

EL MERCURIO

MUNDO LABORAL

CLASIFICADOS EMPLEOS Y CAPACITACIÓN

ROTACIÓN LABORAL [**DESAFÍOS**]

La retención de talento es clave para aumentar la productividad

A medida que la inteligencia artificial avanza en la mejora de procesos, retener talento se vuelve cada vez más complejo.

ROSA MARTÍNEZ

Datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) evidencian que la tasa de rotación laboral promedio en 2025 alcanzó un 30,1%, reflejando una intensa dinámica de entrada y salida de trabajadores en las organizaciones formales del país. De ahí la necesidad de cuestionar cuánto puede influir la retención de talento en la productividad de las empresas.

Para Fernando Moya, CEO de Ocular, la productividad no depende solo de incorporar buenos trabajadores, sino que de lograr que ese talento permanezca, se desarrolle y gane impacto con el tiempo.

“Cuando una empresa retiene talento no solo conserva conocimiento técnico, sino que también mantiene criterio, relaciones internas, cultura de trabajo y capacidad de ejecución. Cada persona que se va no solo deja una función vacante: muchas veces también se pierde contexto, confianza y aprendizaje acumulado”, indica.

La alta rotación tiene un costo que va mucho más allá del reemplazo o la capacitación. María José Moreno, head de Human Resources en GoodRabbit, asegura que “cuando logramos que las personas quieran quedarse, construimos equipos más sólidos, más comprometidos y, por lo mismo, más productivos. La productividad sostenible no se construye solo con procesos eficientes, sino que con personas que se proyectan en la organización”, subraya.

Virginia Modia, gerente de capital humano de Ecosistemas

Global, lo resume así: “La retención no solo reduce costos asociados al reemplazo de talento, sino que impulsa un entorno donde la experiencia acumulada se transforma en ventaja competitiva”.

ESTRATEGIA INTEGRAL

Los especialistas concuerdan en que retener talento requiere una estrategia integral que combine aspectos culturales, profesionales y económicos, además de técnicos o herramientas concretas para hacer mejor el trabajo.

“Esto hoy se vuelve especialmente relevante, porque retener talento también pasa por entregar acceso a mejores tecnologías, herramientas *premium* de inteligencia artificial y capacitación continua que permita a las personas mantenerse vigentes y potenciar su desempeño”, comenta Fernando Moya.

María José Moreno agrega que, en este escenario, las personas evalúan una propuesta de valor integral: oportunidades de desarrollo, formación continua, liderazgo cercano y un entorno donde se sientan escuchadas y valoradas.

“Cuando existe reconocimiento, claridad de expectativas y oportunidades concretas de aprendizaje, el compromiso aumenta de manera natural. Y cuando el compromiso aumenta, la productividad se vuelve consecuencia”, afirma.

En tanto, Virginia Modia argumenta que uno de los factores más importantes es ofrecer proyectos desafiantes y con impacto real. A su criterio, otra clave es el desarrollo



ANTICIPAR RIESGOS DE ROTACIÓN. — La gestión del talento basada en evidencia será cada vez más relevante para sostener equipos de alto rendimiento.

profesional continuo, aunque también resulta fundamental construir culturas organizacionales basadas en la confianza, la autonomía y el reconocimiento.

“Una propuesta de valor competitiva en términos de compensación, beneficios y flexibilidad sigue siendo un componente relevante”, reitera.

DESAFÍOS PENDIENTES

“Uno de los mayores desafíos es dejar de mirar la retención como una tarea aislada del área de personas. En la práctica, es un tema estratégico”, enfatiza el CEO de Ocular. Y, en esa estrategia, el lide-

razgo es un elemento clave. La ejecutiva de GoodRabbit afirma que “está demostrado —y lo vemos en la práctica— que muchas personas no renuncian a la empresa, sino a sus jefaturas. Por eso, invertir en formación de líderes que sepan acompañar, escuchar y desarrollar talento es una prioridad estratégica. El desafío es pasar de un enfoque reactivo a uno preventivo.

MÁS ALLÁ DE CHILE

La gerente de Ecosistemas Global plantea que, en algunos sectores, como el tecnológico, la competencia por profesionales especializados es global.

“El trabajo remoto amplió las oportunidades laborales para los talentos, lo que obliga a las empresas a repensar constantemente su propuesta de valor para seguir siendo atractivas”, destaca.

Los expertos aseguran que en este contexto globalizado, también resulta relevante gestionar las expectativas de las nuevas generaciones, que suelen priorizar el aprendizaje continuo, la flexibilidad y el sentido de propósito en su trabajo, pues las organizaciones que no logran adaptarse a estas nuevas demandas corren el riesgo de enfrentar mayores niveles de rotación.



María José Moreno, head de Human Resources en GoodRabbit.



Virginia Modia, gerente de capital humano de Ecosistemas Global.



Fernando Moya, CEO de Ocular.