



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

ANÁLISIS DE CASO: RETENCIÓN DE TALENTO EN LA EMPRESA AGROSUPER S.A

Tesina de Grado presentada por

ROCÍO VANESSA CABEZAS CABEZAS

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Pablo Isla

Octubre de 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

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

Título del trabajo: Análisis de Caso: Retención de Talento en la Empresa Agrosuper S.A

Nombre del candidato(a): Rocío Vanessa Cabezas Cabezas

Carrera / Grado: MBA, Magister en Gestión Empresarial

Campus: Casa Central Valparaíso ; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

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

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

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

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

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

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

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

4.- FIRMAS

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

Fecha: 10-10-2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 10-10-2025

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: **“ANÁLISIS DE CASO: RETENCIÓN DE TALENTO
EN LA EMPRESA AGROSUPER S.A”**

AUTOR: **ROCÍO VANESSA CABEZAS CABEZAS**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- Profesor Guía: Pablo Isla
- Correferente Externo: José Luis Andías
- Correferente Interno: Marcelo Villena

Valparaíso, Octubre 2025

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

Nombre: ROCÍO VANESSA CABEZAS
CABEZAS

Fecha: 07 de Octubre de 2025.

Agradecimientos

A mis papás, por su apoyo constante y ayudarme a alcanzar mis sueños.
Son lo más importante para mí.

Índice

Introducción	7
1. Descripción del Problema	8
1.1 Contexto	8
1.2 Identificación del problema.....	9
1.3 Causas del problema.....	10
1.4 Consecuencias	15
1.5 Justificación.....	17
2. Marco Teórico	19
2.1 Definiciones del Talento Humano.....	19
2.2 ¿Qué es la Gestión del Talento?	20
2.3 Identificación del Talento en las Organizaciones.....	21
2.3.1 Assessment Center	21
2.3.2 Matriz de talento 9 box.....	22
2.3.3 Evaluación 360°	23
2.3.4 Entrevistas por Competencias	24
2.4 Retención del Talento.....	25
2.4.1 Factores que influyen en la retención del Talento.....	25
2.5 Modelos teóricos sobre la retención del talento	28
2.5.1 Teoría de los dos factores de Herzberg (1959).....	28
2.5.2 Teoría del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen 1991)	29
2.5.3 Teoría de la Equidad de Adams (1965).....	30
2.5.4 Teoría de la motivación y la jerarquía de necesidades de Maslow (1943).....	31
2.5.5 Modelo de Ajuste Persona-Organización.....	32
2.5.6 Modelo de Retención de Hausknecht et al. (2009).....	34
2.6 Estrategias para retener a los empleados con alto potencial.....	35
2.6.1 Caso de estudio: Bridgestone - Recompensas y reconocimientos en tiempo real.....	35
2.6.2 Caso de estudio: Bancoagricola - Fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral	39
2.6.3 Caso de estudio: EY - Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y personal	42
2.7 Estrategias de retención de talento en entornos rurales.....	45
2.7.1 Caso de estudio: Patagonia.....	45
2.7.2 Caso de estudio: Galletas Gullón	47
2.7.3 Caso de estudio: Project Shakti de Unilever	49
2.7.4 Caso de estudio: Rural Sourcing Inc (RSI)	50

3. Análisis de caso.....	53
3.1 Objetivos	53
3.2 Análisis de caso: Agrosuper.....	54
3.2.1 Contexto de la Empresa.....	54
3.2.2 Modelo Gestión de Personas	56
3.2.3 Principales Desafíos en relación con la Retención de Talentos	67
3.2.4 Análisis en relación con los modelos teóricos sobre retención del talento	69
3.2.5 Análisis de los modelos de casos de éxito presentados.....	73
3.2.6 Conclusiones y Recomendaciones	76
4. Conclusiones	78
5. Referencias	79

Introducción

En un entorno empresarial global, dinámico y altamente competitivo, la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y retener a su talento clave se ha convertido en un diferenciador estratégico. La relación entre las personas y el trabajo, han ido cambiando en el tiempo, posicionando factores como el propósito, el equilibrio vida personal-laboral, el liderazgo empático y el desarrollo profesional como pilares para la permanencia del talento. En este escenario, la fuga de colaboradores valiosos ya no es solo un problema operativo para las áreas de Recursos Humanos, sino un desafío estratégico que impacta directamente en la productividad, la innovación y la sostenibilidad del negocio.

Esta investigación aborda la problemática de la baja capacidad de las organizaciones para retener a sus colaboradores clave, una situación que genera altos costos de rotación, pérdida de conocimiento crítico y debilitamiento de la cultura organizacional.

Con el objetivo de analizar este desafío en profundidad, la presente tesina examina el caso de Agrosuper S.A., una de las principales compañías agroalimentarias de Chile, cuyas operaciones se concentran mayoritariamente en entornos rurales. A través del análisis de su modelo de gestión de personas y los desafíos que enfrenta, se busca identificar la brecha entre las prácticas actuales y una estrategia de retención proactiva e integral. Para ello, se recurre a un marco teórico que abarca desde modelos clásicos de motivación, como las teorías de Herzberg y Maslow, hasta enfoques contemporáneos sobre el compromiso organizacional, el ajuste persona-organización y casos de éxito en retención de talento tanto en contextos corporativos como rurales.

De esta manera, la investigación no solo busca diagnosticar una problemática, sino también generar conocimiento aplicable que permita a las organizaciones diseñar estrategias efectivas y sostenibles para fidelizar a su capital humano, alineando las expectativas del talento con la propuesta de valor de la empresa.

1. Descripción del Problema

1.1 Contexto

En un contexto global en el cual la transformación digital, la automatización, el avance de la inteligencia artificial, y la irrupción de nuevas generaciones con expectativas laborales diferentes y que van tomando terreno, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos para atraer, desarrollar y, sobre todo, retener a sus talentos clave.

Diversos estudios internacionales, como los presentados por Deloitte (2023) y McKinsey & Company (2022), plantean que la retención del talento se ha convertido en una de las principales preocupaciones que enfrentan los líderes organizacionales. Los altos niveles de rotación, la escasez de habilidades clave y la creciente competencia por los mejores perfiles han generado un entorno en donde el capital humano pasó de percibirse como un recurso operativo a un activo estratégico que impacta de forma directa en los resultados y la innovación empresarial.

Fenómenos como la “Gran Renuncia” o The Great Resignation, término acuñado por el profesor Anthony Klotz en 2021 para describir la oleada masiva de trabajadores que, en Estados Unidos y otros países, comenzaron a renunciar voluntariamente a sus empleos, evidenciaron una transformación profunda en la relación entre las personas y el trabajo. Este fenómeno no solo reflejó una disconformidad estructural con las condiciones laborales existentes, sino que evidenció una crisis en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

El equilibrio vida-trabajo, la búsqueda de propósito, el liderazgo empático y la flexibilidad laboral son factores que se han vuelto determinantes para la permanencia del talento en las organizaciones. De acuerdo con el estudio de Microsoft Work Trend Index (2023), más del 40% de los trabajadores globales está considerando cambiar de empleo, especialmente si no perciben oportunidades claras de desarrollo profesional o condiciones laborales alineadas con sus valores personales.

Bajo este contexto, las organizaciones sin duda se ven obligadas a reconsiderar sus políticas de gestión del talento, con énfasis en las estrategias asociadas a la retención como un elemento clave

para garantizar la continuidad del conocimiento, la productividad y el compromiso organizacional. Con ello, la problemática de la fuga de talento en las organizaciones se ha convertido no solo en un tema a revisar por las áreas de recursos humanos, sino en un desafío estratégico con implicancias económicas, culturales y sociales.

1.2 Identificación del problema

En la actualidad, especialmente en un contexto global marcado por altos índices de rotación laboral, la escasez de perfiles especializados, la búsqueda de eficiencias y el cambio en las expectativas de los trabajadores, la retención del talento se ha convertido en uno de los principales retos de la gestión organizacional. A pesar del reconocimiento del talento humano como un activo estratégico, muchas organizaciones aún siguen operando bajo modelos tradicionales de gestión de personas, sin considerar políticas integradas que fomenten la permanencia, el desarrollo y la fidelización del capital humano.

El problema que se observa es la baja capacidad de las organizaciones para retener a sus colaboradores clave, lo que se traduce en una alta rotación de personal, pérdida de conocimiento crítico, fuga de talento estratégico, incremento en los costos de reclutamiento y capacitación, además del debilitamiento de la cultura organizacional y el compromiso laboral. Esta situación refleja una brecha significativa entre la situación actual —marcada por políticas fragmentadas, ausencia de planes de carrera, liderazgo desalineado y limitada escucha activa a las necesidades del trabajador— y una situación deseada en la que las organizaciones cuenten con sistemas integrados de gestión del talento, centrados en el compromiso, el crecimiento profesional y el bienestar laboral.

Diversas investigaciones han mostrado que los empleados deciden dejar las organizaciones por múltiples factores, tanto estructurales como emocionales. Entre los más frecuentes se mencionan: falta de oportunidades de desarrollo profesional, ausencia de reconocimiento a los logros, ambientes laborales poco saludables, estilos de liderazgo autoritario y condiciones laborales que no se alinean con los valores personales ni con el estilo de vida de los trabajadores (Gallup, 2023; Randstad, 2022). Esta realidad deja en evidencia una carencia crítica presente en muchas organizaciones: la ausencia de sistemas robustos de gestión del talento, tales como planes de sucesión, análisis predictivos de fuga o estrategias efectivas de compromiso. Dicha carencia

refleja una desconexión entre las prioridades institucionales y las auténticas motivaciones del capital humano, lo cual representa un riesgo significativo para la sostenibilidad organizacional.

Asimismo, la falta de una visión estratégica en la gestión de personas no solo produce consecuencias inmediatas —como la dificultad para cubrir vacantes clave, la pérdida de conocimiento tácito o la disminución de la productividad—, sino que también compromete el desempeño a mediano y largo plazo, afectando capacidades críticas como la innovación, la adaptabilidad al cambio y la retención del talento clave. En este marco, la presente investigación propone un análisis integral de esta problemática, con el objetivo de identificar los factores que inciden en la permanencia del talento dentro de las organizaciones y proponer estrategias alineadas con las nuevas expectativas laborales, que permitan reducir la brecha entre lo que las empresas ofrecen y lo que los trabajadores realmente valoran.

1.3 Causas del problema

La baja retención del talento en las organizaciones no es un fenómeno aislado ni casual; responde a un conjunto de factores interrelacionados que inciden en la decisión de los trabajadores de dejar voluntariamente sus puestos de trabajo. Estos factores pueden agruparse en las siguientes dimensiones:

Falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional

Una de las principales razones por la cual los trabajadores dejan sus organizaciones es la ausencia de oportunidades claras de desarrollo profesional, como planes de carrera, formación continua o posibilidades concretas de ascenso. De acuerdo con el estudio realizado por Gallup (2023), más del 50% de los empleados que dejan su trabajo lo hacen porque no ven posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

“Cuando los empleados no visualizan un futuro dentro de la organización, su nivel de compromiso disminuye y aumenta su predisposición a buscar nuevas oportunidades laborales” (Gallup, 2023).

Estilos de liderazgo

El liderazgo tiene un impacto directo en el compromiso y la retención del talento. Líderes autoritarios, poco empáticos o que carecen de habilidades de gestión de personas generan entornos de trabajo tensos, inseguros o poco motivantes. Según un informe de Randstad (2022), uno de los motivos más citados para dejar un empleo es el mal liderazgo o la relación negativa con los superiores.

“Los empleados renuncian más frecuentemente a sus jefes que a sus empresas” (Randstad, 2022)

Falta de reconocimiento y recompensas justas

La ausencia de políticas de reconocimiento efectivo —no solo económico, sino también simbólico o emocional— desmotiva a los colaboradores. Muchos empleados se sienten invisibilizados o poco valorados, lo que disminuye su sentido de pertenencia. Esto se agrava cuando las recompensas no están alineadas con el desempeño o cuando hay percepciones de injusticia interna.

Condiciones laborales poco flexibles

En la era postpandemia, la flexibilidad laboral se ha convertido en un factor clave para la retención. La imposición de modelos rígidos de presencialidad, falta de opciones de teletrabajo o políticas inflexibles en temas de conciliación entre la vida personal y laboral llevan a muchos trabajadores a buscar empleadores con propuestas más adaptativas (Microsoft, 2023).

Un estudio realizado por McKinsey (2021), reveló que entre los encuestados que aceptaron nuevos empleos en nuevas ciudades en los últimos seis meses, casi el 90 % no tuvo que mudarse (ver figura 1), ya que muchas más empresas están permitiendo el trabajo remoto. La disponibilidad de más puestos con “ubicación remota” entre los que elegir podría llevar a empleados, por lo demás satisfechos, a cuestionar su compromiso con las empresas donde trabajan actualmente, en especial si los ejecutivos gestionan mal la transición a un entorno de

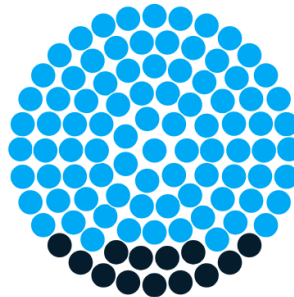
trabajo híbrido o se obstinan en no ofrecerlo (McKinsey, 2021).

Figura 1: La expansión de las opciones de trabajo a distancia podría tentar a los empleados a renunciar

Acuerdo de trabajo para el nuevo empleo situado en otra ciudad/estado¹, % de los encuestados

Situado en un lugar diferente (por ejemplo, ciudad/estado),
pero que me permite trabajar a distancia

87



13

Situado en un lugar diferente (por ejemplo, ciudad/estado)
y me obligó a trasladarme

¹Respuestas de los participantes que dijeron que habían aceptado un nuevo trabajo en una nueva ciudad/estado en los últimos 6 meses (n = 280).

Fuente: McKinsey & Company (2021)

Falta de sistemas integrados de gestión del talento

Muchas organizaciones aún gestionan sus recursos humanos desde una lógica operativa y fragmentada, sin contar con estrategias integradas que articulen selección, desarrollo, reconocimiento, planificación del talento y cultura organizacional o sin contar con herramientas como la gestión por competencias, medición de clima organizacional o análisis de riesgo de fuga del talento. Esta falta de integración dificulta la identificación de talento crítico, la prevención de la rotación y el diseño de planes de sucesión efectivos (Bersin, 2019).

Desconocimiento de las expectativas reales del talento

Finalmente, una causa subyacente es la desconexión entre lo que las organizaciones suponen que motiva al talento y lo que realmente buscan los colaboradores. La falta de escucha activa, retroalimentación continua y análisis de clima organizacional impide detectar alertas tempranas de desmotivación y posibles fugas.

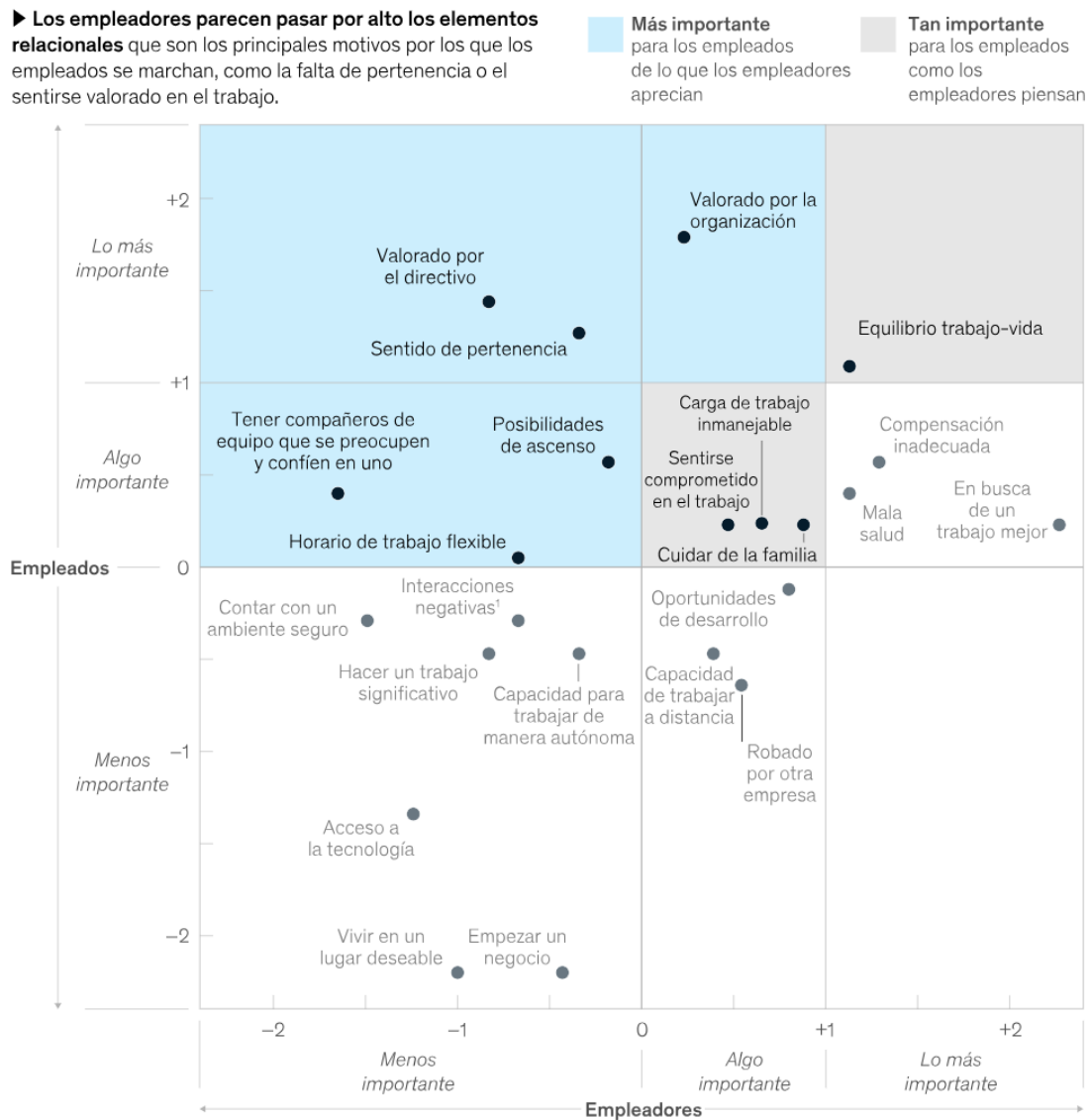
Tabla 1: Causas y efectos de la baja retención del talento en las organizaciones

Categoría	Causa específica	Efecto en la organización
Oportunidades de desarrollo	Ausencia de planes de carrera, formación o movilidad interna	Desmotivación, fuga de talento con alto potencial
Liderazgo	Estilos autoritarios, falta de retroalimentación	Clima organizacional negativo, rotación por conflictos con superiores
Cultura organizacional	Desalineación con los valores personales del trabajador	Pérdida de compromiso, desconexión emocional
Recompensa y reconocimiento	Falta de reconocimiento, inequidad salarial o falta de incentivos	Percepción de injusticia, pérdida de compromiso
Flexibilidad laboral	Jornadas rígidas, ausencia de políticas de conciliación	Atracción de talento por parte de empresas con esquemas más flexibles
Gestión del talento	Falta de planes de sucesión, poca integración entre procesos de RRHH	Pérdida de personas clave, dificultad para reemplazos estratégicos
Comunicación interna	Desconexión con expectativas del talento, falta de escucha activa	Decisiones de salida no anticipadas, desconexión entre áreas de talento y negocio

Fuente: Elaboración propia

En su investigación sobre la “Gran renuncia”, McKinsey (2021) preguntó a los empleadores por qué sus empleados habían renunciado, a lo cual citaron la remuneración, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la mala salud física y emocional. Si bien estas cuestiones sí son importantes para los empleados, los tres factores que estos últimos citaron como razones para renunciar fueron que no se sentían valorados por sus organizaciones (54%) o por sus directivos (52%), o que no tenían un sentido de pertenencia en el trabajo (51%).

Figura 2: Factores que son importantes para los empleados frente a lo que los empleadores creen que es importante



Fuente: McKinsey & Company (2021)

1.4 Consecuencias

Luego de identificadas las principales causas que explican la baja retención del talento en las organizaciones, resulta fundamental analizar las consecuencias que esta problemática genera, tanto en el funcionamiento interno de las empresas como en su proyección estratégica. La salida constante de colaboradores clave no solo implica la pérdida de capital humano, sino también puede traer consigo consecuencias directas en aspectos económicos, culturales y operativos. Por otro lado, esta situación incide también en la percepción que los trabajadores tienen de la organización, en la motivación del equipo que se queda en la organización y en la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Consecuencias organizacionales

La alta rotación y salida de colaboradores clave puede tener implicancias significativas para el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones. El impacto no trata únicamente de la pérdida de capital humano, sino que también existen otros impactos negativos que afectan la estructura interna, la competitividad y la capacidad adaptativa de las empresas.

La salida de un empleado valioso implica la pérdida del conocimiento tácito que este ha acumulado durante su permanencia en la empresa: relaciones con clientes, comprensión de procesos, experiencia en resolución de problemas y conocimiento específico de la cultura interna. Esta pérdida puede afectar la continuidad operativa, ralentizar los procesos y generar dependencia de recursos externos (Deloitte, 2021). Además, las constantes incorporaciones y salidas inciden en la consolidación de los equipos y la transmisión de la cultura organizacional.

Según la Society for Human Resource Management (SHRM, 2023), las empresas con alta rotación enfrentan una mayor dificultad para construir relaciones laborales sólidas, lo que repercute negativamente en el clima organizacional y en los niveles de confianza interna. Esta falta de estabilidad interna puede convertirse en un obstáculo para la innovación, la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

Consecuencias económicas

Desde una perspectiva económica, la baja retención de talentos genera impactos significativos para las empresas, tanto en términos de costos directos como indirectos. Entre los costos directos, se consideran los asociados a los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación de los nuevos empleados contratados.

El costo promedio de reemplazar a un empleado puede alcanzar entre el 50 % y el 200 % de su salario anual, dependiendo del nivel del cargo y la especialización requerida¹.

Otra dimensión económica crítica es la pérdida del retorno de la inversión (ROI) en formación y desarrollo. Las empresas que invierten en capacitación y desarrollo de competencias en sus trabajadores, pero no logran retenerlos, pierden no solo el costo de esa inversión, sino también el valor futuro que dicho talento hubiera generado si permaneciera.

De acuerdo con Deloitte Human Capital Trends (2023), el 71 % de las organizaciones reconocen que la fuga de talento capacitado afecta directamente sus márgenes operativos y limita la implementación de estrategias de transformación.

Por otro lado, más allá de los costos visibles, existen otros costos que muchas veces no se cuantifican fácilmente, entre los cuales se incluye la pérdida de productividad o disminución de la productividad del equipo durante el proceso de adaptación del nuevo colaborador; aumento de los errores operativos o deterioro de la calidad del servicio o producto final por falta de experiencia.

Un estudio de *Gallup* (2023) reporta que, en organizaciones con alta rotación, los equipos experimentan una caída promedio del 12% al 20 % en la productividad durante los tres meses siguientes a una salida importante. Este efecto puede extenderse si no se implementan mecanismos de retención o reemplazo eficiente.

¹ *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2023)

1.5 Justificación

A partir de los elementos previamente desarrollados, se reconoce que la retención del talento se ha consolidado como una prioridad estratégica para las organizaciones contemporáneas. Ello se debe a que el éxito sostenible de las empresas depende, en gran medida, de su capacidad para mantener a los colaboradores que aportan valor, conocimiento e innovación. En un contexto marcado por transformaciones aceleradas —como la digitalización, la automatización de procesos, el trabajo remoto y la incorporación de nuevas generaciones al mercado laboral—, comprender los factores que influyen en la permanencia del talento se ha convertido en una necesidad estratégica para asegurar la competitividad y continuidad organizacional.

Esta investigación resulta particularmente relevante, ya que aborda una problemática actual y transversal que afecta a organizaciones de diversos sectores: la dificultad para retener talento clave. Esta situación suele estar asociada a la existencia de políticas fragmentadas, la ausencia de un liderazgo adaptativo, una débil planificación del talento y una limitada comprensión de las verdaderas motivaciones de los trabajadores. Aunque el interés por la retención de talento ha aumentado en el ámbito empresarial, persiste una brecha significativa entre el discurso y la práctica. Muchas organizaciones continúan abordando la gestión de personas desde una perspectiva operativa, sin articular una estrategia integral que fomente el compromiso, el desarrollo profesional y la permanencia de sus colaboradores.

Desde una perspectiva académica, esta investigación aporta significativamente al campo de la gestión del talento, al integrar en su análisis factores organizacionales, humanos y estratégicos que permiten comprender en profundidad las causas de la rotación y la fuga de talento.

Desde el ámbito organizacional, el estudio resulta pertinente en la medida en que facilita la identificación de buenas prácticas y áreas críticas de mejora, contribuyendo a reducir los costos asociados a la rotación —como los derivados de los procesos de reclutamiento, capacitación y pérdida de conocimiento tácito—, fortalecer el compromiso de los equipos de trabajo y promover culturas laborales sostenibles. Además, los resultados obtenidos pueden orientar el diseño de sistemas integrados de gestión del talento que contemplen planes de sucesión, programas de liderazgo, esquemas de reconocimiento y trayectorias de desarrollo profesional claras.

En el plano social, la investigación añade valor al contribuir a la mejora de las condiciones laborales y de la calidad del empleo, favoreciendo entornos organizacionales que promuevan el bienestar, la equidad y el desarrollo humano. Al abordar la retención del talento desde una lógica estratégica, el estudio impulsa un modelo organizacional más humano, capaz de atraer y fidelizar talento a partir de relaciones basadas en la confianza, un propósito compartido y una responsabilidad mutua entre empleador y colaborador.

En suma, esta investigación se presenta como una contribución necesaria, oportuna y pertinente, tanto para el ámbito académico como para el mundo empresarial. Su propósito es generar conocimiento aplicable que contribuya a cerrar la brecha existente entre las expectativas del talento y la capacidad de las organizaciones para responder de manera efectiva, sostenible y estratégica a dichas demandas.

2. Marco Teórico

2.1 Definiciones del Talento Humano

El concepto de talento humano ha evolucionado con el tiempo, y su interpretación ha sido enriquecida por distintas corrientes académicas y prácticas organizacionales. En términos generales, el talento humano se define como el conjunto de aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencia que poseen las personas dentro de una organización, necesarias para el desempeño de un cargo determinado (Briceño, Moreno & Godoy, 2012).

Peter Drucker fue uno de los primeros en destacar la importancia estratégica del conocimiento en la gestión moderna, planteando que “el conocimiento ha reemplazado al capital como el recurso clave para generar riqueza” (Drucker, 1999). En este contexto, el talento humano no solo se limita a capacidades técnicas, sino que incluye aspectos como la inteligencia emocional, la creatividad, el juicio y la actitud.

Según Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001), investigadores de McKinsey & Company, el talento es una combinación de habilidades, experiencia, inteligencia, actitud, juicio y carácter, todos ellos elementos que hacen que una persona pueda generar valor dentro de una organización.

Jerico (2001) complementa esta visión al proponer tres componentes esenciales del talento: capacidades (conocimientos, aptitudes y competencias), compromiso (motivación y lealtad) y acción (capacidad para anticiparse y tomar decisiones en contextos cambiantes). Esta definición amplía el enfoque tradicional centrado solo en habilidades técnicas.

Desde una perspectiva más funcional, Saracho (2011) define el talento como aquellos empleados que, en cualquier nivel jerárquico, agregan un valor crítico a la organización de manera sostenida.

Además, Vallejo (2016) argumenta que el talento debe ser considerado una ventaja

competitiva individual, reflejada en cuatro aspectos: conocimiento, habilidad, juicio y actitud, en línea con el enfoque de competencias múltiples necesarias para el éxito organizacional.

2.2 ¿Qué es la Gestión del Talento?

Gestionar el talento consiste en implementar un sistema o enfoque estratégico para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos de manera eficaz. Para lograrlo, una estrategia exitosa de gestión del talento debe alinear el compromiso y el crecimiento de los empleados con los resultados de la organización. De este modo, motivar a los empleados a realizar un trabajo de calidad y mantenerlos en sintonía con los objetivos de la organización aumentará sus posibilidades de crecer profesionalmente y asumir puestos de liderazgo en el futuro.

Para Great Place to Work², la gestión del talento es el proceso de satisfacer las necesidades de los colaboradores en cada etapa de su ciclo de vida con la empresa, no solo en el momento de la contratación, sino también a través de la retención y su eventual salida de la organización.

Lewis y Heckman (2006) identifican tres enfoques en la literatura sobre la gestión del talento: (1) aquellos que la equiparan con la gestión de recursos humanos, enfocándose en prácticas específicas como selección o formación; (2) los que promueven el desarrollo de "pools" de talentos para roles clave; y (3) una visión más amplia centrada en la gestión de personas con alto potencial en toda la organización.

Collings y Mellahi (2009), en su estudio sobre gestión estratégica del talento, abordan varios aspectos clave relacionados con este concepto, definiendo este proceso como el conjunto de actividades y procesos que implican la identificación sistemática de posiciones clave dentro de una organización que contribuyen diferencialmente a su ventaja competitiva sostenible. Esto incluye el desarrollo de un grupo de talento compuesto por empleados de alto potencial

² ¿Qué es la gestión del talento? Definición, Estrategia, Procesos y Modelos (2023)
<https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/que-es-la-gesti%C3%B3n-del-talento>

y rendimiento, así como la implementación de una arquitectura de recursos humanos para atraer, retener y comprometer a estos individuos. Se enfatiza también que una gestión talentosa y efectiva es crucial para que las organizaciones mantengan su ventaja competitiva.

2.3 Identificación del Talento en las Organizaciones

La evaluación e identificación del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones, ya que permite alinear las capacidades individuales con los objetivos corporativos (Collings & Mellahi, 2009). Este proceso va más allá de la selección de candidatos con buen currículum: se trata de identificar a aquellas personas que poseen un alto potencial para contribuir al desarrollo organizacional a largo plazo.

Identificar el talento de manera temprana es clave para diseñar estrategias personalizadas de desarrollo, mejorar la motivación y prevenir la fuga de talentos críticos. Como afirma Fernández (2007), el verdadero talento se manifiesta cuando una persona se convierte en un recurso estratégico para la empresa, no solo por sus capacidades, sino por su escasez y capacidad de generar valor diferencial.

Las organizaciones emplean una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos para evaluar el talento. Entre los métodos más utilizados se destacan:

2.3.1 Assessment Center

El Assessment Center es una técnica estructurada de evaluación que se basa en la aplicación de múltiples ejercicios, observaciones y pruebas diseñadas para simular situaciones reales del entorno laboral. Su objetivo es valorar el comportamiento de los participantes frente a desafíos típicos del cargo o función a la que aspiran, permitiendo así una medición objetiva de variables como liderazgo, pensamiento estratégico, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otras (Pulakos, 2005).

Uno de los principales aportes del Assessment Center es su capacidad para detectar no solo el desempeño actual de los individuos, sino también su potencial de desarrollo a futuro. Esto

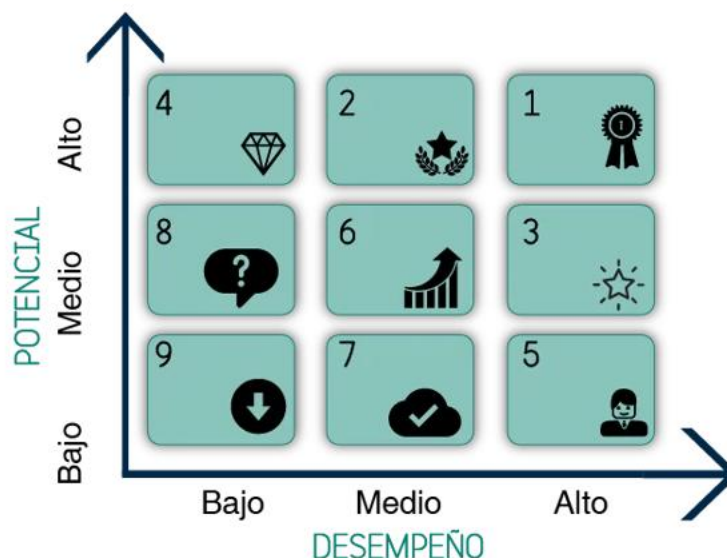
es especialmente relevante en procesos de planificación de sucesión, detección de altos potenciales (HiPos) o en programas de desarrollo del liderazgo.

2.3.2 Matriz de talento 9 box

Desarrollada en la década de 1970 McKinsey & Company en su colaboración con General Electric, en aquel entonces se utilizaba para determinar la mejor inversión de capital. Con el paso del tiempo, la matriz fue adoptada por áreas de recursos humanos para evaluar el rendimiento y potencial de los empleados y se ha convertido en una herramienta esencial para la identificación de talentos en las empresas.

Esta herramienta se utiliza para evaluar y clasificar al talento en función de su desempeño y potencial. La matriz se divide en 9 secciones (de ahí su nombre): el eje vertical representa el potencial y el horizontal el rendimiento actual. La cuadrícula varía de bajo a medio y alto en ambos ejes, lo que crea una visión completa de la posición de los empleados en cuanto a su valor actual para la organización y sus perspectivas de crecimiento futuro.

Figura 3: Matriz 9 box



Fuente: www.peoplenext.com

El valor estratégico del 9 Box radica en su capacidad para ofrecer una visión comparativa y global del talento organizacional, facilitando así la segmentación de la fuerza laboral, la focalización de recursos en quienes generan mayor valor, y la construcción de rutas de desarrollo personalizadas.

2.3.3 Evaluación 360°

La evaluación 360° consiste en recolectar información de desempeño y competencias desde múltiples fuentes que interactúan directamente con el evaluado, incluyendo superiores, pares, subordinados, clientes internos y externos, e incluso autoevaluación. Esta diversidad de perspectivas permite construir un diagnóstico más completo, objetivo y contextualizado sobre el comportamiento del colaborador en su entorno laboral (McCarthy & Garavan, 2001). A diferencia de las evaluaciones tradicionales basadas exclusivamente en la opinión del jefe directo, el enfoque 360° reduce el sesgo individual y promueve una retroalimentación más rica, lo cual es fundamental al momento de tomar decisiones respecto al talento.

En términos de aplicación, esta herramienta evalúa un conjunto de competencias clave alineadas al modelo de liderazgo y cultura organizacional, tales como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a resultados, inteligencia emocional, pensamiento estratégico, adaptabilidad y compromiso. Las personas evaluadoras responden cuestionarios estructurados —a menudo de tipo Likert— que permiten medir de forma estandarizada las conductas observadas del colaborador. Adicionalmente, muchas organizaciones incluyen comentarios cualitativos que enriquecen el análisis.

El resultado de la evaluación 360° permite identificar patrones de comportamiento consistentes, fortalezas destacadas y áreas de desarrollo, lo que la convierte en una herramienta idónea para detectar talentos emergentes, identificar líderes potenciales y apoyar procesos de sucesión y desarrollo. Asimismo, la evaluación 360° permite observar brechas entre la autoevaluación y la percepción externa, lo cual es clave para identificar el grado de conciencia del individuo sobre su impacto organizacional, un aspecto relevante en la gestión del talento.

2.3.4 Entrevistas por Competencias

A diferencia de las entrevistas tradicionales, que tienden a centrarse en aspectos subjetivos o superficiales del perfil del candidato, las entrevistas por competencias se basan en el análisis de conductas pasadas como predictor confiable del comportamiento futuro (Spencer & Spencer, 1993).

Este tipo de entrevista parte de la premisa de que el talento no se limita únicamente a conocimientos técnicos o experiencia laboral, sino que incluye un conjunto de competencias conductuales relevantes para el éxito organizacional, tales como liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad, pensamiento crítico, orientación a resultados o capacidad de influencia. Cada competencia está operacionalizada en forma de indicadores conductuales, que permiten guiar al entrevistador hacia una evaluación objetiva y estandarizada del candidato.

Durante la entrevista, el evaluador utiliza preguntas estructuradas que exploran experiencias previas específicas del entrevistado, siguiendo el modelo STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado). Esta metodología permite obtener información concreta y verificable sobre cómo la persona ha enfrentado desafíos reales en contextos laborales anteriores.

En términos de identificación del talento, las entrevistas por competencias permiten reconocer patrones de comportamiento consistentes que indican un alto potencial, así como detectar competencias emergentes alineadas con las necesidades futuras de la organización. Al integrar esta herramienta dentro de un proceso de evaluación más amplio —como parte de un sistema de evaluación del desempeño, un proceso de sucesión o una promoción interna—, las entrevistas por competencias contribuyen a una visión integral del colaborador y fortalecen la calidad de las decisiones en gestión del talento.

2.4 Retención del Talento

La retención del talento hace referencia al conjunto de estrategias, políticas y prácticas orientadas a mantener en la organización a empleados con competencias críticas, alto desempeño y/o potencial de liderazgo (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Su objetivo no es solo evitar la salida de trabajadores, sino crear un entorno donde las personas quieran permanecer, crecer y aportar.

Esta práctica se ha convertido en un componente esencial de la estrategia empresarial, ya que reemplazar a empleados de alto rendimiento conlleva costos elevados y pérdida de conocimiento tácito.

2.4.1 Factores que influyen en la retención del Talento

En su estudio sobre la retención de empleados desde una perspectiva organizacional y personal, Kyndt, Dochy, Michielsens y Moeyaert (2009) identifican múltiples variables que inciden en la decisión de los trabajadores de permanecer en una organización. Su enfoque considera tanto factores internos como externos, y destaca la complejidad del fenómeno, que no puede ser explicado por un único elemento, sino por la interacción de diversas condiciones estructurales y subjetivas.

Características Individuales del Empleado

Las características personales y motivaciones individuales influyen de manera significativa en la intención de permanencia. Estas pueden incluir:

- Edad y etapa de vida: Los trabajadores jóvenes suelen mostrar mayor movilidad laboral, mientras que los de mayor edad tienden a buscar estabilidad.
- Valores personales: El grado de alineación entre los valores del empleado y la cultura organizacional impacta directamente en su satisfacción y deseo de permanecer.

- Autoeficacia y motivación intrínseca: Empleados con alta confianza en sus capacidades tienden a comprometerse más con su trabajo, lo que favorece su retención.

Condiciones del Entorno Laboral

El contexto organizacional y las condiciones del entorno inmediato del trabajo son clave para la decisión de permanecer. Kyndt et al. destacan varios aspectos:

- Ambiente de trabajo positivo: Un clima laboral saludable, caracterizado por relaciones interpersonales de calidad, apoyo del liderazgo y bajo nivel de conflicto, contribuye significativamente a la retención.
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo: La percepción de que la organización invierte en el crecimiento profesional del trabajador actúa como un incentivo para su permanencia.
- Claridad de roles y expectativas: Cuando los empleados comprenden claramente sus responsabilidades y metas, se genera una mayor sensación de control y pertenencia.

Relación con la Organización y el Liderazgo

El vínculo del empleado con la empresa y sus líderes directos es determinante en la intención de permanencia:

- Compromiso organizacional: Aquellos empleados que se sienten emocionalmente vinculados con la misión y visión de la organización tienden a ser más leales y propensos a quedarse (Meyer & Allen, 1991).
- Estilo de liderazgo: Líderes que muestran comportamientos de apoyo, reconocimiento y comunicación efectiva promueven la retención, al aumentar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.
- Reconocimiento y recompensas: La percepción de justicia y equidad en el reconocimiento del desempeño influye en la satisfacción y en la decisión de seguir en la organización.

Factores Contextuales Externos

Aunque las organizaciones pueden intervenir directamente sobre muchos factores internos, existen variables externas que también impactan la retención:

- **Condiciones del mercado laboral:** La disponibilidad de empleo en el entorno, el nivel de competencia en la industria y las oportunidades externas afectan la rotación voluntaria.
- **Atractivo de otras organizaciones:** La percepción de mejores condiciones en otras empresas puede debilitar el vínculo con la organización actual.

2.5 Modelos teóricos sobre la retención del talento

En las ciencias organizacionales, la retención del talento ha sido abordada desde múltiples enfoques teóricos, los cuales explican por qué las personas deciden permanecer en sus lugares de trabajo. Estos marcos conceptuales además de aportar a la comprensión de los factores que inciden en la permanencia voluntaria orientan la formulación de estrategias eficaces de gestión del talento.

A continuación, se presentan los principales modelos y teorías que sustentan el estudio de la retención del talento:

2.5.1 Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)

La teoría de los dos factores o también llamada teoría bifactorial de Herzberg propone que la satisfacción laboral está influenciada por dos conjuntos de factores distintos: factores de motivación y factores de higiene.

- **Factores de motivación:**

Estos factores dependen del propio empleado y están relacionados con cuestiones propias, individuales y subjetivas.

Por ejemplo, las responsabilidades que debe o quiere asumir el trabajador, la autonomía de la que dispone en su trabajo, el reconocimiento que recibe por parte de sus superiores, su trayectoria profesional, su posibilidad de crecimiento profesional y personal entre otros.

Pese a que estos factores son más personales, la teoría de Herzberg considera que, de algún modo, la empresa también puede influir y mejorarlos promoviendo la cultura de la escucha activa, desarrollando planes de carrera y oportunidades de crecimiento personal para ayudar a promover la motivación de los empleados.

- **Factores de higiene**

Los factores higiénicos son aquellos que no dependen de los propios trabajadores, que vienen dados por las condiciones del entorno laboral y que están establecidos por la empresa.

Por ejemplo, la seguridad en el trabajo, el ambiente que hay, las políticas de recursos humanos, las relaciones con los compañeros, el sueldo, la conciliación familiar, los incentivos, la cultura de la organización, las políticas administrativas.

Según la teoría de Herzberg, los factores higiénicos pueden causar una gran insatisfacción en los empleados, lo que se traduciría en baja productividad, pérdida de talento e insatisfacción de los empleados.

Pero, aun mejorando estos factores, por sí solos no serían suficientes para promover la satisfacción de los empleados, por lo que es necesario combinarlos con los factores motivacionales.

2.5.2 Teoría del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen 1991)

La teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991) postula que el compromiso de un empleado hacia su organización se compone de tres componentes distintos: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Este modelo define el compromiso como un estado psicológico que determina la permanencia o no del empleado en la organización.

- **Compromiso afectivo**

Esta dimensión refleja el deseo personal de permanecer en la organización y se caracteriza por la unión emocional que los individuos sienten hacia la empresa; concretada por su identificación, implicación y lealtad con esta. Lo que se busca es satisfacer las necesidades psicológicas y expectativas del colaborador, con el fin de que disfrute y se sienta orgulloso de pertenecer a la organización.

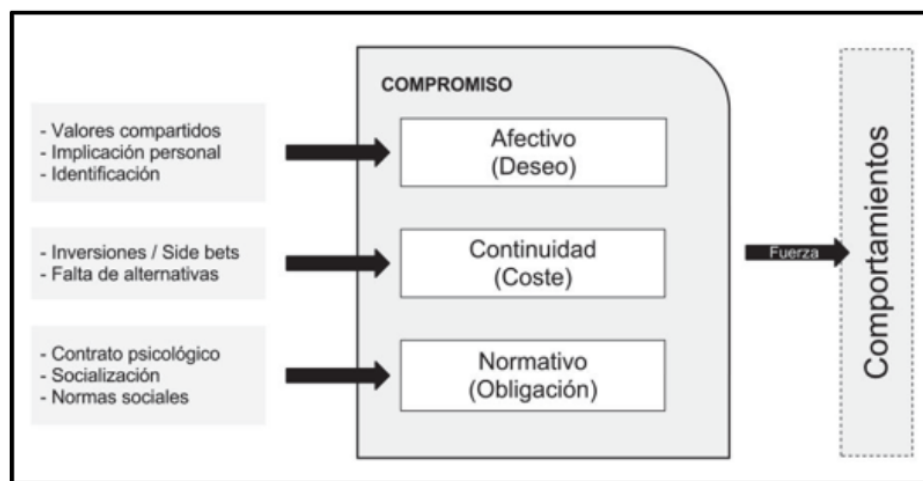
▪ **Compromiso de continuidad**

Este componente está vinculado con una evaluación racional de los costos que implicaría dejar la organización. Incluye factores como la antigüedad, beneficios adquiridos, falta de oportunidades en el mercado laboral o responsabilidades familiares.

▪ **Compromiso normativo:**

Este componente se refiere al sentido de obligación moral de permanecer en la organización, generalmente derivado de valores personales, lealtad o normas culturales o sociales.

Figura 4: Modelo de Compromiso Organizativo de Meyer y Allen (1991)



Fuente: Simo et al., 2013, p60

2.5.3 Teoría de la Equidad de Adams (1965)

La teoría de la equidad, desarrollada por el psicólogo John Stacey Adams en 1965, es una teoría motivacional que se enmarca en los enfoques de justicia organizacional. Esta teoría plantea que los individuos buscan justicia en las relaciones sociales y laborales, y que percibir desigualdad en el trato puede generar insatisfacción, desmotivación e incluso la decisión de abandonar una organización.

En su teoría, Adams sostiene que las personas evalúan su relación con la organización comparando dos elementos clave:

- **Los aportes (inputs)** que entregan a la organización: esfuerzo, habilidades, experiencia, tiempo, lealtad, compromiso, etc.
- **Las recompensas (outcomes)** que reciben a cambio: salario, beneficios, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, estatus, entre otros.

A partir de esta relación, los individuos comparan su ratio de aportes/recompensas con el de otras personas en situaciones similares (colegas, pares en otras empresas, etc.).

2.5.4 Teoría de la motivación y la jerarquía de necesidades de Maslow (1943)

La Teoría de la Motivación Humana, desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow en 1943, constituye uno de los modelos más influyentes en el estudio del comportamiento humano y organizacional. Su enfoque parte de la premisa de que los seres humanos están motivados por la satisfacción de necesidades, las cuales se organizan jerárquicamente. Esta teoría permite comprender cómo la satisfacción progresiva de dichas necesidades influye en la conducta, el rendimiento y, en el caso del entorno laboral, la decisión de permanecer en una organización.

Maslow propone cinco niveles de necesidades que se ordenan de menor a mayor complejidad. Según su teoría, los individuos solo pueden aspirar a satisfacer necesidades de niveles superiores cuando han cubierto razonablemente las necesidades inferiores.

1. **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades básicas para la supervivencia, como alimentación, descanso y abrigo.
2. **Necesidades de seguridad:** son las asociadas a la seguridad y protección. Esto incluye la seguridad física, estabilidad financiera, seguridad laboral y salud.
3. **Necesidades sociales o de afiliación:** se refiere a las relaciones sociales y a la necesidad de amor, amistad, afecto y pertenencia a un grupo, como la familia o una comunidad.

4. **Reconocimiento:** Es el deseo de estima, tanto propio como el reconocimiento de los demás, logrando éxito y respeto.
5. **Autorrealización:** En la cima de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización. Esto puede incluir el desarrollo personal, la creatividad, la resolución de problemas y la búsqueda de objetivos personales significativos.

Figura 5: Pirámide de Maslow



Fuente: www.acciona.es

2.5.5 Modelo de Ajuste Persona-Organización

Este modelo, desarrollado inicialmente por la psicóloga organizacional Amy Kristof³, plantea que la congruencia entre las características del individuo y las de la organización influye de forma directa en su comportamiento, nivel de compromiso, desempeño y decisión de permanecer en la empresa.

El ajuste persona–organización se refiere al grado de compatibilidad o congruencia entre los valores, metas, personalidad y estilo de trabajo del empleado y los valores, cultura y estructura de la organización (Kristof, 1996).

³ Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Este modelo enfatiza que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la retención del talento no dependen solo de las condiciones objetivas del puesto, sino también del grado de alineación subjetiva entre la persona y la empresa.

Posteriormente, en 2005, Kristof-Brown, junto a Zimmerman y Johnson, realizó un metaanálisis que amplió la evidencia empírica sobre el ajuste persona–organización, según el cual el ajuste puede analizarse en distintos niveles:

1. **Ajuste persona-organización:** constituye una de las dimensiones centrales y se refiere al grado de congruencia entre los valores, metas y cultura de la organización y los del individuo. Cuando un colaborador percibe que su visión del mundo y su forma de trabajar coinciden con las de la organización, es más probable que experimente sentido de pertenencia y compromiso afectivo, lo que favorece su permanencia en la empresa.
2. **Ajuste persona-puesto:** se asocia a la correspondencia entre las habilidades, conocimientos y capacidades del empleado y los requisitos técnicos y conductuales del puesto. Este tipo de ajuste está directamente vinculado con el desempeño laboral, la productividad y la satisfacción en el rol.
3. **Ajuste persona-grupo:** se refiere a la compatibilidad entre el trabajador y los miembros del equipo o unidad de trabajo. Este tipo de ajuste es clave para el clima laboral, las relaciones interpersonales y la colaboración, aspectos que también inciden en la retención, especialmente en entornos altamente interdependientes.
4. **Ajuste persona-supervisor:** hace referencia a la relación de compatibilidad entre el colaborador y su jefe directo, considerando valores compartidos, estilos de comunicación, liderazgo y toma de decisiones. Dado que el supervisor tiene un impacto directo en la experiencia cotidiana del empleado, este tipo de ajuste puede ser determinante para la permanencia, especialmente durante las etapas iniciales del ciclo laboral.

2.5.6 Modelo de Retención de Hausknecht et al. (2009)

El modelo de retención de Hausknecht, Rodda y Howard (2009), a diferencia de otros enfoques centrados en las causas de la rotación, se enfoca específicamente en las razones por las cuales los empleados eligen quedarse, lo que permite orientar la gestión del talento desde una perspectiva positiva y preventiva. A partir de un estudio realizado a más de 24.000 empleados en Estados Unidos, los autores identificaron 12 motivos fundamentales para permanecer en una organización, agrupados en tres grandes categorías: motivos relacionados con el trabajo, motivos organizacionales y motivos personales. En la primera categoría se incluyen factores como el desafío del puesto y el disfrute del trabajo diario, que hacen referencia a la motivación intrínseca del colaborador. En cuanto a los motivos organizacionales, destacan el apoyo del liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y la equidad en la compensación, todos ellos factores gestionables por la empresa que influyen directamente en la percepción de valor y justicia por parte del trabajador. Finalmente, los motivos personales abarcan variables como el compromiso individual, las relaciones interpersonales positivas, la necesidad de estabilidad o incluso la falta de alternativas externas.

2.6 Estrategias para retener a los empleados con alto potencial

La retención de empleados con alto potencial (HIPO) constituye un componente central de la mayoría de las estrategias de gestión del talento. Esto, porque los empleados con alto potencial tienen casi 3 veces⁴ más probabilidades de mostrar alto niveles de esfuerzo discrecional en comparación con aquellos que no lo son, y, además, suelen estar considerados en los planes de sucesión de puestos clave dentro de las organizaciones. Cuando alcanzan su máximo rendimiento, los HIPOs poseen el potencial de generar un impacto significativamente positivo en los objetivos y resultados del negocio.

Perder incluso a un solo HIPO puede significar consecuencias importantes a futuro, considerando que solo el 23% de los líderes de recursos humanos confía en que su organización cuenta con líderes emergentes capaces de responder a las necesidades futuras de la empresa.

Investigaciones realizadas por Gartner indican que los líderes de gestión del talento pueden incrementar la retención de los altos potenciales en sus organizaciones considerando:

- Enfocarse en recompensas y reconocimientos en tiempo real.
- Fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y personal.

2.6.1 Caso de estudio: Bridgestone - Recompensas y reconocimientos en tiempo real

La compensación ha sido, y continúa siendo, el principal factor de deserción entre los empleados de alto potencial (HIPO). Estos colaboradores presentan niveles de satisfacción inferiores al promedio respecto a su remuneración, en comparación con otros aspectos de la experiencia del empleado.

Para competir no solo mediante el salario base, las organizaciones deben aprovechar de manera integral el conjunto de herramientas disponibles en materia de compensaciones y

⁴ Gartner. (2024). 3 strategies to retain HIPO employees. <https://www.gartner.com/document-reader/document/5410563>

beneficios.

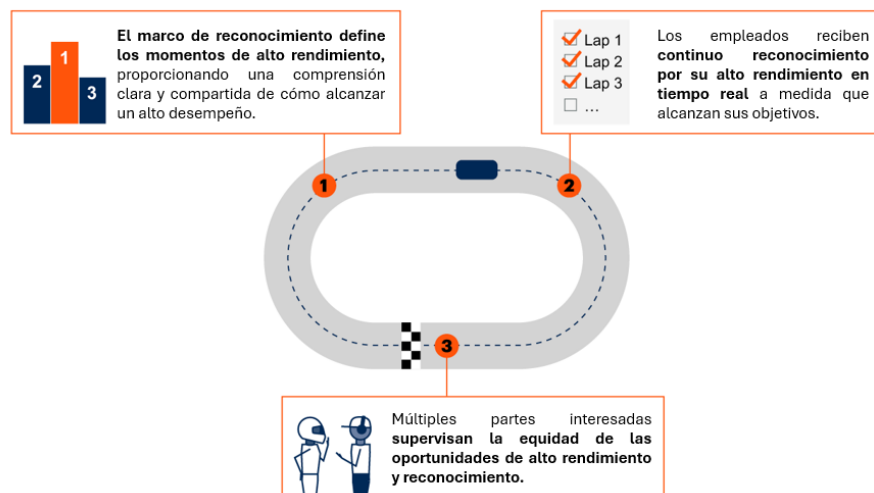
El reconocimiento inmediato permite recompensar oportunamente el alto desempeño, fortaleciendo la motivación, la claridad de objetivos y la alineación con conductas deseadas. En cambio, las gratificaciones diferidas, como las entregadas al final del año, reducen significativamente su impacto motivacional debido al desfase entre el esfuerzo y el reconocimiento.

Un ejemplo de ello es **Bridgestone**, compañía del sector de manufactura y soluciones de movilidad, que implementó con éxito un sistema de recompensas en tiempo real para mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos.

Bridgestone identificó que la falta de claridad y reconocimiento oportuno generaba confusión, desmotivación y ansiedad entre sus empleados. Para abordar estas inquietudes, implementó un sistema de reconocimiento continuo que permite valorar el alto desempeño en tiempo real, desagregando las contribuciones destacadas para reforzar la motivación y la alineación con los objetivos organizacionales (véase figura 6).

Figura 6: Modelo de reconocimiento en tiempo real de Bridgestone

Reconocimiento de Bridgestone en tiempo real de los momentos de alto desempeño



Source: Adapted From Bridgestone
792526_C

BRIDGESTONE

Fuente: www.gartner.com

Para su enfoque, Bridgestone definió tres componentes:

Marco transparente que define los momentos de alto desempeño: se estableció cómo se configuran los momentos de alto desempeño mediante un marco compartido, para fomentar un entendimiento común sobre lo que se requiere para alcanzar distintos tipos de alto rendimiento.

Figura 7: Definiciones y criterios de momentos de alto rendimiento

Bridgestone: Definiciones y criterios transparentes de momentos de alto desempeño

Claves para construir un marco de momentos de alto desempeño
 1 Aclarar acciones 2 Identificar criterios 3 Compartir el marco

3 Intranet de la empresa: Reconocer los momentos de alto desempeño

1

Inmediato

Retención

Proyecto/Hito

Permanencia

Interino

Transferencia de conocimiento

¿Cuándo se debe otorgar un bono por proyecto o hito?

Si	El negocio se verá significativamente afectado si no se cumple un conjunto específico de objetivos.
No	Hay logros claramente definidos que deben alcanzarse dentro de un periodo de tiempo determinado.
	El logro es un resultado recurrente esperado de un rol, proyecto, equipo, etc.

Factores a considerar

- Al inicio defina el periodo de desempeño y los resultados necesarios para el logro (pago).
- ¿Cómo medirá los resultados? ¿Con qué frecuencia?

2

Lineamientos

- Recompensar la finalización futura de proyectos específicos considerados críticos para la organización. Estos incentivos deben estar vinculados a un plazo definido o metas basadas en logros que condicionen su pago (por ejemplo, hitos identificados).

Monto

- Generalmente no debe superar el 10% del salario anual.
- Los planes deben estructurarse como pagos únicos o en cuotas, o según la finalización de hitos.
- Enfocados en proyectos de corto plazo, de dos años o menos.
- Se requiere la firma de un acuerdo de reembolso del bono.

Source: Adapted From Bridgestone
792526_C

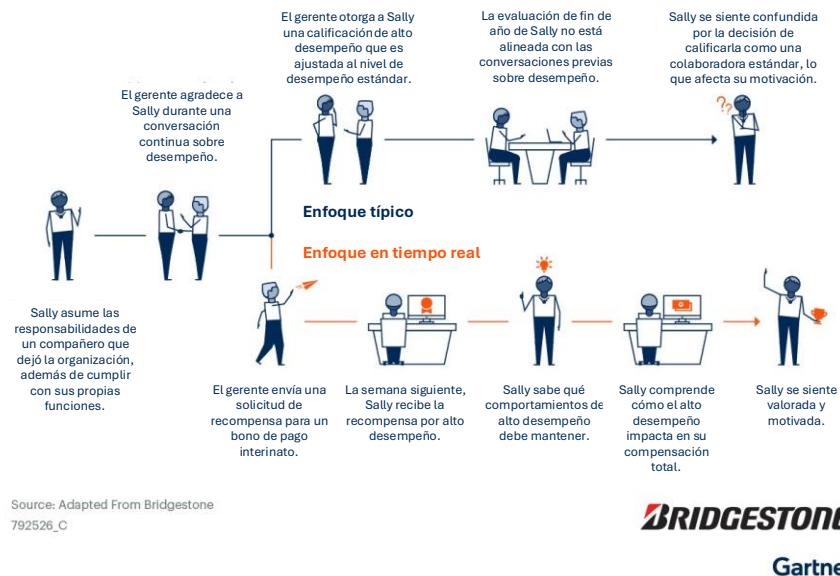


Fuente: www.gartner.com

Recompensas en tiempo real para motivar el desempeño: Bridgestone buscaba que los gerentes actuaran conforme a las directrices definidas en el marco y que asignaran recompensas a los empleados a medida que alcanzaran un alto desempeño durante el año. Para conseguir esto, la compañía creó un proceso simplificado de aprobación de recompensas mediante un formulario en línea el cual permite al departamento de nómina autorizar y emitir los pagos en un periodo de dos a cuatro semanas.

Figura 8: Enfoque en tiempo real de Bridgestone

Bridgestone: Enfoque en tiempo real para el reconocimiento del alto desempeño



Fuente: www.gartner.com

Monitoreo proactivo de las oportunidades de desempeño justo: Bridgestone reconoció que más oportunidades de reconocimiento no necesariamente eran equivalentes a un reconocimiento más equitativo. Al adoptar un enfoque proactivo para monitorear el acceso equitativo y el reconocimiento del alto desempeño, Bridgestone logró mitigar percepciones de inequidad que podrían derivar en desmotivación o riesgos asociados a la pérdida de talento.

En síntesis, el modelo adoptado ha permitido a Bridgestone reconocer de manera efectiva y mantener la motivación en torno a comportamientos y acciones de alto impacto. Tras actualizar su proceso de reconocimiento, la empresa observó diversos indicadores de éxito:

- La percepción de los empleados respecto de la afirmación “Creo que recibo una remuneración justa por el trabajo que realizo” aumentó en un 10%.
- El índice de compromiso de sus empleados está un 11% por sobre el estándar de la industria.

- Sus tasas de retención fueron superiores a los promedios del sector en roles de retail, manufactura y funciones corporativas.

2.6.2 Caso de estudio: Bancoagrícola - Fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral

El equilibrio entre la vida personal y laboral es un factor clave de rotación entre los empleados de alto potencial (HIPOs). Estos profesionales no desean que su vida esté completamente absorbida por el trabajo: más de la mitad expresa el deseo de dedicar un mayor tiempo a su vida personal. Para muchos, el esfuerzo adicional invertido en su trabajo ha afectado su bienestar, y el 39%⁵ de quienes están buscando nuevas oportunidades laborales afirman que lo hacen debido al agotamiento.

Bancoagrícola, empresa del sector bancario, financiero y asegurador de El Salvador, representa un caso de éxito de una organización que ha implementado el bienestar como un componente central de su estrategia de desempeño organizacional.

En Bancoagrícola, identificaron que los empleados enfrentaban dificultades para mantener su bienestar a medida que la organización ampliaba su modalidad de trabajo híbrido. Esta conclusión se fundamentó en los reportes de los propios colaboradores, quienes manifestaron que los programas de bienestar disponibles no respondían de manera efectiva a los desafíos que enfrentaban en su entorno laboral.

Tradicionalmente, el enfoque de recursos humanos para promover el bienestar ha consistido en implementar iniciativas específicas orientadas a aliviar los síntomas del estrés y el agotamiento. No obstante, estas acciones resultan insuficientes para abordar las causas estructurales que originan dichos problemas. Con el objetivo de intervenir en estos factores de fondo, Bancoagrícola ha integrado el bienestar de los empleados como un componente estratégico dentro de su gestión organizacional.

En Bancoagrícola, los líderes de Recursos Humanos reconocieron que el cambio hacia un

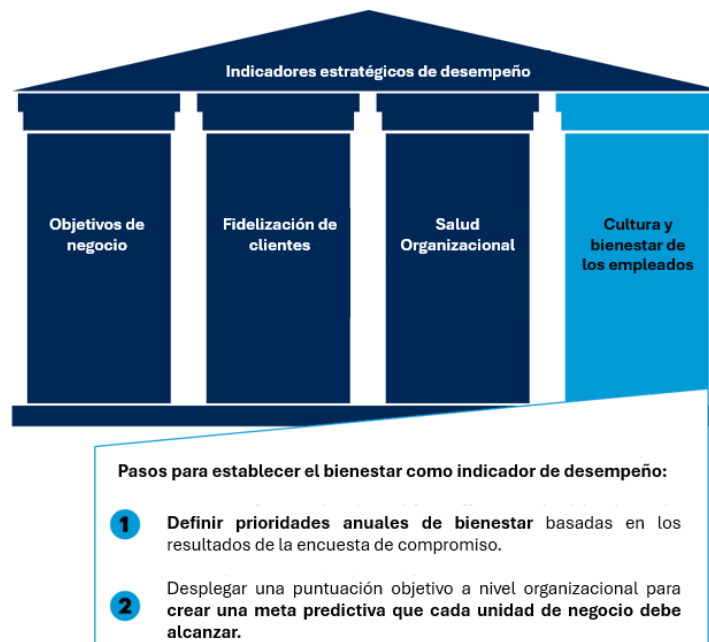
⁵ Gartner. (2024). 3 strategies to retain HIPO employees. <https://www.gartner.com/document-reader/document/5410563>

modelo híbrido de trabajo a gran escala, impulsado por la pandemia de COVID-19, aumentó la importancia de reevaluar su enfoque sobre el bienestar de los empleados. La organización modificó su estrategia definiendo el “bienestar en el trabajo”, es decir, el bienestar en el contexto laboral, separado de otros aspectos personales del bienestar integral del empleado, e integrándolo en la estrategia organizacional.

La organización hizo del bienestar de sus empleados un componente central de cómo se mide el desempeño a nivel organizacional, demostrando que el rendimiento y el bienestar pueden coexistir. La organización comunica que el bienestar de sus empleados no solo es una prioridad, sino también un elemento de su estrategia de desempeño empresarial (ver figura 7).

Figura 9: El bienestar como indicador de desempeño organizacional

El bienestar de los empleados como indicador de desempeño en la estrategia organizacional



Source: Adapted From Bancoagrícola
794378_C

 Bancoagrícola

 Gartner

Fuente: www.gartner.com

La organización comunica esta métrica de bienestar, junto con las puntuaciones de otros indicadores estratégicos, a través de canales internos como boletines informativos y

reuniones de equipo.

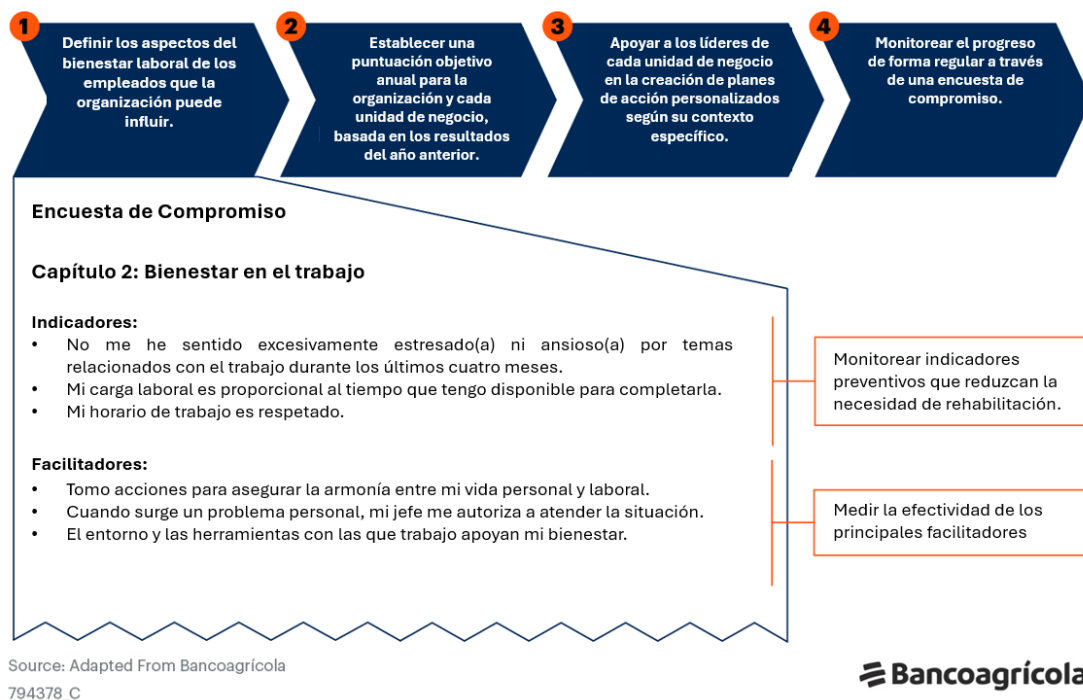
Además, las prioridades de bienestar se refuerzan mediante diversos mecanismos. Así, el bienestar:

- Se presenta en las comunicaciones organizacionales como un indicador estratégico.
- Es evaluado en las revisiones estratégicas, tanto a nivel global como en cada unidad de negocio.
- Se integra en todas las capacitaciones para los empleados, con énfasis en acciones y comportamientos que promuevan el bienestar como parte del trabajo diario.

Mediante este enfoque, la organización garantiza que el bienestar forme parte integral del diseño del trabajo y que los recursos necesarios estén disponibles de manera oportuna para los empleados.

Figura 10: Definir y monitorear el bienestar laboral

Pasos para definir y monitorear el bienestar laboral de los empleados



Fuente: www.gartner.com

Bancoagrícola monitorea el progreso a través de grupos focales y encuestas de compromiso. La encuesta se aplica tres veces al año, seleccionando aleatoriamente a los empleados en cada

ciclo, con el objetivo de alcanzar a toda la fuerza laboral dentro del año calendario. Los resultados relacionados con el bienestar en el trabajo son evaluados por los equipos de recursos humanos, quienes asesoran a los líderes de las unidades de negocio en el diseño de estrategias locales de bienestar, enfocadas en áreas específicas de mejora.

Este enfoque permite a la organización asignar responsabilidad directa a los líderes de unidad sobre aquellos aspectos del bienestar laboral que se encuentran dentro del alcance de sus funciones. En Bancoagrícola, el bienestar es gestionado como parte integral de la estrategia operativa de cada unidad, en coordinación con los colaboradores y el área de Recursos Humanos. Esta articulación fomenta una cultura de diálogo continuo, aprendizaje compartido y mejora constante.

Para incentivar la gestión activa del bienestar, Bancoagrícola vincula el desempeño en esta área a la compensación variable de los líderes. Específicamente, el 5% de dicha compensación está asociado a los indicadores de bienestar laboral, con una escala de recompensa que va del 50% al 120% según el nivel de cumplimiento de objetivos.

2.6.3 Caso de estudio: EY - Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y personal

La escasez de oportunidades de desarrollo constituye uno de los principales factores de desvinculación entre los empleados de alto potencial, lo cual resulta comprensible dado que este grupo se distingue por su constante búsqueda de desafíos que favorezcan su crecimiento profesional y personal.

Según datos de Gartner, entre los empleados de alto potencial (HIPOs) que se sienten insatisfechos con sus oportunidades de desarrollo, el 46% lo atribuye a la falta de opciones de desarrollo profesional, mientras que el 39% señala la ausencia de oportunidades de desarrollo personal.

Las organizaciones utilizan el desarrollo como estrategia de retención, especialmente para empleados de alto potencial (HIPOs). Aunque muchas ofrecen oportunidades exclusivas,

estas suelen centrarse solo en el ámbito profesional, ignorando el crecimiento personal. Sin embargo, el desarrollo personal también fortalece habilidades laborales, como el liderazgo.

Un ejemplo de cómo abordar lo anterior, es la firma de servicios profesionales **EY**, la que identificó que podía ofrecer a sus empleados oportunidades de desarrollo personal (internas o externas) alineadas con competencias profesionales específicas, otorgándoles autonomía para elegir distintos aspectos de su experiencia.

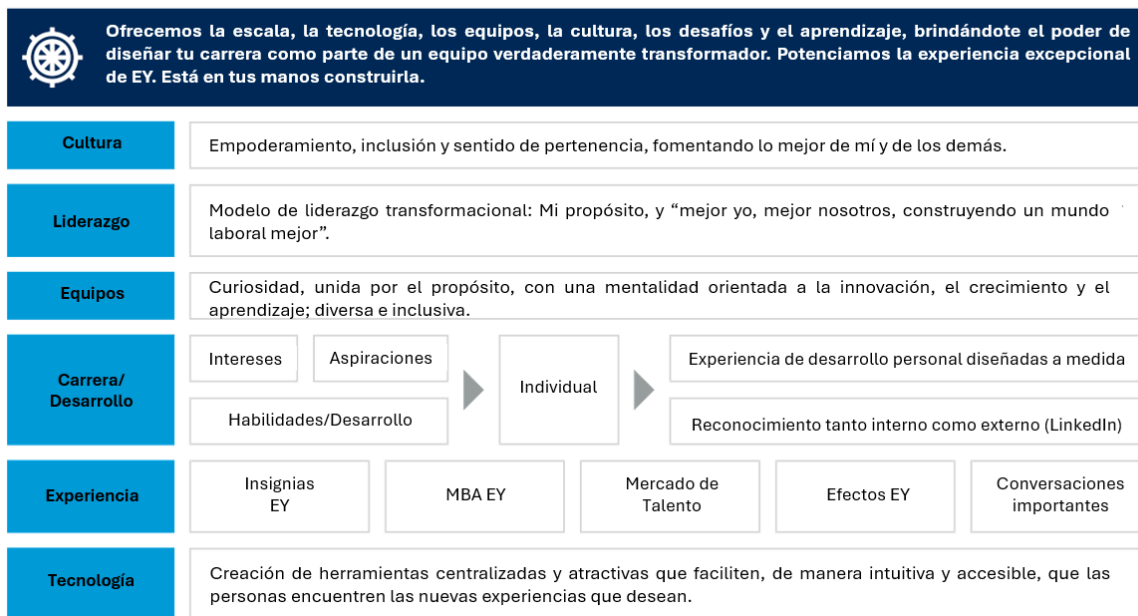
En lugar de ofrecer a los empleados oportunidades de desarrollo profesional definidas por la organización, los líderes de Recursos Humanos en EY implementaron un proceso bidireccional que permite a los colaboradores identificar y aprovechar las experiencias de crecimiento personal y profesional que desean.

EY desarrolló el programa de experiencias de crecimiento “Está en tus manos construirlo” con el objetivo de fortalecer su capacidad para atraer y retener talento, otorgando a los empleados mayor autonomía en sus decisiones de desarrollo. Este modelo promueve la curiosidad y la motivación de los colaboradores para explorar experiencias nuevas y diversas como parte de la cultura de aprendizaje de EY. Los líderes de Recursos Humanos reconocieron que, para ofrecer una cultura de aprendizaje verdaderamente excepcional, era necesario que los propios empleados —y no solo el área de RR. HH.— asumieran la responsabilidad de su desarrollo dentro de la organización.

Este programa forma parte de una propuesta de valor más amplia orientada a proporcionar la escala, la tecnología, los equipos y el aprendizaje necesarios para que los empleados puedan diseñar activamente su trayectoria profesional dentro de la organización. Actualmente, EY se encuentra en proceso de consolidar este modelo, y algunos de sus componentes programáticos aún no han sido implementados. No obstante, el modelo contempla elementos clave para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores (ver Figura 9).

Figura 11: Modelo EY

Componentes del Modelo “Está en tus manos construirlo”



Fuente: www.gartner.com

De este modo, EY ha adoptado un enfoque bidireccional que permite a sus colaboradores identificar y aprovechar las experiencias de crecimiento profesional y personal que realmente desean. Tradicionalmente, la organización definía las necesidades del negocio y de cada empleado en función de su rol. No obstante, EY reconoció que los propios empleados están en una posición más adecuada para diseñar sus trayectorias de desarrollo, dado que son quienes mejor conocen sus habilidades, intereses y aspiraciones.

2.7 Estrategias de retención de talento en entornos rurales

La retención de talento en territorios rurales o alejados de los grandes centros urbanos representa un desafío relevante para las organizaciones, dado que estos entornos suelen enfrentar limitaciones estructurales que inciden directamente en la decisión de los profesionales de establecerse o permanecer en ellos. Entre los principales factores que dificultan esta permanencia se encuentran la escasa infraestructura de transporte y conectividad digital, la limitada disponibilidad de oportunidades de desarrollo profesional, la oferta reducida de servicios públicos y privados —como educación, salud y vivienda—, así como la baja diversidad de opciones de ocio y actividades culturales, lo que puede generar percepciones de aislamiento.

Sin embargo, diversas empresas han demostrado que es posible revertir estas barreras mediante la implementación de estrategias integrales de gestión del talento, orientadas no solo a mejorar las condiciones materiales del trabajo, sino también a atender las dimensiones emocionales y sociales de la experiencia laboral. Estas estrategias incluyen el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos; la oferta de beneficios diferenciados como la flexibilidad laboral, el apoyo a la conciliación y los programas de bienestar; además de oportunidades claras de aprendizaje y desarrollo profesional.

Asimismo, las organizaciones que logran una mayor fidelización de sus colaboradores suelen vincular su propuesta de valor con un propósito corporativo significativo y trascendente, capaz de generar identificación y compromiso incluso en contextos donde los factores externos resultan menos favorables. En este sentido, la retención de talento en entornos rurales deja de depender exclusivamente de las condiciones estructurales del territorio, para convertirse en el resultado de políticas innovadoras que transforman la experiencia laboral y fortalecen el sentido de pertenencia organizacional.

2.7.1 Caso de estudio: Patagonia

Patagonia, empresa estadounidense del sector textil y outdoor, constituye un caso ejemplar de cómo un enfoque centrado en el propósito y la cultura organizacional puede convertirse

en una estrategia eficaz para la fidelización del talento, incluso en ubicaciones no urbanas. La compañía ha construido una identidad corporativa profundamente alineada con valores de sostenibilidad ambiental, justicia social y activismo comunitario. Esta cultura no solo orienta sus decisiones estratégicas, sino que se traduce en prácticas concretas que fortalecen el sentido de pertenencia entre sus colaboradores (Chouinard & Stanley, 2012).

Entre estas prácticas destacan la promoción activa de la participación en causas medioambientales, la concesión de licencias para actividades de voluntariado y la incorporación del activismo como parte integral de la experiencia laboral. Este enfoque genera una conexión emocional entre el trabajador y la organización, lo que se traduce en mayores niveles de compromiso y una reducción significativa en la rotación de personal. En lugar de basar su propuesta de valor únicamente en incentivos económicos, Patagonia apuesta por la coherencia entre el propósito corporativo y los valores personales de sus empleados (Bock, 2015).

Una dimensión adicional de su estrategia de retención es la promoción interna y el desarrollo profesional continuo, que permite a los colaboradores crecer dentro de la organización sin necesidad de trasladarse a grandes centros urbanos. Esta política contribuye a la estabilidad laboral y al fortalecimiento de trayectorias profesionales sostenibles (Balich Pérez, 2022).

El modelo de Patagonia ha demostrado ser altamente efectivo en la retención de talento, incluso en un sector caracterizado por una alta competencia por perfiles especializados. La empresa ha consolidado una reputación como uno de los mejores lugares para trabajar, atrayendo candidatos que valoran el impacto social y ambiental de su labor por encima de la mera compensación económica (Merchán Illescas, 2018).

Asimismo, la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas organizacionales refuerza la legitimidad de la marca empleadora, lo que se traduce en una mayor fidelización, menor rotación y una comunidad laboral más comprometida. Aunque Patagonia opera principalmente en contextos urbanos y globales, su modelo ofrece aprendizajes valiosos para iniciativas de retención de talento en zonas rurales. La clave radica en construir una cultura

organizacional con propósito, ofrecer condiciones laborales dignas y generar oportunidades de desarrollo que respondan a las aspiraciones personales y profesionales de los colaboradores.

2.7.2 Caso de estudio: Galletas Gullón

Galletas Gullón, empresa española del sector alimentario con más de 130 años de trayectoria, constituye un caso ejemplar de gestión estratégica del talento en un entorno altamente competitivo y, además, en un contexto geográfico particular: la comarca de la Montaña Palentina, una zona rural de Castilla y León. La compañía ha logrado consolidarse no solo como líder en la industria de galletas a nivel europeo, sino también como uno de los empleadores más atractivos de España, gracias a políticas integrales de retención, desarrollo profesional e inclusión laboral.

En el ámbito de la estabilidad y calidad del empleo, Gullón ha desarrollado un plan sostenido de conversión de contratos temporales en indefinidos, alcanzando en 2025 la regularización de 176 colaboradores bajo contratos estables. Asimismo, ha proyectado la creación de 300 nuevos empleos hacia 2026, con la meta de alcanzar los 3.000 puestos directos para 2030⁶. Este enfoque no solo mejora la seguridad laboral de sus trabajadores, sino que refuerza el compromiso organizacional y disminuye la rotación.

Otro aspecto clave en su estrategia de retención es la inversión en bienestar y condiciones laborales. Entre 2024 y 2025, la empresa destinó más de nueve millones de euros a la modernización de instalaciones internas, incluyendo comedores, vestuarios, sistemas de climatización y espacios de formación⁷. Tales acciones evidencian un enfoque centrado en la mejora del entorno físico y psicosocial, favoreciendo un clima laboral más saludable y atractivo.

En materia de igualdad, diversidad e inclusión, Gullón destaca por contar con un 42 % de

⁶ Cadena SER. (2025, abril 15).

⁷ Cadena SER. (2024, octubre 2).

mujeres en su plantilla y por integrar colaboradores de más de veinte nacionalidades. Además, ha establecido planes de igualdad y protocolos contra la discriminación laboral vigentes hasta 2027, lo que le ha permitido posicionarse como un referente en equidad en el sector agroalimentario.

La empresa ha fortalecido tanto el desarrollo profesional como la conexión con la comunidad local mediante la implementación de programas de formación continua y promoción interna. En 2025, lanzó un programa de prácticas dirigido a estudiantes de la Montaña Palentina, con el propósito de atraer y formar jóvenes talentos dentro de la propia región. Esta iniciativa se enmarca en una estrategia de responsabilidad social corporativa orientada a impulsar el desarrollo territorial y mitigar la fuga de capital humano desde zonas rurales hacia núcleos urbanos, generando oportunidades reales de crecimiento en el entorno local.

En paralelo, Gullón promueve la conciliación y el equilibrio entre vida personal y laboral, ofreciendo convenios colectivos con salarios competitivos, evitando turnos en fines de semana y asegurando la compensación justa de esfuerzos extraordinarios. Además, mantiene una comunicación interna transparente y basada en la meritocracia, lo cual incrementa la confianza de sus colaboradores y fortalece la retención (Capital Humano, 2025).

Los resultados de estas políticas son visibles en los múltiples reconocimientos externos obtenidos. En 2025, la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) situó a Galletas Gullón entre las diez mejores empresas en España en gestión de capital humano, valorando especialmente su capacidad para atraer y fidelizar talento en entornos rurales. Asimismo, ha sido distinguida como “Empresa Socialmente Responsable” en los premios *Logística con Propósito* y aparece destacada en el ranking Merco Talento España, consolidando su reputación como empleador de referencia.

En síntesis, Galletas Gullón se ha consolidado como un caso ejemplar, a través de políticas orientadas a la estabilidad contractual, el desarrollo profesional, la equidad, la conciliación y el compromiso con el entorno territorial, la organización ha construido una propuesta de valor integral para sus trabajadores, logrando reducir la rotación y fortalecer el sentido de

pertenencia. Este modelo evidencia que una gestión estratégica del talento no solo genera beneficios internos, sino que también impulsa el desarrollo económico y social de las comunidades rurales en las que opera.

2.7.3 Caso de estudio: Project Shakti de Unilever

El acceso al empleo formal y a oportunidades de desarrollo profesional en entornos rurales suele ser limitado, especialmente para las mujeres. Frente a este desafío, Unilever implementó el **Project Shakti** en la India, un programa pionero de inclusión laboral y desarrollo comunitario que ha permitido la retención de talento en áreas rurales a través del empoderamiento femenino y el emprendimiento social.

Lanzado en el año 2001 por Hindustan Unilever Limited (HUL), filial de Unilever en la India, Project Shakti buscó generar una red de distribución alternativa en pueblos rurales donde las grandes cadenas minoristas y los canales tradicionales no tenían cobertura. El modelo buscaba formar y apoyar a mujeres rurales (conocidas como “Shakti Ammas”) para que se convirtieran en microemprendedoras, distribuyendo productos Unilever en sus comunidades locales.

Estrategias clave del proyecto

1. **Capacitación y formación en habilidades empresariales:** Las participantes reciben formación en ventas, contabilidad básica, gestión de inventarios y liderazgo comunitario.
2. **Inclusión social y económica:** El programa se centra en mujeres de bajos recursos, ofreciéndoles una fuente estable de ingresos sin necesidad de abandonar sus comunidades.
3. **Modelo de distribución descentralizado:** Unilever asegura que los productos lleguen a pueblos remotos, creando un canal de distribución inclusivo y sostenible.

4. **Apoyo financiero y microcréditos:** En colaboración con ONG y bancos locales, las mujeres acceden a financiamiento inicial para iniciar su microemprendimiento.
5. **Expansión comunitaria:** Posteriormente, el proyecto incorporó a los “Shakti Vani”, embajadores de salud y bienestar que difunden mensajes sobre nutrición, higiene y cuidado personal en las aldeas, reforzando el vínculo social del programa.

Para Unilever, esta iniciativa no solo significó un canal de distribución exitoso en zonas de difícil acceso, sino también la consolidación de su **marca empleadora**, vinculada al desarrollo inclusivo y sostenible. Además, el programa se ha replicado en otros países como Pakistán, Sri Lanka, Bangladesh y Nigeria, ampliando el alcance de este modelo de retención de talento rural.

2.7.4 Caso de estudio: Rural Sourcing Inc (RSI)

La escasez de talento en tecnologías de la información (TI) en grandes centros urbanos, junto con los altos costos de externalización en el extranjero, ha llevado a las empresas a buscar soluciones innovadoras. En este contexto surge **Rural Sourcing Inc. (RSI)**, una compañía estadounidense fundada en 2003, cuyo modelo de negocio consiste en establecer centros de desarrollo tecnológico en ciudades pequeñas y comunidades rurales de Estados Unidos. Esta estrategia no solo atiende las necesidades de las empresas que requieren servicios de TI competitivos, sino que también genera oportunidades de empleo y retención de talento en zonas alejadas de los polos urbanos tradicionales (Carmel & Abbott, 2007).

RSI se presenta como una alternativa al *offshoring*, mediante un modelo conocido como “onshoring rural”, que busca aprovechar la disponibilidad de profesionales en áreas no metropolitanas. El objetivo es reducir la migración de talento hacia grandes urbes, generando polos tecnológicos locales.

Estrategias clave de retención de talento

1. **Ubicación estratégica de los centros de operaciones:** RSI instala sus oficinas en ciudades medianas y rurales con buena calidad de vida, costos reducidos y universidades cercanas, lo que permite captar recién graduados y ofrecerles oportunidades laborales locales (Lacity et al., 2010).
2. **Creación de empleos de calidad en entornos rurales:** Los colaboradores acceden a puestos competitivos en TI sin necesidad de emigrar a polos urbanos como Nueva York o San Francisco.
3. **Balance entre vida personal y profesional:** Una de las propuestas de valor más destacadas es el estilo de vida que ofrecen las ciudades pequeñas: menor costo de vida, menor congestión y entornos comunitarios, factores que impactan directamente en la retención.
4. **Capacitación y actualización tecnológica:** RSI invierte en programas de formación continua para asegurar que su talento en zonas rurales mantenga niveles de competencia comparables a los de los grandes centros tecnológicos.
5. **Cultura de pertenencia y propósito:** La empresa enfatiza que los empleados forman parte de un proyecto de revitalización local, lo que genera sentido de orgullo y compromiso con la comunidad (Rural Sourcing, 2023).

Resultados e impacto

- RSI cuenta actualmente con más de 1.000 empleados distribuidos en varios centros de desarrollo en estados como Alabama, Georgia, Oklahoma y Nuevo México (Rural Sourcing, 2023).
- Ha demostrado que es posible generar ecosistemas tecnológicos sostenibles fuera de los grandes polos urbanos, logrando índices de retención superiores al promedio del sector tecnológico.

- El modelo de RSI se ha posicionado como ejemplo de cómo el talento digital puede florecer en entornos rurales, contribuyendo al desarrollo económico local y a la reducción de la brecha urbano-rural.

A continuación, se presenta una tabla comparativa (ver tabla 2) que sintetiza los casos presentados previamente:

Tabla 2: Resumen estrategias de retención de talento en entornos rurales

Empresa	Estrategias de retención clave	Resultados esperados / Observados
Patagonia	▪ Cultura corporativa basada en propósito ambiental. ▪ Beneficios de conciliación y bienestar (guarderías, horarios flexibles, voluntariado). ▪ Desarrollo profesional local (promoción interna). ▪ Employer branding con misión compartida.	Alta retención, compromiso con la misión, sentido de pertenencia, reducción de migración hacia centros urbanos.
Galletas Gullón	▪ Contratos estables e indefinidos ▪ Formación continua ▪ Prácticas para jóvenes locales ▪ Políticas de conciliación y desconexión digital	Retención del talento local, fidelización de jóvenes profesionales, fortalecimiento de la contratación laboral rural.
Project Shakti – Unilever	▪ Empoderamiento de mujeres rurales como microemprendedoras. ▪ Desarrollo de habilidades de venta y liderazgo ▪ Integración con la comunidad.	Retención de talento femenino rural, aumento de ingresos locales, fortalecimiento del arraigo comunitario.
Rural Sourcing	▪ Externalización de servicios tecnológicos dentro de áreas rurales. ▪ Capacitación técnica en el lugar. ▪ Creación de comunidades profesionales locales.	Reducción de fuga de talento rural, retención de profesionales IT sin migración urbana.

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis de caso

3.1 Objetivos

General

Analizar las estrategias y desafíos de la retención de talento en la empresa Agrosuper, con el fin de proponer recomendaciones de mejora basadas en modelos teóricos y casos de éxito aplicables a su contexto geográfico y organizacional.

Específicos

- Diagnosticar la problemática de la retención de talento en el contexto empresarial actual, identificando sus causas y consecuencias más relevantes a nivel global y organizacional.
- Presentar los principales modelos teóricos que fundamentan el concepto de retención de talento que explican la permanencia de los colaboradores en una empresa.
- Describir el modelo de gestión de personas de Agrosuper, analizando sus pilares y procesos clave para entender sus prácticas actuales de gestión del talento.
- Identificar los principales desafíos que enfrenta Agrosuper en materia de retención de talento considerando su contexto actual.
- Proponer recomendaciones que apunten a fortalecer la retención de talento en Agrosuper, a partir del análisis de los modelos teóricos de retención de talento y la evidencia de buenas prácticas.

3.2 Análisis de caso: Agrosuper

3.2.1 Contexto de la Empresa

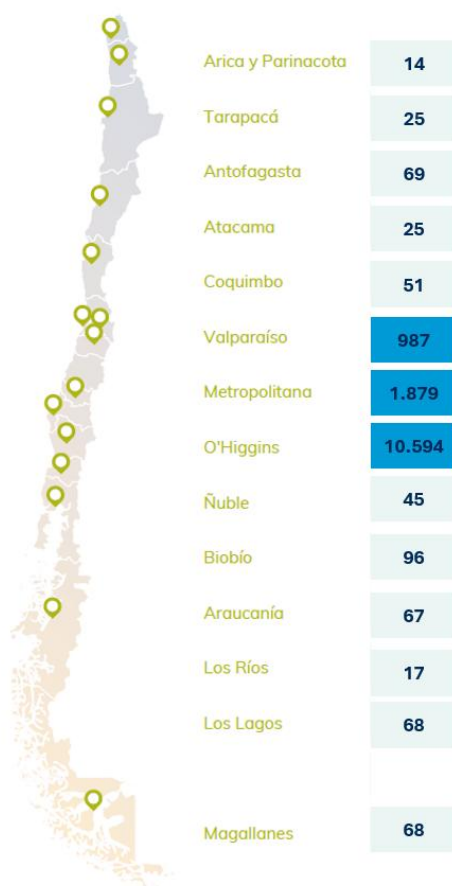
Agrosuper S.A. es una de las principales compañías chilenas en el sector agroalimentario, con 70 años de trayectoria en la producción, procesamiento y comercialización de alimentos. Fundada en 1955, la empresa ha evolucionado desde la producción de aves hasta consolidarse como un holding diversificado que opera en las líneas de proteínas animales (pollo, cerdo y salmón), además de contar con presencia en el negocio de productos elaborados y marcas de consumo masivo reconocidas en Chile y el extranjero (Agrosuper, 2024).

La compañía tiene su casa matriz en Rancagua, Región de O'Higgins, y opera bajo un modelo de integración vertical, concentrando la mayor parte de sus operaciones en zonas rurales del centro y sur del país. Su infraestructura productiva incluye plantas faenadoras, centros de distribución, áreas de crianza y plantas de elaboración de alimentos, lo que configura una cadena de valor territorialmente distribuida.

En su último reporte integrado publicado⁸, Agrosuper informa que su dotación alcanza los casi 14 mil empleados, distribuidos a lo largo del país (ver figura 12), con una mayor concentración en la Región de O'Higgins (75,9%), Región de Valparaíso (13,5%) y Región Metropolitana (7,1%).

⁸ Reporte Integrado 2024 www.agrosuper.com

Figura 12: Distribución de empleados por región



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper

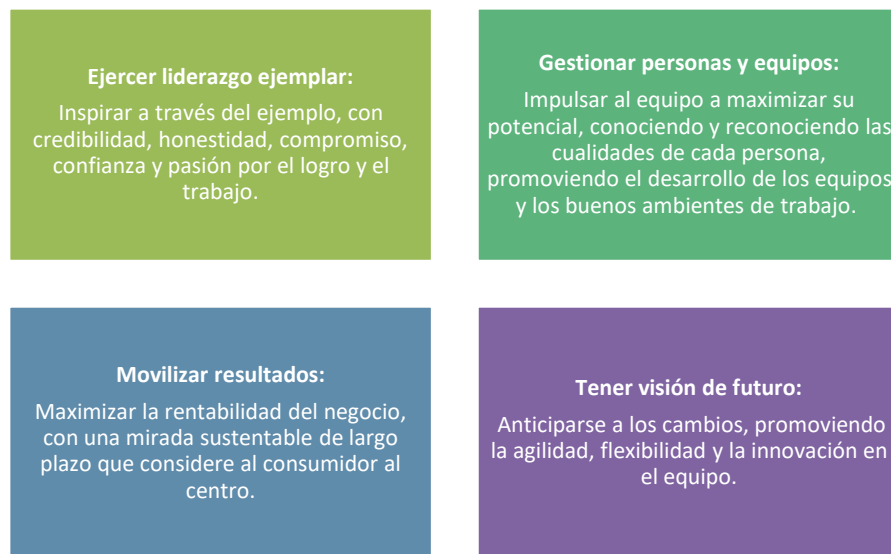
Desde una perspectiva estratégica, Agrosuper se distingue por su capacidad de adaptación a los desafíos del entorno, su enfoque en la innovación tecnológica, y su compromiso con el desarrollo territorial en zonas rurales del país. La empresa ha logrado consolidar una presencia internacional en más de 60 países, posicionándose como un actor relevante en mercados altamente competitivos.

3.2.2 Modelo Gestión de Personas

Agrosuper ha implementado un modelo de gestión de personas diseñado para apalancar su estrategia organizacional, promoviendo una cultura ágil, diversa, preparada y alineada con los desafíos del crecimiento sostenible. Este enfoque busca consolidar una organización capaz de atraer, retener, motivar y maximizar el desempeño de sus colaboradores, articulando sus capacidades humanas con los objetivos estratégicos de largo plazo.

El modelo establece roles y responsabilidades claramente definidos tanto para líderes como para colaboradores, estructurándose en torno a cuatro ejes fundamentales que orientan la gestión del talento y aseguran la coherencia entre el desarrollo individual y el propósito organizacional.

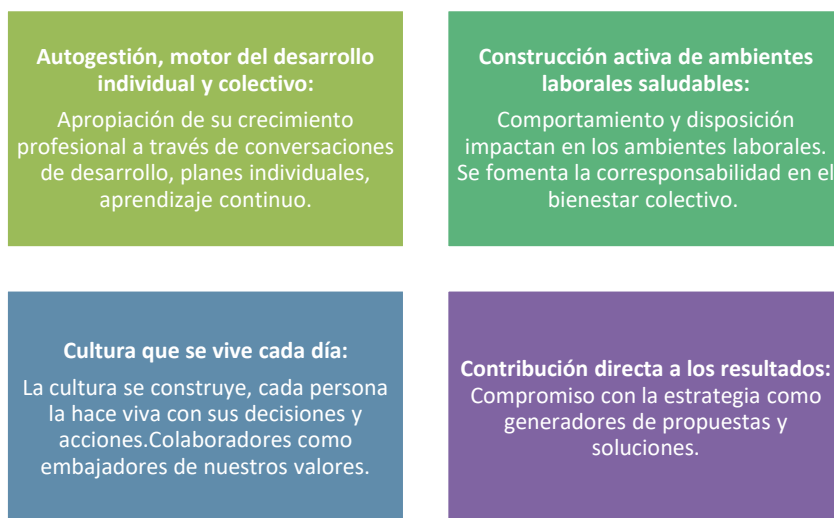
Figura 13: Rol del líder en el Modelo de gestión de personas



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva del colaborador, promueve la autogestión y el compromiso como parte del rol activo de cada colaborador.

Figura 14: Rol del colaborador en el Modelo de gestión de personas



Fuente: Elaboración propia

El modelo de gestión de personas se sustenta en 5 pilares principales:

1. Cultura

La cultura organizacional de Agrosuper se fundamenta en principios de respeto, colaboración, excelencia y compromiso. Estos valores se traducen en comportamientos concretos que guían la toma de decisiones, las relaciones laborales y el vínculo con las comunidades donde opera.

Figura 15: Valores Agrosuper



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper (2024)

Estos valores no solo configuran el clima laboral, sino que también se reflejan en la estrategia de gestión de personas, en la relación con proveedores y clientes, y en las iniciativas de sostenibilidad y vinculación comunitaria. La cultura de Agrosuper está orientada al alto desempeño, al bienestar integral de sus colaboradores y al impacto positivo en los territorios donde opera.

2. Salud y Seguridad Ocupacional

En Agrosuper se cuenta con un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional - basado en la norma ISO 45.001- que contempla los requisitos legales relacionados con el cuidado de las personas y otros temas vinculados a los procesos productivos.

Este sistema es implementado de manera transversal, cubriendo todas las operaciones y a todos los colaboradores, contratistas y proveedores.

Para asegurar las condiciones básicas en los lugares de trabajo y gestionar de manera eficiente las situaciones de emergencia, se cuenta además con la Gestión Diaria de Agrosuper (GDA) y reuniones en cada inicio de turno con el fin de abordar y resolver situaciones ligadas a salud y seguridad, calidad y productividad, que pudiesen haber surgido durante la jornada laboral.

En 2024 se enfocó la gestión de salud y seguridad laboral en promover una cultura de cuidado mutuo y entornos seguros, alineados con la continuidad operacional y el logro de objetivos. Para ello, se definió cinco pilares estratégicos:

Figura 16: Pilares Gestión de Salud y Seguridad Laboral Agrosuper



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper (2024)

3. Relaciones Laborales

La organización promueve un modelo de relaciones laborales que valida a las organizaciones y representantes sindicales, generando espacios de diálogos sistemáticos y participativos basados en la buena fe, la confianza, la responsabilidad y el compromiso con la búsqueda y logro de beneficios mutuos y valores compartidos.

El modelo de relaciones laborales se basa en tres pilares de trabajo:

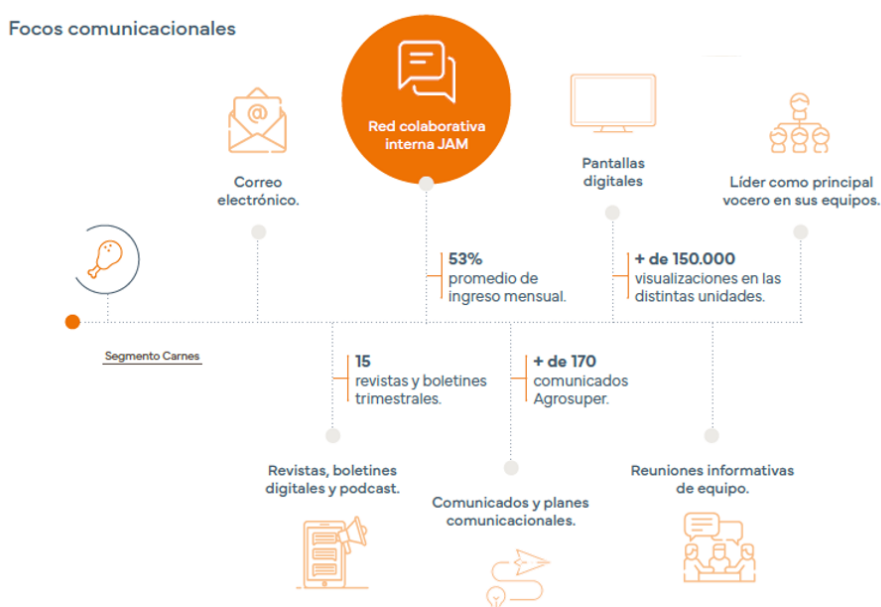
- **Relación sindical:** Para dar seguimiento a los acuerdos y medir el cumplimiento de los compromisos adquiridos en las negociaciones colectivas, se cuenta con una plataforma automatizada que permite hacer seguimiento a lo acordado.
- **Conocimiento sindical:** Se busca generar espacios de conversación permanentes y establecer relaciones de largo plazo con los sindicatos de Agrosuper, con el objetivo de incorporar sus inquietudes en el desarrollo de la compañía.
- **Negociaciones colectivas:** Se promueve las relaciones de confianza y colaboración, basadas en el dialogo permanente que permite anticipar acuerdos aplicables a la generalidad de los trabajadores.

4. Comunicaciones Internas

Las comunicaciones internas en Agrosuper buscan alinear su cultura con los desafíos estratégicos del negocio, así como también, motivar a los colaboradores a trabajar juntos para el cumplimiento de estos objetivos.

Además, se promueve una comunicación que busca garantizar personas y equipos conectados, alineados y comprometidos con la cultura y estrategia del negocio, para contribuir a la experiencia, ambientes laborales y productividad de las personas.

Figura 17: Focos de Comunicación Interna



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper (2024)

5. Ambientes laborales y Experiencia del Colaborador

Con el fin de monitorear y fortalecer estos aspectos, Agrosuper aplica anualmente una Encuesta de Clima Laboral mediante la metodología Qualtrics, una herramienta robusta que permite evaluar variables críticas como el compromiso, el enfoque en el cliente, la habilitación laboral, los procesos de trabajo y la percepción del liderazgo.

Complementariamente, cada noviembre Agrosuper aplica un Pulso Organizacional, concebido como un termómetro interno que permite conocer la percepción actual de los

colaboradores y evaluar el impacto de las iniciativas de gestión implementadas durante el año. Esta herramienta enriquece la encuesta anual de clima, al ofrecer una visión más dinámica y contextualizada del sentir organizacional.

Por otro lado, desde 2022 la compañía incorporó la medición de la Experiencia del Colaborador a través del indicador Employee Net Promoter Score (eNPS), que indaga la disposición de los trabajadores a recomendar la empresa como un buen lugar para trabajar. La medición, basada en una escala de 0 a 10, se complementa con preguntas abiertas que permiten captar percepciones cualitativas respecto a fortalezas y áreas de mejora. Bajo este enfoque, la experiencia del colaborador se entiende como el conjunto de percepciones que las personas construyen a lo largo de todo su ciclo de vida laboral en la organización, desde la atracción hasta la desvinculación.

En este marco, Agrosuper ha diseñado un Modelo de Gestión de la Experiencia del Colaborador, el cual ha contribuido a obtener resultados positivos en compromiso, satisfacción y alineación cultural. Dicho modelo se articula con el Modelo de Escucha, una estrategia destinada a estandarizar y fortalecer las mediciones en cada etapa del viaje del colaborador, asegurando una retroalimentación continua y una gestión centrada en las personas.

Asimismo, el Modelo de Gestión de Personas se despliega a través de un conjunto de procesos integrados que abarcan todas las etapas del ciclo de vida del colaborador (ver figura 14). Entre ellos se incluyen:

Figura 18: Procesos Gestión de Personas Agrosuper



Fuente: Elaboración propia

Atracción y selección de talento

Agrosuper cuenta con un modelo de atracción y selección de talentos que responde tanto a su necesidad de contar con profesionales altamente calificados como a los desafíos propios del negocio y su ubicación geográfica. La compañía combina estrategias de employer branding, programas de inserción temprana y propuestas de valor diferenciadas para posicionarse como una marca empleadora atractiva, priorizando la vinculación con comunidades locales, el fortalecimiento del desarrollo regional y la empleabilidad.

La captación de talentos se realiza a través de la participación en ferias laborales, convenios con instituciones académicas, plataformas digitales y campañas presenciales en comunas vecinas. Estas acciones permiten identificar perfiles técnicos y profesionales alineados con la cultura organizacional y con las exigencias operativas de la empresa. El modelo de atracción considera tres pilares:

Figura 19: Pilares del Modelo de Atracción



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper (2024)

En línea con su pilar “Alimentamos tu talento”, la empresa cuenta con un programa formal de incorporación de practicantes que constituye una vía estratégica de inserción temprana de talentos. A través de convenios con universidades y centros de formación, la empresa ofrece a estudiantes la posibilidad de adquirir experiencia laboral en proyectos vinculados a su área de estudio, con acompañamiento de tutores y procesos de inducción que transmiten la cultura y valores organizacionales.

Asimismo, la compañía ha implementado procesos de reclutamiento y selección apoyados en inteligencia avanzada, que integran automatización, analítica y digitalización. Esta estrategia transforma la experiencia de los candidatos y de los equipos de selección,

asegurando procesos más eficientes y ajustados a las necesidades dinámicas del negocio.

La empresa cuenta también con un proceso integral de habilitación denominado “Proceso Escuela”, cuyo objetivo es asegurar la incorporación oportuna de colaboradores competentes a la organización. Este proceso facilita la integración y adaptación temprana de los nuevos operarios, fomentando su compromiso y sentido de pertenencia desde el primer día.

Compensación

Agrosuper cuenta con una estrategia de Compensación Total, la cual se sustenta en la definición y actualización permanente de bandas salariales, así como en un proceso anual de revisión salarial. Este proceso considera incrementos reales en la remuneración, orientados a compensar por mérito a aquellos colaboradores que destacan por su labor, el cumplimiento de objetivos y un desempeño sobresaliente sostenido en el tiempo.

La estrategia de compensaciones tiene como propósito asegurar estructuras retributivas competitivas que favorezcan tanto la atracción de candidatos idóneos como la fidelización del talento interno. De manera complementaria, se promueve la aplicación de aumentos salariales basados en mérito, reconociendo de forma explícita el desempeño de excelencia. Todo ello se desarrolla bajo estrictos criterios de equidad interna y con el objetivo de fortalecer una cultura organizacional centrada en el alto rendimiento y en la generación de valor sostenible para la compañía.

Figura 20: Pilares Política de Compensaciones



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper (2024)

Gestión del Desempeño

Este sistema se fundamenta en la definición clara de metas y competencias esperadas para cada cargo, lo que facilita orientar los esfuerzos hacia resultados concretos, medibles y consistentes con la estrategia de la compañía.

El modelo implementado no se limita a evaluar el grado de cumplimiento de objetivos, sino que también distingue distintos niveles de desempeño. A partir de esta diferenciación se diseñan acciones específicas que promueven la identificación de talento, el desarrollo continuo y la proyección de colaboradores con alto potencial.

En Agrosuper, el modelo se estructura en torno a 18 competencias clave, además de objetivos habilitadores y transversales para toda la organización, junto con metas específicas de negocio para cada colaborador. La gestión se lleva a cabo bajo criterios estandarizados y en el marco de un ciclo de desempeño que integra evaluación, retroalimentación y desarrollo, consolidándose como un proceso integral que contribuye tanto al crecimiento profesional de los trabajadores como a la sostenibilidad competitiva de Agrosuper.

Figura 21: Etapas proceso Gestión del Desempeño



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper (2024)

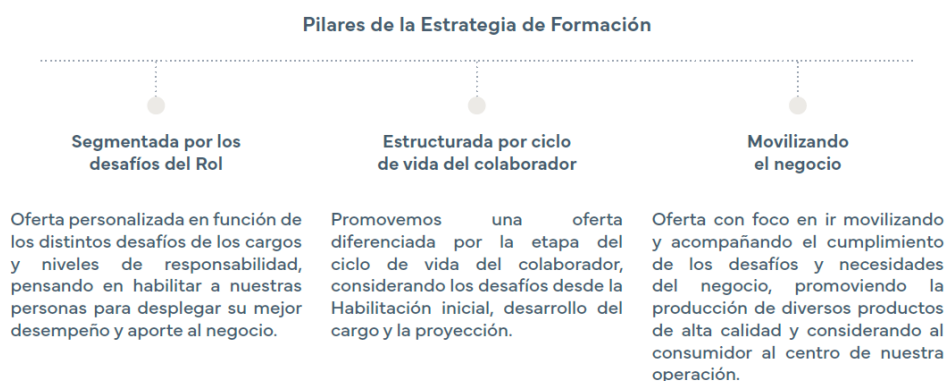
Formación y Desarrollo

El proceso de formación y desarrollo en Agrosuper está orientado a incentivar tanto el crecimiento personal como profesional de los colaboradores. Para lograrlo, se impulsa nuevas experiencias de aprendizaje y múltiples oportunidades de crecimiento, que incluyen programas de capacitación formal, instancias de desarrollo práctico y evaluaciones de desempeño las que permiten a los colaboradores trazar un plan de crecimiento profesional alineado con sus aspiraciones individuales y con los objetivos estratégicos de la organización.

El acompañamiento se da de manera transversal a lo largo de todo el ciclo de vida laboral, abarcando desde la incorporación a la compañía, el desarrollo de competencias específicas, la movilidad interna y la proyección en posiciones de mayor responsabilidad. Bajo este enfoque, se fomenta una cultura de aprendizaje continuo y autogestión del desarrollo, que prepara a los trabajadores para responder con agilidad a los desafíos del entorno y a las exigencias propias de cada rol.

Un elemento central en este proceso es la plataforma de aprendizaje interna, un espacio autogestionado que ofrece contenidos personalizados según las necesidades de formación identificadas. Esta herramienta, de acceso libre para todos los colaboradores, permite cursar programas de capacitación adaptados a los distintos perfiles, reforzando el principio de corresponsabilidad en el desarrollo profesional.

Figura 22: Estrategia de Formación en Agrosuper



Fuente: Reporte Integrado Agrosuper (2024)

Gestión de carrera y Sucesión

Este proceso se estructura a partir de la Identificación de Talento (IT), realizada de manera anual, en la que se evalúa tanto el desempeño actual como el potencial de los trabajadores. El objetivo es visibilizar a aquellos colaboradores con capacidad de asumir posiciones de mayor responsabilidad y proyectar sus trayectorias dentro de la organización.

Agrosuper utiliza la metodología del 9 Box⁹, una matriz que clasifica a los colaboradores en función de su desempeño y potencial. Este análisis se complementa con herramientas predictivas que aportan objetividad a la toma de decisiones y con la generación de un pool de talentos, compuesto por colaboradores de alto desempeño y potencial, que reúnen las competencias y características necesarias para asumir cargos de mayor complejidad.

El proceso se fortalece a través de la plataforma *Mi Mundo Súper*, que concentra información histórica e integrada de la gestión de personas. Este sistema recopila datos sobre conocimientos, habilidades, experiencias e intereses de los colaboradores, lo que permite identificar candidatos internos adecuados para procesos de movilidad, nominación o sucesión, asegurando criterios de selección más objetivos y alineados con las necesidades organizacionales.

En paralelo, la compañía impulsa el Proceso de Movilidad Interna, cuyo propósito es dar visibilidad a las oportunidades de crecimiento existentes en la organización. Esta iniciativa fomenta que los colaboradores asuman nuevos desafíos, refuercen sus competencias y encuentren proyección dentro de la empresa, fortaleciendo con ello la retención y el clima laboral.

Asimismo, Agrosuper ha desarrollado programas específicos para acelerar el desarrollo de futuros líderes. Estos programas entregan herramientas de autoconocimiento, identificación de propósito, autogestión y formación en habilidades de liderazgo, preparando a los colaboradores para enfrentar con éxito los retos de mayor responsabilidad. A esto se suma la implementación de programas de trainees, orientados a la incorporación de jóvenes

⁹ Metodología que mide el rendimiento del colaborador en base a sus objetivos, metas y competencias.

profesionales con menor experiencia, quienes participan en planes estructurados que les permiten conocer la cadena de valor, adquirir una visión integral del negocio y desarrollar competencias de liderazgo, facilitando así su preparación para asumir nuevos roles.

Gestión de salida

El proceso de gestión de salida en Agrosuper se concibe como una etapa clave dentro del ciclo de vida laboral del colaborador, orientada a resguardar la relación entre la persona y la organización incluso en el momento de su desvinculación. La compañía entiende que una salida bien gestionada no solo contribuye al cuidado de la experiencia del trabajador, sino que también fortalece su reputación como empleador responsable y favorece la retención de aprendizajes organizacionales.

3.2.3 Principales Desafíos en relación con la Retención de Talentos

A pesar de su consolidada posición en el mercado nacional, Agrosuper enfrenta importantes desafíos en materia de retención de talento. Dichas dificultades se explican principalmente por factores asociados a su ubicación geográfica —al operar en la Región del Libertador Bernardo O’Higgins (VI Región)— y por la ausencia de una estrategia formal y sistematizada de retención. A continuación, se presentan las principales problemáticas identificadas:

I. Atracción y retención condicionadas por la ubicación geográfica:

- a. Proximidad a Región Metropolitana:** La cercanía con la capital constituye un factor ambivalente. Por un lado, facilita el acceso y la conectividad; sin embargo, también resalta las ventajas competitivas que ofrece Santiago en términos de oportunidades laborales, desarrollo profesional, educación, cultura y servicios. Esta situación dificulta que Agrosuper pueda igualar la propuesta de valor que representa para muchos profesionales el residir y desarrollarse en la capital.
- b. Percepción de limitadas oportunidades:** Los profesionales, en especial los más jóvenes o con aspiraciones de desarrollo acelerado, pueden percibir que la VI Región ofrece menos posibilidades de crecimiento y menor diversidad de roles en comparación con la Región Metropolitana, donde la concentración de empresas y sectores económicos es más amplia.

- c. **Calidad de vida y acceso a servicios:** Si bien la VI Región se caracteriza por una mejor calidad de vida en términos de tranquilidad y menor congestión, no cuenta con la misma variedad y especialización en servicios de salud, educación de alto nivel, oferta cultural y de entretenimiento que dispone Santiago. Este déficit puede influir en las decisiones de aquellos profesionales que buscan un estilo de vida más urbano o que priorizan la calidad de servicios para sus familias.
- d. **Desarrollo de carrera a largo plazo:** La permanencia en la empresa puede verse condicionada por la existencia de un número limitado de posiciones de alto nivel en la región. Sin trayectorias de crecimiento claramente definidas, los talentos pueden percibir un techo profesional, lo que incrementa la probabilidad de migración hacia empresas con mayores perspectivas de desarrollo.

II. Ausencia de un plan estructurado de retención de talentos:

- a. **Gestión reactiva frente a proactiva:** Actualmente, la respuesta a potenciales fugas de talento se produce de manera reactiva, abordando cada caso en forma particular. Esta dinámica denota una desventaja ya que la empresa no cuenta con un plan definido para anticipar estas situaciones mediante políticas proactivas y sistemáticas.
- b. **Riesgo de inconsistencias y percepción de inequidad:** El tratamiento caso a caso puede derivar en decisiones heterogéneas, generando percepciones de favoritismo o inequidad entre los colaboradores. Algunos profesionales pueden llegar a interpretar que es necesario manifestar su intención de salida para recibir mejoras, lo que afecta negativamente la confianza en la gestión interna.
- c. **Ausencia de información asociada a las salidas:** No se dispone de un proceso robusto asociado a encuestas de salidas, por tanto, no hay información ni indicadores sobre las motivaciones de los colaboradores para dejar la compañía.

III. Competencia por talento en un mercado laboral dinámico

- a. **Competencia intersectorial:** Agrosuper, a pesar de su tamaño y reconocimiento, se enfrenta a un mercado laboral donde diversas industrias

requieren de perfiles profesionales similares. En este contexto, la ausencia de una estrategia clara de retención dificulta diferenciarse y consolidar una propuesta competitiva para fidelizar al talento clave.

- b. Atracción de empresas en Santiago:** La Región Metropolitana concentra una mayor cantidad de ofertas laborales en todas las áreas, además de poseer una mayor tasa de ocupación y una proporción más alta de empleos calificados, por lo que actúa como un polo de atracción laboral con una oferta más diversificada. Además, las compañías radicadas en esta región poseen la capacidad de ofrecer estructuras salariales más competitivas.

En conclusión, Agrosuper enfrenta desafíos en materia de retención de talento, los cuales responden a una combinación de condicionantes geográficos y ausencia de estrategias asociadas a este tema. La falta de un plan estructurado y proactivo, sumado a la competencia laboral que ejerce la Región Metropolitana, incrementa el riesgo de pérdida de talentos.

3.2.4 Análisis en relación con los modelos teóricos sobre retención del talento

Con base en los modelos teóricos sobre retención del talento desarrollados en el marco teórico, se llevó a cabo un análisis aplicado al caso de Agrosuper, con el objetivo de identificar cómo la empresa incorpora dichos enfoques en sus prácticas de gestión de personas y en su estrategia organizacional.

Tabla 3: Análisis de modelos teóricos sobre retención del talento en Agrosuper

Modelo Teórico	Concepto Central	Factores clave/Componentes	Agrosuper
Teoría de los dos factores de Herzberg	La satisfacción laboral está influenciada por factores de motivación y factores de higiene.	Factores de higiene: entorno de trabajo y condiciones laborales como el sueldo, seguridad y políticas de la empresa. Factores de motivación: reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de crecimiento.	Factores de higiene: la empresa se enfoca en aspectos como la compensación competitiva y el bienestar de los colaboradores. Además, se fomenta una cultura integral de cuidado, donde los equipos se comprometen con el bienestar mutuo y la creación de entornos seguros. Factores de motivación: Agrosuper promueve activamente el crecimiento profesional, el desarrollo, la movilidad interna y el reconocimiento por mérito. La compañía busca que la remuneración real compense el mérito, el cumplimiento de objetivos y un desempeño sobresaliente.
Teoría del Compromiso Organizacional	El compromiso del empleado con la organización se basa en tres componentes que influyen en su decisión de permanecer o irse.	Compromiso afectivo: Se relaciona con el deseo personal de permanecer en la empresa debido a una conexión emocional, lealtad e identificación con los objetivos de la compañía. Compromiso de continuidad: Está ligado a la evaluación racional de los costos que implica dejar la organización, como la pérdida de beneficios, la antigüedad y la falta de oportunidades en el mercado laboral. Compromiso normativo: Se refiere a la sensación de obligación moral de quedarse, influenciada por valores personales o normas sociales.	Compromiso afectivo: La cultura organizacional de Agrosuper, basada en valores como el respeto, alma y pasión por el trabajo, la colaboración y el espíritu emprendedor, busca crear una conexión emocional con los empleados. Su enfoque en el bienestar integral y el impacto positivo en las comunidades también fortalece este vínculo emocional, haciendo que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la compañía. Compromiso de continuidad: La compañía ofrece estabilidad laboral y una propuesta de valor integral para el empleado. Esto incluye la compensación competitiva y la inversión en desarrollo profesional y capacitación continua. Estos elementos aumentan los “costos” percibidos por los empleados al considerar dejar la organización, lo que favorece la retención. Compromiso normativo: El énfasis de Agrosuper en ser una empresa estratégica para el desarrollo agroindustrial del país y su compromiso con las comunidades locales pueden generar un sentido de obligación moral en los empleados para permanecer en la organización.

Teoría de la Equidad de Adams	Los individuos buscan justicia en las relaciones sociales y laborales. Percibir desigualdad en el trato puede generar insatisfacción, desmotivación e incluso la decisión de abandonar una organización.	Aportes (inputs): esfuerzo, habilidades, experiencia, tiempo, lealtad, compromiso, etc. Recompensas (outcomes): salario, beneficios, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, entre otros.	La política de compensación de Agrosuper está diseñada para asegurar la equidad interna. Al vincular los aumentos salariales al mérito y el desempeño sobresaliente, la empresa busca garantizar que los empleados perciban una relación justa entre sus aportes (esfuerzo, desempeño) y las recompensas que reciben. La gestión del desempeño, al distinguir distintos niveles, busca que las recompensas se alineen con el aporte de cada colaborador.
Teoría de la motivación Maslow	Los seres humanos están motivados por la satisfacción de necesidades, las cuales se organizan jerárquicamente.	Necesidades fisiológicas: Aspectos básicos como el descanso y las condiciones de trabajo. Necesidades de seguridad: Estabilidad financiera y seguridad laboral. Necesidades sociales o de afiliación: Sentido de pertenencia y relaciones con compañeros. Reconocimiento: Deseo de estima y respeto a través de logros y recompensas. Autorrealización: Oportunidades de desarrollo personal, creatividad y crecimiento profesional.	Necesidades Básicas (Fisiológicas y de Seguridad): La empresa garantiza el cumplimiento de estas necesidades a través de la estabilidad laboral, de su cultura integral de cuidado asegurando un entorno laboral seguro y una compensación competitiva. Necesidades Sociales y de Afiliación: El modelo de gestión de personas de Agrosuper busca la creación de ambientes laborales saludables y productivos. Además, su cultura se enfoca en cultivar relaciones basadas en la colaboración y la confianza, lo que fortalece las relaciones interpersonales. Necesidades de Reconocimiento y Autorrealización: La compañía aborda estos niveles superiores a través de la gestión del desempeño que evalúa y reconoce el mérito, así como a través de la formación continua y las oportunidades de desarrollo y movilidad interna que permiten a los empleados alcanzar su máximo potencial.
Modelo de Ajuste Persona-Organización	La congruencia entre las características del individuo y las de la organización influye de forma directa en su comportamiento, nivel de	Ajuste persona-organización: La coincidencia entre los valores, metas y cultura del empleado y la empresa. Ajuste persona-puesto: La correspondencia entre las habilidades y conocimientos del empleado con los requisitos del cargo.	El proceso de selección de Agrosuper busca candidatos que estén alineados con la cultura y los valores de la compañía. Sus valores de respeto, excelencia y liderazgo ejemplar atraen a personas que comparten estas características, lo que favorece la permanencia y el sentido de pertenencia. Por otro lado, la compañía impulsa a través de sus programas de formación el acompañamiento de manera transversal a lo largo de todo el ciclo de vida del colaborador

	compromiso, desempeño y decisión de permanecer en la empresa.	Ajuste persona-grupo: La compatibilidad con los miembros del equipo de trabajo. Ajuste persona-supervisor: La relación de compatibilidad con el jefe directo.	para preparar a los colaboradores para responder con agilidad a los desafíos del entorno y las exigencias propias de cada rol.
Modelo de Retención de Hausknecht	Se enfoca específicamente en las razones por las cuales los empleados eligen quedarse.	Motivos relacionados con el trabajo: Incluye la motivación intrínseca, como el disfrute y el desafío de las tareas diarias. Motivos organizacionales: Factores gestionables por la empresa, como el apoyo del liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento y la equidad en la compensación. Motivos personales: Variables individuales como el compromiso, la necesidad de estabilidad y las relaciones interpersonales positivas.	Motivos relacionados con el trabajo: Los programas de gestión de carrera y sucesión y el proceso de movilidad interna ofrecen a los empleados la oportunidad de asumir nuevos desafíos y encontrar proyección dentro de la organización, lo que aumenta su motivación intrínseca. Motivos Organizacionales: Agrosuper invierte en formación y desarrollo, ofrece una compensación competitiva y cuenta con una gestión del desempeño que permite identificar el potencial de los empleados. La compañía también busca fortalecer los liderazgos para crear ambientes laborales sanos, seguros y productivos. Motivos Personales: El enfoque de Agrosuper en el bienestar integral de sus colaboradores y las políticas de conciliación laboral-familiar abordan las necesidades personales de los empleados, como el equilibrio y la estabilidad, que también son factores clave en la retención

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Análisis de los modelos de casos de éxito presentados

A partir de los casos de estudio presentados sobre empresas que han implementado estrategias exitosas de retención de talento, se realizó un análisis comparativo con el objetivo de identificar en qué medida dichas prácticas se vinculan con los modelos teóricos desarrollados en el marco conceptual.

Tabla 4: Análisis de los modelos de casos de éxito

Empresa/Iniciativa	Problemática abordada	Estrategia de Retención implementada	Modelo Teórico Asociado
Bridgestone	Falta de reconocimiento oportuno generaba desmotivación en los empleados.	Implementó un sistema de recompensas y reconocimientos en tiempo real. Este sistema se basaba en un marco transparente que definía los "momentos de alto desempeño", permitiendo valorar las contribuciones destacadas de forma inmediata para reforzar la motivación.	Teoría de los dos factores de Herzberg: Su sistema de recompensas en tiempo real es un claro ejemplo de un factor de motivación. Teoría de la Equidad de Adams: Al recompensar el alto desempeño de manera oportuna, Bridgestone refuerza la percepción de justicia.
Bancoagricola	Dificultad de los empleados para mantener su bienestar en un modelo híbrido de trabajo.	La organización integró el bienestar de los empleados como un componente estratégico y un indicador de desempeño organizacional. Esto demostró que el rendimiento y el bienestar pueden coexistir, y se vinculó parte de la compensación variable de los líderes al cumplimiento de metas de bienestar.	Teoría de los dos factores de Herzberg: La estrategia de Bancoagricola se enfoca en mejorar los factores de higiene. Un ambiente laboral que previene el agotamiento y promueve el bienestar es fundamental para evitar la insatisfacción de los empleados. Modelo de Retención de Hausknecht: Al hacer del bienestar una prioridad, la empresa aborda directamente los motivos organizacionales (como el apoyo del liderazgo) y los motivos personales (como el equilibrio entre la vida personal y laboral) que

			incentivan a los empleados a permanecer en la organización.
EY	Escasez de oportunidades de desarrollo profesional y personal como factor clave en la renuncia de empleados de alto potencial.	Desarrolló el programa “Está en tus manos construirlo”, un modelo bidireccional que otorga a los colaboradores la autonomía para diseñar sus propias trayectorias de crecimiento, eligiendo las experiencias de desarrollo que más les interesan y se alinean con sus aspiraciones.	Teoría de la motivación de Maslow: Su programa apunta directamente al nivel más alto de la pirámide: la Autorrealización. Permite a los empleados buscar su máximo potencial y crecimiento, lo cual es un motivador clave. Teoría de los dos factores de Herzberg: Ofrecer oportunidades claras de desarrollo y crecimiento es uno de los factores de motivación más importantes según Herzberg. La falta de estas oportunidades es una de las principales causas de rotación.
Patagonia	Fidelizar el talento en ubicaciones alejadas de los grandes centros urbanos.	Su enfoque se centró en construir una cultura organizacional sólida, profundamente alineada con un propósito corporativo (sostenibilidad ambiental y activismo) que genera una conexión emocional con los empleados y fortalece el sentido de pertenencia.	Modelo de Ajuste Persona-Organización: Patagonia logra una alta retención al atraer y mantener a empleados cuyos valores personales (sostenibilidad, activismo) coinciden con la cultura y misión de la empresa. Este alto grado de ajuste genera un fuerte sentido de pertenencia. Teoría del Compromiso Organizacional: La estrategia de Patagonia fomenta un intenso compromiso afectivo. Los empleados no se quedan solo por el sueldo, sino por una conexión emocional y una identificación profunda con los valores y el propósito de la organización.
Galletas Gullón	Retener talento en un entorno rural (la comarca de la Montaña Palentina en España) dentro de un sector industrial muy competitivo.	Se aplicó una estrategia integral enfocada en la estabilidad y calidad del empleo. Esto incluyó la conversión de contratos temporales en indefinidos, la inversión en bienestar, la creación de programas de	Teoría de la motivación de Maslow: Al ofrecer contratos estables y empleos de calidad en una zona rural, la empresa satisface las necesidades de

		prácticas para jóvenes de la región y políticas de conciliación.	seguridad (estabilidad laboral y financiera), que son la base para la motivación superior. Teoría del Compromiso Organizacional: Su enfoque en la estabilidad y la contratación local fortalece el compromiso de continuidad (el costo de irse es alto por la pérdida de un buen empleo en la propia región) y el compromiso normativo (un sentido de lealtad hacia una empresa que invierte en la comunidad local).
Proyecto Shakti (Unilever)	El acceso limitado a oportunidades de empleo formal y desarrollo profesional para las mujeres en las zonas rurales de la India.	El programa se basó en el empoderamiento de mujeres rurales como microemprendedoras. Se les capacitó en ventas y gestión para que distribuyeran productos de Unilever en sus comunidades, ofreciéndoles una fuente de ingresos estable sin necesidad de emigrar.	Teoría de la motivación de Maslow: El proyecto aborda múltiples niveles de la pirámide, desde las necesidades fisiológicas (ingresos) y de seguridad (estabilidad financiera), hasta las de afiliación (red comunitaria), reconocimiento (estatus de emprendedora) y autorrealización (desarrollo de habilidades empresariales).
Rural Sourcing Inc. (RSI)	La escasez de talento en Tecnologías de la Información (TI) en los grandes centros urbanos, junto con los altos costos de la externalización de servicios en el extranjero	La compañía implementó un modelo de “onshoring rural”, que consiste en establecer centros de desarrollo tecnológico en ciudades pequeñas y comunidades rurales. Esto permite generar empleos de calidad y ofrecer un mejor equilibrio entre vida personal y profesional, reduciendo la migración de talento hacia las grandes urbes.	Modelo de Retención de Hausknecht: La estrategia de RSI se enfoca en los motivos personales para quedarse, como un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, un menor costo de vida y la cercanía con la comunidad. También aborda motivos organizacionales al crear empleos de calidad con formación continua.

3.2.6 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Implícitamente, Agrosuper tiene una estrategia de retención robusta, ya que sus prácticas actuales cubren de manera integral los factores de motivación e higiene de Herzberg, los componentes del compromiso organizacional y las jerarquías de necesidades de Maslow. No obstante, esta fortaleza se ve opacada por una debilidad estructural clave: la ausencia de un plan de retención formal, proactivo y sistematizado. La gestión actual es principalmente reactiva, lo que genera riesgos de inconsistencia y percepciones de inequidad entre los colaboradores.

Por otro lado, la ubicación de sus operaciones en la VI Región es uno de sus principales desafíos, ya que se genera una competencia directa y constante con el mercado laboral de la Región Metropolitana. Esta situación alimenta la percepción de un "techo profesional" y de oportunidades limitadas de desarrollo y servicios en comparación con la capital, siendo un motor importante para la fuga de talento. No obstante, casos como los presentados sobre estrategias de retención en entornos rurales demuestran que es posible fidelizar el talento en entornos no metropolitanos con estrategias bien dirigidas.

Otro punto relevante es la ausencia de un proceso robusto de entrevistas de salida, lo que impide que la empresa pueda recopilar información sobre las verdaderas causas de salida de la organización. Sin estos datos, cualquier esfuerzo de retención se basa en suposiciones en lugar de evidencia, dificultando el diseño de soluciones efectivas y dirigidas.

Recomendaciones

En base a los modelos teóricos estudiados y los casos de éxito presentados, para transformar su enfoque reactivo en una estrategia proactiva y diferenciadora, se recomienda a Agrosuper:

- **Estructurar un plan de retención formal basado en datos:**

Es fundamental abandonar el enfoque caso a caso y diseñar un plan de retención proactivo. Se sugiere la implementación de un sistema formal de entrevistas de salida que permitan recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre los motivos de

renuncia. Esta información será relevante para ajustar y definir una política o plan de retención que sea consistente.

- **Transformar la desventaja geográfica en una ventaja competitiva:**

Agrosuper debe reforzar su propuesta de valor asociando también su ubicación geográfica. Tal como el modelo de Patagonia, puede fomentar un propósito superior considerando que Agrosuper ya se posiciona como una empresa estratégica para el país y tiene una definición sólida de su cultura y valores, con lo cual puede fortalecer el compromiso afectivo y el sentido de permanencia más allá de la compensación económica. Esto porque además puede ofrecer empleos de alta calidad con un mejor equilibrio vida-trabajo y la posibilidad de un desarrollo profesional sólido sin la necesidad de emigrar a la capital.

- **Potencia el reconocimiento interno:**

Puede complementar su proceso de evaluación de desempeño anual con una plataforma de reconocimiento instantáneo, donde líderes y pares puedan valorar contribuciones destacadas de forma inmediata. Esto reforzaría la motivación y la percepción de equidad de manera ágil y constante.

- **Comprometer el liderazgo con la retención**

En línea con el modelo de Bancoagropecuaria, Agrosuper podría integrar indicadores de bienestar y retención de equipos en la evaluación de desempeño y compensación variable de los líderes, para promover que los líderes se comprometan activamente en la creación de entornos laborales saludables que incentiven la permanencia.

4. Conclusiones

A lo largo de esta investigación, se ha analizado en profundidad la importancia estratégica de la retención de talento en el contexto empresarial actual y se ha examinado su aplicación práctica a través del caso de Agrosuper. A partir de dicho análisis, se concluye:

- Agrosuper ha desarrollado un robusto modelo de gestión de personas que, de manera indirecta, aborda múltiples factores teóricos clave para la retención. Prácticas como su política de compensaciones basada en el mérito, las oportunidades de movilidad interna y una cultura organizacional sólida son consistentes con los postulados de las teorías de Herzberg, Maslow y el Compromiso Organizacional. Sin embargo, la principal debilidad reside en que estas acciones no están articuladas bajo un plan de retención proactivo y sistematizado, operando de manera reactiva ante la fuga de talento.
- La proximidad de sus operaciones a la Región Metropolitana es uno de los factores que desafían a Agrosuper en materia de retención, sin embargo, los casos de éxito analizados demuestran que es posible construir una propuesta de valor atractiva en entornos rurales. La clave reside en transformar la ubicación en una ventaja competitiva, enfocándose en beneficios como el equilibrio vida-trabajo, el desarrollo de talento local y un fuerte propósito vinculado al desarrollo territorial.
- La falta de un proceso formal de entrevistas de salida impide a Agrosuper comprender las razones reales por las cuales sus colaboradores deciden abandonar la organización. Esta carencia de información obliga a que las decisiones de retención se basen en suposiciones y no en evidencia.
- Agrosuper tiene la oportunidad de evolucionar hacia un modelo donde el reconocimiento sea más ágil y continuo, y donde los líderes asuman un rol protagónico y medible en la retención y bienestar de sus equipos.

En síntesis, Agrosuper posee los cimientos culturales y estructurales para construir una estrategia de retención de clase mundial.

5. Referencias

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Agrosuper S.A. (2024). Reporte integrado 2024. https://www.agrosuper.com/inversionistas/inform_financiera/reportes-integrados/

Armstrong, K., & Lord, S. (2024). 3 strategies to retain HIPO employees. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/5410563>

Bersin, J. (2019). *Talent Management: Strategy, Execution, and Impact*. Deloitte University Press

Capital Humano. (2025). *Buenas prácticas en gestión de personas: el modelo de Galletas Gullón*. Wolters Kluwer.

Chouinard, Y., & Stanley, V. (2012). *The Responsible Company: What We've Learned from Patagonia's First 40 Years*. Patagonia Books

Deloitte. (2021). *2021 Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gartner Human Resources Research Team. (2023). *Case study: High-performance moment recognition to motivate employees*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4386699> (<https://www.gartner.com/en/documents/4386699>)

Gartner Human Resources Research Team. (2021). Case study: “It’s yours to build” growth experiences (EY). Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4000580>

Gartner Human Resources Research Team. (2023). Case study: Wellness at work strategy to create shared ownership of employee well-being. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4399999>

Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. **Human Resource Management**, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group,*

and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281–342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.
<https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McKinsey & Company. (2022). *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?* <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Microsoft. (2023). *2023 Work Trend Index: Will AI Fix Work?*. Microsoft WorkLab.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>

Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods: A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce*. SHRM Foundation.

Randstad. (s.f.). ¿Qué es la teoría de Herzberg? <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/que-es-la-teoria-de-herzberg/>

Randstad. (2022). *Employer Brand Research Report*. <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-brand-research/>

SHRM. (2023). *The Real Cost of Turnover*. Society for Human Resource Management.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons

Unilever. (2023). Project Shakti: Empowering women in rural India.