, por ejemplo, el del caso de Dave Ulrich (Op. Cit.) quien en la década de los noventa, tuvo una participación importante en el desarrollo de modelos de gestión de capital humano, siendo el “Modelo Ulrich de Recursos Humanos”, de su libro Recursos Humanos Champions, uno de los referente incluso hasta nuestros días. Ahí se presenta un principalmente un modelo sustentado en 4 ejes (Estratégico, de personas, procesos y foco operacional).

También podemos encontrar otros modelos paradigmáticos, como lo son los de Idalberto Chiavenato, considerado un referente en el Management moderno y que también se precia de poseer modelos referenciales durante principios del siglo. Para Pico (2016), Chiavenato hace un largo recorrido por los subsistemas de Recursos Humanos, logrando articular teorías y modelos que dan pie a gestiones de modernas de capital humano a nivel mundial. XXI

Otro ejemplo de modelo de referencia mundial son los de Beer y colaboradores, quienes también abarcan las actividades claves y estratégicas de recursos humanos, pero poniendo un énfasis especial en lo que respecta a la participación e involucramiento de los empleados (Op. Cit.)

## **Casos de éxito**

Un caso interesante que explica de manera bastante clara el éxito en la atracción y retención de personal, ligada a una fuerte experiencia de compromiso con la marca, lo que finalmente hace que los empleados sean los principales “sponsors” de la organización, es el caso de la marca de ropa y accesorios “outdoor” Patagonia. El marketing que propicia la marca hacia el exterior es la misma que logra permear hacia dentro en su cultura, logrando sintonizar de muy buena forma con los ideales de sus trabajadores, pasando la experiencia de disfrutar la naturaleza y su protección y anclándolo de manera precisa con el propósito y valores corporativos.

Beneficios como un trabajo flexible inusual en mercado como cuando alguno de sus empleados se siente inspirado para “surfear” una ola, reembolsos por utilizar medios de transporte para llegar al trabajo distintos al uso del vehículo, pasantías medioambientales pagadas, entre otros.

Estas características que propician una articulación total entre lo que la compañía dice que hace y lo que sus empleados vivencian hacen que la organización posea sólo un 6% de rotación voluntaria en su dotación de empleados de tiempo completo, lo que contrasta con un 35% de la industria (Chouinar, 2022).

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la mejora de la eficiencia operativa y financiera desde una mirada de estabilidad de los equipos de trabajo. Se propone un modelo que facilite el desarrollo de una estrategia corporativa para la atracción y retención del talento. En este sentido contribuye a la comprensión de barreras y facilitadores estructurales que permitan el desarrollo de un clima organizacional que fomente el compromiso de los colaboradores en el largo plazo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

## 1.4 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del capital humano para la atracción y retención del talento, basado en la gestión de variables claves que propicien que una empresa de servicios logísticos pueda convertirse en una marca empleadora atractiva y de prestigio.

### 1.4.1 Objetivos específicos

- Recabar información relevante de tendencias globales y locales respecto a contenidos que permitan identificar variables pertinentes respecto a la atracción y retención del talento
- Identificar, a través de herramientas organizacionales corporativas, aquellos elementos o variables claves de la atracción y retención del talento dentro de la organización
- Contrastar las variables y tendencias globales con los hallazgos locales de la organización MEDLOG, de manera de aislar variables comunes que permitan delinear un modelo de gestión de capital humano

## 1.5 Propuesta metodológica

**Paradigma y diseño:** Esta investigación propone una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas, considerando una muestra por conveniencia como establecen (Rodríguez y Valldeoriola, 2009) realizadas a ejecutivos de la empresa MEDLOG SA, mandos medios y a profesionales de las áreas de Recursos Humanos.

También se considerarán los resultados de las encuestas de clima organizacional y engagement, índices de rotación, entrevistas de salida y focus groups para contrastarlos con el instrumento de investigación.

**Población sobre la cual se hará el estudio:** Este estudio consideró entrevistas semiestructuradas que fueron aplicadas ejecutivos de 1era y 2nda líneas, a analistas del área de selección y desarrollo organizacional de la empresa, así como a jefaturas de mandos medios.

Junto a esto, se revisaron las encuestas de salida de empleados que renunciaron a la empresa este año 2022, logrando un universo representativo de 25 encuestas abarcando a todos

aquellos expleados que de manera voluntaria decidieron renunciar a la compañía y que representan también a todas las áreas, tanto administrativas como operativas de la empresa MEDLOG. El foco estuvo principalmente en los aspectos que lo llevaron a tomar la decisión de salir y qué atributos creen que son los principales que caracterizan a la empresa MEDLOG. Adicionalmente, se llevó a cabo una revisión del total de las encuestas de clima organizacional y engagement de los 3 últimos años, la cual fue aplicada a un promedio del 86% de la población total de la organización, donde se aislaron las principales preguntas correspondientes a los atributos de marca, cultura organizacional y “engagement”.

Respecto a los índices de rotación, fueron 5 los años considerados en el análisis, incorporando en estas salidas tanto las renunciaciones voluntarias, así como las desvinculaciones directas realizadas por la empresa.

Respecto a las encuestas de salida, se logró obtener un universo de respuestas de 25 entrevistas, las cuales se llevaron a cabo entre el año 2021 y 2022. En este caso, el foco estuvo puesto en los motivos de la renuncia, así como en los atributos positivos de MEDLOG y aspectos sugeridos para mejora de la organización.

Finalmente se llevaron a cabo 4 focus groups, los cuales representaron la participación de 47 colaboradores de los depósitos que posee la compañía en Chile, los cuales están caracterizados por personal operativo y administrativo, además de las jefaturas de estos cargos.

**Entorno:** El estudio se efectuó en dependencias de la empresa MEDLOG, pertenecientes al grupo internacional naviero MSC (Mediterranean Shipping Company), cuya casa matriz se encuentra en Ginebra, Suiza. Hoy, MSC es la naviera más grande del mundo en cuanto a carga transportada (contenedores), los que ascendieron a 4.284 millones de TEUs.

La empresa MEDLOG nace en Chile al alero de la naviera MSC Chile, que hace 10 años decide independizar el área intermodal y crear una nueva empresa denominada MEDLOG Chile SA. MEDLOG está constituida por distintos negocios asociados a la logística terrestre a través de oficinas, depósitos, bodegas, extraportuarios, camiones propios y terminales a lo largo de Chile. Se especializa en el rubro de logística y desarrolla sus negocios a través de 2 líneas, las cuales son depósito y reparación de contenedores y el otro es el de logística y servicios a la carga, que incluye camionaje (propios y de terceros), servicios de extraportuarios, junto con el servicio que se les da a las cargas (almacenaje y gestión de cargas en general). La dotación

de MEDLOG S.A es de 385 empleados, los cuales se dividen aproximadamente en un 60% en cargos operativos y un 40% administrativos. Además, cuenta con una dotación de trabajadores externos de alrededor de 300 personas. Es importante mencionar que, en los últimos 4 años, la empresa ha tenido un crecimiento muy marcado en cuanto a dotación (año 2018 trabajaban sólo 120 personas) y a inversiones y nuevos negocios, lo que ha hecho que la estructura y fisonomía organizacional haya sido bastante dinámica, transitando por una definición cultural propia que sigue en desarrollo.

La aplicación y el muestreo de los distintos instrumentos fueron realizado con muestras representativas de colaboradores en los terminales de San Antonio (Sector Las Majadas en Cartagena, 5ta región), el cual cuenta con una dotación de alrededor de 75 colaboradores propios. También incluyó el terminal de Valparaíso en sector de Camino La Pólvora, quinta región, el que cuenta con una dotación aproximada de 115 colaboradores. Junto a estos, también se incluyeron el depósito de Arica y las oficinas de Santiago, con 13 trabajadores en el primero y más de 165 personas en el segundo.

Instrumento: Antes de comenzar las entrevistas, se hizo una inducción y contextualización de la razón de las entrevistas, de manera de evitar variables intervinientes en las respuestas o interpretaciones incorrectas que pudieran sesgar la muestra. En general, se entendió el contexto, las razones y motivos de la aplicación. Para la realización de las entrevistas, se pudieron gravar las conversaciones.

### **Etapas 1: Caracterización y comprensión del entorno estratégico-operativo**

1. ¿Qué entiende usted por el fenómeno de la atracción y retención del talento?
2. ¿Cuáles cree que son las principales dificultades en la atracción y retención del talento correcto a la organización?
3. ¿Qué beneficios ve en la atracción y retención de un candidato a trabajar a la empresa MEDLOG?
4. ¿Cuáles cree Ud. que son los principales atributos (monetarios y no monetarios) que los colaboradores aprecian más?
5. ¿Cuáles cree Ud. que son los principales factores que afectan al engagement en la organización?

## **Etapas 2: Propuesta para mejorar entornos de engagement y concepción de etapas del modelo**

6. Según usted: ¿Cómo se podría modificar la situación actual de la gestión del talento para lograr captar y retener al talento adecuado?
7. ¿Qué otros beneficios adicionales a los que se tienen actualmente podrían ser incluidos para mejorar la atracción y retención del talento?
8. A partir del modelo presentado, ¿qué opinión le merece?
9. ¿Qué le agregaría o modificaría?

Los Instrumentos asociados a clima organizacional y engagement, encuestas de salida y focus groups no se consideran explícitamente en este trabajo, debido a la extensión que esto representaría. Sí tomaremos los principales resultados que se vinculen con los datos de la investigación, con el objetivo de que puedan servir para los análisis y resultados respectivos.

**Ética:** Desde el inicio de toda actividad que conllevara levantamiento de información, se procuró dejar en claro a los participantes el fin último de la investigación de campo. También se aseguró a quienes participaron del muestreo, confidencialidad absoluta de sus respuestas y neutralidad en su interpretación. Por otro lado, se respetó la libertad de quienes no quisieran participar, asegurando que no habría ninguna consecuencia por aquello.

### **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. Resultados
  - a. Análisis de datos
  - b. Discusión de resultados
  - c. Comentarios que modificaron y aportaron a la mejora del modelo
6. Conclusiones
7. 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.

Referencias generales

Anexos

## **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 dentro de una empresa del rubro logístico naviero el impacto que hoy en día tiene en postulantes y empleados los distintos factores sociales y culturales y cómo el engagement se transforma en un factor relevante a la hora de atraer y retener al mejor talento. Por tal motivo, se llevan a cabo en el año 2022 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. Junto a esto, se implementan también focus groups, análisis a las entrevistas de salida e índices de rotación, además de la revisión de los resultados de las encuestas de clima y engagement. En particular se revisan y analizan las respuestas arrojadas por estos instrumentos, buscando las consistencias necesarias entre ellas para poder tener información de calidad que permitiera lograr conclusiones adecuadas.

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 los años 2018 y 2021 se tomó información relevante de las encuestas de clima y engagement, además de los índices de rotación de MEDLOG Chile.

Entre el 2 de enero de 2022 y 31 de octubre de 2022, se obtuvo información de las encuestas de salida aplicada a los excolaboradores que renunciaron a la compañía.

Entre el 2 de mayo de 2022 y 3 de junio de 2022 se llevaron a cabo los focus groups en los depósitos a las áreas operativas y administrativas de la empresa.

Entre el 3 de octubre de 2022 y 18 de noviembre de 2022 se realizaron las entrevistas a ejecutivos, líderes y especialistas de la organización.

### **Coherencia con lo planificado:**

En general las entrevistas con ejecutivos y especialistas tuvieron algunos cambios desde las fechas agendadas originalmente, debido principalmente al momento de cierre de año, dada la gran cantidad de actividades que ocurren en este lapso. Junto a esto, fue necesario también tener que hacer algunos cambios menores en las preguntas, ya que aun cuando las preguntas se sometieron previamente a un grupo de testeo o piloto, se requirió afinar y ajustar algunos aspectos principalmente formales, de manera de tener información de calidad y coherente. Por otro lado, la información histórica de los últimos años también requirió depurarla y rastrear detalles de manera más precisa de lo que se había planeado en un principio, dado que había información que no estaba correctamente procesada.

### **Aspectos Éticos:**

Dentro de los aspectos éticos de la aplicación de la entrevista semiestructurada es incluir un enfoque fenomenológico donde la objetividad prime por sobre el juicio de valor del investigador ante las construcciones teóricas del entrevistado. González (2002) señala que el objeto de la investigación es un sujeto interactivo, motivado e intencional, que asume una posición frente a las tareas que enfrenta. Por esa razón, la investigación no puede ignorar que es un proceso de comunicación entre investigador e investigado, un diálogo que toma diferentes formas (p.95). Esto determinan una investigar éticamente preparado para dejar de lado las ideologías o premisas preconcebidas para abrir el paso al sujeto estudiado y darle oportunidad de construcción teórica respecto a la percepción sobre la gestión de talentos que es tema que constituye este estudio.

Además de lo anterior, Peersman (2014) señala que el análisis de los datos debe contener principios éticos de: validez, exhaustividad, precisión e integridad. Esto último que corresponde a proteger los datos de sesgos ideológicos y manipulaciones deliberadas (p.7).

## **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Proceso bien comprendido por parte de quienes respondieron
- Fue un proceso transparente, claro y bien recibido
- Proceso ético a la base
- Quienes contestaron agradecieron y sintieron que estaban siendo un aporte
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a: Cualquier que ponga debe ir en trabajo futuro

- En orden a tener una mayor precisión y generalización se requiere incrementar el universo de la muestra
- Considerar otras empresas del rubro, proveedores y clientes
- Realizar cruces adicionales de información entre herramientas utilizadas a través de modelos cuantitativos distintos

## **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.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado atracción y retención de talento y su influencia en el compromiso organizacional, se utilizaron principalmente entrevistas semiestructuradas con base en dos etapas. El entrevistador, en dicho contexto, “deberá sumergirse mentalmente en el material primario recogido (transcribir entrevistas, grabaciones y descripciones), para realizar una visión de conjunto que asegure un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas” (Bravo et Al., 2013, p.165)

Adicionalmente y como complemento se utilizó información relevante de la encuesta de clima organizacional, focus groups, índices de rotación y encuestas de salida.

Las entrevistas, que serán el instrumento de recolección de datos, se aplicaron para, primero, introducir en el tema en cuestión y posteriormente para obtener la percepción de los principales actores involucrados en los temas relacionados a la atracción y retención de talento. Este instrumento consta de nueve preguntas, todas con respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente:

1. ¿Qué entiende usted por el fenómeno de la atracción y retención del talento?
2. ¿Cuáles cree que son las principales dificultades en la atracción y retención del talento correcto a la organización?
3. ¿Qué beneficios ve en la atracción y retención de un candidato a trabajar a la empresa MEDLOG?
4. ¿Cuáles cree Ud. que son los principales atributos (monetarios y no monetarios) que los colaboradores aprecian más?
5. ¿Cuáles cree Ud. que son los principales factores que afectan al engagement en la organización?
6. Según usted: ¿Cómo se podría modificar la situación actual de la gestión del talento para lograr captar y retener al talento adecuado?
7. ¿Qué otros beneficios adicionales a los que se tienen actualmente podrían ser incluidos para mejorar la atracción y retención del talento?
8. A partir del modelo presentado, ¿qué opinión le merece?
9. ¿Qué le agregaría o modificaría?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se genera un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a la atracción y retención del talento, además de conocer cómo se perciben ellos el fenómeno en cuestión.

## 2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, 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.

Para el procesamiento de los datos extraídos de la entrevista se procederá a la realización de un plan de análisis que considera: recolección de datos en la aplicación de entrevista, transcripción de locuciones de entrevista, análisis de conceptos claves coincidentes, análisis de conceptos claves divergentes, estructuración de construcción teórica de entrevistados y síntesis de percepciones con base en temáticas claves de la gestión de talentos.

La metodología para analizar el «significado» de los datos examinando patrones de manera sistemática y transparente (Peersman, 2014).

## 2.3 Los datos recogidos:

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

*Tabla 1: Preguntas de la entrevista*

Preguntas	Categorías	%
Ítem 1: ¿Qué entiende usted por el fenómeno de la atracción y retención del talento?	Atracción de las personas adecuadas para mantenerlos y desarrollarlos.	67%
	Un fenómeno crítico en tiempos difíciles	22 %
	Tranquilidad y continuidad operacional.	11%
Ítem 2: ¿Cuáles cree que son las principales dificultades en la atracción	Que no haya una definición y transmisión clara de la cultura MEDLOG.	30 %

y retención del talento correcto a la organización?	Nuevos beneficios de mercado.	21%
	Cumplir con las expectativas ofrecidas.	21%
	Canales de búsqueda adecuados.	14 %
	Desarrollo de carrera.	14 %
Ítem 3: ¿Qué beneficios ve en la atracción y retención de un candidato a trabajar a la empresa MEDLOG?	Eficiencia.	35%
	Mejores resultados en todo sentido.	30 %
	Mejora del ambiente laboral.	21 %
	Es un win win para la empresa y el trabajador.	14%
Ítem 4: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales atributos (monetarios y no monetarios) que los colaboradores aprecian más?	Clima laboral.	26%
	Liderazgo de las jefaturas.	21%
	Cultura MEDLOG.	21%
	Sueldos/beneficios.	16%
	Consistencia en el actuar con los valores corporativos.	16%
Ítem 5: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales factores que afectan al engagement en la organización?	Cercanía de los líderes.	28%
	Preocupación genuina por la gente.	22%
	El tipo de gente que tiene la compañía.	22%
	Consecuencia con los que se dice y hace.	14%
	Beneficios.	14%
Ítem 6: Según usted: ¿Cómo se podría modificar la situación actual de la	Más y mejor gestión de talento / DO.	33%

gestión del talento para lograr captar y retener al talento adecuado?	Benchmarking externo e interno de tendencias.	27%
	Gestión de Marca Empleadora.	20%
	Beneficios.	20%
Ítem 7: ¿Qué otros beneficios adicionales a los que se tienen actualmente podrían ser incluidos para mejorar la atracción y retención del talento?	Flexibilidad laboral/ teletrabajo fijo.	42%
	Más vacaciones/week off.	21%
	Intercambio con otros países.	21%
	Bonos.	16%
Ítem 8: A partir del modelo presentado, ¿Qué opinión le merece?	Está correcto/bueno.	88%
	Se están haciendo alguna de las cosas.	12%
Ítem 9: ¿Qué le agregaría o modificaría?	Faltaría sistematizarlo un poco más.	37%
	Agregaría valores corporativos.	24%
	Un check anterior de la encuesta de salida.	13%
	Gestión del Know how de los más seniors.	13%
	Agregar dashboard de seguimiento.	13%

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los 2 ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la tabla 1.

## **2.5 Análisis de resultados entrevistas**

### **ítem 1: ¿Qué entiende usted por el fenómeno de la atracción y retención del talento?**

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 67% de los entrevistados tiene claridad conceptual respecto de lo que significa la atracción y retención del personal, lo que queda en evidencia cuando se indica: “Se refiere a atraer a los que tú quieras atraer o que ellos que se fijen en tu empresa y una vez en ella, lograr que se queden por un buen tiempo generando valor a la empresa”, (Entrevistado 1) o “Hoy la atracción es importante, entendiendo qué es lo que yo puedo ofrecerles, pero igual o más importante es poder generar espacios para comprometer a los colaboradores, de manera de que se “camiseteen” con la empresa en todo sentido”, (Entrevistado 5). En segundo lugar, en las respuestas aparece un dato interesante que refuerza el momento actual que enfrentan las organizaciones y es el del contexto disruptivo que se vive, como lo menciona en la siguiente cita: “El desafío hoy es poder leer las expectativas y ofrecer a los postulantes lo que quieren, en especial en tiempos tan inciertos y cambiantes, de manera de ir adelante de la competencia”, (Entrevistado 2). La casi unanimidad del entendimiento conceptual presentado por los entrevistados nos permite asumir que la herramienta, en mayor o menor medida, tendrá un sustento que permita cierto grado de objetividad en las respuestas, ya que el universo de entrevistados es transversal y muy similar en los distintos grupos de entrevistados, los que representan posiciones y áreas transversales.

Dentro del amplio universo que entiende respecto a ambos conceptos, hay una consciencia clara de la importancia de hacerse cargo de la atracción y retención del talento, representado en frases como: “Hoy es crítico poder contar dentro de las organizaciones con los mejores talentos y eso se logra a través de reclutar y seleccionar a los mejores, pero además tenerlos contentos dentro de la empresa, ya que el tener que reemplazar a alguien genera mucha pérdida de tiempo y retrasa el trabajo”, (Entrevistado 6).

### **Ítem 2: ¿Cuáles cree que son las principales dificultades en la atracción y retención del talento correcto a la organización?**

Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se obtuvo que una tendencia de un 30% de los entrevistados asocia el problema de atracción y retención a un aspecto identidad cultural y en específico a cómo pueda ser transmitida, pero es importante mencionar que debido a que la cultura de MEDLOG es tan importante dentro de la empresa y esta aparece muy bien evaluada habitualmente en las encuestas de clima, es que los entrevistados hacen el punto en el no poder transmitir esa riqueza, en especial a quienes intenta atraer. Esto queda reflejado en citas como: “El problema se presenta en que no tenemos claro y en base a la cultura de MEDLOG cuáles son nuestras fortalezas o cuales son las aristas de nuestra cultura que hacen que la empresa atraiga a un candidato. Todos hablamos de la cultura MELDOG...pero ¿qué es? ... ¿la tenemos aceptada? ¿la sentimos, pero no la podemos sintetizar. Es complicado, ya que sabemos que es espectacular, pero debemos saber transmitirla”, (Entrevistado 5). En esa misma línea argumental tenemos otra opinión que marca el punto cultural: “Una de las principales dificultades ha sido poder transmitir a los candidatos ese "feeling" o sensibilidad que es muy fuerte en la empresa y que sustentan los valores corporativos, esa sensación especial que es trabajar en MEDLOG. Por lo tanto, el no poder transmitir esa experiencia tan especial hace desafiante el poder plasmarlo y mostrarlo. En especial en pandemia...¿cómo transmito esto a distancia?”, (Entrevistado 7).

Respecto a las segundas opciones, aun cuando marcan porcentualmente una menor tendencia, no deja de llamar la atención los temas de beneficios de mercado, en especial las nuevas tendencias al respecto, como bien lo resume la siguiente cita: “Aun cuando un factor importante en casos de no cierre de proceso de selección es la lejanía de las instalaciones, lo más preponderante es no tener aun definido un modelo de trabajo flexible que permita estar en línea con otras empresas del rubro. Este y otros temas referidos a condiciones y beneficios hoy están apareciendo cada vez más en las entrevistas de trabajo”, (Entrevistado 8).

### **Ítem 3: ¿Qué beneficios ve en la atracción y retención de un candidato a trabajar a la empresa MEDLOG?**

Lo más destacable de las respuestas entregadas, es que el 100% de ellas apelan a que el efecto que genera la atracción y retención del talento es un efecto positivo. Yendo ya más en detalle, la eficiencia es lo más comentado con un 35% y respuestas como: “Está claro que traer a los mejores para los puestos de trabajo y lograr que ellos crezcan y aporten, nos permite

mantener la continuidad operacional y no nos desgastamos en estar re-induciendo a nuevos candidatos a partir de una alta rotación y menor eficiencia”, (Entrevistado 2) evidencian gran parte de la tendencia en este concepto. Cabe destacar también ítems complementarios al anterior, donde los aspectos positivos son ampliados a las distintas esferas de la dinámica organizacional, quedando en evidencia en comentarios como: “Esto es positivo para todo, ya que genera entusiasmo y buen ambiente, lo que te lleva a hacer la pega de manera mucho mejor y eso finalmente los viejos se lo llevan para la casa...digamos que contagia”, (Entrevistado 6)

**Ítem 4: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales atributos (monetarios y no monetarios) que los colaboradores aprecian más?**

Esta se podría decir que es una pregunta clave en el análisis de la información recopilada, toda vez que apunta a poder entrañar, directamente desde las fuentes representativas de los colaboradores, la respuesta a qué o cuáles son aquellos factores que hacen que los colaboradores deseen ingresar y mantenerse en la compañía. Podemos encontrar en las entrevistas comentarios como: “En su gran mayoría la gente agradece el clima laboral, fortaleciéndose esto con la consistencia que existe entre lo que se dice y hace por parte de los líderes, lo que queda reflejado en los numerosos casos de personas que renuncian por un poco más de sueldo y que terminan volviendo porque los ambientes laborales no son los mismo”, (Entrevistado 1) o “Si bien el tema monetario a todos nos mueve, pero lo principal es la cercanía, la sensación de estar en una familia y la flexibilidad y distensión que se da cuando se está trabajando. La gente valora mucho el preocuparse como están ellos y sus familias antes que el trabajo”, (Entrevistado 3).

Cabe destacar de igual forma que en segundo lugar y a sólo 5 puntos porcentuales, se encuentra la categoría “Liderazgo de la jefatura”, la cual tiene comentarios como: “Los muchachos saben que uno está siempre ahí, ellos perciben que los líderes en la compañía son cercanos y ellos lo aprecian, en especial cuando están partiendo en su trabajo. Esa relación después perdura en el tiempo”, (Entrevistado 6). Ambas categorías finalmente podríamos decir que son complementarias y generan un atributo que permite ir dilucidando que estos factores son claves en la atracción y retención de los empleados en MEDLOG.

### **Ítem 5: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales factores que afectan al engagement en la organización?**

Respecto a esta pregunta, es interesante ver cómo una característica que en otras categorías asumía un rol secundario en las preferencias, en esa pregunta pasa a ser el más relevante y es el que tiene que ver con cómo los liderazgos logran generar un hito tremendamente significativo, como lo es hacer sentir una ligazón determinante entre los trabajadores y la organización, obteniendo el anhelado engagement o compromiso con la empresa. Este tipo de impresiones quedan de manifiesto en comentarios como: “Lo principal es la influencia de los líderes y cómo estos están alineados con los valores corporativos. En general se puede ver que hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo que finalmente hace que los colaboradores crean en la empresa, la quieran y cuiden”, (Entrevistado 7). Le siguen con un 22% 2 categorías, preocupación por la gente y el tipo de gente que tiene la compañía, las que, en línea con gran parte de las respuestas, le siguen dando un respaldo importante al ambiente laboral en general y el tipo de personas que trabajan en la compañía y queda bastante bien resumido en el comentario: “En el crecimiento que hemos tenido como empresa, hemos mantenido la preocupación y cercanía con la gente. Esa preocupación genuina se traspasa...no por mantener el número de la encuesta, sino porque realmente se siente”, (Encuestado 4)

### **Ítem 6: Según usted: ¿Cómo se podría modificar la situación actual de la gestión del talento para lograr captar y retener al talento adecuado?**

En esta respuesta podemos ver de manera clara 2 conceptos distintos entre sí, pero que en general marcan una tendencia coincidente también en las respuestas y tienen que ver la primera con la categoría Más y mejor gestión de talento/DO, la cual con un 33% lidera las preferencias. Respuestas importantes levantadas en este aspecto están: “También cómo gestionas un talento, como haces para retenerlos. Buscas en la misma área o se ve un desarrollo en las otras áreas, es hacer gestión interna del talento. Tener la capacidad de ver si podemos promover internamente, junto con darles la oportunidad de desarrollarse”, (Entrevistado 5).

La siguiente categoría es de gran relevancia también, marcando un 27% de las respuestas y tiene que ver con Benchmarking externo e interno de tendencias. Esta idea de poder revisar qué está haciendo la competencia, así como revisar internamente en la organización cuales son las inquietudes, es una propuesta muy interesante, toda vez que permite tener claridad de lo que las tendencias están mostrando y con ello, los “ganchos” que van permitiendo atraer a los talentos y mantenerlos en las organizaciones. Ejemplos de respuesta a esta categoría quedan de manifiesto en citas como: “Después deberían hacer una revisión con la competencia y el mercado y saber qué está haciendo, ya que hoy está muy dinámico hoy en día. Deberíamos a partir de estos datos de mercado ir un paso más adelante e igualar y ojalá y dar un paso más adelante para ser competitivos”, (Entrevistado 3).

**Ítem 7: ¿Qué otros beneficios adicionales a los que se tienen actualmente podrían ser incluidos para mejorar la atracción y retención del talento?**

Ante esta pregunta, las respuestas de los encuestados se inclinaron preferentemente a aspectos de flexibilidad laboral y espacio de desarrollo enfocados al tiempo libre. En una primera instancia y con el 26% de las respuestas, los aspectos relacionados a tener más espacios de flexibilidad laboral y finalmente dejar el teletrabajo como algo definitivo se impusieron con respuestas como: “Hoy es impensable no plantear un modelo que permita la flexibilidad laboral, ya que la competencia y el mercado están implementando estos conceptos con tiempo y nuestra gente ya está siendo tentada por ofertas que contienen estas formas de trabajo”, (Entrevistado 2).

Le siguieron muy de cerca con un 21% el aumentar las vacaciones y los tiempos libres relacionados a esparcimiento o a permisos sin goce de sueldo para temas de estudio. La tendencia queda bien reflejada en respuestas como: “Como empresa multinacional, podríamos facilitar el intercambio de talentos entra los países y agencias, logrando enriquecer a los profesionales, ya que pueden crecer fuera y también producen un sentido fuerte de pertenencia”, (Entrevistado 8).

**Ítem 8: A partir del modelo presentado, ¿Qué opinión le merece?**

Las respuestas ante esta pregunta fueron categóricas en aprobar el sistema propuesto, el que generó una buena impresión y principalmente entendimiento de la lógica del funcionamiento, con un 88%. El 12% restante estaría referido a comentar que se estarían desarrollando alguno de estos aspectos, respuesta que estaría en línea con el conocimiento del modelo.

### Ítem 9: ¿Qué le agregaría o modificaría?

Dentro de la última pregunta, las respuestas tendieron a concentrarse principalmente en aspectos de sistematización o estandarización, logrando llegar a un 37%. Algunas de las frases más representativas fueron: “El modelo está interesante y genera una buena impresión y confiabilidad. Lo único que sugeriría hacerle es poder darle una mayor sistematicidad, en orden a poder hacerlo secuencial y más claro en su lógica...el resto, perfecto”, (Entrevistado 1).

### 2.6 Análisis encuesta de clima

Para este análisis, se tomaron las encuestas de clima de la empresa MEDLOG de los años 2019, 2020 y 2021. La tasa de participación promedio en estos 3 años fue de sobre un 86% de los trabajadores, lo que la hace fiable y permite tener datos bastante completos, a lo que se le

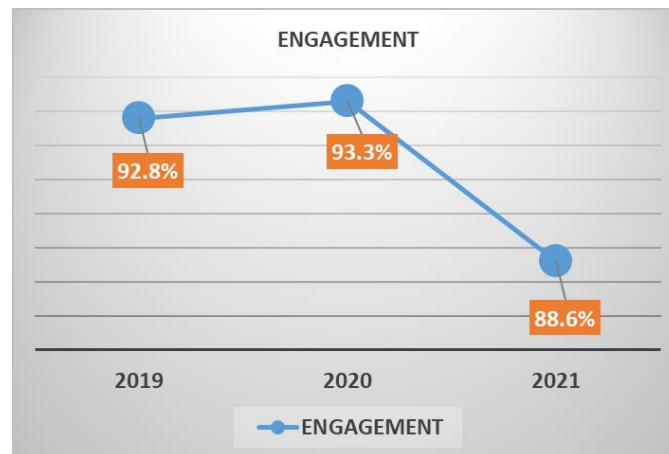


Figura 1: Nivel de engagement, en encuesta de clima

suma el hecho de que fue tomada de manera anónima. Revisando los resultados, se puede ver precisamente en el concepto de engagement una baja en los últimos 2 años (figura 1), lo que llama la atención y levanta las alertas de que algún fenómeno puede estar ocurriendo. De más

está decir que los resultados, aun cuando sufren una baja porcentual de 4,2%, sigue siendo bastante positivos (88,6% de las respuestas positivas) para el promedio de las empresas.

Otro factor interesante que complementa el punto anterior es el referido a la intención de permanecer (figura 2), ítem que es evaluado de manera individual en la encuesta de clima y que sigue la tendencia de baja mostrada en el apartado de engagement, aunque en este caso es un poco más alto con un 6,1% en el último año, generando una cierta predisposición que también levanta las alertas en cuanto a la intención de los colaboradores a dejar la compañía.

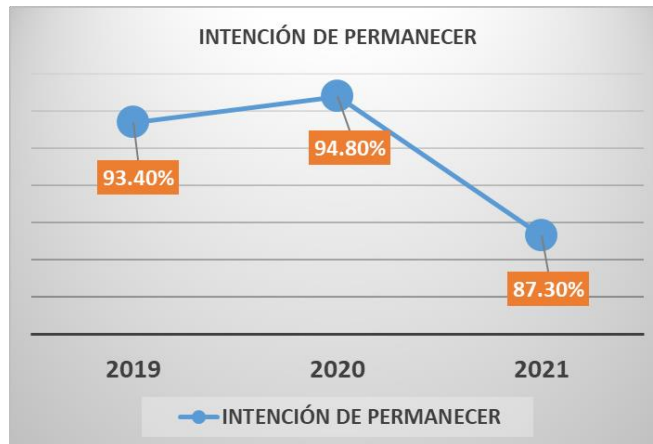


Figura 2: Intención de permanecer, encuesta de clima

Como último dato interesante de la encuesta, está la única pregunta abierta, que se refiere a qué beneficios agregaría (tabla 2). Los resultados son claros en temas de bonificación adicional (en especial en respuestas de áreas operativas), días libres para cumpleaños y teletrabajo (principalmente respuestas de áreas administrativas).

Tabla 2: Beneficios adicionales sugeridos, encuesta de clima

Ranking	Beneficios
1	Bono Vacaciones
2	Día libre de cumpleaños
3	Teletrabajo
4	Días Administrativos
5	Deporte y Recreación
6	Convenios Salud
7	Apoyo Estudios
8	Bono 3er turno
9	Bono Productividad
10	Bono Fin de Temporada

Esta información resulta muy útil, toda vez que de manera directa los colaboradores pueden expresar sus preferencias en cuanto a nuevos beneficios o elementos adicionales que los beneficien.

## 2.7 Análisis rotación de personal

Dentro de los indicadores duros que también contribuyeron de manera decisiva a investigar el fenómeno de la atracción y retención de talento en MEDLOG, fueron los índices de rotación corporativos, los cuales tendieron -en especial durante el año 2021- a subir de manera exponencial, hecho que levantó una preocupación importante dentro de la empresa. El aumento mencionado fue de más de un 100%, lo que deja claro que hubo factores determinantes que influyeron en un fenómeno a todas luces, extraordinario.

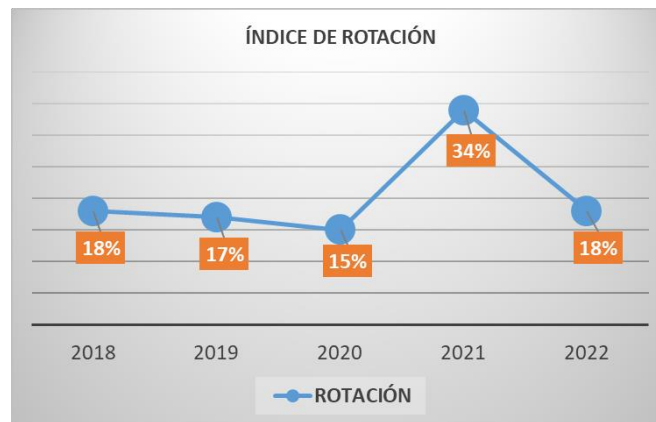


Figura 3: Índice de rotación

En ese sentido y haciendo algunas profundizaciones al respecto, la principal causa que pudimos aislar fue que, como consecuencia de la pandemia, la demanda de mano de obra en aspectos técnicos de las áreas de logísticas (figura 3), proliferaron a partir de la necesidad de traslado de encomiendas y bodegaje, entre otros, generando un desajuste entre una alta demanda por un “bien” escaso, disparándose los sueldos y la rotación.

## 2.8 Análisis encuesta de salida

Las encuestas de salida empezaron a ser utilizadas desde fines del año 2021 y lo que llevamos de este año (2022), a partir de la necesidad de tener claridad de las causas de las renunciaciones de los colaboradores. Este instrumento es aplicado solamente a los casos de salidas “voluntarias”, es decir, quienes renuncian a la compañía.

Son varios los ítems que aborda esta herramienta y que ayudan a configurar un panorama general de las salidas, aportando de manera sustantiva al entendimiento de la atracción y retención de los colaboradores en MEDLOG. Llama la atención, por ejemplo, la alta ponderación que se

le otorga al ambiente laboral y en segundo lugar a los beneficios que entrega la compañía al ser preguntados por las características positivas de la compañía, aspectos que marcan atributos muy potentes y que harían que los colaboradores incluso tuvieran la intención de volver a trabajar en la empresa (100% de las preferencias) o recomendarían la compañía a un amigo para trabajar en ella (91%).

Por otro lado, como aspectos a mejorar arrojados por esta encuesta, se encuentran las preguntas referidas a qué aspectos mejorarían en MEDLOG, frente a lo que la mayoría se inclinó por responder “la carga laboral/diseño del trabajo” y “comunicación y trato entre distintas áreas”, aspectos muy interesantes de poder ser revisados y mejorados, ya que son tópicos internos que pueden ser elaborados y mejorados con los equipos y especialistas internos.

En esa misma línea, las respuestas a la pregunta del motivo de su renuncia (figura 4) nos indican temas principalmente referidos a “Desarrollo y crecimiento”, con un 70% y en segundo lugar y algo más alejado, “Mejor remuneración”, con un 16%.

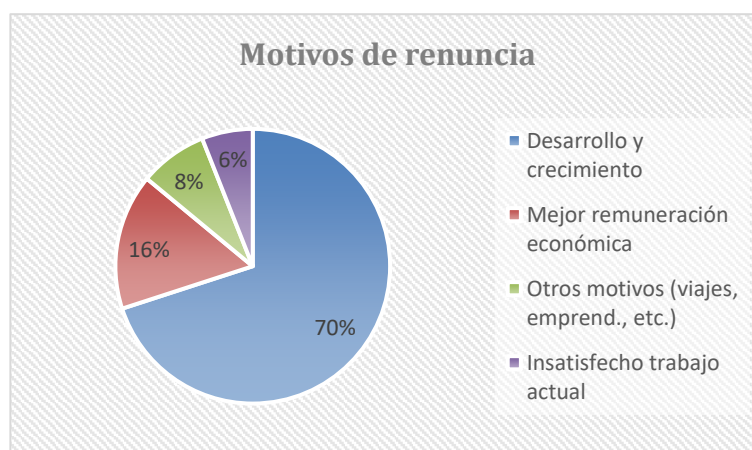


Figura 4: Motivo de renuncia, encuesta de salida

## 2.9 Análisis focus group de atributos marca empleadora

Como otra medición que va en línea con la búsqueda de variables que expliquen la atracción y retención, se llevaron a cabo Focus groups a nivel nacional en los 4 terminales que posee la compañía. Los resultados arrojaron data relevante, en especial en las preguntas que apuntaban a saber cuáles eran los atributos que hacen de MEDLOG una empresa diferente (figura 5), donde las respuestas se inclinaron en su gran mayoría a aspectos de ambiente laboral y el considerar a la compañía como una gran familia, sumando un 68% entre ambas categorías.

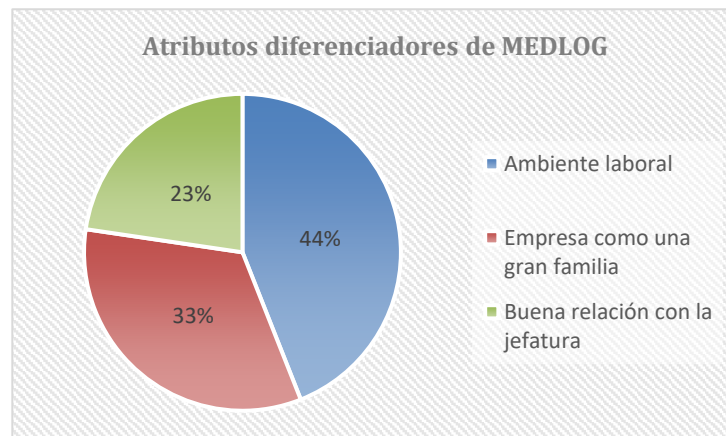


Figura 5: Atributos diferenciadores, Focus groups

Por otro lado, y a partir de la pregunta de qué otros beneficios o atributos podría tener la compañía (figura 6), las preferencias son mayoritariamente referidas a “Bonos” (de distintos tipos) con un 43%, seguido de “Desarrollo”, con un 29%.

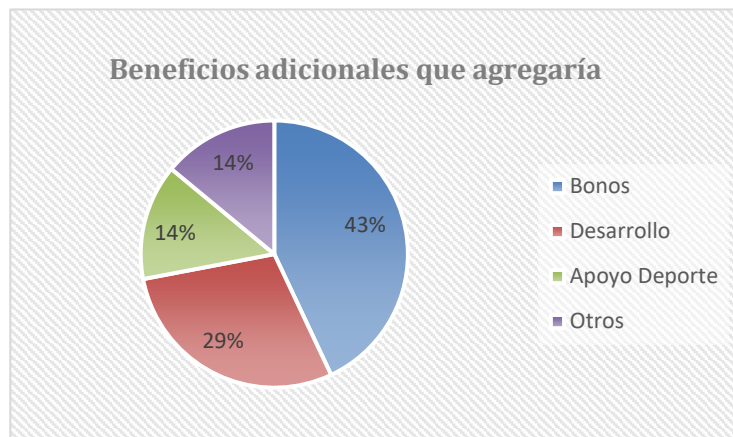


Figura 6: Beneficios adicionales, Focus groups

## 2.10 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización y comprensión del entorno estratégico-operativo, es posible visibilizar que los colaboradores de la empresa, en un porcentaje importante, manejan de manera correcta el concepto de atracción y retención de talento, lo que permitió establecer un adecuado nivel de comprensión conceptual del muestreo de opiniones para poder llegar a las variables claves que se aislaron en este análisis.

Por otro lado, respecto a las variables que hacen atractiva la llegada y/o retención de los empleados, aparece un dato tremendamente relevante y que se repite en todos los instrumentos aplicados y que guarda relación con el positivo clima o ambiente laboral que existe en la compañía. Esto queda demostrado en las entrevistas, donde un 26% de los encuestados le atribuye al clima laboral la principal categoría a este atributo corporativo, así como un 21% el de los liderazgos. Asimismo, los focus group señalan que la mayor cantidad de respuestas apuntaron también al clima laboral, con un 33% de las opiniones, seguido de un 25% que siente a la empresa como “una gran familia”, siendo un atributo análogo o complementario a este favorable atributo corporativo. Por otro lado, y a mayor abundamiento en el punto, podemos rescatar de las encuestas de salida también poseen un dato tremendamente relevante y que dice relación con que un 60% de los exempleados salientes marcan como la principal característica positiva de MEDLGO el ambiente laboral,

dejando bastante claro que finalmente este atributo es un gran activo que posee la empresa y aun cuando ha bajado, sigue teniendo una buena ponderación comparado con la industria.

Este atributo, además de repetirse, concita una opinión transversal, tanto en las áreas administrativas, así como en las operativas, además de darse en las distintas localidades y cargos jerárquicos. Siendo tan marcado este atributo, ayuda a explicar en parte la estabilidad que la compañía ha ido teniendo en sus años de crecimiento.

Por otro lado, y siguiéndole en porcentaje aparece la positiva percepción de los liderazgos dentro de la organización, siendo un puntal en las respuestas de engagement presentadas. Es interesante poder poner en perspectiva este punto y aun cuando haya disminuido en los últimos años, sigue marcando un alto porcentaje de respuestas positivas, lo que contrasta con las tendencias mundiales en donde los porcentajes de engagement distan de manera importante con los de MEDLOG. Es así como la referencia global habla de un 30% de engagement en las empresas a nivel mundial, versus un 88,6% que poseen los colaboradores en MEDLOG Chile.

Considerando la segunda etapa propuesta para mejorar entornos de engagement y concepción de etapas del modelo, podemos decir que los instrumentos utilizados nos permiten obtener información de primera fuente de cuales podrían ser las acciones para mejorar las tendencias a la baja de la atracción y retención del último tiempo, dando luces de como poder ir mejorando aspectos que contribuyan a tener los buenos estándares de años anteriores o incluso poder mejorarlos. En este ámbito hay conductores claros en línea con mejorar la gestión en el desarrollo de carrera y de las competencias de los colaboradores, lo que se complementa de manera directa con las respuestas de las encuestas de salida, donde el 70% de los encuestados dice estar dejando la compañía por aspectos precisamente referidos a desarrollo y crecimiento profesional. Este dato es interesante, ya que, si revisamos en la bibliografía, podemos encontrar respaldo de ello dentro de los aspectos o variables que generan rotación, se encuentran el no tener espacios o planes de desarrollo de carrera u oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, hay una tendencia importante de un 27% de los entrevistados que sugieren a la compañía estar atentos al mercado para incorporar nuevas tendencias como trabajo flexible, teletrabajo y algunos bonos que estiman son necesarios tener como parte del conjunto de beneficios, de manera de poder estar iguales o

en mejor posición para cautivar nuevos talentos o retener los que actualmente tiene la compañía. En ese sentido, es importante atender a esta señal, ya que el no hacerse cargo de esto, significará inevitablemente el riesgo de perder talento y cederlo a un mercado que hoy se presenta bastante dinámico en cuanto a ofrecer nuevos y novedosos beneficios.

Respecto al modelo presentado a los entrevistados, este generó una muy buena recepción, haciéndoles sentido la manera de cómo estaba estructurado y la lógica de los contenidos que se presentaron en línea con la necesidad de atracción y retención del talento. Incluso algunos refieren identificar parte de los contenidos y flujos como acciones que se están actualmente llevando a cabo dentro del área. Ahora bien, al momento de preguntarles por elementos a agregar o modificar, en su mayoría opinaron que estandarizarlo un poco más, con un 37% y el resto de los comentarios fueron en línea con agregarle algunos elementos adicionales en las etapas de ciclo de vida del trabajador.

Para abordar las brechas detectadas se propone Comunicar de manera efectiva los atributos corporativos a todos los trabajadores, ajustándose a la plana administrativa y en especial a la operativa, ya que hoy no se logra diferenciar, generando asimetría en la información. Llevar a cabo estudios externos periódicos de las condiciones que hoy ofrece el mercado en cuanto a beneficios, así como sondeos internos en la misma línea con los colaboradores. Proponer modalidades de trabajo flexible, a través de un estudio que permita medir eficacia con teletrabajo, por ejemplo, generando así posibilidades de trabajo alternativos. Reforzar el trabajo de Jefatura y de recurso humanos, de manera de transmitir de manera adecuada la información de los atributos, beneficios y desarrollos que tiene la empresa. Implementar mallas de desarrollo de competencias y guía de desarrollo de carrera interna para áreas administrativas y operativas (complementarias).

## **2.11 Modelo Conceptual Propuesto**

A partir de las conclusiones de los distintos instrumentos descritos anteriormente y en especial de sus conclusiones, parámetros, flujos de información, variables y/o etapas detectadas se propone un modelo conceptual como el de la figura 7, donde destacan primero las etapas de recolección de datos, que permite generar los insumos necesarios de

información para poder hacer posible el correcto funcionamiento del ciclo de vida del colaborador, desde que entra a la organización hasta que termina, haciendo un recorrido por su desarrollo dentro de la organización. Como parte final del proceso, está la etapa de recolección de resultados del ciclo, en la cual a través de KPI's se puede evaluar y retroalimentar al proceso nuevamente, generando una mejora continua.

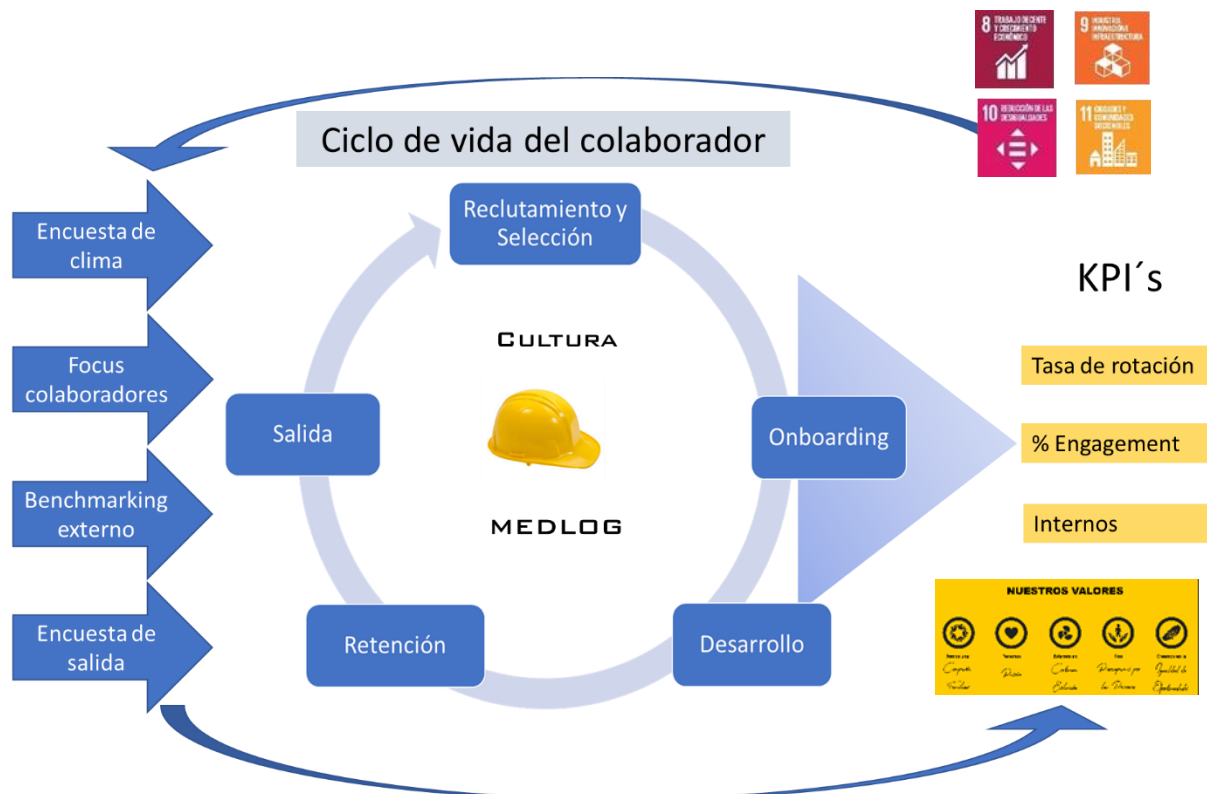


Figura 7: Modelo conceptual marca empleadora

## 2.12 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización y comprensión del entorno estratégico-operativo, es posible visibilizar que los colaboradores de la empresa, en un porcentaje importante, manejan de manera correcta el concepto de atracción y retención de talento, lo que permitió establecer un adecuado nivel de comprensión conceptual del muestreo de opiniones para poder llegar a las variables claves que se aislaron en este análisis.

Por otro lado, respecto a las variables que hacen atractiva la llegada y/o retención de los empleados, aparece un dato tremendamente relevante y que se repite en todos los instrumentos aplicados y que guarda relación con el positivo clima o ambiente laboral que

existe en la compañía. Esto queda demostrado en las entrevistas, donde un 26% de los encuestados le atribuye al clima laboral la principal categoría a este atributo corporativo, así como un 21% el de los liderazgos. Asimismo, los focus group señalan que la mayor cantidad de respuestas apuntaron también al clima laboral, con un 33% de las opiniones, seguido de un 25% que siente a la empresa como “una gran familia”, siendo un atributo analogable o complementario a este favorable atributo corporativo. Por otro lado, y a mayor abundamiento en el punto, podemos rescatar de las encuestas de salida también poseen un dato tremendamente relevante y que dice relación con que un 60% de los exempleados salientes marcan como la principal característica positiva de MEDLGO el ambiente laboral, dejando bastante claro que finalmente este atributo es un gran activo que posee la empresa y aun cuando ha bajado, sigue teniendo una buena ponderación comparado con la industria. Aun así, se da un fenómeno que a primera vista podría ser contradictorio y tiene que ver con la alta rotación del período. Esto tiene que ver con un fenómeno puntual de alta necesidad de personal del área logística, gatillado como consecuencia de la pandemia. Debido a la alta demanda logística que esto llevó, se creó una “burbuja” artificial de demanda de personal especializado durante el 2021, la cual ha ido bajando en el tiempo.

Este atributo, además de repetirse, concita una opinión transversal, tanto en las áreas administrativas, así como en las operativas, además de darse en las distintas localidades y cargos jerárquicos. Siendo tan marcado este atributo, ayuda a explicar en parte la estabilidad que la compañía ha ido teniendo en sus años de crecimiento.

Por otro lado, y siguiéndole en porcentaje aparece la positiva percepción de los liderazgos dentro de la organización, siendo un puntal en las respuestas de engagement presentadas. Es interesante poder poner en perspectiva este punto y aun cuando haya disminuido en los últimos años, sigue marcando un alto porcentaje de respuestas positivas, lo que contrasta con las tendencias mundiales en donde los porcentajes de engagement distan de manera importante con los de MEDLOG, como lo muestran investigaciones a nivel mundial. Es así como la referencia global habla de un 30% de engagement en las empresas a nivel mundial (Bradley y Wollard, 2009), versus un 88,6% que poseen los colaboradores en MEDLOG Chile.

Considerando la segunda etapa propuesta para mejorar entornos de engagement y concepción de etapas del modelo, podemos decir que los instrumentos utilizados nos

permiten obtener información de primera fuente de cuales podrían ser las acciones para mejorar las tendencias a la baja de la atracción y retención del último tiempo, dando luces de como poder ir mejorando aspectos que contribuyan a tener los buenos estándares de años anteriores o incluso poder mejorarlos. En este ámbito hay conductores claros en línea con mejorar la gestión en el desarrollo de carrera y de las competencias de los colaboradores, lo que se complementa de manera directa con las respuestas de las encuestas de salida, donde el 70% de los encuestados dice estar dejando la compañía por aspectos precisamente referidos a desarrollo y crecimiento profesional. Este dato es interesante, ya que, si revisamos en la información presentada por (Abdullah Al Mamun & Hasan, 2017), podemos encontrar respaldo de ello dentro de los aspectos o variables que generan rotación, se encuentran el no tener espacios o planes de desarrollo de carrera u oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, hay una tendencia importante de un 27% de los entrevistados que sugieren a la compañía estar atentos al mercado para incorporar nuevas tendencias como trabajo flexible, teletrabajo y algunos bonos que estiman son necesarios tener como parte del conjunto de beneficios, de manera de poder estar iguales o en mejor posición para cautivar nuevos talentos o retener los que actualmente tiene la compañía. En ese sentido, es importante atender a esta señal, ya que el no hacerse cargo de esto, significará inevitablemente el riesgo de perder talento y cederlo a un mercado que hoy se presenta bastante dinámico en cuanto a ofrecer nuevos y novedosos beneficios.

Pero en términos generales y según lo evidenciado respecto a la marca empleadora (Eger, et al, 2019), en general hay varios de los atributos mencionados en este concepto que pueden hacer sentido con las características aisladas en los instrumentos utilizados. Esto da para poder empezar a proyectar, en el modelo que se presenta en esta tesis, rasgos que van en la línea de poder tener una fuerza de marca importante que pueda atraer y retener a los mejores en las posiciones adecuadas y rindiendo de manera correcta. Es así como el modelo propuesto logra generar un flujo de información relevante en torno a mediciones de KPI's que permiten retroalimentar y mejorar la calidad de la información que emana de los mismos colaboradores, logrando con esto poder generar una mejora continua en el ciclo de vida del colaborador con los datos relevantes y así estar actualizado en las tendencias y cambios que se vayan dando en la organización.

Respecto al modelo presentado a los entrevistados, este generó una muy buena recepción, haciéndoles sentido la manera de cómo estaba estructurado y la lógica de los contenidos que se presentaron en línea con la necesidad de atracción y retención del talento. Incluso algunos refieren identificar parte de los contenidos y flujos como acciones que se están actualmente llevando a cabo dentro del área. Ahora bien, al momento de preguntarles por elementos a agregar o modificar, en su mayoría opinaron que estandarizarlo un poco más, con un 37% y el resto de los comentarios fueron en línea con agregarle algunos elementos adicionales en las etapas de ciclo de vida del trabajador.

Para abordar las brechas detectadas se propone Comunicar de manera efectiva los atributos corporativos a todos los trabajadores, ajustándose a la plana administrativa y en especial a la operativa, ya que hoy no se logra diferenciar, generando asimetría en la información. Llevar a cabo estudios externos periódicos de las condiciones que hoy ofrece el mercado en cuanto a beneficios, así como sondeos internos en la misma línea con los colaboradores. Proponer modalidades de trabajo flexible, a través de un estudio que permita medir eficacia con teletrabajo, por ejemplo, generando así posibilidades de trabajo alternativos. Reforzar el trabajo de Jefatura y de recurso humanos, de manera de transmitir de manera adecuada la información de los atributos, beneficios y desarrollos que tiene la empresa. Implementar mallas de desarrollo de competencias y guía de desarrollo de carrera interna para áreas administrativas y operativas (complementarias).

### **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.

# ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DETECCIÓN DE VARIABLES CLAVES EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS

Jose Ignacio Brzovic Del Fierro

*<sup>a</sup> Graduado del programa de Magister de sostenibilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, jobrzovicd@gmail.com*

## Resumen:

Este trabajo presenta un análisis diagnóstico de la realidad de la empresa MEDLOG S.A., respecto a la dificultad en la atracción y retención de colaboradores a los puestos de trabajo en contextos sociales, políticos y económicos inciertos que afectan al país. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión del capital humano para la atracción y retención del talento en una empresa de servicios logísticos. Para lograrlo, se propone un diseño metodológico cualitativo, que considera las opiniones de 4 ejecutivos de la empresa MEDLOG SA, de la subgerente de recursos humanos, 2 supervisores de área y 2 especialistas de selección y desarrollo organizacional. Todos estos fueron seleccionados por conveniencia dentro de la empresa MEDLOG SA, con base en entrevistas semiestructuradas para la determinación de variables y parámetros claves que explicitan la relación entre atracción y retención de talentos en la organización. Junto a esto, se considerará también focus group con colaboradores de MEDLOG SA (administrativos y operativos que suman un total de la muestra de 80 trabajadores), además de los datos acumulados de las encuestas de clima y engagement organizacional e índices de rotación de los últimos años, junto con encuestas de salida del también del último año. La evidencia presentada muestra que la hoja de ruta establecida por el modelo propuesto permite a la organización administrar sus recursos y operaciones, asegurando su sostenibilidad y buen desempeño. Dicha gestión permite a la institución anticipar cambios y adaptarse a nuevas situaciones, transformándose en un atractor de talentos. Se concluye entonces, que la organización mejora su desempeño en entornos disruptivos, a la luz del modelo sistémico propuesto a través de las variables claves: “in put”, ciclo de vida del colaborador y KPI’s, que integra un enfoque para la mejora de la gestión organizacional, transformándose en un proveedor natural de empleos de calidad para la sociedad, más allá de las dificultades del entorno.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión capital humano, Expectativas laborales; Gestión Organizacional; Sostenibilidad; Empleos de calidad; Desempeño; Engagement.

## 1. Introducción

El Desarrollo del concepto del Capital Humano (DCH) tiene sus inicios a mediados del siglo XIX, específicamente en Estados Unidos, en lo que se denominó el desarrollo industrial del sistema capitalista. En este escenario, el rol que ejercía el departamento de personal estaba enfocado principalmente a reclutamientos masivos para las líneas de producción de las fábricas, las cuales tenían máquinas industriales que debían ser operadas por escuadrones de empleados, en trabajos de

características rutinarias y repetitivas de producción. En otras palabras, se entendía que el trabajador era un “engranaje” más de una maquina productiva, despersonalizando su condición. Esta situación fue cambiando y a partir de la aprobación de los derechos civiles de las personas y sumado a la evolución en el desarrollo de las tecnologías, empiezan a conformarse los denominados departamentos de administración de personal, dando paso a un incipiente desarrollo de nuevos sistemas de remuneraciones, además de un empuje inicial en la formación técnica básica de los empleados, vislumbrando incipientemente también

ciertos aspectos ligados al bienestar a través de algunas medidas que apoyaban un enfoque más humano (Díaz, et al, 2014).

No es sino hasta fines de la década del 60 cuando se le empieza a dar una connotación de importancia más central a la gestión de recursos humanos, definiendo la valía de los trabajadores, junto con el inicio del desarrollo formal de las capacitaciones atingentes al lugar de trabajo, sumado al desarrollo de los incentivos sociales necesarios para generar motivaciones en las personas que finalmente redundaran en un mejor desempeño. Entre la década del 70 y del 90 se da un cambio sustantivo en la forma y fondo de la administración de personas, pasando de la vieja concepción de las relaciones industriales a la ya clásica administración de recursos humanos que cimientan las bases de lo que hoy ya conocemos. Esto hace que los departamentos de recursos humanos vieran a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como partes inherentes de la producción. Posteriormente y evolucionando hasta nuestros días, la gestión del recurso humano pasa a denominarse Gestión del Talento Humano, donde las personas junto con sus conocimientos, competencias y habilidades se posicionan en la base de lo que las organizaciones modernas son concebidas hoy y entendiéndose que el conocimiento o “know how” de los empleados es fundamental y estratégico para los resultados de las empresas (Manjarrez, et al, 2016)

Frente a la mencionada evolución del capital humano, hoy además estamos asistiendo a un fenómeno de coyuntura global y local, la cual se manifiesta en generaciones de nuevos trabajadores con características distintas a las observadas en décadas pasadas, donde la flexibilidad e intereses son más dinámicos y la clásica concepción del trabajo es ahora muy distinta y cambiante en ciclos de tiempo mucho más acotados. A esto se le suma una serie de eventos económicos, políticos, sociales y sanitarios entre otros, que hacen que la Gestión del Talento sea más compleja, tanto en su atracción como en su retención. Hoy, por ejemplo, a nivel mundial y tomando una muestra representativa, el 40% de los colaboradores están pensando en renunciar a su compañía en los siguientes 3 a 6 meses y un 18% considera de manera muy probable su salida de la organización (De Smet, et al, 2021).

Por otro lado, y como se mencionaba desde un aspecto sanitario, la pandemia de COVID-19, que generó cambios profundos en todo orden de cosas y a su vez

precipitó y adelantó muchos cambios en distintas esferas de la vida, ha generado también modificaciones en las organizaciones, incluidas las nuevas formas de trabajo y demandas por parte de los colaboradores y candidatos a ocupar plazas de trabajo. Una de ellas por ejemplo fue el teletrabajo, tendencia que tímidamente asomaba como opción hace algunos años atrás en ciertas organizaciones y que después de casi 2 años de pandemia, hoy son prácticamente parte de la modalidad de trabajo de muchas compañías alrededor del mundo que ya han adoptado total o parcialmente esta forma de trabajo (Tomasina y Pisani, 2022).

### **Atracción y retención de talento: Tendencias y definiciones**

Desde abril del año 2021, más de 19 millones de trabajadores en Estados Unidos han renunciado voluntariamente a sus trabajos, un récord nunca visto. Esto ha hecho que las empresas estén muy preocupadas, tratando de encontrar la razón detrás del fenómeno. Pero a lo que en realidad deben enfocarse es a entender concretamente el por qué sus empleados dejan las organizaciones y no lanzarse de manera precipitada a poner sobre la mesa incentivos sin un previo análisis. Pero esta idea, aunque pareciera lógica, conlleva una intención profunda de entendimiento de los fenómenos, en especial de los líderes, quienes deberán apelar a una empatía genuina si realmente quieren resolver el problema de la atracción y retención de un talento cada vez más complejo y esquivo.

Una tendencia importante que se está dando, es la referida a la incorporación de las nuevas generaciones a las dotaciones de las empresas. Las más conocidas hasta ahora, son aquellas que han sido clasificadas como los “Millennials” o generación “Y”, así como los Centennials o generación “Z” rótulos que se les entrega a aquellas generaciones que comprenden a los jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, y del 2000 en adelante respectivamente y cuya clasificación deriva de los conceptos definidos en Estados Unidos y que se han adoptado, con algunas diferencias, entre los países Latinoamericanos. Independiente de las diferencias que puedan existir, se entiende que los trabajadores de las nuevas generaciones serían candidatos o trabajadores cuyas demandas frente a las características del trabajo y sus ambientes, difieren de los estándares que habitualmente poseen las generaciones que las anteceden (principalmente generación X y Baby Boomers) y cuyas características y aspiraciones estarían enfocadas más bien en la

flexibilidad laboral, la autonomía, la autorrealización y la atracción al cambio. Es importante reiterar que si bien estos conceptos de grupos etarios y segmentación planteados tienen características y patrones más bien referidos a la cultura anglosajonas o a países considerados desarrollados, nos sirve de todos modos para poder graficar en parte las características de los segmentos de jóvenes que comparten ciertas características similares en cuanto a sus aspiraciones y demandas, en especial cuando algunos estudios han logrado generar cierta trazabilidad en la comparación con los casos en Chile (Zavala-Villalón y Frías Castro, 2018).

El caso de la fuerza laboral chilena no queda ajena a esta realidad. Dentro del Universo de trabajadores formales e informales, el número de millennials supera los 4 millones de trabajadores, versus 3.8 millones que reflejan la generación que los antecede (generación X). Este escenario, obliga también en Chile a empezar a cambiar y adaptarse a la nueva realidad que presenta este perfil de trabajadores, considerando las diferencias por ejemplo en su estilo más mediático, menos jerárquico y multiculturales. Son personas que hoy buscan, aparte del sueldo, beneficios, buen clima laboral, flexibilidad, y horarios mixtos con teletrabajo, entre otros (Montes, 2019).

### **“Engagement” o Compromiso organizacional**

El “employee engagement” o compromiso de los empleados con su organización, es un concepto que ha generado un gran interés en los últimos años, además de ser usado de manera muy amplia tanto en organizaciones como en consultoras de gestión de recursos humanos y “Management”. En términos generales ha sido considerado como un constructo que mezcla aspectos cognitivos, emocionales y de comportamiento, los cuales tienden a asociarse con el desempeño personal que tienen los trabajadores con el rol que desempeña en sus organizaciones. Es decir, los empleados manifiestan compromiso y despliegan una conexión emocional profunda con su trabajo, desplegando atención y concentración en sus labores, logrando con esto una conexión recíproca con la organización. El empleado comprometido posee características que lo llevan a ser más productivo, rentable, seguro y sano, entre otras cosas. Frente a esto, es importante mencionar que hoy sólo el 30% de la fuerza laboral se estima que está comprometida con su trabajo (Bradley y Wollard, 2009).

Es un hecho que el engagement o compromiso organizacional de los trabajadores tiene impactos positivos en las organizaciones, toda vez que esto genera una mejora en el rendimiento y lo principal, propicia una estadía más prolongada del colaborador en la empresa, generando además menos experiencias de “burnout” o agotamiento. A partir de la definición de los principales atributos que generan una mejor capacidad de engagement, los resultados se pudieron sintetizar en 3 conductores principales que los líderes y organizaciones pueden facilitar: Ayudar a los empleados a conectar lo que hacen con aquello que les importa, hacer el trabajo menos estresante y más agradable y finalmente, recompensar a los trabajadores con tiempo libre adicional, en vez de recompensas monetarias (Stein, et al, 2021).

### **Contextos disruptivos, rotación de personas y el cambio en la mirada del trabajo**

Las renuncias a los puestos de trabajo han marcado su mayor nivel en los últimos años. Este hecho ha gatillado que las organizaciones hayan puesto en marcha una serie de acciones que anteriormente no hubiesen imaginado hacer. En esa línea y con el objetivo de recuperar a sus colaboradores, las organizaciones han modificado sus políticas y es así como han, por ejemplo, aumentado salarios, impulsado estructuras flexibles de trabajo y recontratado a gente jubilada para tomar nuevas plazas de trabajo. Antes de la pandemia, solo el 18% de los encuestados estaba totalmente comprometido con su trabajo, el 17% se sentía altamente resiliente en el lugar de trabajo y sólo el 14% confiaba en los líderes de la organización. Los centros médicos reportaban en 2018 que el 71% de los adultos tenían al menos 1 síntoma de estrés asociada al trabajo, tales como dolores de cabeza o síntomas ansiosos (Buckingham, 2022).

La rotación de personal es en general un término bastante utilizado en la gestión de recursos humanos en empresas y guarda relación con una fórmula que arroja un índice que correlaciona salidas voluntarias e involuntarias de una organización versus el número total de empleados en un período de tiempo. En general el término es bastante conocido y utilizado, pero tienden a ser pocos los estudios que han indagado en las causas y principales factores que causan la salida de los empleados. Entre los principales factores aislados en los estudios llevados a cabo por (Abdullah Al Mamun & Hasan, 2017) se pueden identificar las principales causas o factores influenciadores de la rotación, a saber: falta de un correcto gerenciamiento o liderazgo,

malos ambientes laborales, remuneraciones bajo estándar, paquetes de beneficio bajo el promedio, desarrollo de carrera o promoción de puesto de trabajo deficientes, incorrecto calce con el perfil de cargo, aspectos relacionados al poco o nulo desarrollo de carrera, falta de capacitación e insatisfacción en el trabajo, entre otros.

### **Marca empleadora**

A mediados de la década de los noventa, Tim Adler y Simon Barrow acuñan el término “Employer Brand” o en su traducción española, Marca Empleadora (ME) (Ambler y Barrow, 1996) a un concepto que ha sido bastante utilizado en la gestión de recursos humanos y ha servido para poder asimilar los conceptos y técnicas de marketing del “Brand Management” a la gestión de RRHH. Los postulados planteados en su trabajo correlacionan ambas áreas y concluyen que una fuerte equidad corporativa con la marca del cliente puede generar un adecuado retorno en RRHH, lo que al mismo tiempo mejorando RRHH puede mejorar el retorno en la equidad de marca del cliente externo.

En otras palabras, el texto citado define la ME como el conjunto de beneficios entregados por el empleador, en base principalmente de beneficios funcionales, económicos y psicológicos, todos estos identificados con la empresa contratante, logrando con esto la atracción y retención del empleado, así como la marca atrae y mantiene al cliente externo a partir de los atributos de marca que proyecta.

Ahondando un poco más en el concepto de ME, se entiende que está compuesta por una serie de elementos que la empresa puede ofrecer, como lo son los beneficios tangibles/intangibles, como una expresión de la cultura, valores, comportamiento y prácticas de negocio de las empresas, que se entrelazan para proyectar una imagen, la que a su vez afecta el sentido de pertenencia o “engagement” de los colaboradores e impacta la atracción de nuevos empleados. Incluso varios estudios han logrado determinar que empresas que son consideradas con el atributo de ME, atraen más posibles candidatos a sus filas y son mucho más propensas a retenerlos (Eger, et al, 2019).

### **Modelos de gestión del capital humano**

La gestión de las fuerzas laborales que componen en las organizaciones tiende a ser clave a la hora de generar adaptabilidad a los entornos de las empresas u organizaciones, lo que puede determinar el éxito y

sobrevivencia de estas. Es ahí donde entran a jugar un rol importante los Modelos de gestión de recursos o capital humanos, quienes dan un marco de acción estratégica al desarrollo del recurso humano (Latorre, 2011).

Son varios los modelos de gestión de capital humano que en las últimas décadas han sido presentados y de los cuales las empresas han hecho eco como prospectos a seguir. Es así como, dejando los modelos más clásicos de principios y mediados del siglo XX comentados al principio de la introducción, podemos ver una evolución y de complementariedad de estos modelos (Ulrich, 2004).

Alguno de los modelos de gestión más relevantes ha sido, por ejemplo, el del caso de Dave Ulrich (Op. Cit.) quien en la década de los noventa, tuvo una participación importante en el desarrollo de modelos de gestión de capital humano, siendo el “Modelo Ulrich de Recursos Humanos”, de su libro Recursos Humanos Champions, uno de los referentes incluso hasta nuestros días. Ahí se presenta un principalmente un modelo sustentado en 4 ejes (Estratégico, de personas, procesos y foco operacional).

También podemos encontrar otros modelos paradigmáticos, como lo son los de Idalberto Chiavenato, considerado un referente en el Management moderno y que también se precia de poseer modelos referenciales durante principios del siglo. Para Pico (2016), Chiavenato hace un largo recorrido por los subsistemas de Recursos Humanos, logrando articular teorías y modelos que dan pie a gestiones de modernas de capital humano a nivel mundial. XXI

Otro ejemplo de modelo de referencia mundial son los de Beer y colaboradores, quienes también abarcan las actividades claves y estratégicas de recursos humanos, pero poniendo un énfasis especial en lo que respecta a la participación e involucramiento de los empleados (Op. Cit.)

### **Casos de éxito**

Un caso interesante que explica de manera bastante clara el éxito en la atracción y retención de personal, ligada a una fuerte experiencia de compromiso con la marca, lo que finalmente hace que los empleados sean los principales “sponsors” de la organización, es el caso de la marca de ropa y accesorios “outdoor” Patagonia. El marketing que propicia la marca hacia el exterior es la misma que logra permear hacia dentro en su cultura,

logrando sintonizar de muy buena forma con los ideales de sus trabajadores, pasando la experiencia de disfrutar la naturaleza y su protección y anclándolo de manera precisa con el propósito y valores corporativos.

Beneficios como un trabajo flexible inusual en mercado como cuando alguno de sus empleados se siente inspirado para “surfear” una ola, reembolsos por utilizar medios de transporte para llegar al trabajo distintos al uso del vehículo, pasantías medioambientales pagadas, entre otros.

Estas características que propician una articulación total entre lo que la compañía dice que hace y lo que sus empleados vivencian hacen que la organización posea sólo un 6% de rotación voluntaria en su dotación de empleados de tiempo completo, lo que contrasta con un 35% de la industria (Chouinar, 2022).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada es posible efectuar el siguiente cuestionamiento investigativo ¿Cuáles son los elementos que hoy son atractivos para los postulantes y que servirán para atraerlos a trabajar en las empresas y quedarse en ellas?

En efecto algunas empresas de servicios logísticos siguen utilizando supuestos motivacionales que aparecen hoy inadecuados, y que debido a la falta de sintonía de las propuestas de desarrollo con las necesidades de los colaboradores y la dinámica del mercado requieren, ser revisitados y modificados, para reducir rotación de equipos humanos, y mejorar los resultados financieros y operacionales de la compañía.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la mejora de la eficiencia operativa y financiera desde una mirada de estabilidad de los equipos de trabajo. Se propone un modelo que facilite el desarrollo de una estrategia corporativa para la atracción y retención del talento. En este sentido contribuye a la comprensión de barreras y facilitadores estructurales que permitan el desarrollo de un clima organizacional que fomente el compromiso de los colaboradores en el largo plazo.

Entendido esto el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión del capital humano para la atracción y retención del talento, basado en la gestión de variables claves que propicien que una empresa de servicios logísticos pueda convertirse en una marca empleadora atractiva y de prestigio.

## **2. Propuesta metodológica**

Paradigma y diseño: Esta investigación propone una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas, considerando una muestra por conveniencia como establecen (Rodríguez y Valdeoriola, 2009) realizadas a ejecutivos de la empresa MEDLOG SA, mandos medios y a profesionales de las áreas de Recursos Humanos. 0

También se considerarán los resultados de las encuestas de clima organizacional y engagement, índices de rotación, entrevistas de salida y focus groups para contrastarlos con el instrumento de investigación.

Población sobre la cual se hará el estudio: Este estudio consideró entrevistas semiestructuradas que fueron aplicadas a ejecutivos de 1era y 2da líneas, a analistas del área de selección y desarrollo organizacional de la empresa, así como a jefaturas de mandos medios.

Junto a esto, se revisaron las encuestas de salida de empleados que renunciaron a la empresa este año 2022, logrando un universo representativo de 25 encuestas abarcando a todos aquellos exempleados que de manera voluntaria decidieron renunciar a la compañía y que representan también a todas las áreas, tanto administrativas como operativas de la empresa MEDLOG. El foco estuvo principalmente en los aspectos que lo llevaron a tomar la decisión de salir y qué atributos creen que son los principales que caracterizan a la empresa MEDLOG.

Adicionalmente, se llevó a cabo una revisión del total de las encuestas de clima organizacional y engagement de los 3 últimos años, la cual fue aplicada a un promedio del 86% de la población total de la organización, donde se aislaron las principales preguntas correspondientes a los atributos de marca, cultura organizacional y “engagement”.

Respecto a los índices de rotación, fueron 5 los años considerados en el análisis, incorporando en estas salidas tanto las renuncias voluntarias, así como las desvinculaciones directas realizadas por la empresa.

Respecto a las encuestas de salida, se logró obtener un universo de respuestas de 25 entrevistas, las cuales se llevaron a cabo entre el año 2021 y 2022. En este caso, el foco estuvo puesto en los motivos de la renuncia, así como en los atributos positivos de MEDLOG y aspectos sugeridos para mejora de la organización.

Finalmente se llevaron a cabo 4 focus groups, los cuales representaron la participación de 47 colaboradores de

los depósitos que posee la compañía en Chile, los cuales están caracterizados por personal operativo y administrativo, además de las jefaturas de estos cargos.

Entorno: El estudio se efectuó en dependencias de la empresa MEDLOG, pertenecientes al grupo internacional naviero MSC (Mediterranean Shipping Company), cuya casa matriz se encuentra en Ginebra, Suiza. Hoy, MSC es la naviera más grande del mundo en cuanto a carga transportada (contenedores), los que ascendieron a 4.284 millones de TEUs.

La empresa MEDLOG nace en Chile al alero de la naviera MSC Chile, que hace 10 años decide independizar el área intermodal y crear una nueva empresa denominada MEDLOG Chile SA. MEDLOG está constituida por distintos negocios asociados a la logística terrestre a través de oficinas, depósitos, bodegas, extraportuarios, camiones propios y terminales a lo largo de Chile. Se especializa en el rubro de logística y desarrolla sus negocios a través de 2 líneas, las cuales son depósito y reparación de contenedores y el otro es el de logística y servicios a la carga, que incluye camionaje (propios y de terceros), servicios de extraportuarios, junto con el servicio que se les da a las cargas (almacenaje y gestión de cargas en general). La dotación de MEDLOG S.A es de 385 empleados, los cuales se dividen aproximadamente en un 60% en cargos operativos y un 40% administrativos. Además, cuenta con una dotación de trabajadores externos de alrededor de 300 personas. Es importante mencionar que, en los últimos 4 años, la empresa ha tenido un crecimiento muy marcado en cuanto a dotación (año 2018 trabajaban sólo 120 personas) y a inversiones y nuevos negocios, lo que ha hecho que la estructura y fisonomía organizacional haya sido bastante dinámica, transitando por una definición cultural propia que sigue en desarrollo.

La aplicación y el muestreo de los distintos instrumentos fueron realizado con muestras representativas de colaboradores en los terminales de San Antonio (Sector Las Majadas en Cartagena, 5ta región), el cual cuenta con una dotación de alrededor de 75 colaboradores propios. También incluyó el terminal de Valparaíso en sector de Camino La Pólvara, quinta región, el que cuenta con una dotación aproximada de 115 colaboradores. Junto a estos, también se incluyeron el depósito de Arica y las oficinas de Santiago, con 13 trabajadores en el primero y más de 165 personas en el segundo.

Instrumento: Antes de comenzar las entrevistas, se hizo una inducción y contextualización de la razón de las entrevistas, de manera de evitar variables intervinientes en las respuestas o interpretaciones incorrectas que pudieran sesgar la muestra. En general, se entendió el contexto, las razones y motivos de la aplicación. Para la realización de las entrevistas, se pudieron gravar las conversaciones.

Etapas 1: Caracterización y comprensión del entorno estratégico-operativo

1. ¿Qué entiende usted por el fenómeno de la atracción y retención del talento?
2. ¿Cuáles cree que son las principales dificultades en la atracción y retención del talento correcto a la organización?
3. ¿Qué beneficios ve en la atracción y retención de un candidato a trabajar a la empresa MEDLOG?
4. ¿Cuáles cree Ud. ¿Que son los principales atributos (monetarios y no monetarios) que los colaboradores aprecian más?
5. ¿Cuáles cree Ud. que son los principales factores que afectan al engagement en la organización?

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

6. Según usted: ¿Cómo se podría modificar la situación actual de la gestión del talento para lograr captar y retener al talento adecuado?
7. ¿Qué otros beneficios adicionales a los que se tienen actualmente podrían ser incluidos para mejorar la atracción y retención del talento?
8. A partir del modelo presentado, ¿qué opinión le merece?
9. ¿Qué le agregaría o modificaría?

Los Instrumentos asociados a clima organizacional y engagement, encuestas de salida y focus groups no se consideran explícitamente en este trabajo, debido a la extensión que esto representaría. Sí tomaremos los principales resultados que se vinculen con los datos de la investigación, con el objetivo de que puedan servir para los análisis y resultados respectivos.

Ética: Desde el inicio de toda actividad que conllevara levantamiento de información, se procuró dejar en claro a los participantes el fin último de la investigación de campo. También se aseguró a quienes participaron del muestreo, confidencialidad absoluta de sus

respuestas y neutralidad en su interpretación. Por otro lado, se respetó la libertad de quienes no quisieran participar, asegurando que no habría ninguna consecuencia por aquello.

### 3. Resultados:

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los 2 ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la tabla I.

#### 3.1 análisis de resultados entrevistas

Tabla I: Categorización de los resultados

Preguntas	Categorías	
Ítem 1: ¿Qué entiende usted por el fenómeno de la atracción y retención del talento?	Atracción de las personas adecuadas para mantenerlos y desarrollarlos.	67%
	Un fenómeno crítico en tiempos difíciles	22 %
	Tranquilidad y continuidad operacional.	11%
Ítem 2: ¿Cuáles cree que son las principales dificultades en la atracción y retención del talento correcto a la organización?	Que no haya una definición y transmisión clara de la cultura MEDLOG.	30 %
	Nuevos beneficios de mercado.	21%
	Cumplir con las expectativas ofrecidas.	21%
	Canales de búsqueda adecuados.	14 %
	Desarrollo de carrera.	14 %

Ítem 3: ¿Qué beneficios ve en la atracción y retención de un candidato a trabajar a la empresa MEDLOG?	Eficiencia.	35%
	Mejores resultados en todo sentido.	30 %
	Mejora del ambiente laboral.	21 %
	Es un win win para la empresa y el trabajador.	14%
Ítem 4: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales atributos (monetarios y no monetarios) que los colaboradores aprecian más?	Clima laboral.	26%
	Liderazgo de las jefaturas.	21%
	Cultura MEDLOG.	21%
	Sueldos/beneficios.	16%
	Consistencia en el actuar con los valores corporativos.	16%
Ítem 5: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales factores que afectan al engagement en la organización?	Cercanía de los líderes.	28%
	Preocupación genuina por la gente.	22%
	El tipo de gente que tiene la compañía.	22%
	Consecuencia con los que se dice y hace.	14%
	Beneficios.	14%

Ítem 6: Según usted: ¿Cómo se podría modificar la situación actual de la gestión del talento para lograr captar y retener al talento adecuado?	Más y mejor gestión de talento / DO.	33%
	Benchmarking externo e interno de tendencias.	27%
	Gestión de Marca Empleadora.	20%
	Beneficios.	20%
Ítem 7: ¿Qué otros beneficios adicionales a los que se tienen actualmente podrían ser incluidos para mejorar la atracción y retención del talento?	Flexibilidad laboral/ teletrabajo fijo.	42%
	Más vacaciones/week off.	21%
	Intercambio con otros países.	21%
	Bonos.	16%
Ítem 8: A partir del modelo presentado, ¿Qué opinión le merece?	Está correcto/bueno.	88%
	Se están haciendo alguna de las cosas.	12%
Ítem 9: ¿Qué le agregaría o modificaría?	Faltaría sistematizarlo un poco más.	37%
	Agregaría valores corporativos.	24%
	Un check anterior de la encuesta de salida.	13%
	Gestión del Know how de los más seniors.	13%

	Agregar dashboard de seguimiento.	13%
--	-----------------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

Ítem 1: ¿Qué entiende usted por el fenómeno de la atracción y retención del talento?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 67% de los entrevistados tiene claridad conceptual respecto de lo que significa la atracción y retención del personal, lo que queda en evidencia cuando se indica: “Se refiere a atraer a los que tú quieras atraer o que ellos que se fijen en tu empresa y una vez en ella, lograr que se queden por un buen tiempo generando valor a la empresa”, (Entrevistado 1) o “Hoy la atracción es importante, entendiendo qué es lo que yo puedo ofrecerles, pero igual o más importante es poder generar espacios para comprometer a los colaboradores, de manera de que se “camiseteen” con la empresa en todo sentido”, (Entrevistado 5). En segundo lugar, en las respuestas aparece un dato interesante que refuerza el momento actual que enfrentan las organizaciones y es el del contexto disruptivo que se vive, como lo menciona en la siguiente cita: “El desafío hoy es poder leer las expectativas y ofrecer a los postulantes lo que quieren, en especial en tiempos tan inciertos y cambiantes, de manera de ir adelante de la competencia”, (Entrevistado 2). La casi unanimidad del entendimiento conceptual presentado por los entrevistados nos permite asumir que la herramienta, en mayor o menor medida, tendrá un sustento que permita cierto grado de objetividad en las respuestas, ya que el universo de entrevistados es transversal y muy similar en los distintos grupos de entrevistados, los que representan posiciones y áreas transversales.

Dentro del amplio universo que entiende respecto a ambos conceptos, hay una consciencia clara de la importancia de hacerse cargo de la atracción y retención del talento, representado en frases como: “Hoy es crítico poder contar dentro de las organizaciones con los mejores talentos y eso se logra a través de reclutar y seleccionar a los mejores, pero además tenerlos contentos dentro de la empresa, ya que el tener que reemplazar a alguien genera mucha pérdida de tiempo y retrasa el trabajo”, (Entrevistado 6).

Ítem 2: ¿Cuáles cree que son las principales dificultades en la atracción y retención del talento correcto a la organización?

Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se obtuvo que una tendencia de un 30% de los entrevistados asocia el problema de atracción y retención a un aspecto identidad cultural y en específico a cómo pueda ser transmitida, pero es importante mencionar que debido a que la cultura de MEDLOG es tan importante dentro de la empresa y esta aparece muy bien evaluada habitualmente en las encuestas de clima, es que los entrevistados hacen el punto en el no poder transmitir esa riqueza, en especial a quienes intenta atraer. Esto queda reflejado en citas como: “El problema se presenta en que no tenemos claro y en base a la cultura de MEDLOG cuáles son nuestras fortalezas o cuales son las aristas de nuestra cultura que hacen que la empresa atraiga a un candidato. Todos hablamos de la cultura MEDLOG...pero ¿qué es? ... ¿la tenemos aceptada? ¿la sentimos, pero no la podemos sintetizar. Es complicado, ya que sabemos que es espectacular, pero debemos saber transmitirla”, (Entrevistado 5). En esa misma línea argumental tenemos otra opinión que marca el punto cultural: “Una de las principales dificultades ha sido poder transmitir a los candidatos ese "feeling" o sensibilidad que es muy fuerte en la empresa y que sustentan los valores corporativos, esa sensación especial que es trabajar en MEDLOG. Por lo tanto, el no poder transmitir esa experiencia tan especial hace desafiante el poder plasmarlo y mostrarlo. En especial en pandemia...¿cómo transmito esto a distancia?”, (Entrevistado 7).

Respecto a las segundas opciones, aun cuando marcan porcentualmente una menor tendencia, no deja de llamar la atención los temas de beneficios de mercado, en especial las nuevas tendencias al respecto, como bien lo resume la siguiente cita: “Aun cuando un factor importante en casos de no cierre de proceso de selección es la lejanía de las instalaciones, lo más preponderante es no tener aun definido un modelo de trabajo flexible que permita estar en línea con otras empresas del rubro. Este y otros temas referidos a condiciones y beneficios hoy están apareciendo cada vez más en las entrevistas de trabajo”, (Entrevistado 8).

Ítem 3: ¿Qué beneficios ve en la atracción y retención de un candidato a trabajar a la empresa MEDLOG?

Lo más destacable de las respuestas entregadas, es que el 100% de ellas apelan a que el efecto que genera la atracción y retención del talento es un efecto positivo. Yendo ya más en detalle, la eficiencia es lo más comentado con un 35% y respuestas como: “Está claro que traer a los mejores para los puestos de trabajo y

lograr que ellos crezcan y aporten, nos permite mantener la continuidad operacional y no nos desgastamos en estar re-induciendo a nuevos candidatos a partir de una alta rotación y menor eficiencia”, (Entrevistado 2) evidencian gran parte de la tendencia en este concepto. Cabe destacar también ítems complementarios al anterior, donde los aspectos positivos son ampliados a las distintas esferas de la dinámica organizacional, quedando en evidencia en comentarios como: “Esto es positivo para todo, ya que genera entusiasmo y buen ambiente, lo que te lleva a hacer la pega de manera mucho mejor y eso finalmente los viejos se lo llevan para la casa...digamos que contagia”, (Entrevistado 6).

Ítem 4: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales atributos (monetarios y no monetarios) que los colaboradores aprecian más?

Esta se podría decir que es una pregunta clave en el análisis de la información recopilada, toda vez que apunta a poder entrañar, directamente desde las fuentes representativas de los colaboradores, la respuesta a qué o cuáles son aquellos factores que hacen que los colaboradores deseen ingresar y mantenerse en la compañía. Podemos encontrar en las entrevistas comentarios como: “En su gran mayoría la gente agradece el clima laboral, fortaleciéndose esto con la consistencia que existe entre lo que se dice y hace por parte de los líderes, lo que queda reflejado en los numerosos casos de personas que renuncian por un poco más de sueldo y que terminan volviendo porque los ambientes laborales no son los mismo”, (Entrevistado 1) o “Si bien el tema monetario a todos nos mueve, pero lo principal es la cercanía, la sensación de estar en una familia y la flexibilidad y distensión que se da cuando se está trabajando. La gente valora mucho el preocuparse como están ellos y sus familias antes que el trabajo”, (Entrevistado 3).

Cabe destacar de igual forma que en segundo lugar y a sólo 5 puntos porcentuales, se encuentra la categoría “Liderazgo de la jefatura”, la cual tiene comentarios como: “Los muchachos saben que uno está siempre ahí, ellos perciben que los líderes en la compañía son cercanos y ellos lo aprecian, en especial cuando están partiendo en su trabajo. Esa relación después perdura en el tiempo”, (Entrevistado 6). Ambas categorías finalmente podríamos decir que son complementarias y generan un atributo que permite ir dilucidando que estos factores son claves en la atracción y retención de los empleados en MEDLOG.

Ítem 5: ¿Cuáles cree Ud. que son los principales factores que afectan al engagement en la organización?

Respecto a esta pregunta, es interesante ver cómo una característica que en otras categorías asumía un rol secundario en las preferencias, en esa pregunta pasa a ser el más relevante y es el que tiene que ver con cómo los liderazgos logran generar un hito tremendamente significativo, como lo es hacer sentir una ligazón determinante entre los trabajadores y la organización, obteniendo el anhelado engagement o compromiso con la empresa. Este tipo de impresiones quedan de manifiesto en comentarios como: “Lo principal es la influencia de los líderes y cómo estos están alineados con los valores corporativos. En general se puede ver que hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo que finalmente hace que los colaboradores creen en la empresa, la quieran y cuiden”, (Entrevistado 7). Le siguen con un 22% 2 categorías, preocupación por la gente y el tipo de gente que tiene la compañía, las que, en línea con gran parte de las respuestas, le siguen dando un respaldo importante al ambiente laboral en general y el tipo de personas que trabajan en la compañía y queda bastante bien resumido en el comentario: “En el crecimiento que hemos tenido como empresa, hemos mantenido la preocupación y cercanía con la gente. Esa preocupación genuina se traspassa...no por mantener el número de la encuesta, sino porque realmente se siente”, (Encuestado 4).

Ítem 6: Según usted: ¿Cómo se podría modificar la situación actual de la gestión del talento para lograr captar y retener al talento adecuado?

En esta respuesta podemos ver de manera clara 2 conceptos distintos entre sí, pero que en general marcan una tendencia coincidente también en las respuestas y tienen que ver la primera con la categoría Más y mejor gestión de talento/DO, la cual con un 33% lidera las preferencias. Respuestas importantes levantadas en este aspecto están: “También cómo gestionas un talento, como haces para retenerlos. Buscas en la misma área o se ve un desarrollo en las otras áreas, es hacer gestión interna del talento. Tener la capacidad de ver si podemos promover internamente, junto con darles la oportunidad de desarrollarse”, (Entrevistado 5).

La siguiente categoría es de gran relevancia también, marcando un 27% de las respuestas y tiene que ver con Benchmarking externo e interno de tendencias. Esta idea de poder revisar qué está haciendo la competencia, así como revisar internamente en la organización

cuales son las inquietudes, es una propuesta muy interesante, toda vez que permite tener claridad de lo que las tendencias están mostrando y con ello, los “ganchos” que van permitiendo atraer a los talentos y mantenerlos en las organizaciones. Ejemplos de respuesta a esta categoría quedan de manifiesto en citas como: “Después deberían hacer una revisión con la competencia y el mercado y saber qué está haciendo, ya que hoy está muy dinámico hoy en día. Deberíamos a partir de estos datos de mercado ir un paso más adelante e igualar y ojalá y dar un paso más adelante para ser competitivos”, (Entrevistado 3).

Ítem 7: ¿Qué otros beneficios adicionales a los que se tienen actualmente podrían ser incluidos para mejorar la atracción y retención del talento?

Ante esta pregunta, las respuestas de los encuestados se inclinaron preferentemente a aspectos de flexibilidad laboral y espacio de desarrollo enfocados al tiempo libre. En una primera instancia y con el 26% de las respuestas, los aspectos relacionados a tener más espacios de flexibilidad laboral y finalmente dejar el teletrabajo como algo definitivo se impusieron con respuestas como: “Hoy es impensable no plantear un modelo que permita la flexibilidad laboral, ya que la competencia y el mercado están implementando estos conceptos con tiempo y nuestra gente ya está siendo tentada por ofertas que contienen estas formas de trabajo” (Entrevistado 2).

Le siguieron muy de cerca con un 21% el aumentar las vacaciones y los tiempos libres relacionados a esparcimiento o a permisos sin goce de sueldo para temas de estudio. La tendencia queda bien reflejada en respuestas como: “Como empresa multinacional, podríamos facilitar el intercambio de talentos entre los países y agencias, logrando enriquecer a los profesionales, ya que pueden crecer fuera y también producen un sentido fuerte de pertenencia” (Entrevistado 8).

Ítem 8: A partir del modelo presentado, ¿Qué opinión le merece?

Las respuestas ante esta pregunta fueron categóricas en aprobar el sistema propuesto, el que generó una buena impresión y principalmente entendimiento de la lógica del funcionamiento, con un 88%. El 12% restante estaría referido a comentar que se estarían desarrollando alguno de estos aspectos, respuesta que estaría en línea con el conocimiento del modelo.

Ítem 9: ¿Qué le agregaría o modificaría?

Dentro de la última pregunta, las respuestas tendieron a concentrarse principalmente en aspectos de sistematización o estandarización, logrando llegar a un 37%. Algunas de las frases más representativas fueron: “El modelo está interesante y genera una buena impresión y confiabilidad. Lo único que sugeriría hacerle es poder darle una mayor sistematicidad, en orden a poder hacerlo secuencial y más claro en su lógica...el resto, perfecto”, (Entrevistado 1).

3.2 Encuesta clima

Para este análisis, se tomaron las encuestas de clima de la empresa MEDLOG de los años 2019, 2020 y 2021. La tasa de participación promedio en estos 3 años fue de sobre un 86% de los trabajadores, lo que la hace fiable y permite tener datos bastante completos, a lo que se le suma el hecho de que fue tomada de manera anónima. Revisando los resultados, se puede ver precisamente en el concepto de engagement una baja en los últimos 2 años (figura 1), lo que llama la atención y levanta las alertas de que algún fenómeno puede estar ocurriendo. De más está decir que los resultados, aun cuando sufren

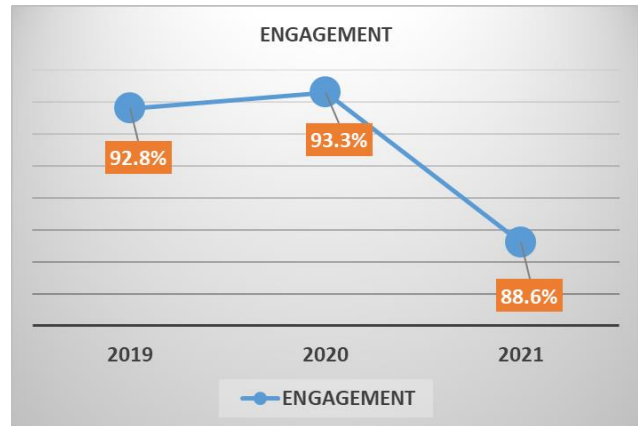


Figura 1: Nivel de engagement, encuesta de clima

Otro factor interesante que complementa el punto anterior es el referido a la intención de permanecer (figura II), ítem que es evaluado de manera individual en la encuesta de clima y que sigue la tendencia de baja mostrada en el apartado de engagement, aunque en este caso es un poco más alto con un 6,1% de baja en el último año, generando una cierta predisposición que también levanta las alertas en cuanto a la intención de los colaboradores a dejar la compañía.

Ranking	Beneficios
1	Bono Vacaciones
2	Día libre de cumpleaños
3	Teletrabajo
4	Días Administrativos
5	Deporte y Recreación
6	Convenios Salud
7	Apoyo Estudios
8	Bono 3er turno
9	Bono Productividad
10	Bono Fin de Temporada

una baja porcentual de 4,2%, sigue siendo bastante positivos (88,6% de las respuestas positivas) para el promedio de las empresas.

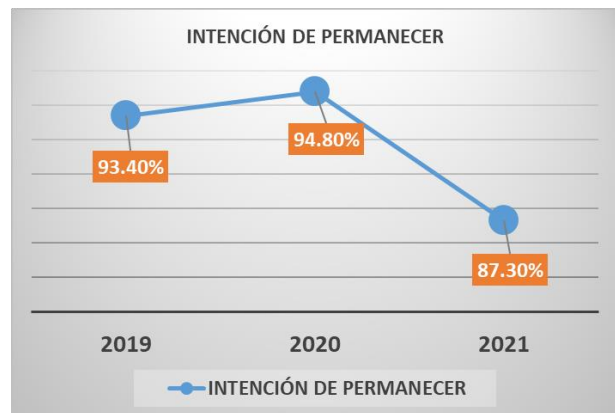


Figura 2: Intención de permanecer, encuesta de clima

Como último dato interesante de la encuesta, está la única pregunta abierta, que se refiere a qué beneficios agregaría (tabla 2). Los resultados son claros en temas de bonificación adicional (en especial en respuestas de áreas operativas), días libres para cumpleaños y teletrabajo (principalmente respuestas de áreas administrativas).

Tabla 2: Beneficios adicionales sugeridos, encuesta de clima

Esta información resulta muy útil, toda vez que de manera directa los colaboradores pueden expresar sus preferencias en cuanto a nuevos beneficios o elementos adicionales que los beneficien.

### 3.3 Rotación de personal

Dentro de los indicadores duros que también contribuyeron de manera decisiva a investigar el fenómeno de la atracción y

retención de talento en MEDLOG, fueron los índices de rotación corporativos, los cuales tendieron -en especial durante el año 2021- a subir de manera exponencial, hecho que levantó una preocupación importante dentro de la empresa. El aumento mencionado fue de más de un 100%, lo que deja claro que hubo factores determinantes que influyeron en un fenómeno a todas luces, extraordinario.

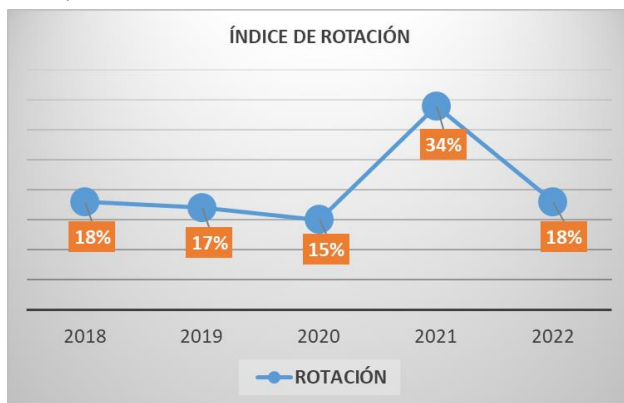


Figura 3: Índice de rotación

En ese sentido y haciendo algunas profundizaciones al respecto, la principal causa que pudimos aislar fue que, como consecuencia de la pandemia, la demanda de mano de obra en aspectos técnicos de las áreas de logísticas (figura 3), proliferaron a partir de la necesidad de traslado de encomiendas y bodegaje, entre otros, generando un desajuste entre una alta demanda por un “bien” escaso, disparándose los sueldos y la rotación.

### 3.4 Análisis encuesta de salida

Las encuestas de salida empezaron a ser utilizadas desde fines del año 2021 y lo que llevamos de este año (2022), a partir de la necesidad de tener claridad de las causas de las renuncias de los colaboradores. Este instrumento es aplicado solamente a los casos de salidas “voluntarias”, es decir, quienes renuncian a la compañía.

Son varios los ítems que aborda esta herramienta y que ayudan a configurar un panorama general de las salidas, aportando de manera sustantiva al entendimiento de la atracción y retención de los colaboradores en MEDLOG. Llamamos la atención, por ejemplo, la alta ponderación que se

le otorga al ambiente laboral y en segundo lugar a los beneficios que entrega la compañía al ser preguntados por las características positivas de la compañía, aspectos que marcan atributos muy potentes y que harían que los extrabajadores incluso tuvieran la intención de volver a trabajar en la empresa (100% de las preferencias) o recomendarían la compañía a un amigo para trabajar en ella (91%).

Por otro lado, como aspectos a mejorar arrojados por esta encuesta, se encuentran las preguntas referidas a qué aspectos mejorarían en MEDLOG, frente a lo que la mayoría se inclinó por responder “la carga laboral/diseño del trabajo” y “comunicación y trato entre distintas áreas”, aspectos muy interesantes de poder ser revisados y mejorados, ya que son tópicos internos que pueden ser elaborados y mejorados con los equipos y especialistas internos.

En esa misma línea, las respuestas a la pregunta del motivo de su renuncia (figura 4) nos indican temas principalmente referidos a “Desarrollo y crecimiento”, con un 70% y en segundo lugar y algo más alejado, “Mejor remuneración”, con un 16%.

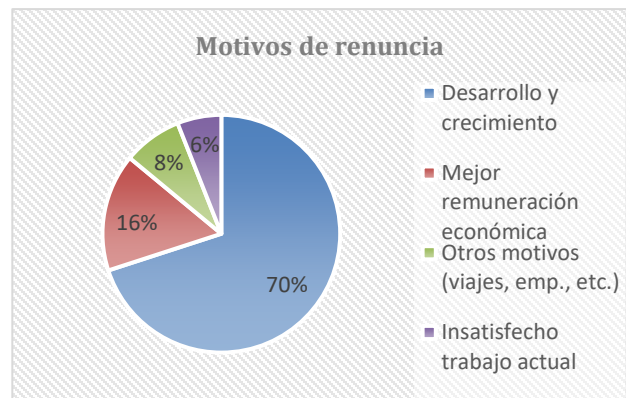


Figura 4: Motivo de renuncia, encuesta de salida

### 3.5 Focus group atributos marca empleadora

Como otra medición que va en línea con la búsqueda de variables que expliquen la atracción y retención, se llevaron a cabo Focus groups a nivel nacional en los 4 terminales que posee la compañía. Los resultados arrojaron data relevante, en especial en las preguntas que apuntaban a saber cuáles eran los atributos que hacen de MEDLOG una empresa diferente (figura 5), donde las respuestas se inclinaron en su gran mayoría a aspectos de ambiente laboral y el considerar a la compañía como una gran familia, sumando un 68% entre ambas categorías.

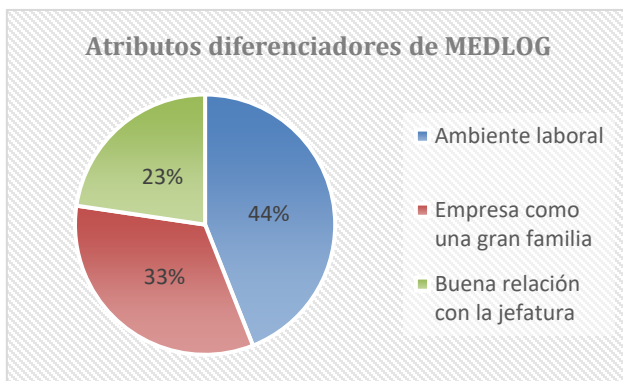


Figura 5: Atributos diferenciadores, focus groups

Por otro lado, y a partir de la pregunta de qué otros beneficios o atributos podría tener la compañía (tabla 6), las preferencias son mayoritariamente referidas a “Bonos” (de distintos tipos) con un 43%, seguido de “Desarrollo”, con un 29%.

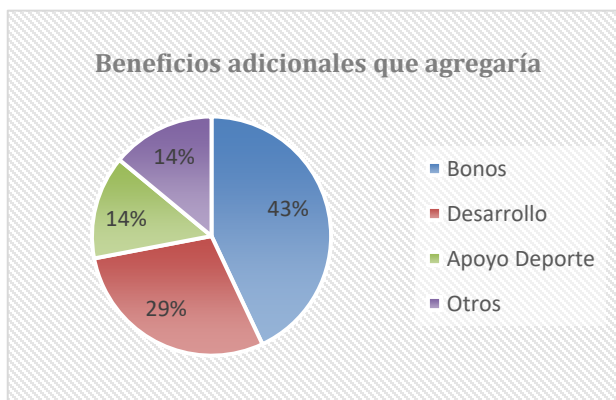


Figura 6: Beneficios adicionales, focus groups

### 3.6 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización y comprensión del entorno estratégico-operativo, es posible visibilizar que los colaboradores de la empresa, en un porcentaje importante, manejan de manera correcta el concepto de atracción y retención de talento, lo que permitió establecer un adecuado nivel de comprensión conceptual del muestreo de opiniones para poder llegar a las variables claves que se aislaron en este análisis.

Por otro lado, respecto a las variables que hacen atractiva la llegada y/o retención de los empleados, aparece un dato tremendamente relevante y que se repite en todos los instrumentos aplicados y que guarda relación con el positivo clima o ambiente laboral que existe en la compañía. Esto queda demostrado en las entrevistas, donde un 26% de los encuestados le atribuye al clima laboral la principal categoría a este atributo corporativo, así como un 21% el de los liderazgos. Asimismo, los focus group señalan que la mayor cantidad de respuestas apuntaron también al clima laboral, con un 33% de las opiniones, seguido de un 25% que siente a la empresa como “una gran familia”, siendo un atributo analogable o complementario a este favorable atributo corporativo. Por otro lado, y a mayor abundamiento en el punto, podemos rescatar de las encuestas de salida también poseen un dato tremendamente relevante y que dice relación con que un 60% de los exempleados salientes marcan como la principal característica positiva de MEDLGO el ambiente laboral, dejando bastante claro que finalmente este atributo es un gran activo que posee la empresa y aun cuando ha bajado, sigue teniendo una buena ponderación comparado con la industria.

Este atributo, además de repetirse, concita una opinión transversal, tanto en las áreas administrativas, así como en las operativas, además de darse en las distintas localidades y cargos jerárquicos. Siendo tan marcado este atributo, ayuda a explicar en parte la estabilidad que la compañía ha ido teniendo en sus años de crecimiento.

Por otro lado, y siguiéndole en porcentaje aparece la positiva percepción de los liderazgos dentro de la organización, siendo un puntal en las respuestas de engagement presentadas. Es interesante poder poner en perspectiva este punto y aun cuando haya disminuido en los últimos años, sigue marcando un alto porcentaje de respuestas positivas, lo que contrasta con

las tendencias mundiales en donde los porcentajes de engagement distan de manera importante con los de MEDLOG. Es así como la referencia global habla de un 30% de engagement en las empresas a nivel mundial, versus un 88,6% que poseen los colaboradores en MEDLOG Chile.

Considerando la segunda etapa propuesta para mejorar entornos de engagement y concepción de etapas del modelo, podemos decir que los instrumentos utilizados nos permiten obtener información de primera fuente de cuales podrían ser las acciones para mejorar las tendencias a la baja de la atracción y retención del último tiempo, dando luces de como poder ir mejorando aspectos que contribuyan a tener los buenos estándares de años anteriores o incluso poder mejorarlos. En este ámbito hay conductores claros en línea con mejorar la gestión en el desarrollo de carrera y de las competencias de los colaboradores, lo que se complementa de manera directa con las respuestas de las encuestas de salida, donde el 70% de los encuestados dice estar dejando la compañía por aspectos precisamente referidos a desarrollo y crecimiento profesional. Este dato es interesante, ya que, si revisamos en la bibliografía, podemos encontrar respaldo de ello dentro de los aspectos o variables que generan rotación, se encuentran el no tener espacios o planes de desarrollo de carrera u oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, hay una tendencia importante de un 27% de los entrevistados que sugieren a la compañía estar atentos al mercado para incorporar nuevas tendencias como trabajo flexible, teletrabajo y algunos bonos que estiman son necesarios tener como parte del conjunto de beneficios, de manera de poder estar iguales o en mejor posición para cautivar nuevos talentos o retener los que actualmente tiene la compañía. En ese sentido, es importante atender a esta señal, ya que el no hacerse cargo de esto, significará inevitablemente el riesgo de perder talento y cederlo a un mercado que hoy se presenta bastante dinámico en cuanto a ofrecer nuevos y novedosos beneficios.

Respecto al modelo presentado a los entrevistados, este generó una muy buena recepción, haciéndoles sentido la manera de cómo estaba estructurado y la lógica de los contenidos que se presentaron en línea con la necesidad de atracción y retención del talento. Incluso algunos refieren identificar parte de los contenidos y flujos como acciones que se están actualmente llevando a cabo dentro del área. Ahora bien, al momento de preguntarles por elementos a agregar o modificar, ensu

mayoría opinaron que estandarizarlo un poco más, con un 37% y el resto de los comentarios fueron en

línea con agregarle algunos elementos adicionales en las etapas de ciclo de vida del trabajador.

Para abordar las brechas detectadas se propone Comunicar de manera efectiva los atributos corporativos a todos los trabajadores, ajustándose a la plana administrativa y en especial a la operativa, ya que hoy no se logra diferenciar, generando asimetría en la información. Llevar a cabo estudios externos periódicos de las condiciones que hoy ofrece el mercado en cuanto a beneficios, así como sondeos internos en la misma línea con los colaboradores. Proponer modalidades de trabajo flexible, a través de un estudio que permita medir eficacia con teletrabajo, por ejemplo, generando así posibilidades de trabajo alternativos. Reforzar el trabajo de Jefatura y de recurso humanos, de manera de transmitir de manera adecuada la información de los atributos, beneficios y desarrollos que tiene la empresa. Implementar mallas de desarrollo de competencias y guía de desarrollo de carrera interna para áreas administrativas y operativas (complementarias).

### *3.7 Modelo Conceptual Propuesto*

A partir de las conclusiones de los distintos instrumentos descritos anteriormente y en especial de sus conclusiones, parámetros, flujos de información, variables y/o etapas detectadas se propone un modelo conceptual como el de la figura 7, donde destacan primero las etapas de recolección de datos, que permite generar los insumos necesarios de información para poder hacer posible el correcto funcionamiento de la organización hasta que termina, haciendo un recorrido

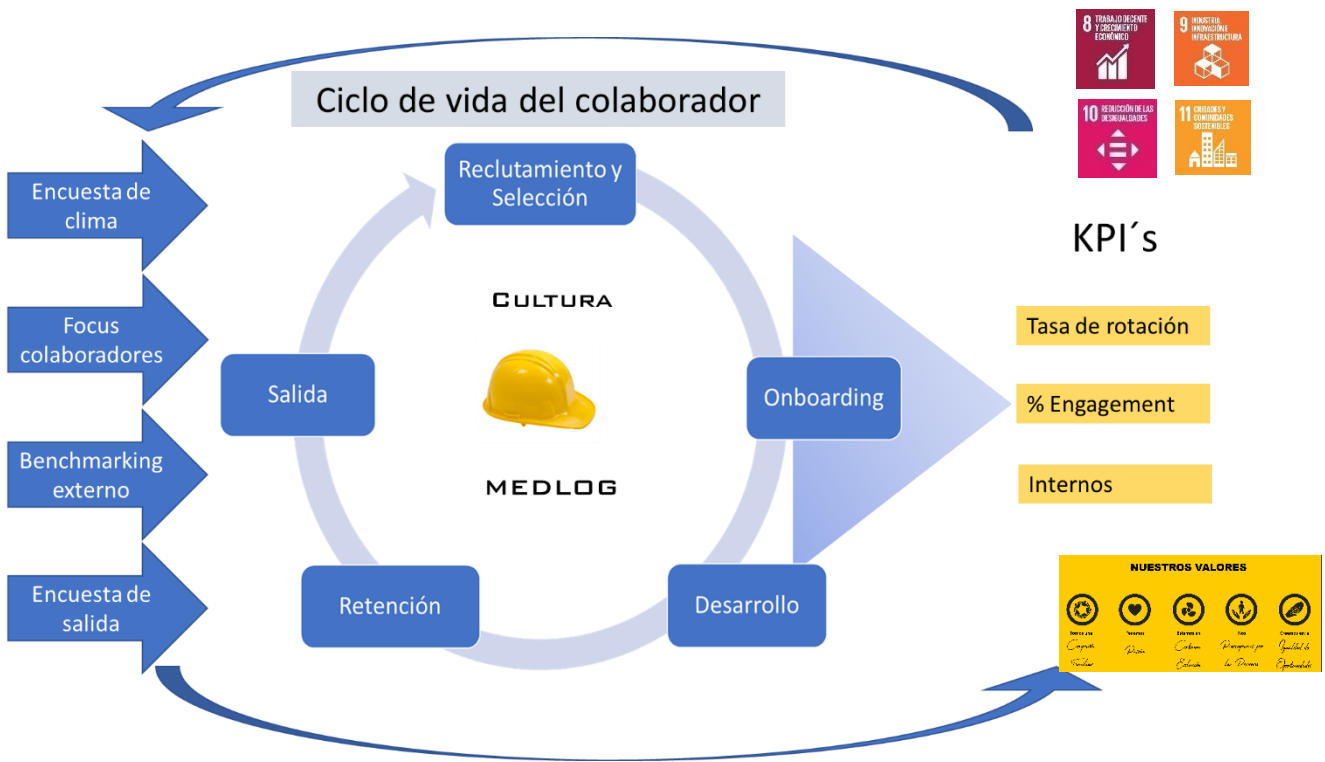


Figura 7: Modelo conceptual marca empleadora, fuente: elaboración propia

por su desarrollo dentro de la organización. Como parte final del proceso, está la etapa de recolección de resultados del ciclo, en la cual a través de KPI's se puede evaluar y retroalimentar al proceso nuevamente, generando una mejora continua.

#### 4. Conclusiones

A partir de la inquietud que surge en la empresa MEDLOG por la disminución de algunas variables en lo referido a la encuesta de clima y engagement, junto con un alza del índice de rotación y nuevas demandas surgidas a partir de ciertos grupos dentro de la organización en el contexto nacional durante la pandemia, es que la compañía puso a disposición una serie de instrumentos para poder cuantificar posibles causas que obstaculizaran la atracción y retención de sus colaboradores y a su vez relevar información de aquellos elementos o atributos que los mismos trabajadores que postulan y/o trabajan para la organización encuentran atractivos, con el objetivo

tomar medidas para poder garantizar la continuidad operacional y con ellos, el correcto funcionamiento del negocio.

Este trabajo establece que los elementos que hoy son atractivos para los postulantes y que servirán para atraerlos a trabajar en la empresa y quedarse en ellas son principalmente ambientes laborales agradables y sanos que generen respeto y espacios de confianzas, lo que facilita el poder desarrollar las labores de trabajo de manera plena, junto con liderazgos cercanos y preocupados que estén en línea con los valores corporativos. Estos atributos son los que por defecto generarán el tan importante engagement del trabajador con la organización, logrando con esto la adecuada atracción y retención del mejor talento y los resultados y objetivos de la compañía, ya que les genera sensación de pertenencia y esto a su vez, intención de darle un sentido concreto a su trabajo, aportando a los resultados de la compañía.

Un aspecto importante que la organización debe trabajar es en el poder transmitir al mercado de posibles postulantes estos atributos de empresa,

pudiendo reflejar de manera práctica todas aquellas características o atributos positivos que tiene la marca MEDLOG y que puedan servir de gancho para atraer al talento adecuado. Por otro lado, los aspectos relacionados a la flexibilidad en el trabajo, traducidos por ejemplo en teletrabajo, son elementos fundamentales a la hora de atraer y retener a los colaboradores del ámbito principalmente administrativo, ya que las empresas competidoras del rubro e incluso de otros giros de negocio, ya tienen implementadas estas modalidades de trabajo flexible o están en vías de hacerlo.

Otro tema fundamental que debe tomarse en cuenta tiene que ver con mallas de desarrollo ajustada a las carreras laborales que existen dentro de la organización, especificando aquellas para las áreas administrativas, así como para las operativas, ya que hoy cada vez más se pide que las organizaciones den herramientas de desarrollo, y también generen espacios de crecimiento tanto vertical como horizontal dentro de la empresa.

Un aspecto clave para tener en cuenta y que va en línea con lo mencionado anteriormente, es el trabajar de manera permanente en la revisión de mercado externo respecto a los beneficios monetarios y no monetarios, así como también el sondeo interno con los colaboradores, de manera de estar actualizados de cuáles son las tendencias que afectan hoy a los empleados, en particular en ambientes tan disruptivos y dinámicos.

Para ello se propuso un modelo de gestión del capital humano para la atracción y retención del talento, basado en la gestión de variables claves que propicien que una empresa de logística intermodal pueda convertirse en una marca empleadora atractiva y de prestigio. En efecto, los datos muestran que el modelo propuesto es capaz de potenciar de manera significativa el que la empresa MEDLOG se transforme en una marca empleadora de prestigio, logrando a través de sus variables de ciclo de vida del empleado, a saber, la atracción, inducción, desarrollo y salida del colaborador, se traduzca en una experiencia única y exclusiva de la empresa, que tienen circuitos que le permiten retroalimentarse tanto interna como externamente de aquellas variables necesarias para mantener este ambiente. Estos atributos son fruto de un trabajo dedicado a poder crear trabajos de calidad y a una elección de personal precisa, en línea con lo que el negocio necesita y pueda proyectar.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de barreras y facilitadores estructurales que permitan el desarrollo de un clima organizacional que fomente el compromiso de los colaboradores hacia el largo plazo y de esta manera, impactar de manera certera en los stakeholders más relevantes para la organización, los colaboradores. Des esta manera, se logra contribuir de manera directa a 4 ODS (Naciones Unidas, 2018), a saber, *Trabajo decente y crecimiento económico, Industria, innovación e infraestructura, Reducción de las desigualdades y Ciudades y comunidades sostenibles*. Es así como el enfoque corporativo entiende que cada individuo que trabaja en la compañía es una persona que, junto con contribuir a las metas organizacionales, está contribuyendo también a sus propias metas y las de sus familias, las cuales son una manera sustentable de entender una comunidad social, la cual se proyecta y desarrolla. En este sentido, la responsabilidad corporativa es tremendamente grande y debe estar acompañada con una atracción y retención de personas armónico, coherente y que finalmente contribuya a un desarrollo sostenible.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Comunicar de manera efectiva los atributos corporativos a todos los trabajadores y potenciales candidatos.
- Llevar a cabo estudios externos periódicos de las condiciones que hoy ofrece el mercado en cuanto a beneficios, así como sondeos internos en la misma línea con los colaboradores.
- Proponer modalidades de trabajo flexible, a través de un estudio que permita medir eficacia con teletrabajo y así asegurar continuidad operacional.
- Reforzar el trabajo de Liderazgo en las jefaturas y de recurso humanos, de manera de transmitir de manera adecuada la información de los atributos, beneficios y desarrollos que tiene la empresa.
- Implementar mallas de desarrollo de competencias y guía de desarrollo de carrera interna para áreas administrativas y operativas (complementarias)

## Referencias

- Abdullah Al Mamun C. & Hasan MD. (06 de Abril de 2017). *Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view*. Recuperado el Julio de 2022. DOI:10.21511/ppm.15(1).2017.06
- Ambler T. (1996). *The employer Brand*. *Journal of Brand Management* 4 (3). DOI:10.1057/bm.1996.42
- Bradley M. & Wollard K. (2009). *A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition*. Obtenido de Works.bepress.com: <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1159&context=sferc>
- Buckingham, M. (30 de May-June de 2022). *Harvard Business Review*. Obtenido de Talent Management: <https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-love>
- Chouinard Y. (14 de septiembre de 2022). *Fundador de Empresa Patagonia*. Entrevista, *New York Times*. Recuperado en: <https://www.nytimes.com/2022/09/14/climate/patagonia-climate-philanthropy-chouinard.html>
- Stein D., Hobson N., Jachimowicz J. & Whillans H. (13 de October de 2021). *Harvard Business Review*. Obtenido de HBR: <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>
- De Smet A., Dowling A., Mugayar-Baldocchi M. & Schaninger B. (8 de Septiembre de 2021). Recuperado el July de 2022, de [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com): <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Díaz O, Cardona M, Aguirre D. (2014). *Suma de Negocios*. Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700059#bib0030>
- Eger L., Micik M., Gangur M. & Rehor P. (17 de Febrero de 2019). *Technological and Economic Development of Economy*. Obtenido de *Journals.vilniustech.lt*: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/TEDE/article/view/9387/8548>
- Latorre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Universidad de Valencia. Recuperado en: <https://www.tdx.cat/handle/10803/81889>
- Manjarrez N., Sablón N. & Ortega V. (2016). *Gestión de los recursos humanos: Un abordaje teórico*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, (octubre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html>
- Montes, C. (2019). *Millennials se convierten en la generación con más trabajadores en Chile*. *La Tercera*. Recuperado en <https://bit.ly/3fowsfj>
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*, Santiago
- Pico, L. (2016). *La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual*. *Innova Research Journal*, 1(11), 97-104. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>
- Rodriguez D. & Valldeoriola J. (2009) *Metodología de la Investigación*. Primera Edición. FUOC, Barcelona España. Obtenido de <https://bit.ly/3YfbWQH>
- Tomasina F. & Pisani F. (4 de Julio de 2022). *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*. Obtenido de Scielo: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-25492022000200147&lang=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492022000200147&lang=es)
- Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos de Champions*. 1era ed., Buenos Aires, Granica.
- Zavala-Villalón G. & Frías P. (Noviembre de 2018). *Psicoperspectiva*. Obtenido de Scielo: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242018000300052&lang=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242018000300052&lang=es)

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

A partir de la inquietud que surge en la empresa MEDLOG SA por la disminución de algunas variables en lo referido a la encuesta de clima y engagement, junto con un alza del índice de rotación y nuevas demandas surgidas a partir de ciertos grupos dentro de la organización en el contexto nacional durante la pandemia, es que la compañía puso a disposición una serie de instrumentos para poder cuantificar posibles causas que obstaculizaran la atracción y retención de sus colaboradores y a su vez relevar información de aquellos elementos o atributos que los mismos trabajadores que postulan y/o trabajan para la organización encuentran atractivos, con el objetivo tomar medidas para poder garantizar la continuidad operacional y con ellos, el correcto funcionamiento del negocio.

Este trabajo establece que los elementos que hoy son atractivos para los postulantes y que servirán para atraerlos a trabajar en la empresa y quedarse en ellas son principalmente ambientes laborales agradables y sanos que generen respeto y espacios de confianzas, lo que facilita el poder desarrollar las labores de trabajo de manera plena, junto con liderazgos cercanos y preocupados que estén en línea con los valores corporativos. Estos atributos son los que por defecto generarán el tan importante engagement del trabajador con la organización, logrando con esto la adecuada atracción y retención del mejor talento y los resultados y objetivos de la compañía, ya que les genera sensación de pertenencia y esto a su vez, intención de darle un sentido concreto a su trabajo, aportando a los resultados de la compañía.

Un aspecto importante y que la organización debe trabajar, es en el poder transmitir al mercado de posibles postulantes estos atributos de empresa, pudiendo reflejar de manera práctica todas aquellas características o atributos positivos que tiene la marca MEDLOG y que puedan servir de gancho para atraer al talento adecuado. Por otro lado, los aspectos relacionados a la flexibilidad en el trabajo, traducidos por ejemplo en teletrabajo, son elementos fundamentales a la hora de atraer y retener a los colaboradores del ámbito principalmente administrativo, ya que las empresas

competidoras del rubro e incluso de otros giros de negocio, ya tienen implementadas estas modalidades de trabajo flexible o están en vías de hacerlo.

Otro tema fundamental que debe tomarse en cuenta tiene que ver con mallas de desarrollo ajustada a las carreras laborales que existen dentro de la organización, especificando aquellas para las áreas administrativas, así como para la operativas, ya que hoy cada vez más se pide que las organizaciones den herramientas de desarrollo, y también generen espacios de crecimiento tanto vertical como horizontal dentro de la empresa.

Un aspecto clave para tener en cuenta y que va en línea con lo mencionado anteriormente, es el trabajar de manera permanente en la revisión de mercado externo respecto a los beneficios monetarios y no monetarios, así como también el sondeo interno con los colaboradores, de manera de estar actualizados de cuáles son las tendencias que afectan hoy a los empleados, en particular en ambientes tan disruptivos y dinámicos.

Para ello se propuso un modelo de gestión del capital humano para la atracción y retención del talento, basado en la gestión de variables claves que propicien que una empresa de logística intermodal pueda convertirse en una marca empleadora atractiva y de prestigio. En efecto, los datos muestran que el modelo propuesto es capaz de potenciar de manera significativa el que la empresa MEDLOG se transforme en una marca empleadora de prestigio, logrando a través de sus variables de ciclo de vida del empleado, a saber, la atracción, inducción, desarrollo y salida del colaborador, se traduzca en una experiencia única y exclusiva de la empresa, que tienen circuitos que le permiten retroalimentarse tanto interna como externamente de aquellas variables necesarias para mantener este ambiente. Estos atributos son fruto de un trabajo dedicado a poder crear trabajos de calidad y a una elección de personal precisa, en línea con lo que el negocio necesita y pueda proyectar.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de barreras y facilitadores estructurales que permitan el desarrollo de un clima organizacional que fomente el compromiso de los colaboradores en el largo plazo y de esta manera impactar de

manera certera en los stakeholders más relevantes para la organización, los colaboradores. De esta manera, se logra contribuir de manera directa a 4 ODS (Naciones Unidas, 2018), a saber, *Trabajo decente y crecimiento económico, Industria, innovación e infraestructura, Reducción de las desigualdades y Ciudades y comunidades sostenibles*. Es así como el enfoque corporativo entiende que cada individuo que trabaja en la compañía es una persona que junto con contribuir a las metas organizacionales, está contribuyendo también a sus propias metas y las de sus familias, las cuales son una manera sustentable de entender una comunidad social, la cual se proyecta y desarrolla. En este sentido, la responsabilidad corporativa es tremendamente grande y debe estar acompañada con una atracción y retención de personas armónico, coherente y que finalmente contribuya a un desarrollo sostenible.

También es importante considerar que:

- Se llevó a cabo una revisión bibliográfica y de contenidos que permitió aislar variables pertinentes respecto a la atracción y retención del talento, a través de una búsqueda conceptual atinentes de los contenidos
- Se identificó y contrastó, a través de herramientas organizacionales, aquellos elementos o variables claves de la atracción y retención del talento dentro de la organización. Para estos efectos, se utilizaron diversas herramientas relacionadas al desarrollo organizacional, como lo fueron entrevistas semiestructuradas, focus groups, encuestas de clima, índices de rotación y encuestas de salida, permitiendo contrastar entre ellas la información que cada una arrojó y a su vez, pudiendo comparar también estos resultados con los conceptos vistos en las bases bibliográficas.
- Se propuso un modelo que permita medir y anticipar las variables necesarias para la atracción y retención del talento. De esta manera, se pudo establecer un sistema que permite identificar etapas que van permitiendo entender hitos sucesivos de diagnóstico, desarrollo de los contenidos y medición de

KPIs, logrando así una retroalimentación de información clave para el proceso de atracción y retención del talento.

#### **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:

- Realizar una investigación de otros actores importantes de la industria logística del país y/o de unidades de negocios similares dentro del grupo
- Propuestas para trabajos futuros en línea con lo expuesto en esta tesis y en especial en las recomendaciones emanadas de esta
- En orden a tener una mayor precisión y generalización, se requeriría incrementar el universo de la muestra
- Realizar cruces adicionales de información entre herramientas utilizadas a través de modelos cuantitativos distintos

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abdullah Al Mamun C. & Hasan MD. (06 de Abril de 2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. Recuperado el Julio de 2022. DOI:10.21511/ppm.15(1).2017.06

Ambler T. (1996). The employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3).  
DOI:10.1057/bm.1996.42

Bradley M. & Wollard K. (2009). A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition . Obtenido de Works.bepress.com:  
<https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1159&context=sferc>

Bravo, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investedu, Universidad Autónoma de México* 1(7), 162-167.  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>

Buckingham, M. (30 de May-June de 2022). *Harvard Business Review*. Obtenido de Talent Management: <https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-love>

Chouinard Y. (14 de septiembre de 2022). Fundador de Empresa Patagonia. Entrevista, *New York Times*. Recuperado en: <https://www.nytimes.com/2022/09/14/climate/patagonia-climate-philanthropy-chouinard.html>

De Smet A., Dowling A., Mugayar-Baldocchi M. & Schaninger B. (8 de Septiembre de 2021). Recuperado el July de 2022, de [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours):  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

- Díaz O, Cardona M, Aguirre D. (2014). Suma de Negocios. Obtenido de ScienceDirect:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700059#bib0030>
- Eger L., Micik M., Gangur M. & Rehor P. (17 de Febrero de 2019). Technological and Economic Development of Economy. Obtenido de Journals.vilniustech.lt:  
<https://journals.vilniustech.lt/index.php/TEDE/article/view/9387/8548>
- González, M. (2002). Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa. Revista Iberoamericana de Educación, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación (OEI) Madrid, España, 29, 85-103 disponible en:  
<https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- Latorre, M. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Universidad de Valencia. Recuperado en:  
<https://www.tdx.cat/handle/10803/81889>
- Manjarrez N., Sablón N. & Ortega V. (2016). Gestión de los recursos humanos: Un abordaje teórico. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2016). En línea:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html>
- Montes, C. (2019). Millennials se convierten en la generación con más trabajadores en Chile. La Tercera. Recuperado en <https://bit.ly/3fowsfj>
- Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago
- Peersman, G. (2014). Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto, Síntesis metodológica n.º10, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. Innova Research Journal,

- 1(11), 97-104. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>
- Rodriguez D. & Valdeoriola J .(2009) Metodología de la Investigación. Primera Edición. FUOC, Barcelona España. Obtenido de <https://bit.ly/3YfbWQH>
- Stein D., Hobson N., Jachimowicz J. & Whillans H. (13 de October de 2021). Harvard Business Review. Obtenido de HBR: <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>
- Tomasina, Fernando, & Pisani, Adriana. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 147-161. Epub 15 de julio de 2022. <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- Ulrich, D. (2004). Recursos Humanos de Champions. 1era ed., Buenos Aires, Granica.
- Zavala-Villalón, Gloria, & Frías Castro, Pamela. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1377>

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: **3,22%**

PLAGIO-3	
<b>3.22% Coincidencias</b>	
NÚMERO DE PÁGINAS	21
NÚMERO DE PALABRAS	9,476
NÚMERO DE SÍMBOLOS	59,339
TAMAÑO DE ARCHIVO	568.32KB
FORMATO DE ARCHIVO	docx
ID DE ARCHIVO	91111579
NOMBRE DE USUARIO	JOSÉ IGNACIO BRZOVIC DEL FIERRO
ID DE USUARIO	3819154
EMAIL DE USUARIO	jbrzovic@udd.cl
ID DEL CURSO	659537
CURSO	0700115 [2022-1-1] (MGS3S251-1) PROYECTO DE GRADO II - POSTGRADO
NOMBRE DE ENTREGA	Revisión de plagio
ID DE ENTREGA	3234757
ID DE ENTREGA	54951456
FECHA DE ENTREGA	13/12/2022, 10:17:56 GMT-3
REVISAR TIPO	Doc vs Internet + Library
ID DE COMPROBACIÓN	80031325
FECHA DE COMPROBACIÓN	13/12/2022, 10:18:44 GMT-3