



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Promoción CHRO2324

Trabajo Final

“Fidelización de talento en tiempos de cambio: Plan estratégico para una empresa de Consultoría”

Alumnos

Lic. Cerviño, María Eugenia

Lic. Di Ciocco, Sebastián

Director y tutor

Mg. Damián Dibenedetto

Fecha

Octubre, 2024

Agradecimientos

Al culminar estos intensos y enriquecedores dos años de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos en la UADE Business School, nos encontramos reflexionando sobre el camino recorrido, un viaje de crecimiento personal y profesional que no hubiera sido posible sin el apoyo y la contribución de muchas personas extraordinarias.

En primer lugar, deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a muchos de los profesores que han sido parte de esta etapa maravillosa, especialmente a nuestro maestro, tutor y guía incondicional, Mg. Damián Dibenedetto, cuya excelencia académica y disposición siempre tan generosa han sido fundamentales para nuestro desarrollo. Gracias también a los profesores Arturo De Zan, Mariano Sebastián Mora, Hernán Mojoli Cuello, Bernardo Barcena, Diego Dinsen, Guillermo Occhipinti, Enrique Prini, Gabriel Pereyra, Christian Joanidis y Leandro Lanfranco, cuya dedicación y pasión por la enseñanza han dejado una huella imborrable en nuestra formación.

Un agradecimiento especial también merece nuestros entrevistados, quienes han compartido generosamente su vasto conocimiento y brindaron una visión realista del estado actual de la compañía elegida, enriqueciendo así nuestra experiencia profesional para poder lograr una integración entre los contenidos académicos aprendidos y el desarrollo del trabajo en cuestión.

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar a nuestros compañeros de maestría, con quienes compartimos desafíos, aprendizajes y numerosos debates que encendieron nuestra pasión por el campo y fortalecieron nuestro espíritu crítico y analítico. Cada uno de ellos ha contribuido a nuestra trayectoria de una manera única, y estamos profundamente agradecidos. Nos llevamos grandes amistades.

Finalmente, nuestro más sincero agradecimiento a amigos de la vida y familiares, cuyo apoyo incondicional ha sido el eje central durante este período. Su aliento constante y su fe en nuestras capacidades nos han impulsado a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

Este viaje de aprendizaje ha sido, sin duda, una de las experiencias más significativas de nuestras vidas. Las lecciones aprendidas, los momentos compartidos con maestros de excepcional calidad humana y profesional, y las amistades forjadas durante estos dos

años serán un tesoro que llevaremos siempre. Gracias a cada uno de ellos por ser parte de nuestra historia y por contribuir en nuestro crecimiento. Con humildad y gratitud, miramos hacia el futuro, esperanzados y emocionados por aplicar y compartir todo lo que hemos aprendido.

Con el corazón lleno de gratitud, nos despedimos de esta etapa, listos para enfrentar los nuevos desafíos que nos esperan.

Índice

Introducción	1
Contextualización de la empresa	3
Contexto global sobre retención de talento	4
El desafío de la retención en la consultoría de HR	5
Planteamiento del Problema.....	6
Descripción de la problemática en la empresa objeto de estudio.....	6
Relevancia para la industria de la consultoría	8
Marco de Investigación	11
Preguntas de investigación.....	11
Justificación de la Investigación.....	11
Objetivos de Investigación.....	12
Objetivo principal.....	12
Objetivos particulares	13
Marco Teórico.....	14
Gestión del cambio y propuesta de valor	14
Comunicación organizacional como factor estratégico	16
Modelos de liderazgo en contextos de crisis	17
Marco Metodológico	20
Justificación del enfoque cualitativo.....	20
Herramientas de recolección de datos	20
Diseño de entrevistas y encuestas	22
Hallazgos obtenidos a partir de la metodología aplicada	24
Análisis de entrevistas.....	25
Resultados cuantitativos de encuestas.....	27
Discusión.....	34
Fortalezas identificadas	34
Impacto organizacional como consecuencia a las inconsistencias detectadas	35
Áreas de mejora.....	42
Plan de acción y recomendaciones.....	46
Medidas inmediatas para la retención de talento.....	46
Propuestas a mediano y largo plazo	47
Compensación: "Más que un salario: cómo diseñar políticas de compensación que realmente valoren a tu equipo"	47

Objetivo para su resolución	47
Acciones concretas a implementar	47
Desarrollo	48
Crecimiento: "Oportunidades que inspiran: impulsando el desarrollo profesional y personal dentro de la organización"	51
Objetivo para su resolución	52
Acciones concretas a implementar	52
Desarrollo	52
Innovación: "La tecnología al servicio del talento: innovación como motor para el crecimiento y la transformación"	58
Objetivo para su resolución	59
Acciones concretas a implementar	60
Desarrollo	60
Liderazgo: "Liderar con propósito: cómo los líderes pueden inspirar y fidelizar al mejor talento"	64
Objetivo para su resolución	66
Acciones concretas a implementar	66
Desarrollo	67
Comunicación interna: "Hablamos para conectar: el poder de una comunicación interna efectiva para construir confianza y compromiso"	72
Objetivo para su resolución	73
Acciones concretas a implementar	73
Desarrollo	73
Conclusión	78
Bibliografía	82
Articulos digitales informativos.....	82
Audios	83
Libros	83
Anexos	87
Anexo I. Plan de Trabajo: Gráfico de Gantt.....	87
Anexo II. Entrevistas Presenciales	88
Entrevista con Julián	88
Entrevista con Natalia	90
Entrevista con Juan.....	92
Entrevista con Luis	94

Anexo III. ESTRUCTURA Encuesta de Salida	96
Anexos IV. Resultados Encuestas de Salida.....	98
anexo v. Diagrama de Ishikawa	102
ANEXO VI. BALANCED SCORECARD	103
ANEXO VII. Mapa conceptual Plan de Acción	103

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos relacionados con la retención de talento. A nivel global, las tendencias en la gestión de recursos humanos están profundamente influenciadas por factores como la transformación digital, la automatización y la globalización, que han transformado los modelos tradicionales de trabajo. En este entorno dinámico, el capital humano se ha convertido en uno de los activos más valiosos y difíciles de retener. La creciente competitividad en el mercado laboral, sumada a las expectativas cambiantes de los empleados respecto a la flexibilidad laboral, el bienestar y el desarrollo profesional, ha obligado a las empresas a reconsiderar sus estrategias de fidelización de talento.

Una de las principales tendencias que impactan la retención de personal es la digitalización de los procesos organizacionales. La tecnología no solo está transformando la forma en que las empresas operan, sino también cómo gestionan y desarrollan a su capital humano. Esta transformación digital ha puesto a prueba la capacidad de los departamentos de recursos humanos para adaptarse rápidamente, integrando herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del talento y al mismo tiempo, mejoren la experiencia del empleado. Sin embargo, estas mismas herramientas también han generado nuevas expectativas entre los trabajadores, quienes demandan entornos laborales más flexibles, accesibles y alineados con sus valores personales.

En este escenario, el sector de consultoría de recursos humanos enfrenta desafíos particulares. Las empresas de consultoría no solo deben asegurar la retención y el desarrollo del talento propio, sino que también son responsables de asesorar a sus clientes sobre cómo gestionar eficazmente su capital humano en este contexto cambiante. Además, la naturaleza misma de la consultoría, caracterizada por equipos flexibles, hace que la retención de talento sea aún más crítica, ya que los consultores suelen ser el principal activo que ofrece valor a los clientes. Las empresas de consultoría deben navegar entre la creciente competencia del mercado y las expectativas cambiantes de los empleados, todo mientras mantienen la agilidad y capacidad de respuesta que los caracteriza.

En este trabajo, se toma como caso de estudio a una empresa de consultoría en recursos humanos que, en el último año, ha experimentado una alta tasa de rotación de personal, exacerbada por la falta de beneficios competitivos, motivación insuficiente y cambios bruscos en la cultura organizacional. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un plan de acción integral que aborde no solo la fidelización de talento, sino también el fortalecimiento del compromiso de los empleados y la transformación cultural de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.

Este estudio no solo busca ofrecer soluciones prácticas para la empresa en cuestión, sino también contribuir al conocimiento académico y profesional en el área de recursos humanos, proporcionando un análisis profundo sobre la relación entre la transformación digital, la cultura organizacional y la fidelización de empleados.

En conclusión, este trabajo es relevante no solo para la empresa objeto de estudio, sino también para otras organizaciones y profesionales que enfrentan desafíos similares en la gestión del capital humano. A través del desarrollo de un plan estratégico enfocado en la retención de talento, se busca ofrecer una nueva perspectiva sobre cómo las empresas pueden adaptarse a los cambios del entorno, mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados, y fortalecer su competitividad en el mercado laboral actual.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Desde su fundación en 1997, la empresa objeto de estudio ha experimentado un crecimiento sostenido, consolidándose como un referente en la industria de consultoría de servicios eventuales y permanentes de reclutamiento, capacitación, desarrollo y selección de personal en Argentina. Con más de 25 años en el mercado, 132 empleados y respaldada por más de 700 empresas a nivel nacional, la compañía se distingue por la calidad y eficiencia de sus procesos.

La empresa trabaja con clientes de diversas industrias, lo que le ha permitido adquirir un conocimiento profundo y diversificado sobre los desafíos y demandas específicas de cada sector. Entre los sectores atendidos destacan el comercio, las metalúrgicas, la logística, los laboratorios y el retail, pero su cartera de clientes también incluye empresas de tecnología, energía, construcción, gastronomía, y telecomunicaciones. Esta diversidad le ha otorgado una visión integral y le ha permitido adaptar soluciones específicas para cada rubro, ajustándose a las características únicas de cada sector industrial.

Uno de los factores clave de su éxito ha sido la personalización del servicio. La compañía no solo adapta sus soluciones a las particularidades de cada cliente, sino que también se enfoca en comprender a fondo su cultura organizacional y sus desafíos específicos. Este enfoque estratégico ha permitido a la empresa posicionarse como socio confiable en el desarrollo del capital humano, ofreciendo programas que abarcan desde la identificación del talento hasta el diseño de trayectorias de desarrollo profesional.

Mirando hacia el futuro, la compañía busca consolidar su presencia en el mercado regional, expandiendo sus servicios hacia nuevos sectores y continuando su enfoque en la innovación y la mejora continua. Para lograrlo, ha diseñado un plan estratégico que incluye la adopción de nuevas tecnologías como inteligencia artificial y Big Data en sus procesos de selección y evaluación, garantizando así la eficiencia y la precisión en la gestión del talento humano.

CONTEXTO GLOBAL SOBRE RETENCIÓN DE TALENTO

En el panorama laboral actual, la retención de talento se ha convertido en uno de los principales desafíos estratégicos para las organizaciones de todo el mundo. Las empresas, independientemente de su tamaño o industria, se enfrentan a un entorno de trabajo cada vez más competitivo y cambiante, impulsado por la globalización, la transformación digital y las expectativas crecientes de los empleados. De acuerdo con Ulrich y Brockbank (2005), el talento humano constituye una ventaja competitiva clave para las organizaciones, y su gestión eficiente es esencial para lograr un crecimiento sostenible. Sin embargo, la creciente movilidad laboral, los cambios demográficos y las nuevas formas de trabajo, como el trabajo remoto y los modelos híbridos, han añadido capas de complejidad a la retención de los empleados.

Un factor crítico que afecta la retención de talento es la transformación digital, que ha revolucionado la manera en que las empresas operan y gestionan su fuerza laboral. Según Cascio (2019), la tecnología ha facilitado la automatización de procesos, pero también ha generado una demanda por habilidades específicas en áreas como la analítica de datos y la inteligencia artificial, lo que ha elevado la competencia por atraer y retener empleados con estas competencias. A su vez, los empleados buscan organizaciones que ofrezcan no solo salarios competitivos, sino también un equilibrio entre la vida personal y laboral, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente laboral alineado con sus valores personales.

La retención de talento se ha transformado en un factor clave para la sostenibilidad de las empresas en un entorno donde la fuga de capital humano puede generar importantes costos económicos y una pérdida significativa de conocimiento institucional. Kahn y Laird (2014) destacan que la rotación no solo impacta en términos de costos directos de reemplazo, sino también en la moral y productividad del equipo restante, lo que, a largo plazo, puede socavar la competitividad de la organización en el mercado. Por lo tanto, una estrategia sólida de retención no solo abarca políticas salariales, sino también iniciativas que fortalezcan el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la empresa.

EL DESAFÍO DE LA RETENCIÓN EN LA CONSULTORÍA DE HR

Dentro del sector de la consultoría de recursos humanos, la retención de talento presenta desafíos únicos. Las empresas de consultoría dependen en gran medida de su capital humano para ofrecer servicios especializados a sus clientes, y la pérdida de consultores clave puede afectar directamente la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos. Schneider y Bowen (1995) argumentan que, en industrias de servicios como la consultoría, los empleados son el principal recurso de la empresa, ya que su conocimiento y habilidades especializadas son lo que brinda valor a los clientes.

En el sector de consultoría de recursos humanos, la competencia por el talento es particularmente feroz, dado que los profesionales de HR son requeridos en prácticamente todos los sectores. Esto, combinado con la naturaleza volátil del mercado de trabajo, hace que la retención de estos profesionales sea un reto continuo. Becker y Huselid (2006) subrayan que la gestión estratégica de los recursos humanos debe enfocarse no solo en atraer talento, sino en crear entornos que fomenten la permanencia de empleados clave. Esto es especialmente relevante en el sector de consultoría, donde la relación entre los empleados y los clientes es fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa.

A nivel global, muchas empresas de consultoría han comenzado a implementar estrategias innovadoras para mejorar la fidelización de talento. Estas incluyen desde la adopción de modelos de trabajo flexibles hasta el desarrollo de programas de bienestar y beneficios personalizados que buscan aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Según Cappelli (2008), las organizaciones que son capaces de alinear sus prácticas de gestión del talento con las expectativas cambiantes de los empleados no solo mejoran sus tasas de retención, sino que también aumentan su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Además, las empresas de consultoría deben lidiar con la presión de ofrecer condiciones laborales competitivas sin perder agilidad. Las exigencias de un entorno dinámico, como el que enfrenta el sector de la consultoría de recursos humanos, requieren un enfoque equilibrado entre la flexibilidad organizacional y el desarrollo de una propuesta de valor atractiva para el empleado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

En el transcurso del año 2023, la empresa de consultoría enfrentó una crisis de retención de talento sin precedentes que amenazó su estabilidad operativa y competitividad en el mercado. Esta situación crítica se manifestó con la salida de 40 empleados clave², lo que representó una disminución del 30% del capital humano total. Las áreas más afectadas por esta pérdida de personal fueron Selección de Personal, Liquidación de Sueldos y Administración de Ventas, todas ellas consideradas pilares fundamentales en la estructura organizativa de la empresa.

SECTOR AFECTADO	EMPLEADOS POR SECTOR	EMPLEADOS RETIRADOS	% RETIRO PROMEDIO POR SECTOR	% RETIRO TOTAL
Selección de Personal	32	13	40.6%	10%
Liquidación de Sueldos	35	12	34.2%	9%
Administración de Ventas	30	9	30%	7%
Otros	35	6	17.1%	4%
RESULTADOS TOTAL	132	40	30%	30%

² Gráfico. Cantidad de empleados que egresaron de la empresa durante el último periodo.

La fuga de talento no solo impactó en la cantidad de personal disponible, sino que también tuvo efectos colaterales profundos en la operación diaria y en la moral de los empleados restantes. Las áreas críticas quedaron desprovistas de personal

experimentado, lo que provocó una sobrecarga en los empleados que permanecieron en la empresa, quienes se vieron obligados a asumir responsabilidades adicionales para cubrir las vacantes dejadas por sus compañeros. Este aumento de la carga de trabajo derivó en un ambiente laboral cada vez más tenso y con niveles de estrés elevados, afectando negativamente la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos.

La disminución del personal en áreas claves como Selección de Personal tuvo un efecto dominó que complicó aún más la crisis. El proceso de contratación, ya de por sí un reto en un entorno laboral competitivo, se volvió aún más ineficiente debido a la falta de recursos humanos para llevar a cabo las tareas de reclutamiento y selección. La demora en la contratación no solo afectó el funcionamiento interno de la empresa, sino también su relación con los clientes, quienes experimentaron una disminución en la calidad del servicio debido a la falta de personal calificado.

Por otro lado, la salida de personal en el área de Liquidación de Sueldos también provocó complicaciones significativas. La gestión adecuada de las nóminas y los beneficios de los empleados es fundamental para mantener la satisfacción y el bienestar del personal. Sin embargo, la pérdida de personal experimentado en esta área generó errores y retrasos en el procesamiento de sueldos, lo que afectó aún más la moral de los empleados y su percepción sobre la estabilidad de la empresa. En un momento en que la retención de talento ya era un problema crítico, cualquier error en la compensación y el pago de sueldos solo exacerbó la insatisfacción laboral, contribuyendo a una mayor rotación y dificultando los esfuerzos de la empresa por recuperar la confianza de su personal. (ver anexos, entrevistas al personal)

Finalmente, el impacto en el área de Administración de Ventas fue igualmente severo. Esta área, vital para el crecimiento y el mantenimiento de relaciones comerciales, se vio afectada por la falta de personal capacitado para gestionar las ventas y el servicio al cliente. La salida de personal clave en esta área dificultó la captación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes, lo que, en última instancia, se reflejó en una disminución de los ingresos y una pérdida de oportunidades comerciales. Además, la falta de una atención eficiente a los clientes derivó en una pérdida de confianza, lo que afectó la imagen de la empresa y su reputación en el mercado.

En resumen, la crisis de retención de talento no solo perturbó el funcionamiento interno de la empresa, sino que también generó un efecto acumulativo que impactó múltiples áreas críticas. La sobrecarga de trabajo, la caída en la productividad, los errores en la administración de sueldos y las dificultades en la gestión de ventas evidencian la magnitud del problema. Si no se toman medidas correctivas adecuadas y a tiempo, la empresa corre el riesgo de perder aún más personal clave, lo que afectaría su capacidad para mantenerse competitiva y cumplir con las expectativas de sus clientes.

RELEVANCIA PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA

La crisis de retención de talento que enfrentó la empresa de consultoría en 2024, caracterizada por la salida de un 30% de su personal clave, refleja un desafío significativo que no es exclusivo de una sola organización, sino que afecta de manera crítica a toda la industria de la consultoría de recursos humanos. La naturaleza del negocio de la consultoría depende en gran medida de la capacidad para atraer y retener talento especializado, ya que los consultores son el principal activo que ofrece valor a los clientes. La pérdida de empleados clave no solo genera interrupciones internas, sino que también tiene implicaciones directas en la calidad del servicio que las empresas pueden ofrecer, lo que afecta la confianza de los clientes y su competitividad en el mercado.

En un entorno donde la demanda por servicios de consultoría está en aumento, la retención de talento se ha convertido en un elemento estratégico. Según Ulrich y Brockbank (2005), las empresas de consultoría de recursos humanos deben basarse en su capacidad de proporcionar soluciones ágiles y especializadas, lo que solo es posible si se cuenta con un equipo humano sólido y experimentado. La salida masiva de empleados en áreas críticas como Selección de Personal, Liquidación de Sueldos y Administración de Ventas no solo afectó la capacidad operativa de la empresa en cuestión, sino que es un claro reflejo de una tendencia más amplia en la industria: la lucha por mantener a los empleados comprometidos y evitar su fuga hacia competidores que ofrecen mejores beneficios y un salario emocional más atractivo.

La relevancia de esta problemática en la industria de la consultoría también radica en el impacto que tiene en la relación con los clientes. Schneider y Bowen (1995) subrayan que, en las organizaciones de servicios, como las consultorías, la calidad del servicio

percibida por los clientes depende directamente de la interacción con los empleados. Por lo tanto, la falta de personal capacitado y la sobrecarga de trabajo de los empleados restantes, como se observó en el caso de la empresa objeto de estudio, se traduce en una disminución de la calidad del servicio, demoras en la gestión de proyectos y, finalmente, en la pérdida de confianza por parte de los clientes. Esta situación genera un efecto en cadena que puede erosionar la reputación de la empresa y afectar sus relaciones comerciales a largo plazo.

A nivel sectorial, la retención de talento no solo impacta la competitividad de las empresas de consultoría, sino que también tiene implicaciones financieras considerables. Cascio (2019) señala que los costos asociados a la rotación de personal son elevados, incluyendo la inversión en procesos de selección, capacitación y el tiempo necesario para que los nuevos empleados alcancen los niveles de productividad de sus predecesores. En la empresa objeto de estudio, estos costos se vieron agravados por la dificultad de atraer nuevos talentos en un mercado laboral competitivo, lo que prolongó las vacantes abiertas y generó un impacto financiero negativo tanto en los ingresos como en la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, este caso subraya la importancia de una propuesta de valor integral para el empleado, que vaya más allá de la simple mejora de los beneficios económicos. Becker y Huselid (2006) argumentan que las empresas que logran retener a sus empleados clave son aquellas que desarrollan una cultura organizacional sólida, promueven el desarrollo profesional y ofrecen un entorno que permite el equilibrio entre la vida personal y laboral. En el sector de la consultoría, donde los niveles de estrés son elevados y la carga de trabajo puede variar drásticamente según los proyectos, ofrecer una experiencia laboral que valore tanto el bienestar emocional como las oportunidades de crecimiento es fundamental para reducir la rotación y mejorar la fidelización del talento. En conclusión, la problemática de la retención de talento en la empresa objeto de estudio tiene implicaciones significativas para toda la industria de la consultoría de recursos humanos. No solo pone de manifiesto la necesidad de estrategias más robustas para fidelizar a los empleados, sino que también destaca la importancia de una gestión del cambio efectiva y de una cultura organizacional que apoye tanto el desarrollo profesional como el bienestar del equipo. Dado que el talento humano es el principal diferenciador

competitivo en el sector de la consultoría, abordar estos desafíos de manera efectiva es crucial para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas.

MARCO DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para abordar adecuadamente el problema planteado, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los factores principales que han contribuido a la pérdida del 30% del capital humano en la empresa durante el año 2023?
- ¿Cómo han impactado estos factores en la productividad y la calidad del servicio ofrecido por la empresa?
- ¿Qué fortalezas y debilidades se han identificado en la gestión de recursos humanos de la empresa?
- ¿Qué áreas de mejora son necesarias para mitigar la pérdida de talento y fortalecer la fidelización de los empleados?
- ¿Qué soluciones basadas en procesos y mejores prácticas pueden implementarse para acompañar la gestión del cambio y mejorar la propuesta de valor de la empresa?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es crucial para abordar una problemática de alto impacto en la gestión de recursos humanos dentro de una empresa líder de consultoría en Buenos Aires: la pérdida significativa de talento. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, el capital humano representa uno de los activos más valiosos, y su retención se ha convertido en un factor determinante para la continuidad y éxito organizacional. La fuga del 30% de los empleados durante un solo año no solo expone a la empresa a vulnerabilidades operativas, sino que también pone en riesgo su capacidad para mantener su posicionamiento estratégico en el mercado.

La investigación permitirá desentrañar las dinámicas internas que han generado esta alarmante rotación de personal, brindando una comprensión detallada de los factores que influyen tanto en la satisfacción como en la fidelización de los empleados. A través de un análisis exhaustivo de los componentes organizacionales implicados, tales como la cultura corporativa, el liderazgo, las políticas de compensación y los mecanismos de

desarrollo profesional, será posible identificar las debilidades y áreas de mejora que deben abordarse de manera inmediata.

Más allá de la resolución de la crisis actual, los resultados de esta investigación ofrecen un potencial transformador a largo plazo, dado que aportarán bases sólidas para la creación de estrategias integrales que no solo mitiguen la fuga de talento, sino que también promuevan un ambiente organizacional atractivo y sostenible. Esto incluye el diseño de programas de fidelización de empleados basados en las mejores prácticas del sector, la implementación de políticas que fortalezcan el compromiso organizacional y la adaptación de la empresa a las cambiantes expectativas del mercado laboral.

La relevancia de este estudio trasciende el ámbito interno de la empresa, ya que, en última instancia, la retención de talento impacta de manera directa en la eficiencia operativa, la calidad del servicio ofrecido a los clientes y, por ende, en la reputación de la firma en la industria. La consolidación de una fuerza laboral motivada y comprometida no solo asegurará la capacidad de la empresa para competir con otros actores del sector, sino que también fortalecerá su capacidad para innovar y adaptarse a los constantes cambios del entorno empresarial.

En síntesis, esta investigación es fundamental no solo para revertir los efectos inmediatos de la pérdida de talento, sino también para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa. Al abordar de manera estratégica las causas de esta problemática, se sentarán las bases para una organización más resiliente y competitiva, preparada para enfrentar los desafíos del futuro.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar los factores que causaron la pérdida del 30% del capital humano en 2023 en una empresa líder de consultoría en Buenos Aires, y diseñar un plan de acción fundamentado en mejores prácticas para gestionar el cambio organizacional y fortalecer la propuesta de valor, mejorando así la fidelización del talento.

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Analizar el impacto de la pérdida de talento en las áreas clave de la empresa, en términos de productividad y clima laboral.
2. Evaluar las percepciones y necesidades de los empleados que han abandonado la organización, a través de encuestas de salida y entrevistas, para identificar las principales causas de insatisfacción.
3. Comparar las políticas de retención y fidelización de talento implementadas en la empresa con las mejores prácticas del sector de consultoría, identificando las brechas existentes.
4. Proponer un modelo de liderazgo y comunicación interna que fomente la participación de los empleados y refuerce su compromiso con la empresa.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se presenta a continuación tiene como finalidad establecer las bases conceptuales y teóricas que sustentan el análisis de la problemática planteada, incorporando el conocimiento adquirido a lo largo de la cursada. Este apartado se encuentra alineado con los objetivos de investigación, ya que proporciona las herramientas teóricas necesarias para diagnosticar y abordar la pérdida significativa de talento en la empresa objeto de estudio.

Para ello, se revisarán y aplicarán diversos modelos relacionados con la gestión del cambio organizacional, la comunicación como factor estratégico y los enfoques de liderazgo en situaciones de crisis. Estas áreas resultan fundamentales para comprender las dinámicas internas que afectan la permanencia y satisfacción de los empleados, así como para proponer estrategias que permitan fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa en un entorno empresarial cada vez más exigente.

En este contexto, es imprescindible considerar la función de Recursos Humanos (RRHH) como socio estratégico del negocio, ya que responde a la creciente comprensión de que el capital humano es uno de los activos más valiosos y diferenciadores que una empresa posee, y que su gestión eficaz influye directamente en el éxito organizacional a largo plazo.

GESTIÓN DEL CAMBIO Y PROPUESTA DE VALOR

La gestión del cambio es un proceso que se lleva a cabo en cualquier organización que enfrenta transformaciones, ya sean internas o externas, y que busca adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Este proceso no solo implica la implementación de nuevos sistemas o estrategias, sino también la gestión efectiva del capital humano para asegurar que los empleados puedan acomodarse a los nuevos escenarios con el menor impacto posible. Una gestión del cambio bien ejecutada incluye una planificación cuidadosa, una comunicación transparente y la participación activa de los líderes para guiar a la organización, manteniendo la cohesión y el compromiso de los empleados.

Uno de los enfoques más sólidos para gestionar cambios organizacionales es el modelo de John Kotter (1996). Las ocho etapas de Kotter ofrecen una guía estructurada que puede ser aplicada directamente a la crisis del caso de estudio en cuestión. En primer lugar, es necesario generar una sensación de urgencia dentro de la organización. En la situación actual, la alta rotación ha afectado no solo la productividad, sino también la moral de los empleados restantes. Además, formar una coalición de liderazgo sólida asegura que el cambio tenga apoyo desde todos los niveles. A partir de ahí, se debe desarrollar una visión clara sobre cómo mejorar la retención de talento mediante una estrategia que contemple beneficios más competitivos y políticas de flexibilidad. Esa visión debe comunicarse eficazmente a todos los empleados para generar un compromiso colectivo y evitar así, una posible resistencia. Para mantener la motivación, se deben generar victorias a corto plazo, como implementar programas de bienestar o flexibilidad laboral que tengan impacto rápido. A partir de esos pequeños éxitos, se puede consolidar y expandir ese cambio a otras áreas para optimizar los procesos a largo plazo. Finalmente, es vital anclar estos nuevos enfoques en la organización, integrándolos en la forma de trabajar, para evitar que la compañía vuelva a enfrentarse a los mismos problemas.

La postura de John Kotter (1996) sobre la gestión del cambio se complementa de manera significativa con el concepto del Círculo Dorado de Simon Sinek (2018), ya que ambos subrayan la importancia de la comunicación efectiva y coherente para movilizar a los empleados dentro de esta transformación y asegurar su compromiso. Según Kotter (1996), una comunicación creíble y constante es clave para capturar tanto la mente como el corazón de los empleados durante los procesos de cambio. Esta idea se enlaza con el Círculo Dorado de Sinek (2018), que plantea que las organizaciones deben comenzar por comunicar su "Por qué" (el propósito fundamental que guía a la empresa). Si los empleados entienden y comparten este propósito, es más probable que se comprometan con los cambios que enfrenta la organización. Y este propósito debe estar respaldado por un "Cómo" claro (los procesos y sistemas que ejecutan el propósito) y un "Qué" coherente (los resultados tangibles). Así, la combinación de una comunicación constante que articule el "Por qué" y la ejecución clara del "Cómo" y el "Qué" permitirá que los

empleados no solo comprendan los cambios, sino que se sientan inspirados y comprometidos con ellos.

Asimismo, es fundamental que este propósito se traduzca en una propuesta de valor sólida y coherente, tanto para los empleados como para los clientes. Que, continuando con lo expuesto en el apartado anterior, una propuesta de valor sólida es aquella que conecta las expectativas y necesidades de los empleados con el propósito y los valores de la empresa. Y en un proceso de cambio, esta propuesta debe reforzarse, destacando cómo las nuevas estrategias beneficiarán a los empleados, ya sea mejorando sus oportunidades de desarrollo profesional, creando un entorno de trabajo más dinámico o alineando mejor los valores organizacionales con los de los trabajadores.

En el caso de estudio en cuestión, una gestión del cambio efectiva debería centrarse en redefinir y comunicar su propuesta de valor tanto a los empleados actuales como a los potenciales. Si los empleados perciben que el cambio responde a sus intereses, como el desarrollo de nuevas habilidades, la mejora de su entorno laboral o el crecimiento profesional es más probable que apoyen las transformaciones en curso y se comprometan con la empresa a largo plazo. De lo contrario, la falta de alineación entre el cambio y la propuesta de valor puede amplificar la fuga de talento y aumentar la resistencia interna.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR ESTRATÉGICO

La comunicación organizacional es una herramienta poderosa para el éxito de cualquier empresa, ya que no solo actúa como un medio para transmitir información, sino que también es un vehículo fundamental para construir confianza y fomentar lealtad en el lugar de trabajo.

Una gestión eficaz de la comunicación interna debe combinar tres elementos clave: transparencia, asertividad y adaptabilidad, permitiendo que los mensajes sean claros, directos y ajustados a las necesidades cambiantes de la organización y sus empleados. El manejo de la comunicación es especialmente crítico en momentos de crisis o cambios internos. Según Noelia Perlacia (2023) en el ámbito de la comunicación de crisis, las empresas que logran gestionar adecuadamente la información durante estos periodos, ofreciendo respuestas rápidas, transparentes y coherentes, pueden minimizar el impacto

negativo en su reputación y, más importante aún, en la confianza que sus empleados tienen en la organización. Cuando los empleados perciben que la empresa es capaz de gestionar con éxito situaciones difíciles, se sienten más seguros y comprometidos, reduciendo así la probabilidad de que busquen oportunidades en otras organizaciones. Además, la forma en que se maneja la comunicación durante una crisis también envía un mensaje claro sobre los valores de la empresa, fortaleciendo o debilitando la relación con sus empleados según sea el caso. Entonces, no solo ayuda a los empleados a comprender el rumbo que está tomando la empresa y trabajar de manera alineada hacia los objetivos comunes, sino que también contribuye a mitigar la incertidumbre y mejorar la cohesión organizacional, elementos esenciales para estabilizar el entorno laboral y asegurar la continuidad del negocio en tiempos difíciles.

En empresas que enfrentan una pérdida significativa de talento, como es el caso en cuestión, reactivar este sentido de pertenencia a través de una comunicación más transparente es vital para fortalecer la identidad colectiva y mantener la cohesión interna. En este sentido, una estrategia de comunicación proactiva, asertiva y transparente no solo puede ayudar a gestionar la crisis interna, sino también a mitigar el impacto negativo en la reputación de la empresa.

Entonces, en una empresa donde se ha registrado una rotación del 30% de los empleados en un solo año, es necesario cuestionar si el flujo de información ha sido adecuado. Es posible que la dirección no haya podido recibir retroalimentación oportuna de sus empleados, lo que podría haber impedido la detección temprana de los problemas relacionados con la insatisfacción laboral. Por lo tanto, al mejorar la comunicación entre los distintos niveles de la organización, la empresa estaría en mejores condiciones de tomar decisiones más informadas y eficaces, basadas en un entendimiento más claro de las necesidades y preocupaciones de sus empleados, lo que ayudaría a frenar la salida de más talentos clave.

MODELOS DE LIDERAZGO EN CONTEXTOS DE CRISIS

Como se ha mencionado anteriormente, en entornos empresariales caracterizados por la incertidumbre, los líderes juegan un papel decisivo en cómo una organización responde a las crisis. En el caso de la consultora que enfrenta una pérdida significativa

de talento, con un 30% de su personal clave habiendo abandonado la empresa, la capacidad de liderar el cambio es crucial para revertir la situación y reconstruir la confianza interna. Los modelos de liderazgo en estos contextos son esenciales para proporcionar dirección estratégica, garantizar el compromiso de los empleados, y mantener la productividad operativa.

Pero para poder liderar de manera efectiva hay que desarrollar una base sólida. El autoliderazgo y el autoconocimiento no son solo requisitos previos para un liderazgo efectivo, sino que son la base sobre la cual se construye la capacidad para guiar a otros. Un líder que primero se lidera a sí mismo tiene más probabilidades de inspirar, motivar y llevar a su equipo al éxito. Isela Costantini (2017), aborda el liderazgo desde esta perspectiva introspectiva y de desarrollo personal, enfatizando la importancia de que los líderes reconozcan y desarrollen sus propias fortalezas, oportunidades de mejora e identifiquen motivaciones y habilidades para liderar de manera auténtica. Porque los líderes que se conocen a sí mismos y están comprometidos con su propio desarrollo, están mejor equipados para apoyar el crecimiento profesional de sus empleados, crear un ambiente de trabajo positivo y gestionar el cambio de manera efectiva.

Por otro lado, Frederic Laloux (2014), ofrece una visión más evolutiva y flexible sobre el liderazgo, que podría aplicarse a este caso en aspectos como la autonomía de los empleados. En tiempos de crisis, es crucial que la consultora no dependa únicamente de una dirección centralizada, sino que empodere a los empleados clave para que tomen decisiones rápidas en áreas críticas. Al permitir una mayor autonomía y capacidad de decisión, la empresa puede responder con mayor rapidez a los desafíos operativos y mejorar el compromiso y la motivación de todos los que la integran.

A nivel práctico, el liderazgo efectivo debe ir más allá de la simple implementación de modelos. Es esencial que los líderes fomenten un enfoque adaptativo, colaborativo e inclusivo, tal como lo propone Martín Cañequé, quien destaca la importancia de la capacidad de los líderes para adaptarse a contextos cambiantes. Durante una crisis, el liderazgo autocrático o rígido puede generar mayor resistencia, mientras que un estilo flexible y empático puede promover una mayor cohesión y compromiso dentro del equipo. En la consultora, esto se traduce en que los directivos no solo deben centrarse

en medidas inmediatas para contener la crisis, sino también en ajustar su enfoque hacia el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados restantes.

Por otro lado, el liderazgo transformacional, tal como lo describen Bass y Avolio (2004), también tiene un rol esencial en este escenario y vale la pena destacarlo. Un líder transformacional no solo establece expectativas claras, sino que también actúa como un modelo a seguir, fomentando la creatividad y promoviendo el desarrollo personal. En tiempos de crisis, este estilo de liderazgo se convierte en un motor esencial para que los equipos se mantengan enfocados, comprometidos y optimistas, pese a las dificultades. Sin embargo, no todo puede depender del liderazgo transformacional. En una crisis como la que enfrenta la consultora, el liderazgo transaccional también tiene su lugar.

En este caso, el liderazgo transaccional permite a los directivos gestionar las tareas inmediatas y asegurar que los plazos críticos se cumplan, utilizando incentivos a corto plazo para mantener la productividad en momentos de alta demanda. Mientras que el liderazgo transformacional puede motivar y alinear a los empleados con una visión a largo plazo, el liderazgo transaccional garantiza que las operaciones sigan funcionando sin contratiempos en el corto plazo. Este equilibrio es esencial para evitar una mayor pérdida de talento, especialmente para las áreas más afectadas.

En conclusión, la perspectiva introspectiva y de desarrollo personal de Costantini, el enfoque evolutivo de Laloux, el modelo adaptativo de Cañeque y la combinación del liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, proporcionan un marco completo y sólido para tener en cuenta a la hora de gestionar una crisis de talento. Los líderes deben actuar con rapidez y adaptabilidad, empoderando a los empleados, mejorando la comunicación y ajustando las políticas internas para asegurar que la compañía no solo supere la crisis, sino que salga fortalecida, con una mayor capacidad para fidelizar talento y mantenerse competitiva en el mercado.

MARCO METODOLÓGICO

JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE CUALITATIVO

El presente estudio adopta un enfoque metodológico de tipo cualitativo, con el objetivo de comprender en profundidad los fenómenos asociados a la gestión del cambio y la transformación cultural como respuesta a la pérdida de capital humano en una empresa consultora dedicada a servicios de reclutamiento y selección de personal. El enfoque cualitativo se considera adecuado para explorar las percepciones, experiencias y significados que tanto empleados como directivos atribuyen a estos fenómenos, proporcionando una comprensión detallada y contextualizada del problema.

Este estudio es de naturaleza exploratoria y descriptiva. La investigación exploratoria se utiliza para identificar y analizar los factores que contribuyen a la pérdida de capital humano, así como sus consecuencias en la empresa. Por su parte, la investigación descriptiva permite detallar las estrategias de gestión del cambio y transformación cultural que han sido implementadas, evaluando su impacto en la organización. Este enfoque dual es pertinente dado que aún existen lagunas en la literatura respecto a los efectos de la pérdida de capital humano en este tipo de empresas.

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada como herramienta principal, lo cual facilitó una interacción flexible y abierta con los participantes. La entrevista, definida como “una conversación entre un entrevistador y uno o más entrevistados, con el propósito de obtener información relevante para una investigación” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 403), fue seleccionada por su capacidad para profundizar en las experiencias individuales y colectivas de los actores clave.

Las entrevistas se llevaron a cabo tanto de manera virtual, utilizando la plataforma Microsoft Teams, como en modalidad presencial en las oficinas de la empresa.

Las entrevistas en profundidad se realizaron a empleados y directivos de la empresa, quienes ofrecieron información de primera mano sobre los fenómenos estudiados.

Las entrevistas se estructuraron en torno a una guía de preguntas que comenzaba con temas generales, avanzando gradualmente hacia cuestiones más específicas y

delicadas. Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y posteriormente transcritas para su análisis detallado.

El muestreo fue de carácter intencional, seleccionándose a aquellos empleados y directivos que habían sido directamente afectados por la pérdida de capital humano, o bien desempeñaban roles clave en los procesos de gestión del cambio y transformación cultural.

Por otra parte, se trabajó con encuestas de salida, una vez finalizada la etapa laboral de los empleados.

Además de las entrevistas en profundidad, se emplearon encuestas de salida como una herramienta clave para recabar información valiosa sobre las razones detrás de la desvinculación de los empleados, una vez finalizada su etapa laboral en la organización. Este tipo de instrumento permitió obtener una perspectiva directa y honesta de las experiencias de los trabajadores, facilitando el análisis de los factores que contribuyeron a su decisión de dejar la empresa. Las encuestas de salida no solo aportaron información sobre las causas de la rotación, como la falta de beneficios, desmotivación o cambios en la cultura organizacional, sino que también proporcionaron insights sobre posibles áreas de mejora en la gestión del talento y la cultura organizativa.

Siguiendo la recomendación de Sampieri et al. (2014), las encuestas se diseñaron con preguntas estructuradas y semiestructuradas que permitieron capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Este enfoque mixto facilitó la obtención de respuestas específicas y medibles, así como la exploración de percepciones y sentimientos más profundos que podrían no haber sido revelados a través de formatos exclusivamente cerrados. Las encuestas de salida se configuran, por tanto, como una herramienta crucial en la investigación cualitativa, dado que contribuyen a construir un panorama más claro y contextualizado de las causas subyacentes a la fuga de capital humano y permiten identificar patrones recurrentes de insatisfacción o conflicto en la organización (Sampieri et al., 2014).

La información obtenida a través de estas encuestas fue esencial para retroalimentar el análisis de la gestión del cambio y la transformación cultural dentro de la empresa, ayudando a formular estrategias más ajustadas a las necesidades reales de los empleados y a los desafíos actuales del entorno competitivo.

DISEÑO DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

El diseño de entrevistas y encuestas es un proceso clave en la investigación cualitativa y cuantitativa, ya que determina la calidad y relevancia de los datos recogidos. Según Sampieri et al. (2014), una adecuada planificación de estos instrumentos permite obtener información válida y confiable, especialmente en investigaciones que buscan profundizar en percepciones, actitudes y experiencias de los participantes. Las entrevistas, por su naturaleza flexible, ofrecen la posibilidad de explorar más allá de las respuestas inmediatas, permitiendo al investigador ajustar las preguntas en función de las respuestas obtenidas, mientras que las encuestas permiten recopilar datos de manera estructurada y sistemática.

En cuanto al diseño de entrevistas, se pueden clasificar en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, cada una con diferentes niveles de flexibilidad. Las entrevistas semiestructuradas, que combinan preguntas abiertas y cerradas, han sido destacadas por su capacidad para obtener datos profundos y, al mismo tiempo, mantener un cierto grado de comparabilidad entre los participantes (Sampieri et al., 2014). En este tipo de entrevistas, las preguntas abiertas permiten a los entrevistados expresar sus opiniones y experiencias con mayor libertad, lo que facilita la obtención de datos cualitativos más ricos (Patton, 2002). Por ejemplo, en el contexto de un estudio sobre la fuga de talento en una organización, este enfoque es fundamental para captar las percepciones de los empleados sobre la cultura organizativa y las condiciones laborales que pueden haber influido en su decisión de abandonar la empresa.

Por otro lado, el diseño de encuestas implica una mayor estructuración y suele utilizarse para recopilar datos cuantitativos, aunque también es posible incluir preguntas abiertas que aporten una dimensión cualitativa. Para garantizar la validez y confiabilidad de las encuestas, es crucial que las preguntas sean claras, precisas y no induzcan a respuestas sesgadas (Fowler, 2014). En investigaciones que buscan evaluar la satisfacción de los empleados o las razones de su desvinculación, como en el caso de las encuestas de salida, es esencial que el diseño de las preguntas abarque tanto aspectos generales como específicos, permitiendo identificar tantos factores individuales como patrones comunes.

Por último, la aplicación adecuada de entrevistas y encuestas depende también del contexto y el enfoque metodológico adoptado por el investigador. En investigaciones cualitativas, la flexibilidad y la capacidad de adaptar las preguntas en tiempo real son características cruciales, mientras que, en estudios cuantitativos, la estandarización y comparabilidad de las respuestas son prioritarias (Creswell, 2014). En ambos casos, el objetivo es recopilar datos que sean relevantes y útiles para responder las preguntas de investigación, lo que requiere un diseño cuidadoso y una implementación rigurosa de los instrumentos de recolección de datos.

HALLAZGOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA METODOLOGÍA APLICADA

En esta sección se presentan los resultados obtenidos mediante dos métodos principales de recolección de datos, anteriormente mencionados: las entrevistas presenciales con cuatro miembros del staff permanente¹ y cuarenta encuestas de salida² realizadas a los empleados que decidieron desvincularse de la consultora durante el año 2023. Estos métodos permiten analizar, por un lado, las percepciones de quienes permanecen en la empresa, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora, y, por otro, las razones que influyeron en la decisión de quienes optaron por irse, lo que facilita la identificación de patrones comunes de insatisfacción.

La combinación de ambos enfoques proporciona una visión integral de las dinámicas internas de la consultora. Las entrevistas revelan las fortalezas que promueven la permanencia de los empleados actuales y exponen los puntos débiles que afectan su satisfacción. Por su parte, las encuestas de salida ofrecen una visión crítica sobre los motivos de desvinculación, lo que permite detectar factores estructurales que requieren atención.

Este enfoque metodológico es clave para obtener conclusiones sólidas sobre los desafíos de la empresa, ya que ofrece un análisis comparativo entre las experiencias de los empleados actuales y las razones de quienes decidieron desvincularse. Este contraste facilita una comprensión profunda de las causas subyacentes de la rotación, permitiendo que la organización desarrolle estrategias específicas para abordar los problemas detectados.

La validez y relevancia de los datos radican en que provienen directamente de las dos fuentes más afectadas por las dinámicas laborales: los empleados que permanecen y aquellos que se han ido. Esta metodología no solo aporta información detallada, sino que permite captar aspectos cualitativos que no suelen reflejarse en indicadores numéricos, ofreciendo una visión más matizada de la situación y facilitando la formulación de

¹ Entrevistas presenciales. Ver anexo II.

² Encuestas de salida. Ver anexo III.

estrategias que puedan mejorar las condiciones laborales, reducir la rotación y asegurar la estabilidad operativa a largo plazo.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

A través de las entrevistas realizadas a cuatro empleados de la empresa (Julián, Natalia, Juan y Luis), la falta de flexibilidad y los beneficios poco competitivos aparecen de manera consistente como un punto crítico en primer lugar. Tanto Julián como Luis mencionan que las políticas de beneficios limitadas, sumadas a la falta de flexibilidad horaria y de opciones de trabajo remoto, han generado desmotivación. Esto impacta directamente en la empresa ya que los empleados comparan estas condiciones con las de otras empresas y optan por buscar oportunidades más atractivas. Y tal como se ha mencionado en el marco teórico (apartado sobre gestión del cambio), estos primeros resultados evidencian la necesidad de adoptar estrategias que promuevan un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. Y la rigidez en las políticas internas y flexibilidad horaria se contraponen a los enfoques más modernos de liderazgo que buscan adaptarse a las necesidades de un entorno, tal como lo sugiere el enfoque evolutivo de Laloux y el modelo adaptativo de Cañeque.

En segundo lugar, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la reducción de la capacitación continua que afectan la moral de los empleados en la empresa, como lo señala Natalia, se alinea directamente con los principios establecidos por Frederick Herzberg, quien distingue entre factores motivacionales y factores higiénicos, siendo los primeros esenciales para fomentar la satisfacción y el compromiso laboral. En el caso de Natalia, la ausencia de crecimiento profesional genera una sensación de estancamiento, lo cual refleja una carencia de factores motivacionales clave. Estos factores están directamente relacionados con la capacidad de los empleados para sentirse valorados, afectando su rendimiento y, por tanto, la capacidad de la empresa para innovar. También Luis refuerza esta idea al subrayar la importancia de invertir en herramientas de trabajo, lo cual también se vincula a los factores motivacionales. Sin oportunidades de desarrollo y crecimiento, los empleados perciben una falta de responsabilidad y autonomía en sus funciones, lo que contribuye a la insatisfacción generalizada. En este sentido, la empresa no solo debe garantizar condiciones adecuadas y competitivas, sino que debe

proporcionar oportunidades de desarrollo profesional que promuevan la responsabilidad y el crecimiento personal de los empleados, aspectos que, según Herzberg, son fundamentales para elevar el compromiso y evitar la sensación de estancamiento que tanto Natalia como Luis describen.

Continuando con dicho análisis, Julián y Juan coinciden en que la ausencia de un sistema formal de reconocimiento y la falta de claridad en los objetivos han generado un ambiente de desconfianza que repercute directamente en la motivación diaria. Julián menciona cómo esta carencia ha disminuido su rendimiento con el tiempo, mientras que Juan, como Gerente de Capital Humano, destaca la necesidad de mejorar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la comunicación interna para revertir esta situación. Estas observaciones están alineadas con lo que propone Noelia Perlacia (2023) sobre la importancia de una comunicación transparente y coherente en momentos críticos. Según Perlacia, una gestión adecuada de la información durante períodos de crisis no solo refuerza la confianza de los empleados en la organización, sino que también reduce la incertidumbre y mejora la cohesión organizacional. La falta de transparencia y reconocimiento dentro de la empresa, tal como lo señalan Julián y Juan, refleja un déficit en la comunicación, lo que afecta negativamente la percepción de los empleados sobre la capacidad de la empresa para gestionar situaciones difíciles. En contraste, una comunicación efectiva y un enfoque participativo en la toma de decisiones, como lo sugiere Perlacia, no solo contribuirían a mejorar la motivación y el rendimiento, sino también a fortalecer la relación entre la empresa y sus empleados, estabilizando el entorno laboral y asegurando la continuidad del negocio.

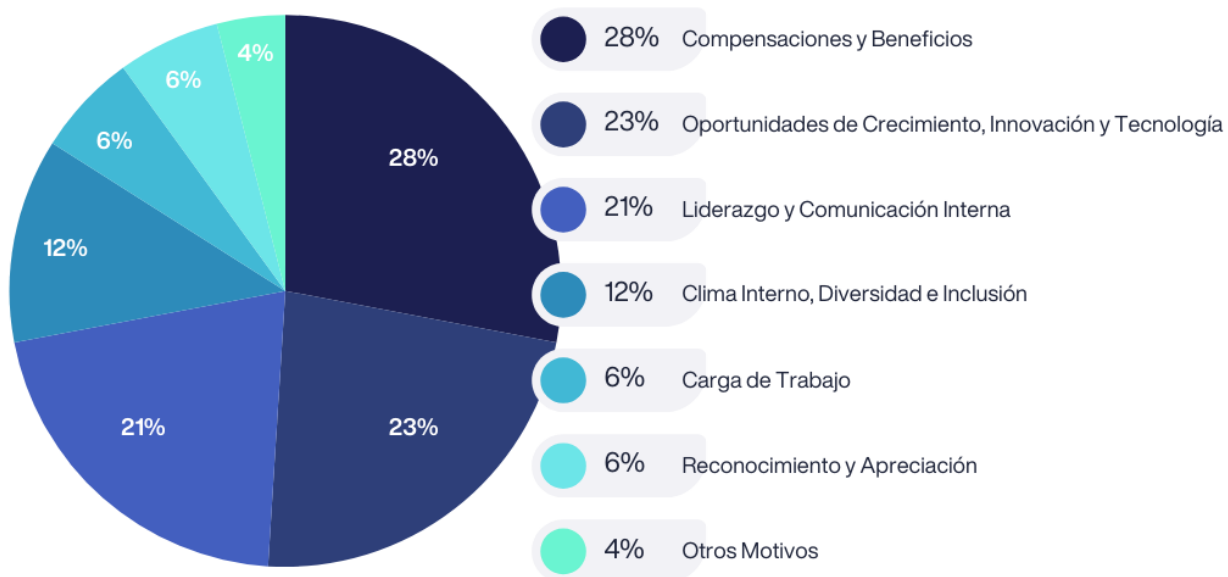
Finalmente, la presencia de un liderazgo autocrático, identificado como uno de los problemas en la empresa, se relaciona con el modelo de liderazgo transformacional compartido por Bass y Avolio incluidas en el marco teórico. El liderazgo autocrático tiende a limitar la creatividad y la participación de los empleados, lo que reduce la sensación de pertenencia y confianza en la organización. Un enfoque más inclusivo, como propone Juan, alineado con los principios del liderazgo colaborativo, podría mejorar tanto la motivación como la productividad, tal como lo sugiere la literatura sobre liderazgo en contextos de cambio.

En conclusión, los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas reflejan una desconexión entre las prácticas internas de la empresa y los principios teóricos impartidos en este caso de estudio dentro del marco teórico. Factores como la falta de flexibilidad, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y un estilo de liderazgo autocrático, son barreras que afectan a la compañía de manera integral. La implementación de estrategias alineadas con un liderazgo adaptativo, una gestión del cambio proactiva, y una mejor comunicación interna podría revertir esta tendencia.

RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENCUESTAS

Los hallazgos se centran en las siguientes categorías: Compensaciones y Beneficios; Oportunidades de Crecimiento, Innovación y Tecnología; Liderazgo y Comunicación Interna; Clima Interno, Diversidad e Inclusión; Carga de trabajo; Reconocimiento y Apreciación; y Otros Motivos³.

A continuación, se presentan los porcentajes de las respuestas obtenidas en las cuarenta encuestas de salida para cada una de las categorías evaluadas y ordenado en función a los porcentajes obtenidos:



Los resultados cuantitativos de las encuestas de salida revelan que el 28% de los empleados identificó la falta de compensaciones y beneficios competitivos como factores

³ Resultado de Encuestas de salida. Ver anexo IV.

decisivos en su decisión de desvincularse de la empresa. Entre los aspectos más señalados están la ausencia de programas de bienestar, revisiones salariales inconsistentes, rigidez horaria y la falta de opciones de trabajo remoto (ni siquiera un día a la semana). A pesar de algunos esfuerzos de la empresa por mejorar su oferta, los empleados siguen percibiendo estas políticas como insuficientes en comparación con las prácticas de otras organizaciones del sector. Este hallazgo de las encuestas se alinea con los comentarios recogidos anteriormente en las entrevistas. Julián y Luis⁴ destacaron que estas deficiencias en compensaciones y beneficios han contribuido a crear un ambiente desmotivador, lo que lleva a muchos empleados a explorar oportunidades en empresas que ofrecen condiciones laborales más favorables.

El 23% de los empleados identificó la falta de oportunidades de crecimiento profesional y la adopción limitada de nuevas tecnologías como una fuente significativa de frustración. En un entorno empresarial donde la adaptabilidad y la actualización tecnológica son esenciales, los empleados perciben que la empresa no está destinando suficientes recursos para mantenerse a la vanguardia. A pesar de que la compañía declara su compromiso con la innovación y la mejora continua, la inversión en implementación de nuevas tecnologías y en herramientas modernas es percibida como insuficiente, generando la percepción de que la organización está quedando rezagada frente a sus competidores. Este rezago en innovación se refleja en la falta de acceso a herramientas tecnológicas avanzadas, las cuales podrían optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa. La ausencia de un sistema formal que permita la actualización tecnológica y el acceso a proyectos innovadores ha provocado una sensación de estancamiento entre el personal. Los empleados expresaron frustración por tener que trabajar con tecnologías obsoletas, lo que obstaculiza su capacidad para cumplir con las expectativas de calidad y eficiencia que la empresa exige. Asimismo, la carencia de programas de capacitación continua y de desarrollo profesional ha limitado las oportunidades de crecimiento interno, impactando negativamente la moral y la satisfacción laboral. Natalia y Luis⁵ destacaron en sus entrevistas que esta falta de inversión no solo ha frenado su propio desarrollo, sino que también ha reducido la capacidad de la empresa para adaptarse y competir en

⁴ Entrevista con Julian y Luis. Ver anexo II.

⁵ Entrevista con Natalia y Luis. Ver anexo II.

un mercado que avanza rápidamente hacia la digitalización y la automatización de procesos. La falta de reconocimiento formal al esfuerzo de los empleados, la ausencia de mentoría en sus carreras profesionales y la ausencia de una estructura clara para el desarrollo profesional motiva a buscar oportunidades fuera de la organización.

El 21% de los encuestados identificó problemas relacionados con la falta de claridad y las inconsistencias en la comunicación interna. A su vez, la falta de comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la organización y los canales de comunicación internos limitados han dificultado la transmisión de mensajes claros y consistentes desde la dirección hacia el resto del equipo. Los empleados perciben que la comunicación vertical es deficiente, lo cual ha erosionado la confianza y generado un clima de desconexión organizacional. La comunicación descendente se percibe como unilateral, sin retroalimentación ni apertura a sugerencias, y las iniciativas y directrices no son siempre comprendidas ni alineadas con las expectativas de quienes ejecutan las tareas. Además, la organización no ha logrado implementar un liderazgo inclusivo y participativo, lo cual fue destacado como una carencia crítica en las entrevistas (atribuido por Juan y Julian⁶, quienes hicieron énfasis en el estilo de liderazgo autocrático y a la ausencia de escucha activa). La falta de un ambiente de retroalimentación constructiva y colaborativa ha creado un entorno en el que los empleados no se sienten valorados ni escuchados, y perciben que no existe un reconocimiento hacia sus esfuerzos y contribuciones. Esta carencia de espacios para expresar inquietudes y recibir respuestas constructivas ha impactado la motivación y afectado la cohesión del equipo, debilitando la capacidad de la empresa para fomentar un ambiente de colaboración y crecimiento profesional.

El 12% de los encuestados señaló problemas relacionados con un ambiente de trabajo poco saludable, caracterizado por la falta de inclusión, respeto y apoyo mutuo. Los trabajadores perciben también una falta de confianza entre colegas, además de un trato desigual que no fomenta un ambiente colaborativo. La carencia de reconocimiento hacia la diversidad de opiniones y la ausencia de una cultura de inclusión y respeto han debilitado la cohesión interna, generando insatisfacción y desmotivación en el equipo.

El 6% de los encuestados señaló que las cargas de trabajo excesivas y la falta de reconocimiento y valoración por el esfuerzo diario han sido factores considerados. En las

⁶ Entrevista con Juan y Julian. Ver anexo II.

entrevistas, tanto Julián como Natalia⁷ indicaron que el esfuerzo y los logros no son valorados adecuadamente, lo que ha generado una disminución en el rendimiento. Y la ausencia de un sistema formal para celebrar los logros ha dejado a los empleados desconectados de los objetivos y metas de la empresa.

Además de los factores mencionados previamente, las encuestas reflejaron otros motivos significativos que influyeron en la decisión de desvincularse de la empresa. Entre estos, se destacó la búsqueda de oportunidades de crecimiento profesional más atractivas fuera de la organización. Algunos percibieron que sus opciones de desarrollo interno son limitadas, por lo que optan por explorar posiciones en otras empresas donde puedan alcanzar sus objetivos profesionales de manera más rápida y con mayores beneficios. Asimismo, otros mencionaron cambios en sus intereses personales o decisiones de cambio de carrera como razones de peso para su salida. Estas decisiones reflejan no solo el deseo de experimentar nuevos entornos laborales, sino también la aspiración de alinear su carrera con sus intereses y prioridades personales. Aunque estos motivos responden a factores individuales, su recurrencia subraya la importancia de que la empresa continúe evaluando sus políticas de crecimiento y desarrollo interno para reducir la pérdida de talento por razones de proyección externa o intereses personales.

En función a todo lo antes expuesto, los resultados obtenidos reflejan las causas de la insatisfacción de los empleados y subrayan la necesidad urgente de implementar acciones correctivas efectivas. En los anexos se puede visualizar el Diagrama de Ishikawa (creado por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa en 1943)⁸, en el cual se plasman las causas raíz del problema en la consultora en cuestión. Este diagrama proporciona una representación visual de los factores críticos que contribuyen a la alta rotación de personal, destacando áreas clave como las compensaciones y beneficios, liderazgo y comunicación interna, y oportunidades de crecimiento. La identificación de estos elementos permite orientar estrategias focalizadas que busquen mejorar el ambiente laboral, retener talento y, en última instancia, fortalecer la competitividad de la organización.

⁷ Entrevista con Julián y Natalia. Ver anexo II.

⁸ Diagrama de Ishikawa. Ver anexo V.

Estas conclusiones coinciden con algunos estudios recientes que resaltan la importancia de abordar las categorías evaluadas, como factores clave para optimizar el funcionamiento interno y mejorar el rendimiento organizacional.

En primer lugar, las compensaciones y los beneficios no deben considerarse de forma aislada. Un informe de HR Executive (2022) menciona que, aunque muchas empresas aumentan los salarios y amplían los beneficios para atraer y retener empleados, enfocarse solo en la compensación sin considerar la cultura organizacional puede llevar a una mayor rotación. Otro artículo interesante publicado por el World Journal of Advanced Research and Reviews (2023) refuerza esta idea al demostrar empíricamente que la compensación y el entorno laboral tienen un efecto significativo, lo que sugiere que una compensación justa y un ambiente de trabajo favorable son esenciales para mantener a los empleados. Y un tercer artículo, en este caso publicado por iHire (2023) (quien procedió con dicho análisis luego de encuestar a más de 4,000 trabajadores y empleadores en Estados Unidos), destaca la importancia de un ambiente positivo y un equilibrio vida-trabajo para mantener a los empleados en sus puestos. La relación entre estos estudios destaca la importancia de una estrategia integral para la fidelización de talento. Las compensaciones y beneficios adecuados son fundamentales porque proporcionan una retribución justa por el trabajo realizado y cubren necesidades financieras y emocionales de los empleados, lo que aumenta su satisfacción y compromiso. Sin embargo, una empresa que solo enfoque sus esfuerzos en el salario corre el riesgo de perder empleados si no ofrece un entorno de trabajo adecuado o una cultura corporativa atractiva. De este modo, el impacto de las compensaciones es crítico porque contribuye directamente a reducir los costos asociados a la alta rotación, como los gastos de reclutamiento y formación, y preserva el conocimiento y la experiencia interna.

En segundo lugar, proporcionar un entorno laboral que fomente el crecimiento profesional y el acceso a tecnologías emergentes es fundamental porque permite que los empleados visualicen una trayectoria profesional sólida dentro de la organización. Un estudio de Accenture (2023) revela que las empresas que combinan datos, tecnología y talento humano pueden lograr hasta un 11% de aumento en productividad. Este incremento se debe a que el acceso a tecnologías de vanguardia y oportunidades de

desarrollo de habilidades no solo impulsa la eficiencia y la adaptabilidad organizacional, sino también el compromiso del empleado, que se siente respaldado en su crecimiento profesional. Sin embargo, para que esta combinación tenga un impacto real, es esencial un ambiente de confianza y conexión humana. La investigación de Accenture destaca que las relaciones de confianza entre empleados y líderes aumentan la satisfacción laboral y disminuyen la rotación, potenciando el rendimiento y el crecimiento de ingresos. En conjunto, tanto la adopción de tecnología avanzada como un entorno basado en la confianza y la conexión humana constituyen los pilares para construir organizaciones preparadas para el futuro, capaces de adaptarse rápidamente y de generar una ventaja competitiva significativa.

Para ampliar el análisis sobre la importancia de liderazgo y comunicación interna, algunos estudios recientes subrayan su rol crítico dentro de las organizaciones. Un informe de HR Daily Advisor (2023) explora la relación entre la comunicación efectiva y la retención de empleados. Resalta que una comunicación clara y abierta dentro de una organización es crucial para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos. La falta de comunicación puede generar desconfianza, malentendidos y desconexión, lo que a menudo lleva a la rotación de personal. El artículo también subraya que los líderes que promueven un diálogo bidireccional fomentan la transparencia y proporcionan retroalimentación constante, crean un entorno de trabajo positivo que refuerza la lealtad y retiene talento valioso. Otros estudios recientes, el artículo de Vaughan (2022) en Poppulo y el informe IC del Index (2024), coinciden en subrayar la importancia de la comunicación interna para enfrentar desafíos en el entorno laboral moderno. Vaughan se enfoca en cómo las empresas pueden aprovechar la tecnología y las tendencias digitales para mejorar la comunicación y mantener a los empleados comprometidos en entornos híbridos. El informe del IC Index (2024) refuerza la idea de que una comunicación efectiva es esencial para generar confianza en los líderes y entre los empleados, lo que es clave para la cohesión organizacional y el éxito a largo plazo. Ambos textos destacan la confianza como pilar en la comunicación interna.

Por último, vale la pena mencionar un estudio de Gallagher (2023) el cual revela que la retención de talento ha superado al crecimiento de ingresos como la principal prioridad operativa para muchas empresas, dada la importancia de reducir costos de rotación y

mantener la estabilidad en los equipos. Para mejorar la retención, muchas empresas están prestando atención a los salarios, beneficios de salud y bienestar promoviendo inclusión y flexibilidad, considerados elementos clave para un entorno laboral atractivo y una fuerza laboral comprometida.

En resumen, los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos, junto con los informes revisados, permiten concluir que la retención de talento depende de un conjunto de factores interconectados. Estos incluyen una compensación justa, acceso a tecnologías emergentes, un ambiente laboral positivo que fomente la confianza y el crecimiento, y políticas de diversidad e inclusión. Además, la flexibilidad laboral, el manejo de la carga de trabajo y el reconocimiento frecuente contribuyen a una mayor satisfacción y compromiso. Las organizaciones que integran estos elementos no solo optimizan la productividad, sino que también fortalecen su competitividad a largo plazo.

DISCUSIÓN

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

A pesar de los desafíos detectados, se destacan algunas fortalezas clave dentro de la compañía que pueden servir como base para impulsar mejoras en el futuro.

Una de las principales fortalezas observadas es el compromiso de los empleados de mayor antigüedad con la empresa. Esto se evidencia en la presencia de personal con varios años de servicio, como Natalia, quien lleva 15 años en la empresa, y Juan, con 12 años de antigüedad. Esta lealtad sugiere que, a pesar de las dificultades actuales, la empresa ha sido capaz de construir una base sólida de trabajadores que en su momento encontraron valor y motivación en su permanencia. Kevin Kruse (2012), destaca en uno de sus libros cómo el compromiso de los empleados impacta en la productividad y la cultura organizacional. Argumenta que el compromiso de los empleados con experiencia impulsa la lealtad y actúa como referencia para los nuevos colaboradores, generando un entorno de estabilidad y transmitiendo valores organizacionales. Estos empleados pueden actuar como embajadores internos que ayuden a liderar la transformación cultural y organizacional necesaria para retener y motivar al personal más nuevo.

Aunque uno de los problemas recurrentes mencionados en las entrevistas es la falta de un liderazgo inclusivo y participativo, también se observan esfuerzos por parte de algunos líderes dentro de la empresa que abogan por un cambio. Juan, Gerente de Capital Humano⁹, ha abogado activamente por un enfoque de liderazgo más inclusivo y colaborativo. Y esta inclinación está relacionado al liderazgo transformacional que sigue siendo relevante en el trabajo de muchos autores como es el caso de Goleman y Collins. Goleman (2002) sostiene que los líderes emocionalmente inteligentes inspiran confianza y fomentan un ambiente de colaboración y respeto, cualidades necesarias en líderes que buscan implementar cambios culturales. Collins (2001), por su parte, destaca el papel de los “líderes nivel 5” (líderes con humildad y voluntad férrea) que impulsan el cambio mientras mantienen el enfoque en el desarrollo y el bienestar del equipo. Esta combinación de liderazgo transformacional y emocional permitiría evolucionar hacia una

⁹ Entrevista con Juan. Ver anexo II.

cultura más inclusiva y participativa, aprovechando el liderazgo de figuras clave como es el caso para guiar el cambio. La presencia de líderes con esta visión indica que hay un potencial interno para impulsar un cambio. Si estos líderes son apoyados y empoderados, podrían ayudar a revertir la desmotivación generalizada y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados.

Por otro lado, vale marcar que la empresa cuenta con una importante acumulación de conocimiento y experiencia, gracias a la permanencia de empleados senior que han enfrentado diversos desafíos a lo largo de los años. Teece (2007) sostiene que la acumulación de conocimiento en la empresa puede actuar como un recurso estratégico, potenciando la innovación y creando una ventaja competitiva.

Además, otra fortaleza adicional es que los empleados que han participado en las entrevistas y encuestas han demostrado una voluntad de contribuir a la mejora de la empresa, incluso cuando se sienten desmotivados. A pesar de los problemas actuales, muchos empleados han brindado sugerencias constructivas sobre cómo mejorar el clima laboral, las políticas de beneficios y las oportunidades de desarrollo. Esta disposición a colaborar sugiere que los empleados aún están comprometidos con el éxito de la organización y están dispuestos a contribuir activamente si se les da la oportunidad. Este compromiso puede ser aprovechado por la dirección para iniciar un proceso de transformación, involucrando a los empleados en la creación de soluciones que atiendan sus necesidades y preocupaciones.

Por lo tanto, se puede afirmar que las fortalezas identificadas ofrecen una base sólida sobre la cual construir mejoras estratégicas y sostenibles. Aprovecharlas implica desarrollar políticas y programas que refuercen el compromiso y la motivación, promuevan la transferencia de conocimientos y proporcionen canales efectivos para la comunicación y la colaboración interna.

IMPACTO ORGANIZACIONAL COMO CONSECUENCIA A LAS INCONSISTENCIAS DETECTADAS

La pérdida de talento tiene un impacto profundo en cualquier organización. No es solo un problema de gestión de Recursos Humanos, sino un desafío estratégico que afecta todos los aspectos de una empresa: desde la operatividad inmediata hasta su posición

competitiva en el mercado, su estabilidad financiera y la cohesión cultural interna. En este apartado, se explorarán las consecuencias financieras, operativas, sociales y culturales de la pérdida de talento en este caso, con un enfoque en las áreas críticas afectadas, y se propondrán estrategias para mitigar este impacto, asegurando así el crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo de la empresa.

Las organizaciones crecen desde pequeñas ideas impulsadas por la pasión hasta convertirse en grandes corporaciones, pero ese crecimiento puede llevar a una desconexión entre la pasión inicial y la estructura necesaria para sostener el crecimiento a largo plazo. Simon Sinek (2018) detalla en su libro que la pasión es vital para comenzar y motivar, pero señala que, para sobrevivir y prosperar, esta pasión debe ser acompañada por una estructura adecuada. *“La razón del fracaso de tantas pequeñas empresas se debe a que la pasión por sí sola no basta. Para que la pasión sobreviva, es necesario una estructura. Un Por Qué sin los Cómo, una pasión sin estructura tiene muchas probabilidades de fracasar”* (Sinek, 2018). La estructura incluye sistemas, procesos y prácticas que permiten a la empresa operar eficientemente, escalar y mantenerse organizada. Tener un propósito claro ("Por qué") sin una forma concreta de alcanzarlo ("Cómo") lleva al fracaso. Las empresas necesitan ambos para prosperar.

Sin embargo, incluso la estructura más robusta puede verse comprometida cuando se enfrenta a la partida de empleados clave. Cuando estos se van, no solo se pierden habilidades esenciales, sino que la conexión entre el propósito de la organización y sus operaciones se debilitan, afectando su capacidad para sostener los estándares de calidad y productividad.

El análisis del impacto organizacional detectado revela múltiples consecuencias en áreas críticas de la empresa, desde la pérdida de productividad hasta la disminución de la satisfacción del cliente. Para gestionar estos efectos de manera estructurada y estratégica, el Balanced Scorecard (BSC) es presentado por Kaplan y Norton (2014) como una herramienta fundamental. Al incluir indicadores clave de las cuatro perspectivas del BSC (financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), la organización puede monitorear el impacto de la rotación de personal de forma integral, asegurando que cada aspecto del negocio sea considerado en las decisiones¹⁰.

¹⁰ Balanced Scorecard. Ver anexo VI.

La perspectiva financiera permite evaluar los costos derivados de la alta rotación, como el gasto en reclutamiento y la pérdida de ingresos por disminución de productividad. La perspectiva de procesos internos permite evaluar cómo la salida de talento afecta la eficiencia operativa y los tiempos de respuesta, mientras que la perspectiva de cliente monitorea la satisfacción y retención, reflejando la percepción del servicio brindado. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento facilita analizar el estado de la motivación y el desarrollo profesional, críticos para la fidelización del talento. Así, el BSC ofrece un marco claro para identificar áreas afectadas y gestionar el impacto detectado, alineando las soluciones con los objetivos estratégicos de la empresa y apoyando su competitividad a largo plazo.

Desde una perspectiva financiera, la fuga de talento conllevó una serie de costos directos e indirectos que impactaron en la estabilidad económica de la empresa. Los costos directos incluyeron los gastos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados; desde los recursos invertidos en procesos de selección (como el uso de plataformas especializadas y agencias de reclutamiento) hasta los costos asociados con la formación de los nuevos integrantes del equipo. Sin embargo, estos costos fueron solo el comienzo de una cadena de efectos financieros más amplia. Entre los costos indirectos, se encuentra la pérdida de productividad mientras los nuevos empleados alcanzan el nivel de rendimiento deseado, lo que disminuye temporalmente la eficiencia operativa. Además, el aumento de la carga de trabajo en el personal restante puede derivar en niveles elevados de estrés y menor compromiso, aumentando así el riesgo de errores y demoras. Otro costo significativo es la pérdida de conocimiento organizacional, ya que los empleados que dejan la empresa se llevan consigo la experiencia y las habilidades específicas que no siempre son fáciles de reemplazar. Esto puede afectar la calidad del servicio y la capacidad de la empresa para mantener sus estándares, lo cual puede derivar en una pérdida de fidelidad y satisfacción del cliente, impactando indirectamente en los ingresos futuros. Finalmente, una alta rotación afecta también la reputación de la empresa en el mercado laboral, incrementando la dificultad y el costo de atraer talento en el largo plazo.

A estos costos se suma el costo-oportunidad, ya que la empresa debe destinar recursos al reemplazo y recuperación de talento en lugar de aprovecharlos en iniciativas

estratégicas que podrían generar un alto valor. Esta situación limita su capacidad para expandir su cuota de mercado, fortalecer relaciones con clientes clave e invertir en innovación tecnológica. Así, la combinación de costos directos, indirectos y de oportunidad no solo afecta las finanzas, sino que también impacta la competitividad y el potencial de crecimiento a largo plazo de la organización.

Desde la perspectiva de procesos internos, la partida de empleados clave provocó un vacío inmediato en las capacidades operativas de la empresa, resultando en una notable reducción de la productividad y en la calidad del servicio, lo que también generó costos indirectos significativos. Este impacto se evidenció en demoras en la respuesta a las solicitudes de los clientes, una acumulación de quejas y una mayor dificultad para mantener el flujo de trabajo habitual. La pérdida de habilidades especializadas y relaciones internas afectó directamente la capacidad de la empresa para sostener sus estándares de calidad y servicio, perjudicando su eficiencia operativa. Esto impactó particularmente en áreas clave, generando efectos específicos.

En el área de Liquidación de Sueldos, la pérdida de personal experimentado significó la desaparición de habilidades cruciales en gestión administrativa y un conocimiento detallado de las normativas laborales. Estos empleados no solo ejecutaban tareas complejas con precisión, sino que también garantizaban que las operaciones de compensación se llevaran a cabo de manera fluida y en cumplimiento con las regulaciones vigentes. La ausencia de este conocimiento ha aumentado el riesgo de errores y posibles incumplimientos, lo que podría tener consecuencias legales y financieras para la empresa.

En el área de Administración de Ventas, la pérdida de talento fue especialmente perjudicial. Estos individuos tenían una vasta experiencia en técnicas de venta, y habían cultivado relaciones sólidas y duraderas con clientes clave. Estas relaciones eran fundamentales para mantener la lealtad de los clientes y asegurar un flujo constante de ingresos. Con su partida, la empresa no solo perdió su capacidad para mantener el nivel de ventas esperado, sino que también vio como algunos de estos clientes comenzaron a buscar alternativas en la competencia, afectando directamente su base de ingresos. Luis, director de operaciones, lo describe con claridad: *"La alta rotación en el área de ventas ha impactado gravemente nuestra capacidad para retener clientes clave y*

mantener un flujo constante de ingresos"¹¹. En conjunto, la pérdida de estos empleados altamente calificados y experimentados ha generado una brecha significativa en la operación diaria de la empresa. Su experiencia y habilidades eran fundamentales para el funcionamiento eficiente y el éxito a largo plazo de la organización, y la ausencia de su contribución ha dejado a la empresa en una posición vulnerable, tanto interna como externamente.

Asimismo, el área de Selección de Personal enfrentó serias dificultades para mantener su eficacia tras la salida de empleados clave, generando un impacto prolongado en la operatividad de la empresa. El proceso de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados es largo y complejo, especialmente para roles que requieren habilidades especializadas, lo que agravó la situación. En promedio, la empresa necesita alrededor de seis meses para cubrir una vacante y lograr que el nuevo personal alcance el nivel de desempeño requerido. Durante este período, la insuficiencia de personal no solo retrasó la reposición de recursos en otras áreas, sino que también afectó la agilidad y capacidad de respuesta de la organización en su conjunto, perjudicando el flujo de trabajo y aumentando la carga en el personal restante.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la fuga de talento tuvo un impacto profundo, afectando tanto el desarrollo de habilidades críticas como la motivación del equipo restante. Los empleados que partieron poseían un conjunto de competencias adecuadas que aseguraba el flujo continuo de talento calificado. Y su pérdida, combinada con el largo período de adaptación y aprendizaje que requieren los nuevos contratados como ya se ha mencionado, comprometió seriamente la efectividad y agilidad de la empresa en este ámbito, dificultando su capacidad para cumplir con los estándares habituales.

La salida de personal experimentado también impactó directamente en la moral y cohesión del equipo, generando un ambiente de trabajo tenso y sobrecargado. Los empleados restantes debieron asumir mayores responsabilidades sin el soporte necesario, lo que incrementó sus niveles de estrés y desmotivación. Esta situación no solo disminuyó la productividad, sino que también debilitó la colaboración interna y la cohesión organizacional, elementos clave para un ambiente de crecimiento y estabilidad.

¹¹ Entrevista con Luis. Ver anexo II.

La falta de un entorno de apoyo y el aumento de la carga laboral podrían conducir a la salida adicional de talento, creando un ciclo difícil de revertir que perpetúa el desgaste del equipo y limita las oportunidades de desarrollo profesional. Este contexto adverso compromete, además, la capacidad de la empresa para retener y motivar a sus empleados a largo plazo, poniendo en riesgo su estabilidad y competitividad futura.

Por último, en coherencia con las perspectivas previamente analizadas, es fundamental abordar el impacto en las relaciones con los clientes, las cuales han sufrido una considerable disminución en lealtad y confianza, comprometiendo así la estabilidad de la base de ingresos de la empresa. Los empleados que dejaron la organización habían cultivado relaciones de confianza y cercanía con los clientes, desempeñando un rol esencial en su satisfacción y fidelización. Su partida no solo afectó la calidad percibida del servicio, sino que también generó una desconexión emocional entre la empresa y sus clientes, debilitando el compromiso y aumentando el riesgo de pérdida de cuentas clave. De hecho, tras su partida, el índice de satisfacción del cliente disminuyó un 15% en un periodo de seis meses, mientras que las quejas aumentaron en un 25%, afectando tanto la percepción de calidad como la confianza de los clientes en los servicios de la empresa. Como consecuencia, el índice de retención de clientes bajó un 10%, con aproximadamente un 5% de la cartera de clientes optando por trasladar sus cuentas a competidores directos. Esta desconexión emocional significativa debilitó el compromiso de los clientes con la empresa. En consecuencia, la pérdida de contratos y reducción en las ventas disminuyeron los ingresos en un 8% anual, lo que limitó la capacidad de la empresa para reinvertir en áreas estratégicas necesarias para mantener su competitividad. Esta cadena de consecuencias resultante no solo dañó la posición competitiva de la empresa en el mercado, sino que también afectó su imagen y reputación, disminuyendo su capacidad para atraer nuevos clientes y limitando su recuperación en el mediano y largo plazo.

Este impacto organizacional detectado no solo afectó las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), sino que también influyó profundamente en el clima interno y en cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo.

Aunque algunos líderes eran percibidos como accesibles, no lograban conectar con el equipo de la manera esperada. Juan reflexionó: *"Durante mis 12 años como gerente de capital humano, siempre abogué por un liderazgo más inclusivo y participativo. Sin embargo, el estilo de liderazgo en la empresa tiende a ser autocrático, con escasa participación de los empleados en la toma de decisiones. Esto ha creado un ambiente de trabajo en el que muchos no se sienten valorados ni escuchados"*¹². Y de este comentario puntual se destaca la distinción entre la cultura deseada y la cultura impartida. La cultura deseada representa los valores y prácticas que el equipo, y algunos líderes como Juan, aspiran a ver reflejados en la organización. Sin embargo, cuando la cultura impartida (aquella que realmente se practica y se percibe día a día) no está alineada con esos ideales, surgen tensiones internas que afectan tanto la moral como la cohesión del equipo. De este modo se puede ver claramente cómo los intentos por implementar un liderazgo inclusivo y participativo quedan limitados por una cultura organizacional que, en la práctica, tiende hacia el control y la centralización. Esta brecha entre lo deseado a difundir y las prácticas cotidianas percibidas por los empleados, sumada a una comunicación interna deficiente, generó un clima de incongruencia generalizado que no ha podido ser revertido hasta el momento. Julian agregó: *"A pesar de que la empresa dice valorar la integridad y la excelencia, en la práctica no se siente ese apoyo. Las oportunidades para equilibrar la vida laboral y personal son casi inexistentes"*¹³. Del mismo modo que Natalia, empleada con más de 15 años en la empresa, mencionó lo siguiente: *"He visto cómo la falta de beneficios y el enfoque rígido en las políticas laborales han desmotivado a muchos de mis colegas. La falta de respaldo adecuado hace que el trabajo se vuelva agotador y muchos opten por irse"*¹⁴. Y Luis, director de Operaciones, añadió: *"las políticas de beneficios son limitadas y no competitivas en comparación con otras empresas del sector. Esto ha resultado en una alta rotación y dificultad para retener talento."*¹⁵ Por último, Natalia agregó: *"las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa son limitadas. Esto crea un ambiente de trabajo tenso y poco motivador."*¹⁶ Entonces falta de beneficios,

¹² Entrevista con Julián. Ver anexo II.

¹³ Entrevista con Julián. Ver anexo II.

¹⁴ Entrevista con Natalia. Ver anexo II.

¹⁵ Entrevista con Luis. Ver anexo II.

¹⁶ Entrevista con Natalia. Ver anexo II.

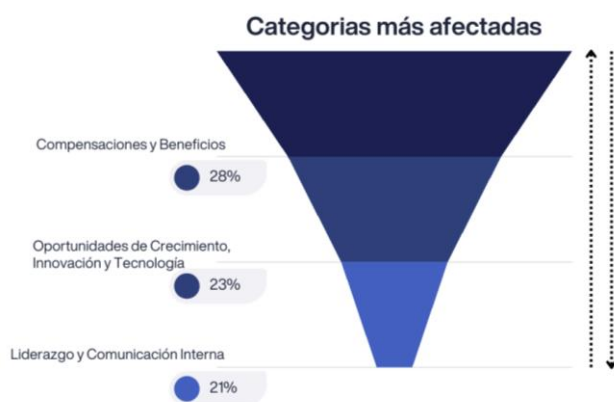
oportunidades de crecimiento, combinada con una gestión inflexible, ha creado un clima de insatisfacción y alta rotación de personal.

En conclusión, el impacto organizacional detectado evidencia una serie de incongruencias que han debilitado tanto el clima interno como la percepción externa de la empresa. La desconexión entre lo deseado y lo real se ve agravada por una ausencia de dirección clara y de una comunicación interna efectiva, lo cual ha intensificado la frustración y la falta de compromiso entre el personal. Sin un liderazgo inclusivo y sin una estructura de reconocimiento y recompensas que valore los esfuerzos del equipo, la empresa ha perdido su capacidad para proyectarse como un entorno de crecimiento y desarrollo.

Asimismo, la percepción externa se ha visto afectada, con clientes que perciben una caída en la calidad del servicio y en la estabilidad de la empresa. La incapacidad de la organización para adaptarse a las demandas de un entorno laboral dinámico y flexible ha dificultado la retención de talento y ha comprometido su posición competitiva en el mercado. En este contexto, es esencial que la empresa revise sus políticas de comunicación interna, fortalezca sus prácticas, y adopte un enfoque de liderazgo más participativo que motive y valore a su personal. Sin estos cambios, será difícil revertir el ciclo de desmotivación y fortalecer la cohesión organizacional necesaria para asegurar su estabilidad y crecimiento en el largo plazo.

ÁREAS DE MEJORA

Para abordar las inconsistencias detectadas, se proponen las siguientes áreas de mejora que están alineadas con los problemas más críticos identificados en las encuestas y



entrevistas.

Estas mejoras ayudarán a la empresa a resolver las causas subyacentes de la desmotivación y a fomentar un entorno de trabajo más atractivo y competitivo.

Revisión y mejora de beneficios y compensaciones (28%): la empresa necesita revisar y mejorar su política de

beneficios para alinearse con las expectativas actuales del talento, especialmente considerando la competitividad del mercado laboral. Esto implica la introducción de programas de bienestar integrales, como seguros médicos, programas de salud mental y beneficios que sean flexibles, adaptándose a las diferentes necesidades de los empleados. Además, las revisiones salariales deberían ser regulares y transparentes, asegurando que los empleados se sientan justamente remunerados en comparación con otras oportunidades en el mercado. También es fundamental ofrecer horarios flexibles y opciones de trabajo remoto, que no solo respondan a la demanda creciente de balance entre la vida laboral y personal, sino que también posicionen a la empresa como una opción atractiva para nuevos talentos.

Al implementar estas iniciativas, se espera un incremento en la satisfacción de los empleados, lo que contribuirá a reducir la fuga de talento.

Fomento de la innovación y adopción de nuevas tecnologías (23%): consiste en invertir en la modernización tecnológica de la empresa, garantizando que los empleados cuenten con herramientas avanzadas que optimicen su trabajo y agilicen los procesos operativos. Esta iniciativa incluirá la implementación de programas de capacitación tecnológica, permitiendo que los empleados adquieran nuevas habilidades en áreas clave como la automatización, digitalización y el uso de herramientas colaborativas.

Es así como se espera un aumento significativo en la eficiencia operativa, lo que contribuirá a reducir la frustración de los empleados al trabajar con tecnologías obsoletas. Asimismo, la adopción de estas herramientas tecnológicas facilitará un entorno de trabajo más dinámico e innovador, lo que mejorará la satisfacción interna del personal. A su vez, posicionará mejor a la empresa frente a sus competidores, permitiéndole mantenerse competitiva en un mercado tecnológico que avanza rápidamente.

Creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (23%): plantea el establecimiento de planes de carrera claros y programas de capacitación continua, con el objetivo de brindar a los empleados oportunidades reales de crecimiento dentro de la empresa. Esto incluirá la introducción de un sistema formal de mentoría, donde los empleados puedan recibir orientación y apoyo en su desarrollo profesional, así como la posibilidad de participar en proyectos estratégicos que fortalezcan sus habilidades. Además, se implementarán programas de liderazgo y desarrollo de competencias para

aquellos empleados que aspiren a avanzar hacia roles de mayor responsabilidad. De esta manera, se espera un aumento en la motivación y la retención de talento, ya que proporcionará a los empleados una visión clara de su futuro dentro de la organización.

Implementación de un estilo de liderazgo inclusivo y participativo (21%): la propuesta en este caso incluye el desarrollo de un programa de formación para los líderes de la empresa, con un enfoque en el liderazgo inclusivo y la gestión participativa. Este programa se centrará en fomentar habilidades clave como la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la delegación efectiva de responsabilidades, asegurando que los líderes no solo dirijan, sino que también promuevan un ambiente de colaboración. Es fundamental, además, establecer canales formales que permitan a los empleados participar en la toma de decisiones y expresar sus opiniones sobre temas que les afectan directamente. El impacto esperado de esta iniciativa es un liderazgo más cercano y accesible, lo que generará un ambiente de confianza y motivación. Al sentirse escuchados y valorados, los empleados estarán más comprometidos con los objetivos de la empresa, lo que mejorará la cohesión del equipo y el clima laboral en general.

Mejora de la comunicación interna y transparencia (21%): consiste en desarrollar una estrategia de comunicación interna que sea clara, eficiente y verdaderamente bidireccional. Además, se propone la creación de canales digitales de comunicación que permitan a los empleados expresar sus opiniones de forma anónima, garantizando que todos se sientan escuchados sin temor a represalias. La transparencia en la toma de decisiones será un pilar fundamental de esta estrategia, fomentando la participación activa de los empleados en los temas que les afectan directamente y mejorando el flujo de información en todos los niveles de la organización. El impacto esperado de esta estrategia es una reducción significativa de la desconfianza entre los empleados y la dirección, al promover un ambiente de comunicación más abierto y transparente. Este enfoque de comunicación también mejorará la cohesión dentro de la empresa, creando un equipo más unido y comprometido.

Al implementar estas áreas de mejora, la empresa podrá corregir las inconsistencias detectadas que están afectando la satisfacción y motivación de los empleados. La combinación de una revisión integral permitirá a la organización crear un entorno de trabajo más atractivo, cohesionado y competitivo. Estas mejoras no solo reducirán la fuga

de talento, sino que también prepararán a la empresa para ser más resiliente y exitosa en el futuro.

PLAN DE ACCIÓN Y RECOMENDACIONES

MEDIDAS INMEDIATAS PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO

A partir del diagnóstico realizado y los resultados obtenidos, se ha identificado que las principales áreas de insatisfacción dentro de la empresa son **Compensación, Crecimiento, Innovación, Liderazgo y Comunicación Interna**. Estos factores han demostrado ser las principales causas de la desmotivación y del aumento en el índice de rotación voluntaria del personal. Por lo tanto, la estrategia de intervención se centrará en abordar estas áreas prioritarias para maximizar el impacto positivo en toda la organización.

El enfoque de este plan será el diseño e implementación de soluciones concretas que no solo mitiguen la fuga de talento, sino que también fortalezcan la propuesta de valor de la empresa, incrementando así la fidelización de los empleados. La lógica detrás de esta estrategia radica en que, al resolver los problemas que afectan a una mayor proporción de colaboradores, se generará un efecto dominó que impactará de manera favorable otras áreas colaterales, como el Clima Interno, la Diversidad e Inclusión, la Carga de Trabajo y el Reconocimiento y Apreciación.

Este plan de acción no solo responde a las necesidades inmediatas de la organización, sino que también se proyecta como una solución integral y de largo plazo, alineado con el objetivo previamente planteado: diseñar un plan de acción fundamentado en mejores prácticas para gestionar el cambio organizacional y fortalecer la propuesta de valor de la empresa, mejorando así la fidelización del talento.

Para asegurar la efectividad del plan, se detallarán los problemas identificados, los objetivos para su solución, y las acciones concretas a implementar en cada caso. Cada acción contará con responsables específicos, principalmente del área de Recursos Humanos y otras áreas estratégicas internas¹⁷.

¹⁷ Mapa Conceptual Plan de Acción. Ver anexo VII.

PROPUESTAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO*

COMPENSACIÓN: *"MÁS QUE UN SALARIO: CÓMO DISEÑAR POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN QUE REALMENTE VALOREN A TU EQUIPO".*

En la búsqueda de atraer, retener y motivar al talento, el diseño de políticas de compensación ha pasado de ser una cuestión puramente económica a un componente esencial de la propuesta de valor de una organización. Las compensaciones modernas deben ser vistas como un reconocimiento tangible del valor que cada empleado aporta, abordando tanto sus necesidades económicas como sus aspiraciones de bienestar y crecimiento. La noción de compensación se ha ampliado más allá del salario base, para incluir beneficios que abarcan desde la flexibilidad laboral y el bienestar integral hasta oportunidades de desarrollo profesional y personal. En este contexto, las organizaciones que deseen destacarse deben desarrollar una estrategia de compensación que valore verdaderamente a sus equipos, ajustándose a sus expectativas y alineándose con las tendencias actuales del mercado laboral.

OBJETIVO PARA SU RESOLUCIÓN

Desarrollar e implementar una política de compensación integral que combine salarios competitivos, beneficios flexibles y un enfoque en el bienestar y el reconocimiento, con el propósito de valorar auténticamente a cada miembro del equipo y atraer el mejor talento.

ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR

- a) **Revisión y actualización de paquetes salariales:** *deben ser competitivos y estar ajustados a estándares del sector.*
- b) **Modalidad flexible de trabajo:** *adoptar políticas que promuevan un equilibrio entre las necesidades laborales y personales.*
- c) **Desarrollo de programas de bienestar y salud:** *fomentar iniciativas centradas en el bienestar integral de los empleados.*

DESARROLLO

a) **Revisión y actualización de paquetes salariales:** *deben ser competitivos y estar ajustados a estándares del sector.*

La organización llevará a cabo una revisión exhaustiva de los paquetes salariales actuales para evaluar su competitividad con respecto al mercado. Este proceso incluye un análisis de las remuneraciones en empresas del mismo sector, considerando factores como la experiencia, el nivel de responsabilidad y las competencias técnicas específicas de los empleados. Posteriormente, se desarrollará un sistema de ajustes salariales consistentes, que se aplicará de manera anual para garantizar la equidad interna y externa. Este sistema también debe ser comunicado a todos los empleados para reducir la incertidumbre y aumentar la confianza en la estructura de compensación.

La Teoría de la Equidad de Adams (1965) sostiene que los empleados evalúan sus salarios comparándolos con los de otros en posiciones similares. Cuando perciben una disparidad, tienden a sentirse desmotivados y pueden llegar a abandonar la organización. Por lo tanto, garantizar un sistema salarial competitivo y justo es crucial para retener talento y mantener a los empleados motivados.

Implementar un proceso estructurado de revisiones salariales periódicas no sólo permite alinear los salarios con los estándares del mercado, sino también premiar el rendimiento del talento y fomentar a la no rotación. Para los empleados, contar con revisiones salariales regulares brinda claridad y transparencia en cuanto a su crecimiento económico dentro de la organización, reduciendo la insatisfacción y el riesgo de fuga de talento hacia empresas que ofrezcan compensaciones más atractivas.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de liderar este proceso, en colaboración con consultores externos especializados en estudios de mercado salarial. Trabjará en conjunto con el Departamento de Finanzas y Payroll, que garantizará la viabilidad financiera de los ajustes salariales y que dichas actualizaciones sean sostenibles en el tiempo.

b) **Modalidad flexible de trabajo:** *adoptar políticas que promuevan un equilibrio entre las necesidades laborales y personales.*

La conciliación entre la vida laboral y personal se ha convertido en un factor crucial en las estrategias modernas de gestión del talento humano. En un entorno de trabajo cada vez más exigente, equilibrar las responsabilidades profesionales con las necesidades personales es fundamental para mejorar la calidad de vida de los empleados y, a su vez, su rendimiento y compromiso en el trabajo. Diversos estudios han demostrado que las políticas que fomentan este equilibrio no solo aumentan la satisfacción y la motivación, sino que también reducen la rotación y el ausentismo (Greenhaus & Allen, 2011).

La implementación de horarios flexibles y opciones de trabajo remoto ha demostrado ser una de las medidas más efectivas para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal.

El trabajo remoto, por otro lado, ha cobrado especial relevancia tras la pandemia de COVID-19, y su adopción ha tenido impactos significativos en la cultura organizacional. Según un estudio de Bloom et al. (2015), los empleados que tienen la opción de trabajar desde casa muestran una mayor satisfacción con su empleo y tendencia a ser más productivos, especialmente cuando se les da la posibilidad de organizar su tiempo de manera autónoma.

Además, se ha comprobado que la conciliación laboral y personal tiene un impacto positivo en la salud mental de los empleados, al reducir los niveles de estrés y burnout. Estudios realizados por Friedman y Greenhaus (2000) señalan que los empleados que pueden equilibrar adecuadamente su vida personal y profesional tienden a tener mejor salud mental y física, lo que a su vez beneficia a la organización en términos de productividad y compromiso a largo plazo.

Responsables

La implementación de la flexibilidad laboral estará dirigida por el Departamento de Recursos Humanos, en colaboración con los líderes de equipo y jefes de departamento, con el objetivo de adaptar las políticas a las necesidades operativas de la empresa sin comprometer la eficiencia. RRHH será responsable de diseñar y establecer las directrices generales de la política de flexibilidad laboral, además de coordinar programas

de capacitación para que empleados y gerentes comprendan los nuevos esquemas de trabajo. También gestionará la adopción de tecnología que facilite el trabajo remoto, incluyendo plataformas colaborativas y software de gestión remota.

El Departamento de Tecnología y Sistemas desempeñará un papel fundamental en la transición, proporcionando las herramientas tecnológicas necesarias para un trabajo remoto eficiente y garantizando el soporte técnico adecuado para que los empleados operen sin inconvenientes desde sus hogares.

c) Desarrollo de programas de bienestar y salud: *fomentar iniciativas centradas en el bienestar integral de los empleados.*

Diversos estudios han señalado que los trabajadores que experimentan altos niveles de bienestar emocional tienden a ser más eficientes y presentan una mayor disposición a permanecer en sus puestos de trabajo por más tiempo. En este sentido, Wright y Cropanzano (2000) han concluido que un estado emocional positivo se traduce directamente en una mayor productividad y en un vínculo más sólido con la organización. En función de estos hallazgos, resulta imperativo desarrollar e implementar programas que atiendan de manera integral la salud mental de los empleados, no solo a nivel individual, sino también extendiendo este beneficio a sus familias.

Una de las propuestas centrales para mejorar el bienestar emocional en el ámbito laboral es la creación de un Servicio de Asistencia Psicológica Integral. Este servicio estará a cargo de profesionales especializados en salud mental, cuya función será ofrecer apoyo psicológico y emocional a los empleados y sus familias, tanto en modalidad presencial como virtual. Las iniciativas dentro de este programa estarán orientadas no solo a la prevención de problemas emocionales específicos, sino también a la prevención de trastornos relacionados con el estrés laboral, la ansiedad y la depresión.

Asimismo, se llevarán a cabo campañas regulares de promoción del autocuidado y la salud mental positiva dentro de la organización. Estas campañas fomentarán una mayor conciencia sobre la importancia del bienestar emocional y físico, alentando a los empleados a adoptar hábitos saludables tanto en su vida personal como profesional.

De acuerdo con Kelloway y Day (2005), las organizaciones que fomentan una cultura de cuidado y apoyo hacia el bienestar emocional logran disminuir significativamente las

tasas de ausentismo y rotación de personal, al mismo tiempo que incrementan el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la empresa.

En paralelo a las actividades físicas, se fomentará la adopción de hábitos alimenticios saludables mediante la implementación de campañas de educación nutricional y la provisión de alimentos saludables en el lugar de trabajo.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos será el principal responsable de la implementación y seguimiento de los programas de bienestar emocional. Los profesionales de salud mental, como psicólogos clínicos o terapeutas acreditados, brindarán atención psicológica individual y familiar, ofreciendo sesiones tanto presenciales como virtuales.

CRECIMIENTO: "OPORTUNIDADES QUE INSPIRAN: IMPULSANDO EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN".

En un entorno de rápida evolución, el crecimiento y desarrollo continuo son fundamentales para asegurar la competitividad y sostenibilidad de una organización. El crecimiento profesional y personal no solo satisface la aspiración de los empleados por aprender y mejorar, sino que también contribuye directamente a crear una cultura organizacional sólida y comprometida, donde el talento se siente valorado e inspirado. Es crucial que la organización proporcione un abanico de oportunidades de desarrollo que aborden tanto las competencias técnicas (hard skills) como las habilidades interpersonales (soft skills), y que faciliten la innovación y el aprendizaje continuo en un entorno colaborativo.

Para lograr esto, el presente apartado presenta una serie de programas y acciones estratégicas diseñadas para estimular el crecimiento integral de los empleados, desde su formación en competencias específicas hasta su participación en iniciativas de mentoría, innovación y desarrollo de liderazgo.

OBJETIVO PARA SU RESOLUCIÓN

Fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados mediante la implementación de programas de capacitación, mentoría y aprendizaje colaborativo.

ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR

- a) **Programas de capacitación y desarrollo profesional:** *hard and soft skills para todos los niveles.*
- b) **Programa de mentoría:** *desarrollando talento a través de la orientación y el acompañamiento a todas las áreas.*
- c) **Feedback 360°:** *evaluación integral de desempeño y desarrollo profesional.*

DESARROLLO

- a) **Programas de capacitación y desarrollo profesional:** *hard and soft skills para todos los niveles.*

Aquí se propone implementar un programa integral de capacitación y desarrollo profesional dirigido a todos los niveles de la organización, enfocado en el fortalecimiento de habilidades técnicas, duras (hard skills) y competencias interpersonales, blandas (soft skills). Estos programas de formación han demostrado ser una herramienta eficaz para incrementar la satisfacción laboral, al proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos de su puesto de trabajo y avanzar en sus carreras. Los programas de capacitación en hard skills están orientados a desarrollar competencias técnicas específicas y conocimientos necesarios para desempeñar las tareas inherentes al rol de cada empleado de forma precisa y eficiente. Entre los cursos de hard skills, se ofrecería capacitación en software y herramientas digitales específicos de la industria, tales como sistemas de gestión empresarial (ERP), plataformas de relación con el cliente (CRM) y herramientas de análisis de datos, como Excel avanzado, Power BI, SQL o Python. Estos cursos buscan que los empleados adquieran dominio en el uso de las tecnologías que optimizan su productividad y precisión en el trabajo diario. Además, para roles en finanzas, recursos humanos o legales, se brindarán cursos de actualización en normativas y legislación, como leyes de privacidad de datos, normativas fiscales y cambios en la legislación laboral, asegurando que las prácticas de la

organización cumplan con los estándares regulatorios vigentes. Asimismo, la empresa apoyará a los empleados en la obtención de certificaciones profesionales de alto valor en el mercado, como la certificación PMP para gestión de proyectos, la certificación CPA para finanzas o las certificaciones en ciberseguridad para el área de tecnología.

Por otro lado, los programas de soft skills están diseñados para fortalecer las habilidades interpersonales, de comunicación y de liderazgo, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo, eficiente y positivo. A diferencia de las hard skills, estas competencias se centran en mejorar la interacción humana y en la capacidad de los empleados para gestionar relaciones y situaciones complejas, lo cual es esencial para el éxito organizacional en todos los niveles. Una de las capacitaciones en soft skills más relevantes es el desarrollo de la inteligencia emocional y manejo del estrés, habilidades que son fundamentales para que los empleados puedan gestionar sus emociones de manera efectiva, especialmente en situaciones de presión o conflicto. Además, se ofrecerán programas de comunicación efectiva y asertiva, donde los empleados aprenderán a expresar sus ideas de manera clara, escuchar activamente y adaptar su comunicación a diferentes contextos y audiencias, mejorando así la dinámica de trabajo y la resolución de conflictos.

Estos programas de capacitación en hard y soft skills proporcionarán a los empleados una combinación integral de habilidades, potenciando su desarrollo profesional y personal. A través de estas iniciativas, la organización no solo mejora el nivel técnico de su personal, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo, colaborativo y orientado a la excelencia.

Según la teoría del capital humano de Becker (1964), la inversión en la educación y formación de los empleados eleva su valor dentro de la organización y en el mercado laboral, lo que contribuye a aumentar su satisfacción y lealtad hacia la empresa.

En conclusión, la creación e implementación de un programa integral de formación continua resulta fundamental para fortalecer la competitividad de los empleados y asegurar su adaptación en un entorno laboral en constante cambio. Esta iniciativa no solo potencia las habilidades técnicas e interpersonales del equipo, sino que también promueve una cultura de aprendizaje que impulsa el crecimiento individual y organizacional, garantizando así el éxito sostenido de la empresa.

Responsables

La ejecución estará a cargo de varios actores clave dentro de la organización, con el área de Recursos Humanos como principal responsable de diseñar, planificar y coordinar las estrategias de formación continua, desarrollo profesional y apoyo en la adopción de innovaciones tecnológicas. Este departamento gestionará la implementación de programas de capacitación, y se asegurará de que todas las iniciativas estén alineadas con los objetivos estratégicos y las necesidades a largo plazo de la organización. Por su parte, el área de Innovación y Tecnología será responsable de la introducción y adopción de nuevas tecnologías en los procesos diarios, garantizando que las herramientas tecnológicas estén en consonancia con las demandas actuales y futuras del mercado.

b) Programa de mentoría: *desarrollando talento a través de la orientación y el acompañamiento a todas las áreas.*

Apunta a establecer un programa de mentoría en el cual empleados de diferentes niveles y experiencias trabajen en parejas mentor-mentee para promover el intercambio de conocimientos y la orientación profesional. La relación mentor-mentee es una dinámica de aprendizaje en la cual una persona con experiencia y conocimientos (el mentor) guía, apoya y aconseja a otra persona que se encuentra en una etapa inicial o de desarrollo en su carrera (el mentee). En este contexto, el mentor actúa como un guía y modelo a seguir, ofreciendo al mentee orientación práctica, retroalimentación y perspectivas para ayudarlo a alcanzar sus metas profesionales y personales. El propósito principal de esta relación es facilitar el crecimiento del mentee, ayudándole a adquirir habilidades, conocimientos y confianza, mientras que el mentor también puede encontrar valor en la experiencia, desarrollando habilidades de liderazgo y comunicación.

Según Kram (1985), las relaciones de mentoría son cruciales para el desarrollo de la carrera, ya que proporcionan orientación, apoyo emocional y aprendizaje en el rol. Un programa de mentoría bien estructurado fortalece la cohesión organizacional, fomenta el sentido de pertenencia y potencia el crecimiento de los involucrados. Su organización será de la siguiente manera:

- **Asignación de mentores y mentees:** las parejas serán seleccionadas cuidadosamente, teniendo en cuenta las necesidades específicas de desarrollo del mentee, así como las competencias y experiencia del mentor. Este enfoque personalizado maximizará la efectividad del proceso de mentoría, asegurando que las habilidades y conocimientos del mentor se alineen estratégicamente con las áreas de crecimiento del mentee y sus objetivos de desarrollo.
- **Reuniones periódicas:** los mentores y mentees se reunirán de forma regular, con una frecuencia mínima de una vez al mes, para revisar los objetivos de desarrollo previamente acordados y ofrecer retroalimentación continua sobre el progreso alcanzado. Estas reuniones serán fundamentales para monitorear el avance y ajustar las estrategias de acompañamiento en función de las necesidades emergentes.
- **Evaluación y ajuste del enfoque:** cada seis meses se llevará a cabo una evaluación formal del desempeño del mentee, en la que se revisarán los avances logrados en función de las acciones y prioridades establecidas al inicio del proceso. A partir de los resultados de esta evaluación, se ajustará el enfoque y las áreas de desarrollo para asegurar que el plan de mentoría siga alineado con las expectativas del rol y las competencias requeridas para la posición. Este proceso de ajuste permite mantener la flexibilidad y efectividad del programa, garantizando un crecimiento profesional adaptativo y orientado a las necesidades específicas que vayan surgiendo.

Responsables

La implementación del programa de mentoría será gestionada por varios actores clave dentro de la organización, quienes desempeñarán roles específicos para garantizar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.

El área de Recursos Humanos será el encargado de la coordinación general del programa, desde la selección de mentores y mentees hasta la evaluación periódica del impacto. Este departamento deberá diseñar un proceso de emparejamiento que considere las necesidades de desarrollo del mentee y las competencias específicas del mentor, garantizando una relación de mentoría adecuada y efectiva. Además, RR.HH. se encargará de supervisar las reuniones periódicas y de organizar las evaluaciones semestrales, en las que se analizará el progreso y los ajustes de objetivos necesarios.

Los mentores seleccionados deberán ser empleados con un alto nivel de experiencia y conocimiento en áreas relevantes para los mentees. Su papel será guiar el desarrollo profesional de los aprendices, brindándoles retroalimentación periódica y ofreciendo su experiencia como modelo de conducta y aprendizaje. Además de reunirse periódicamente con los mentees, los mentores también contribuirán a las evaluaciones semestrales, brindando información sobre el progreso del mentees y sugiriendo ajustes en los objetivos, si fuera necesario.

Los mentees serán los responsables de aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece el programa. Deberán participar activamente en las reuniones y ser receptivos a la retroalimentación proporcionada por los mentores. Además, es fundamental que asuman un rol proactivo en la revisión y ajuste de sus objetivos, alineándose con las metas de desarrollo.

c) **Feedback 360°:** *evaluación integral de desempeño y desarrollo profesional.*

El principal objetivo de este sistema de Feedback 360° es promover el crecimiento profesional de los empleados, alineando los resultados de la evaluación con un plan de desarrollo personalizado. Este plan permitirá a cada empleado trabajar en habilidades específicas y avanzar de acuerdo con sus aspiraciones de carrera y las necesidades de la organización. Otro aspecto fundamental de esta acción es fortalecer la confianza y transparencia dentro de la empresa. Al crear una cultura de apertura y aprendizaje continuo, el feedback constructivo se convierte en una herramienta para el crecimiento individual y colectivo. Además, el sistema está diseñado para mejorar las habilidades interpersonales y de liderazgo, desarrollando competencias en comunicación asertiva, empatía y manejo de retroalimentación, todas ellas esenciales para el avance profesional y para el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo esta acción de manera efectiva, se contempla una serie de etapas. En primer lugar, se brindará capacitación a los empleados sobre cómo dar y recibir feedback constructivo antes de cada ciclo de evaluación, garantizando que el proceso sea respetuoso, constructivo y bien orientado. También se establecerán criterios de evaluación claros y alineados con los valores y objetivos estratégicos de la empresa, para que los comentarios obtenidos sean relevantes y accionables. Una vez realizada la

evaluación, los resultados del Feedback 360° se integrarán en planes de desarrollo personalizados que incluyan tanto habilidades técnicas como competencias blandas, ajustados a los objetivos de crecimiento de cada colaborador. Para dar continuidad a este desarrollo, se programarán sesiones de seguimiento donde cada empleado podrá revisar su progreso y realizar los ajustes necesarios, con el apoyo de su equipo de liderazgo.

La implementación de un sistema de Feedback 360° contribuirá significativamente a una cultura organizacional basada en la mejora continua y la colaboración. Al proporcionar una visión completa y justa del desempeño de cada colaborador, este sistema permite un desarrollo más preciso y relevante de las competencias clave para el éxito organizacional.

Responsables

Los responsables de llevar adelante la acción de Feedback 360° en la consultora incluyen varios roles clave. El equipo de Recursos Humanos (RRHH) asumiría el liderazgo en la implementación de este sistema de evaluación. Como principal impulsor de políticas de desarrollo y cultura organizacional, RRHH se encargaría de diseñar el proceso de evaluación, definir los criterios de desempeño, gestionar la comunicación y proporcionar la capacitación necesaria para los empleados. Además, coordinaría el ciclo de retroalimentación y sería responsable de integrar los resultados en los planes de desarrollo de los colaboradores, realizando el seguimiento necesario para asegurar que las metas de crecimiento individual se alineen con los objetivos estratégicos de la consultora.

Por su parte, los líderes de equipo y supervisores tendrían un rol esencial en la aplicación del sistema, ya que serían los encargados de proporcionar feedback constructivo y orientar a sus equipos en el proceso de desarrollo profesional. Su responsabilidad incluye mantener una comunicación abierta y honesta, apoyar la evaluación de sus equipos y fomentar un ambiente de confianza que permita a los empleados dar y recibir retroalimentación de manera efectiva.

INNOVACIÓN: *"LA TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL TALENTO: INNOVACIÓN COMO MOTOR PARA EL CRECIMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN"*.

Una de las principales razones que influyen en la decisión de los empleados al dejar una organización está relacionada con la falta de adopción de nuevas tecnologías o métodos más modernos. Esta situación puede limitar su capacidad para mantenerse competitivos en un entorno laboral dinámico y en constante evolución.

En el contexto actual de transformación digital y globalización, la innovación tecnológica se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas que desean mantenerse competitivas y adaptarse a los rápidos cambios del mercado. En particular, la gestión del talento humano ha sido profundamente impactada por el desarrollo tecnológico, ya que las herramientas digitales permiten mejorar la eficiencia de los procesos, fomentar el crecimiento del personal y potenciar la cultura organizacional.

La incorporación de la tecnología en la gestión del talento ha facilitado la creación de sistemas más ágiles y eficaces, permitiendo que las empresas optimicen tanto la captación como el desarrollo de sus empleados. Según Bersin (2017), el uso de plataformas digitales y soluciones basadas en inteligencia artificial ha transformado radicalmente los procesos de reclutamiento, evaluación de desempeño y desarrollo profesional.

Entre las innovaciones tecnológicas más significativas se encuentran los sistemas de gestión de recursos humanos, que integran múltiples funciones en un solo sistema, como la contratación, la gestión del rendimiento y la planificación de la sucesión (Stone et al., 2015). Estos sistemas, alimentados por grandes volúmenes de datos (Big Data), permiten a las organizaciones tomar decisiones más informadas y estratégicas en relación con su capital humano.

Según Schilling (2020), la capacidad de una organización para innovar está estrechamente relacionada con su éxito en adaptarse a los cambios del entorno y generar valor sostenible. En este sentido, la tecnología permite a las empresas de consultoría de recursos humanos, por ejemplo, ofrecer soluciones más personalizadas y eficientes a sus clientes, lo que a su vez impulsa su competitividad y crecimiento en el mercado.

La implementación de herramientas digitales como plataformas de aprendizaje en línea (e-learning), que permiten la capacitación continua de los empleados, es otro ejemplo de cómo la tecnología puede convertirse en un catalizador de la innovación y el desarrollo del talento. Estas plataformas no solo ofrecen flexibilidad en la formación, sino que también facilitan el acceso a contenido actualizado y personalizado, lo que contribuye a mejorar las competencias y habilidades de los empleados (Noe et al., 2017). De este modo, las empresas logran crear una cultura de aprendizaje continuo, esencial para adaptarse a las demandas del mercado y fomentar el crecimiento individual y colectivo. Uno de los aspectos más transformadores de la tecnología es su capacidad para influir en la cultura organizacional. La digitalización ha promovido entornos de trabajo más colaborativos y abiertos, facilitando la comunicación entre empleados y equipos, independientemente de su ubicación geográfica. La implementación de herramientas de comunicación digital, como Microsoft Teams ha eliminado las barreras físicas y mejorado la colaboración, contribuyendo a la creación de una cultura organizacional más dinámica y adaptable (Meyer et al., 2021).

Además, la tecnología ha permitido a las organizaciones adoptar modelos de trabajo más flexibles, como el trabajo remoto, que ha demostrado ser un factor clave en la retención de talento en los últimos años.

En conclusión, la tecnología juega un papel crucial en la gestión del talento y el crecimiento organizacional, impulsando la innovación y facilitando la transformación cultural. Las herramientas digitales, como los sistemas de gestión de recursos humanos, las plataformas de e-learning y las soluciones de análisis predictivo, permiten a las organizaciones tomar decisiones más informadas y estratégicas, mejorar la experiencia del empleado y crear una cultura organizacional más flexible y colaborativa. No obstante, la adopción de estas tecnologías requiere una gestión del cambio efectiva y un compromiso con el uso ético y responsable de la innovación.

OBJETIVO PARA SU RESOLUCIÓN

Crear un entorno de aprendizaje continuo y colaboración mediante herramientas digitales avanzadas, como sistemas de gestión de recursos humanos y plataformas de e-learning,

que permitan a la empresa no solo retener talento clave, sino también mejorar su competitividad en el mercado.

ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR

- a) **Implementación de herramientas de colaboración digital:** *de manera eficiente, sin importar su ubicación geográfica.*
- b) **Plataforma de aprendizaje estratégico con tecnología de vanguardia:** *e-learning, inteligencia artificial y realidad virtual.*
- c) **Programa integral de ciberseguridad y protección de la información:** *con el fin de prevenir riesgos e incorporar buenas prácticas y respuestas rápidas ante incidentes.*

DESARROLLO

- a) **Implementación de herramientas de colaboración digital:** *de manera eficiente, sin importar su ubicación geográfica.*

Se propone asegurar que todos los empleados comprendan y utilicen herramientas de colaboración digital y plataformas tecnológicas de manera óptima, maximizando su productividad y alineándose con los objetivos de cada proyecto.

Su implementación y uso es esencial para fomentar un entorno de trabajo dinámico, así como para facilitar el aprendizaje continuo en la compañía. En un mercado cada vez más competitivo y en rápida evolución, la adopción de nuevas tecnologías no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también permite a los empleados adquirir habilidades relevantes y mantenerse actualizados. Implementar esta estrategia promoverá la creatividad, el intercambio de ideas y la colaboración entre equipos tanto en un entorno remoto, híbrido o presencial.

Esta acción incluye la implementación de plataformas de trabajo colaborativo (como Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace, Slack y Trello), así como herramientas de gestión de proyectos que permiten a los equipos organizar sus tareas, compartir conocimientos y mantener una comunicación fluida (como Asana, Monday.com y Microsoft Planner). Asimismo, se promueve el uso de sistemas en la nube (como Google Drive, OneDrive o DropBox) junto con plataformas de aprendizaje en línea (como LinkedIn Learning, Skillsoft y 360Learning), para que los empleados siempre tengan la

información segura y puedan actualizar sus competencias de forma continua y autodirigida, alineándose así con los objetivos de la empresa.

Por otra parte, se establecerán protocolos y buenas prácticas independientemente de la ubicación geográfica, proporcionando autonomía y abarcando desde la gestión del tiempo hasta la participación en reuniones virtuales, con el fin de mantener la disciplina y eficiencia en el trabajo colaborativo.

El programa también incluirá sesiones de soporte técnico continuo, de manera que los empleados puedan resolver dudas o problemas técnicos rápidamente, y un sistema de monitoreo y evaluación que permitirá evaluar el uso y la efectividad de las herramientas, ajustando las estrategias en función de la productividad y la satisfacción de los equipos. Esta implementación asegura que los empleados tengan acceso a un entorno de trabajo moderno y dinámico que potencie la colaboración y permita una transición fluida al trabajo remoto o híbrido.

Responsables

Los departamentos de Recursos Humanos y de Tecnología y Sistemas tendrán la responsabilidad de liderar la introducción de herramientas y plataformas tecnológicas avanzadas que impulsen el trabajo colaborativo y fomenten el aprendizaje continuo en toda la organización. Además de seleccionar e implementar las tecnologías adecuadas, organizarán programas de capacitación exhaustivos para facilitar una adopción rápida y eficaz de estas herramientas. Su papel incluirá coordinar estrechamente con otros departamentos, garantizando que cada equipo esté adecuadamente preparado y alineado con los objetivos de la organización, así como supervisar el proceso para identificar áreas de mejora continua.

b) Plataforma de aprendizaje estratégico con tecnología de vanguardia: *e-learning, inteligencia artificial y realidad virtual.*

Utilizando plataformas de e-learning, inteligencia artificial y realidad virtual, este programa de capacitación continua está diseñado para fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades transversales esenciales en un entorno de negocio dinámico. Las tecnologías avanzadas empleadas en esta acción permiten personalizar

los contenidos de aprendizaje, adaptándolos no solo a los roles y conocimientos específicos de cada empleado, sino también a los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades cambiantes del cliente.

Este programa ofrecerá módulos de aprendizaje flexibles y accesibles, que los empleados podrán completar a su propio ritmo y actualizar de acuerdo con las demandas emergentes del mercado. Según Noe et al. (2017), los programas de capacitación en línea (e-learning) han demostrado ser efectivos permitiendo a los empleados adquirir nuevas habilidades a su propio ritmo.

Además de la capacitación en habilidades técnicas, el programa enfatiza competencias transversales como la resolución de problemas, la innovación y la adaptabilidad, esenciales para mantener a la organización alineada a un entorno competitivo.

Las plataformas digitales permiten una evaluación continua del progreso y el desarrollo de habilidades, facilitando el uso de análisis de datos (Big Data) para identificar y reforzar áreas de aprendizaje críticas (Minbaeva, 2018).

Responsables

El departamento de Recursos Humanos deberá dirigir el desarrollo de un programa de capacitación continua basado en el uso de tecnología, asegurando que los empleados puedan acceder a contenido formativo actualizado y relevante. Este equipo trabajaría en conjunto con las áreas técnicas para crear módulos de aprendizaje personalizados y con recursos interactivos.

c) Programa integral de ciberseguridad y protección de la información: *con el fin de prevenir riesgos e incorporar buenas prácticas y respuestas rápidas ante incidentes.*

Esta implementación tiene como objetivo garantizar la seguridad de los datos y la infraestructura tecnológica de la organización mediante la implementación de políticas, tecnologías y buenas prácticas que reduzcan los riesgos de ciberataques y protejan la integridad de la información. Este programa se enfocará en tres pilares fundamentales: la prevención de riesgos, la formación de los empleados en prácticas de ciberseguridad, y la respuesta rápida ante incidentes.

Como primera medida, se implementarán soluciones tecnológicas avanzadas, como firewalls, antivirus de última generación, y sistemas de detección y respuesta ante amenazas (EDR), que permitan identificar y bloquear posibles amenazas en tiempo real. Además, se establecerá un protocolo de protección de datos sensibles mediante cifrado y autenticación, asegurando que solo el personal autorizado tenga acceso a la información crítica de la empresa.

El programa incluirá capacitaciones periódicas sobre ciberseguridad para todos los empleados, con el fin de sensibilizar a la plantilla sobre prácticas seguras en el manejo de información, el reconocimiento de amenazas como phishing y la gestión de contraseñas seguras. Estas capacitaciones también abarcarán el uso seguro de dispositivos personales en el entorno laboral, promoviendo el cumplimiento de las políticas de seguridad en los dispositivos de acceso remoto.

Responsables

La Dirección de Seguridad de la Información (CISO) liderará la implementación del programa, definiendo las políticas de ciberseguridad, supervisando la integración de tecnologías de protección y asegurando que los protocolos de seguridad se cumplan en toda la organización. También será responsable de coordinar las auditorías de seguridad periódicas y de ajustar el programa en función de las amenazas emergentes y de los avances tecnológicos en seguridad.

Recursos Humanos jugará un papel importante en la planificación y ejecución de las capacitaciones en ciberseguridad, desarrollando un calendario de formación continua que asegure la actualización de todos los empleados en buenas prácticas de seguridad. Además, gestionará la difusión de políticas de seguridad y la promoción de una cultura de ciberseguridad dentro de la organización.

El área de Tecnología y Soporte Técnico brindará soporte a los empleados en la implementación de las herramientas de seguridad en sus dispositivos, asegurándose de que todas las plataformas cuenten con los últimos estándares de protección y que las actualizaciones de software se realicen puntualmente. Y participará activamente en la ejecución de pruebas de vulnerabilidad y en la resolución de incidentes de seguridad.

Su implementación no solo protegerá la infraestructura y los datos críticos de la empresa, sino que también generará confianza entre empleados, clientes y socios comerciales. Al establecer una cultura de ciberseguridad y proporcionar herramientas avanzadas de protección, la organización minimizará los riesgos de ciberataques y mejorará su resiliencia ante amenazas digitales, contribuyendo a la continuidad del negocio y a la protección de su reputación en el mercado. Este enfoque integral permitirá a la organización adaptarse a los desafíos de seguridad del entorno digital, garantizando un entorno de trabajo seguro y confiable para todos los empleados.

LIDERAZGO: *"LIDERAR CON PROPÓSITO: CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN INSPIRAR Y FIDELIZAR AL MEJOR TALENTO".*

El liderazgo efectivo es fundamental para la fidelización del talento, ya que los empleados tienden a permanecer en organizaciones donde los líderes crean un entorno de apoyo, crecimiento y propósito compartido. Liderar con propósito implica que el líder no solo se enfoque en las metas de negocio, sino que también inspire a sus colaboradores a trabajar hacia un objetivo común que dé sentido y valor a su trabajo. Este estilo de liderazgo, centrado en un propósito claro y significativo, permite a los empleados conectar emocionalmente con la misión de la empresa, lo que fortalece su compromiso y su deseo de contribuir al éxito de la organización a largo plazo.

Para inspirar y fidelizar al mejor talento, los líderes deben construir un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo. Esto no solo significa ofrecer oportunidades de capacitación y aprendizaje, sino también incentivar a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Un líder que se preocupa por el progreso profesional y personal de sus colaboradores fomenta una cultura de desarrollo en la que cada individuo siente que su crecimiento es una prioridad para la organización. Cuando los empleados perciben que pueden avanzar y mejorar sus habilidades dentro de la empresa, su motivación y lealtad aumentan, ya que ven en el trabajo una fuente de crecimiento constante. Según Maslow (1943), el desarrollo personal y el logro de la autorrealización son esenciales para la satisfacción laboral y el compromiso, y los líderes que facilitan este tipo de crecimiento crean equipos más motivados y comprometidos.

Además, el sentido de propósito compartido es un pilar central en la fidelización del talento. Los líderes que comunican una visión inspiradora y alinean los objetivos individuales con los de la organización logran crear una conexión profunda con su equipo. Este sentido de propósito no solo hace que los colaboradores se sientan parte de algo más grande, sino que también les da claridad sobre el impacto de su trabajo en el logro de metas significativas. Cuando los empleados comprenden cómo su esfuerzo contribuye al éxito de la organización y al cumplimiento de su misión, su compromiso y sentido de pertenencia se fortalecen.

Otro aspecto clave es el liderazgo basado en empatía y apoyo. Los líderes que practican la escucha activa, reconocen las necesidades individuales de su equipo y muestran un interés genuino en su bienestar construyen un ambiente de confianza y respeto mutuo. Esta conexión emocional, basada en la empatía y en el entendimiento, fomenta una cultura organizacional donde los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo cual es esencial para su satisfacción y retención. Además, un líder que cuida el bienestar físico y mental de sus colaboradores, respetando el equilibrio entre la vida personal y laboral, demuestra un compromiso con el desarrollo integral de cada miembro del equipo, promoviendo un entorno de trabajo saludable y equilibrado. Daniel Goleman (1995) sostiene que los líderes emocionalmente inteligentes, que muestran empatía y comprensión hacia sus equipos, son más efectivos en la construcción de relaciones sólidas y en la creación de un clima organizacional positivo.

Como sostiene Constantini (2017), el autoliderazgo y el autoconocimiento son elementos esenciales para un liderazgo auténtico y significativo. Un líder que se conoce a sí mismo y que comprende sus valores y motivaciones es capaz de guiar a otros desde un lugar de autenticidad, inspirando a su equipo a ser auténtico también. Este enfoque introspectivo no solo fortalece la confianza y la coherencia en la toma de decisiones, sino que también permite que el líder actúe de acuerdo con sus principios, estableciendo una cultura en la que el desarrollo personal es valorado. Al priorizar el autoconocimiento, los líderes pueden alinearse mejor con los valores y el propósito de la organización, creando un ambiente donde los empleados se sientan motivados a contribuir de manera significativa.

Por último, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son cualidades de un liderazgo con propósito que busca inspirar al equipo y retener a los mejores talentos. En un entorno en constante cambio, los líderes que ajustan sus estrategias y métodos de trabajo para adaptarse a las nuevas circunstancias transmiten seguridad y estabilidad a su equipo. Al fomentar una cultura que valora la resiliencia y la apertura al cambio, los líderes preparan a la organización para enfrentar cualquier desafío, y los empleados perciben que forman parte de un equipo fuerte y adaptable.

En conclusión, liderar con propósito significa ir más allá de los objetivos de negocio para construir una cultura organizacional fundamentada en el crecimiento, el apoyo y el compromiso compartido. Para lograrlo, resulta esencial implementar acciones puntuales que fomenten el desarrollo personal y profesional, fortalezcan la conexión emocional con la misión de la empresa y promuevan una comunicación genuina y empática. Las acciones que se visualizarán a continuación, diseñadas de forma estratégica, no solo contribuyen a retener y fidelizar el talento, sino también inspiran a los empleados a participar activamente en el éxito de la organización, consolidando su lealtad y compromiso a largo plazo.

OBJETIVO PARA SU RESOLUCIÓN

Desarrollar e implementar un modelo de liderazgo integral que combine el liderazgo transformacional con principios de autoliderazgo, adaptabilidad y una visión evolutiva de la organización.

ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR

- a) **Taller de autoliderazgo y autoconocimiento para el desarrollo personal:** *quien no se conoce a sí mismo no puede liderarse, y quien no puede liderarse, difícilmente podrá liderar a los demás.*
- b) **Programas de capacitación en soft skills para supervisores y directivos:** *ciclo de formación en habilidades blandas.*
- c) **Sistema de reconocimiento y celebración de logros:** *potenciando el compromiso y la excelencia organizacional.*

DESARROLLO

a) **Taller de autoliderazgo y autoconocimiento para el desarrollo personal:** *quien no se conoce a sí mismo no puede liderarse, y quien no puede liderarse, difícilmente podrá liderar a los demás.*

Hay que partir de la base que, para poder liderar a otros de manera auténtica y eficaz, cada líder debe primero liderarse a sí mismo. Quien no ha alcanzado un nivel de autoconocimiento profundo y no ha trabajado en su propio liderazgo interno difícilmente podrá inspirar y guiar a otros hacia objetivos comunes. Este taller, por tanto, se enfoca en dotar a los líderes de herramientas que favorezcan la introspección, la autogestión y el crecimiento personal, alineándolos con los valores y la visión de la organización.

Para lograr estos objetivos, el programa estará compuesto por talleres prácticos que incluirán actividades de introspección, ejercicios de autodiagnóstico, y espacios de reflexión y mindfulness en los que los participantes podrán explorar sus valores, identificar sus fortalezas, y reconocer áreas de mejora. A través de estos ejercicios, cada líder podrá construir una conexión sólida entre su propósito personal y el propósito de la organización, lo cual permitirá una toma de decisiones más consciente y una gestión de equipos desde una perspectiva alineada con sus principios. Además, el taller incluirá prácticas de inteligencia emocional, facilitando que los líderes aprendan a gestionar sus emociones y a mantener una actitud empática y constructiva en la relación con sus equipos. Este enfoque ayudará a los líderes a manejar con mayor eficacia situaciones complejas, equipos multidisciplinarios y a fomentar un ambiente de confianza y colaboración que impulse el rendimiento y la cohesión del equipo.

Responsables

El área de Recursos Humanos asumirá el rol clave de diseñar y coordinar el programa. Será el responsable de estructurar los contenidos de los talleres y seleccionar facilitadores que puedan guiar a los líderes en el proceso de autodescubrimiento.

La inclusión de consultores o coaches especializados en desarrollo personal puede enriquecer el programa al proporcionar un enfoque profesional y externo. Estos expertos facilitarán las sesiones de autoconocimiento mediante técnicas especializadas en introspección y desarrollo personal, como la visualización guiada, la evaluación de

fortalezas y debilidades, y la identificación de valores y motivaciones personales. Los coaches también brindarán un soporte adicional al final de cada sesión, ayudando a los líderes a reflexionar sobre los aprendizajes obtenidos y a desarrollar acciones concretas para aplicar en su liderazgo cotidiano.

Por último, vale mencionar que los líderes de nivel directivo y los gerentes de área desempeñarán un papel activo en las sesiones organizadas. Su involucramiento no solo es necesario para su propio desarrollo, sino que también es fundamental para establecer un ejemplo visible de compromiso con el autoliderazgo dentro de la organización. Al participar activamente, los directores y gerentes no solo fortalecerán sus habilidades de liderazgo interno, sino que también podrán motivar e inspirar a sus equipos a seguir el mismo camino de autoconocimiento dando pasos sólidos desde el inicio. Este rol activo de los líderes en el taller subraya la importancia del autoliderazgo y el aprendizaje continuo, creando una cultura que valora el crecimiento personal y el compromiso con el propósito compartido de la organización.

b) Programas de capacitación en soft skills: *ciclo de formación en habilidades blandas.*

Para construir una cultura organizacional que priorice el liderazgo efectivo y el desarrollo continuo, es esencial implementar un programa de capacitación enfocado en habilidades blandas de liderazgo o "soft skills". Estas competencias (como: inteligencia emocional, comunicación efectiva y asertiva, empatía y escucha activa, adaptabilidad y resiliencia, resolución de conflictos, liderazgo emocional y adaptativo, habilidades de coaching y mentoring, capacidad de inspirar y motivar, pensamiento crítico y toma de decisiones, entre otros) son fundamentales para gestionar equipos de manera eficiente, especialmente en entornos desafiantes o en procesos de cambio. En este contexto, el programa de capacitación busca desarrollar líderes que no solo puedan influir y motivar, sino también comprender y adaptarse a las necesidades de sus equipos de manera constructiva y empática.

Los programas de capacitación en soft skills estarán estructurados en módulos específicos, cada uno de los cuales abordará una competencia crítica de liderazgo. A través de talleres, simulaciones y actividades de role-playing, los líderes podrán trabajar

estas habilidades de forma práctica. No solo adquirirán conocimientos teóricos, sino que podrán experimentar cómo aplicar estas competencias en su entorno de trabajo real. Este enfoque experiencial permite que cada líder desarrolle una conexión personal con las habilidades aprendidas, promoviendo un estilo de liderazgo más auténtico y adaptable a los desafíos del día a día.

Las habilidades blandas son una parte esencial de la inteligencia emocional, concepto que Goleman (2002) considera fundamental para el liderazgo efectivo. Goleman sostiene que la inteligencia emocional permite a los líderes conectar con sus equipos de manera auténtica y manejar los conflictos con madurez y empatía, lo que crea un ambiente de confianza y colaboración.

Responsables

En primer lugar, Recursos Humanos será el encargado de diseñar y coordinar el programa de capacitación, asegurándose de que los contenidos y metodologías se ajusten a las necesidades de los líderes de la organización. Colaborará con expertos en formación y seleccionará instructores especializados que puedan proporcionar conocimientos prácticos y facilitar una experiencia de aprendizaje inmersiva. Además, evaluará el impacto de estas capacitaciones mediante encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño, lo que permitirá realizar ajustes y mejoras en el programa para asegurar su efectividad a largo plazo.

En segundo lugar, la inclusión de consultores externos o facilitadores especializados en soft skills puede enriquecer el programa, aportando una perspectiva externa y herramientas específicas para el desarrollo de competencias como la comunicación, la negociación y la empatía. Estos profesionales facilitarán actividades prácticas, talleres de simulación y dinámicas de grupo que permitirán a los líderes experimentar y aplicar las soft skills en situaciones simuladas. Su rol será clave para ofrecer un enfoque estructurado y efectivo, proporcionando herramientas y feedback personalizado que apoyen el aprendizaje y desarrollo continuo de cada participante.

Por último, la participación activa de los directores y gerentes es clave en la implementación de este programa. Al involucrarse en la capacitación, no solo

perfeccionarán sus propias habilidades de liderazgo, sino que también enviarán un mensaje claro sobre la importancia del desarrollo continuo en la organización.

c) **Sistema de reconocimiento y celebración de logros:** *potenciando el compromiso y la excelencia organizacional.*

Esta acción tiene como objetivo establecer una estructura de reconocimiento que visibilice los logros tanto individuales como de equipo, alineando estos reconocimientos con los objetivos estratégicos de la empresa. Este sistema permitirá que los colaboradores se sientan valorados y apreciados por sus contribuciones, fomentando un entorno en el que la excelencia y el compromiso son los principales motores de la cultura organizacional.

Para lograrlo, el sistema estará compuesto por una serie de incentivos y herramientas de reconocimiento, diseñados para adaptarse a distintos niveles y tipos de logros. Entre los elementos clave del programa se incluyen premios semanales, mensuales, trimestrales y anuales, en los que se destacarán no solo el rendimiento sobresaliente en cuanto a resultados, sino también comportamientos que reflejen los valores organizacionales, como el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso con la mejora continua. Cada reconocimiento estará acompañado de un componente tangible, como un certificado o una recompensa simbólica, y de un componente visible, como menciones especiales en reuniones de equipo y en comunicaciones internas de la empresa.

El programa también contará con un Muro de Logros digital, accesible en la intranet o en plataformas internas, donde se destacarán las contribuciones significativas de los empleados, incluyendo feedbacks de clientes, testimonios de colegas y reconocimientos de otros equipos. Este Muro de Logros no solo será un espacio de visibilidad para los colaboradores destacados, sino también un recurso motivador para el resto del equipo, reforzando una cultura de logro y compromiso al permitir que los empleados se sientan parte de un equipo que celebra el éxito colectivo.

Además, el sistema fomentará un enfoque de reconocimiento integral, en el que se valoren tanto los logros individuales como los logros de equipo. Este enfoque permitirá reconocer no solo a aquellos que alcanzan resultados sobresalientes, sino también a los equipos que, al trabajar de manera colaborativa y alineada con los objetivos

organizacionales, impulsan el éxito de la empresa en su conjunto. En el caso de logros de equipo, se incentivará el reconocimiento público de cada miembro del equipo, destacando cómo cada uno contribuyó al logro del resultado.

Un componente esencial de este programa será el fomento del reconocimiento entre pares, en el que los empleados puedan reconocer el trabajo y las contribuciones de sus colegas, independientemente de su nivel jerárquico a través de “puntos de reconocimiento” o comentarios de aprecio, los cuales serán visibles en la intranet de la empresa. Esta práctica de reconocimiento horizontal refuerza una cultura de gratitud y aprecio, incentivando un ambiente laboral en el que los colaboradores se apoyan y valoran mutuamente, promoviendo la cohesión y el sentido de pertenencia.

La implementación de este sistema de reconocimiento tiene como propósito aumentar la motivación, el compromiso y la lealtad de los empleados. Al visibilizar y celebrar los logros de forma estructurada y constante, la organización refuerza el mensaje de que cada contribución es valiosa y que el esfuerzo individual y colectivo es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos. Este enfoque no solo motiva a los empleados a dar lo mejor de sí, sino que también promueve la excelencia, el compromiso con los objetivos del negocio y el trabajo en equipo.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos será el principal encargado de diseñar y gestionar el programa de reconocimiento. Su rol incluirá organizar los eventos de reconocimiento, gestionar la actualización del Muro de Logros y asegurar la comunicación de los reconocimientos a través de los canales internos. Además, coordinará las herramientas de reconocimiento entre pares, supervisando que el sistema sea accesible y utilizado de manera equitativa.

Los gerentes de área serán responsables de identificar y nominar a los empleados destacados dentro de sus equipos, asegurando que se valoren tanto los logros individuales como los logros colectivos.

COMUNICACIÓN INTERNA: *"HABLAMOS PARA CONECTAR: EL PODER DE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA PARA CONSTRUIR CONFIANZA Y COMPROMISO"*.

La comunicación interna es un pilar fundamental en cualquier organización, es el motor que facilita la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo. Y una comunicación interna efectiva permite que cada miembro de la organización comprenda con claridad su rol, las expectativas de la empresa y cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

Sin embargo, cuando la comunicación interna es deficiente, surgen problemas como la confusión y la falta de alineación, lo que genera un clima laboral marcado por la desconfianza y el desinterés. En la consultora en cuestión, la falta de claridad y consistencia en los mensajes transmitidos y la insuficiencia de canales efectivos han dificultado la creación de un entorno de confianza y participación. Además, la falta de un ambiente de retroalimentación constructiva y colaborativa ha dado lugar a un entorno en el que los empleados no se sienten valorados ni escuchados. Esta ausencia de reconocimiento hacia sus esfuerzos y contribuciones no solo afecta la moral, sino que también impacta en el compromiso y en el sentido de pertenencia de los colaboradores. Y en este contexto, cualquier disonancia entre lo que se comunica y las acciones que se llevan a cabo puede incrementar la desconfianza y la frustración entre los empleados, lo que fomenta la rotación de personal.

En empresas que enfrentan una pérdida significativa de talento, como es el caso en cuestión, la implementación de una comunicación interna más transparente y coherente es fundamental para reactivar el sentido de pertenencia. Esta transparencia contribuirá a fortalecer la identidad colectiva y a mantener la cohesión interna, generando un ambiente de confianza donde los empleados perciban que su trabajo tiene valor y que la organización respalda su desarrollo y bienestar. Y en este contexto, el lema "Hablamos para conectar" subraya el propósito de esta estrategia; implementar una comunicación que no solo informe, sino que también conecte a todos los niveles de la empresa, promueva la escucha y un entorno positivo y eficiente y construya compromiso y lealtad. Por eso, para abordar estos desafíos y alcanzar los objetivos propuestos, resulta esencial

adoptar un enfoque estratégico en el desarrollo de un modelo de comunicación integral y sostenible que conecte a todos los niveles de la organización.

OBJETIVO PARA SU RESOLUCIÓN

Desarrollar e implementar un modelo integral de comunicación interna que sea coherente y sostenible, fundamentado en los principios de transparencia, asertividad y adaptabilidad.

ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR

- a) **Canales de comunicación efectivos:** *claridad y coherencia en los mensajes emitidos.*
- b) **Fomento de una cultura de retroalimentación y escucha activa:** *construyendo a un entorno de confianza y colaboración.*
- c) **Implementación de encuestas y medición continua:** *para el monitoreo del clima y satisfacción laboral*

DESARROLLO

- a) **Canales de comunicación efectivos:** *claridad y coherencia en los mensajes emitidos.*

Acción crucial para garantizar una transmisión clara, transparente y bidireccional de la información dentro de la organización. La comunicación eficaz facilita no solo la coordinación de tareas, sino también la creación de un ambiente de confianza y colaboración, donde todos los miembros del equipo se sientan escuchados y valorados (Keyton, 2017). Para lograr este objetivo, se implementarán una serie de dirigidas a mejorar tanto la infraestructura tecnológica como las competencias comunicativas acciones de los colaboradores. Las principales acciones a implementar son:

- **Evaluación de las herramientas de comunicación actuales:** se realizará un análisis exhaustivo de las plataformas digitales y canales de comunicación en uso, identificando fortalezas y áreas de mejora, especialmente en lo que respeta a la accesibilidad y la equidad en el acceso a la información (Daft y Lengel, 2015).

- **Implementación de plataformas digitales y colaborativas:** basado en los resultados de la evaluación, se incorporarán herramientas más eficientes, como plataformas colaborativas en línea (Microsoft Teams, Slack) que facilitan la comunicación asincrónica y sincrónica, así como la creación de espacios de diálogo inclusivos para todos los colaboradores (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Esto fomentará un flujo de comunicación más fluido y equitativo entre los diferentes niveles jerárquicos y equipos.
- **Capacitación en habilidades de comunicación:** para complementar los avances tecnológicos, se brindarán talleres de capacitación en habilidades comunicativas para todos los líderes y colaboradores clave. Estos talleres cubrirán aspectos como la comunicación no verbal, la escucha activa y la retroalimentación constructiva, siguiendo las recomendaciones de Clappitt (2013), quien destaca que las habilidades interpersonales son fundamentales para el éxito en la comunicación organizacional.
- **Creación de canales de retroalimentación continua:** se establecerán mecanismos de retroalimentación anónima, como buzones virtuales o encuestas periódicas, para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones, ideas y sugerencias, promoviendo un ambiente de mejora continua y confianza.
- **Newsletter interno semanal o intranet:** se creará un espacio digital donde se compartan noticias importantes, logros de equipos, y actualizaciones relevantes sobre los proyectos. Este boletín debe distribuirse a todos los empleados para mantenerlos informados y conectados.

Responsables

La implementación de los canales de comunicación efectivos estará a cargo de un equipo multidisciplinario. El Departamento de Tecnología será responsable de analizar las herramientas tecnológicas actuales y proponer nuevas plataformas que se ajusten a las necesidades de la organización, asegurando que sean accesibles y fáciles de usar para todos los empleados. Por su parte, el Departamento de Recursos Humanos se encargará de la capacitación en habilidades de comunicación tanto para líderes como para empleados, cubriendo todos los niveles de la organización. Finalmente, el Comité de Comunicación Interna supervisará los canales de retroalimentación, monitoreará la

eficacia de los nuevos sistemas de comunicación y garantizará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

b) **Fomento de una cultura de retroalimentación y escucha activa:** *construyendo a un entorno de confianza y colaboración.*

El establecimiento de una cultura de retroalimentación y escucha activa es crucial para construir un entorno de confianza y colaboración en la organización. Este enfoque permite a los empleados expresar sus inquietudes, recibir reconocimiento por sus contribuciones y obtener una orientación clara para su desarrollo. La retroalimentación efectiva y la escucha activa crean un canal bidireccional de comunicación en el que cada miembro se siente valorado y escuchado, lo que aumenta la satisfacción laboral y fomenta el compromiso. Estrategias para Implementar:

- **Capacitación en comunicación y escucha activa:** se propone entrenar a líderes y colaboradores en técnicas de escucha activa y retroalimentación constructiva, asegurando que las interacciones sean productivas y empáticas. Se llevarán a cabo talleres de comunicación donde se enseñe a los líderes a interpretar tanto los mensajes verbales como los no verbales, y a responder de forma que validen y reconozcan las perspectivas de los empleados. Estos talleres también deben abordar cómo ofrecer retroalimentación de manera que sea constructiva, enfocándose en el crecimiento personal y profesional del colaborador.
- **Sesiones de retroalimentación periódicas:** instituir sesiones de retroalimentación mensuales o trimestrales, tanto formales como informales, donde los empleados puedan recibir y brindar comentarios sobre su desempeño, expectativas y áreas de mejora. Estas sesiones deben ser espacios seguros, centrados en el diálogo y el crecimiento, que refuercen el sentido de pertenencia y reduzcan los obstáculos de comunicación.

Responsables

El área de Recursos Humanos junto con el sector de Comunicaciones Internas lidera el desarrollo de estos programas, implementando los ajustes que se vayan considerando necesarios sobre la marcha. Los líderes de cada sector y embajadores deben aplicar los principios anteriormente mencionados en su trabajo diario, creando un entorno donde los

empleados puedan expresar sus opiniones y recibir retroalimentación constructiva. Y la Dirección legitima esta acción participando en algunas sesiones y encuentros, y demostrando su compromiso con una cultura de confianza y colaboración. Con este equipo de responsables, la iniciativa se convierte en un esfuerzo colectivo y constante, orientado a fortalecer el compromiso y la confianza organizacional.

c) Implementación de encuestas y medición continua: *para el monitoreo del clima y satisfacción laboral*

Para fortalecer la gestión del talento y mejorar continuamente el clima organizacional, se propone la implementación de un sistema integral de encuestas y medición constante que permita captar la percepción de los empleados y monitorear el impacto de las iniciativas internas. Esta acción tiene como objetivo consolidar una cultura de mejora continua y escuchar de manera activa las necesidades y opiniones del equipo.

El objetivo principal de esta acción es recopilar información valiosa que permita identificar áreas de mejora y optimizar las políticas y procesos internos de la organización. A través de la aplicación sistemática de encuestas y herramientas de medición, la empresa podrá actuar en función de los datos recopilados, logrando así una mayor satisfacción y compromiso del personal.

A continuación, se detallan los tipos de encuestas y medición a contemplar:

- **Encuestas de Clima Laboral:** realizadas de manera anual o semestral, estas encuestas buscan evaluar aspectos como el ambiente de trabajo, la satisfacción general, el liderazgo y la percepción sobre la cultura organizacional. Los resultados permiten detectar tendencias, problemáticas y oportunidades de mejora en el clima laboral, generando un diagnóstico integral sobre la salud organizacional. Los resultados deben analizarse y compartirse con el equipo, destacando las acciones correctivas que se implementarán en respuesta a las inquietudes expresadas. Esto refuerza la transparencia y muestra que la organización actúa en función de la opinión de sus colaboradores.
- **Encuestas de satisfacción y bienestar:** encuestas trimestrales que miden la satisfacción en relación con temas específicos, como los beneficios, la carga de trabajo, la flexibilidad laboral y las oportunidades de desarrollo. Evaluar el bienestar del equipo

permite ajustar de forma continua las políticas de recursos humanos para mejorar la experiencia de los empleados.

- **Encuestas de salida:** se propone mantenerlas como hasta el momento ya que brindan información valiosa sobre las razones de salida y las percepciones que el empleado tiene de su experiencia en la empresa. Esto permite identificar patrones y áreas críticas que podrían estar afectando la retención de talento.

Responsables

El área de Recursos Humanos será la responsable de liderar esta acción, en colaboración con el equipo de Comunicación Interna para la difusión de resultados y del departamento de Análisis de Datos, encargado de interpretar los resultados y convertirlos en indicadores útiles para la toma de decisiones. Con esta acción, la organización no solo mejora la comunicación con su personal, sino que también fortalece la cultura de transparencia y compromiso. A través de la medición continua y la respuesta activa a los resultados, la empresa logrará un ambiente laboral que se adapta a las necesidades del equipo, incrementando así la satisfacción, el bienestar y la retención del talento.

CONCLUSIÓN

A lo largo del presente trabajo se ha explorado en profundidad el fenómeno de la alta rotación del personal que afectó a la empresa estudiada, conduciendo a una pérdida del 30% de su capital humano. Este análisis ha revelado una serie de factores críticos que incluyen la falta de beneficios competitivos, la escasez de oportunidades de desarrollo profesional, la rigidez en las políticas de flexibilidad laboral, un estilo de liderazgo autocrático, comunicación interna ineficaz, entre otras cuestiones. Estos problemas no solo impactaron la moral de los empleados y su satisfacción, sino que también generaron un efecto dominó en la productividad y en la relación con los clientes, comprometiendo tanto la operación interna como la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Para abordar estos desafíos, se propone un plan de acción basado en el Modelo de las 8 Etapas de Kotter (1996)¹⁸ para la gestión del cambio organizacional, cuya efectividad ha sido ampliamente documentada en la literatura. Este modelo proporciona una estructura secuencial y lógica para implementar transformaciones exitosas en las organizaciones, permitiendo no solo enfrentar la resistencia al cambio, sino también anclar las nuevas prácticas en la cultura organizacional de manera sostenible.

Crear un sentido de urgencia: según Kotter (1996), la transformación organizacional debe comenzar por establecer la percepción de que el cambio es esencial para la supervivencia o el éxito de la empresa. En este caso, la pérdida de un 30% del capital humano, unida a la disminución en la calidad de los servicios y la fuga de clientes, fue presentada como una amenaza clara a la competitividad y a la estabilidad operativa. Este sentido de urgencia fue clave para movilizar a los directivos y empleados hacia la necesidad imperiosa de implementar cambios estratégicos en la gestión del talento.

Formar una coalición poderosa: para que el proceso de cambio tenga éxito, Kotter (1996) enfatiza la importancia de contar con un grupo de líderes comprometidos que tengan la autoridad, el poder y la credibilidad necesarios para guiar el proceso. En este sentido, se propuso la creación de una coalición formada por directores de Recursos Humanos, líderes operativos y representantes de las áreas afectadas, quienes, de

¹⁸ Ver anexo V.

manera conjunta, liderarían la implementación del cambio. La diversidad en esta coalición asegura una representación integral de los intereses organizacionales y permite un enfoque multidimensional para resolver los problemas identificados.

Desarrollar una visión clara y una estrategia: una visión clara proporciona dirección y motiva a las personas a involucrarse en el proceso de cambio. La visión propuesta en este caso se centró en convertir a la empresa en un empleador de referencia, mediante la implementación de políticas de retención de talento que incluyan beneficios competitivos, planes de desarrollo profesional y un ambiente laboral flexible. Se delinearon también estrategias específicas para reducir la rotación, como la adopción de modelos híbridos de trabajo y programas de bienestar, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral y alinear las expectativas de los empleados con los valores organizacionales.

Comunicar la visión del cambio: la comunicación es fundamental para involucrar a todos los miembros de la organización en el cambio. Para asegurar que la visión y las estrategias propuestas sean comprendidas y aceptadas, se diseñó un plan de comunicación interna que incluye reuniones informativas, y plataformas digitales de retroalimentación. Tal como señala Kotter (1996), la comunicación debe ser consistente, reiterativa y clara para lograr que los empleados no solo entiendan, sino que también se comprometan con los objetivos del cambio. En este sentido, se subrayó la importancia de la transparencia en la toma de decisiones y la participación activa de los empleados en las etapas tempranas del proceso.

Eliminar obstáculos: la identificación y eliminación de barreras es crucial para el éxito del cambio. En este caso, algunos de los obstáculos más relevantes fueron la resistencia al cambio por parte de algunos sectores de la alta dirección, así como la falta de una infraestructura tecnológica adecuada para soportar el trabajo remoto. La propuesta incluyó no solo la actualización de las tecnologías necesarias para facilitar el trabajo remoto, sino también la capacitación de los líderes en modelos de liderazgo transformacional, con el fin de que puedan adaptarse a las nuevas formas de trabajo y apoyar a sus equipos en el proceso de transición.

Generar victorias a corto plazo: generar pequeñas victorias tempranas es una estrategia clave para mantener la motivación y el apoyo al cambio. En este sentido, se sugirieron implementaciones rápidas y visibles de beneficios tangibles, como la

flexibilización de horarios y la adopción de jornadas laborales híbridas, que pudieron ser implementadas de manera inmediata y lograron resultados positivos en términos de satisfacción y retención. Estos logros permitieron generar confianza en el proceso de cambio y fortalecer el compromiso de los empleados con la visión general.

Consolidar las mejoras y producir más cambios: una vez alcanzadas las victorias tempranas, el objetivo es consolidar estos logros y utilizarlos como base para implementar cambios más profundos y sostenibles. En este punto, se propuso extender los programas de desarrollo profesional y formación continua, así como la creación de un sistema formal de reconocimiento y recompensas. Asimismo, se enfatizó la necesidad de reformular la propuesta de valor de la empresa, asegurando que las nuevas prácticas y políticas de recursos humanos se institucionalicen en la cultura organizacional.

Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional: la última etapa del modelo de Kotter (1996) implica asegurarse de que los cambios se integren de manera profunda en la cultura de la organización. Para ello, se propuso un plan de largo plazo que incluya la evaluación continua del clima organizacional, la mejora de los procesos de feedback, y la participación activa de los empleados en la revisión de las políticas de recursos humanos. Al anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional, se busca no solo mitigar la pérdida de talento a corto plazo, sino también garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el futuro.

El plan de cambio fue formalmente presentado a la alta dirección de la empresa, destacando la relevancia de implementar medidas inmediatas y a largo plazo para mitigar la crisis de retención de talento. Esta propuesta, que combina estrategias basadas en el modelo de Kotter (1996) con un análisis exhaustivo de las condiciones internas de la empresa, proporciona un marco para la transformación organizacional y la mejora de la fidelización del talento. Se espera que la implementación de este plan no solo ayude a reducir la rotación de personal, sino que también posicione a la empresa como un referente en la industria, capaz de atraer y retener al mejor talento en un entorno cada vez más competitivo.

El estudio realizado ha permitido identificar de manera clara los desafíos que enfrenta la empresa objeto de estudio en términos de retención de talento y gestión del cambio. La elevada rotación de personal, especialmente en áreas críticas, ha afectado de manera

directa tanto la operación interna como la relación con los clientes, generando un ambiente de trabajo tenso y una disminución en la productividad.

Partiendo de esta problemática, los objetivos propuestos inicialmente se centraron en diagnosticar los factores que contribuyeron a esta crisis, desarrollar estrategias de intervención y ofrecer soluciones prácticas para fortalecer la propuesta de valor de la empresa. Las soluciones planteadas no solo abordan los aspectos más visibles de la rotación, como la falta de beneficios competitivos y la sobrecarga laboral, sino que también se enfocan en aspectos más profundos, como la transformación cultural, la gestión del cambio y la mejora de la comunicación organizacional.

A modo de recomendación, se sugiere la implementación de un plan integral de acción que contemple tanto medidas inmediatas, como la actualización de los paquetes salariales y la implementación de programas de bienestar, como soluciones a mediano y largo plazo, tales como la creación de un programa de mentoría y el fomento de la innovación tecnológica. Estas estrategias, si son ejecutadas de manera adecuada y con el compromiso de la alta dirección, permitirán no solo mitigar la fuga de talento, sino también generar un entorno laboral más motivador, equitativo y alineado con las expectativas de los empleados.

Finalmente, se destaca que el éxito de este plan dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios que el entorno exige y para promover una cultura organizacional inclusiva y orientada al desarrollo profesional. Con estas acciones, la empresa estará mejor posicionada para fidelizar a su talento clave y mejorar su competitividad en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ARTICULOS DIGITALES INFORMATIVOS

COLLETTA, J. (2022). *Compensation, culture primed to work together for 2023 retention*. HR Executive. [Compensation, culture primed to work together for 2023 retention](#)

FRANCIS, J. (2021). *“Future-Ready” Organizations Leveraging Digital to Operate Faster and Smarter Could Help Unlock \$5 Trillion in Economic Growth, Says Accenture Study*. Accenture Newsroom. New York. [“Future-Ready” Organizations Leveraging Digital to Operate Faster and Smarter Could Help Unlock \\$5 Trillion in Economic Growth, Says Accenture Study](#)

GRENSING-POPHAL, L. (2023). *The Connection Between Effective Communication and Employee Retention*. HR Daily Advisor. [The Connection Between Effective Communication and Employee Retention - HR Daily Advisor](#)

IHIRE. (2023). *iHire’s 2023 Talent Retention Report*. [Talent Retention Report 2023 | iHire](#)

ROSATI, K. (2022). *Human Connection and Trust Unlock Productivity, Retention and Revenue Growth*. Accenture Newsroom. New York. [Human Connection and Trust Unlock Productivity, Retention and Revenue Growth, Accenture Research Finds](#)

ROSATI, K. (2023). *CEOs Identify Combination of Data, Technology and People as Future Growth Driver, Yet Only 5% of Organizations Realizing its Value*. Accenture Newsroom. New York. [CEOs Identify Combination of Data, Technology and People as Future Growth Driver, Yet Only 5% of Organizations Realizing its Value](#)

SCHWARTZ, M. (2023). *Employee Retention Outranks Revenue and Sales Growth as Employers’ Top Operational Priority, New Gallagher Study Finds*. Investor Arthur J. Gallagher. [Arthur J. Gallagher & Co. - Employee Retention Outranks Revenue and Sales Growth as Employers' Top Operational Priority, New Gallagher Study Finds](#)

VAUGHAN, T. (2022). *The Top Trends, Challenges & Opportunities for Internal Communications in 2023*. Poppulo Editorial site. [The Top Trends, Challenges & Opportunities for Internal Communications in 2023 | Poppulo](#)

WAYAN S. (2023). *Compensation and work environment on employee retention*. World Journal of Advanced Research and Reviews. Bali State Polytechnic, Indonesia. [Compensation and work environment on employee retention](#)

AUDIOS

PERLACIA, N. (E60) 2023 [Audio] *Comunicación Poscrisis, cómo reconstruir la confianza después de un revés empresarial*. Píldoras de Comunicación.

LIBROS

ADAMS, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

AVOLIO, B. y BASS, B. (2004). *Cuestionario de Liderazgo Multifactorial: Manual y Muestrario* (3.ª ed.). Mind Garden.

BAKKER, A. y DEMEROUTI, E. (2007). *El modelo de demandas y recursos del trabajo: estado del arte*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. Versión digital: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

BECKER, B. E. y HUSELID, M. A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?* *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

BECKER, G. (1964). *Capital humano: Un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación*. University of Chicago Press. Ediciones Alianza.

BERSIN, J. (2017). *HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign*. Deloitte Insights.

BLOOM et al. (2015). *¿Funciona el trabajo desde casa? Evidencia de un experimento chino*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

BOCK, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.

BRANDOLINI et al. (2014). *Conversaciones, La Gestión Interna En Organizaciones Desafiantes*. Argentina. La Crujía Ediciones.

CAPPELLI, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press.

CASCIO, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.

CHIAVENATO, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

COLLINS, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper Business.

CONSTANTINI, I. (2017). *Un Líder en Vos: Descubriendo Oportunidades de Desarrollo y Transformación*. Sudamericana.

COSTA, J. (2003). *Imagen Corporativa En El Siglo XXI* (2ª ed.). La Crujia. Cap 2.

CRESWELL, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

FLETCHER, C. y BALDRY, C. (2000). *A study of individual differences and self-awareness in the context of multisource feedback*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 303-319.

FOWLER, F. J. (2014). *Survey Research Methods* (5th ed.). SAGE Publications.

FRIEDMAN, S. D. y GREENHAUS, J. H. (2000). *Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press.

GOLEMAN, D. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

GREENHAUS, J. y ALLEN, T. (2011). *Equilibrio entre trabajo y familia: una revisión y ampliación de la literatura*. *Manual de psicología de la salud ocupacional*, 2, 165-183.

HERZBERG et al. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley second edition.

HSIEH, T. (2022). *Delivering Happiness: ¿Cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?* Ediciones Granica.

KAHN, L. M. y LAIRD, J. (2014). *Human capital in the modern labor market*. *Annual Review of Economics*, 6, 111-137.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Grupo Gestión 2000, España. Tercera Edición.

KELLOWAY, E. y Day, A. L. (2005). *Building healthy workplaces: What we know so far*. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223–235. Versión digital: <https://doi.org/10.1037/h0087259>

KOFMAN, F. (2008). *La Empresa Consciente: cómo construir valor a través de valores*. 1ª ed. Buenos Aires. Ediciones Aguilar.

- KOTTER, J. (2007). *Liderando el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- KOTTER, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- KRAM, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.
- KRUSE, K. (2012). *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- LALOUX, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- LUTHANS et al. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford Scholarship Online. Versión digital: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- MASLOW, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- MEYER et al. (2021). *Digital Leadership: How Technology is Transforming Leadership and the Workforce*. Springer.
- MEYER et al. (2021). *Employee commitment and organizational change: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*.
- MINBAEVA, D. (2018). *Building effective organizations: A knowledge-based view*. *Journal of World Business*, 53(4), 414-424.
- MINBAEVA, D. B. (2018). "Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage." *Human Resource Management*, 57(3), 701-713.
- NOE et al. (2017). "Learning in the twenty-first-century workplace." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 245-275.
- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- PINK, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- ROGERS, C. R. (1957). *The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change*. *Journal of Consulting Psychology*.
- SAMPIERI et al. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. McGraw-Hill.

SCHILLING, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation* (6th ed.). McGraw-Hill.

SCHNEIDER, B. y BOWEN, D. E. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business School Press.

SINEK, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.

SINEK, S. (2018). *Empieza por el por qué*. Argentina, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, México, Perú, Uruguay. Ediciones Urano. Cap. 3, 7, 8, 9 y 10.

STONE et al. (2015). "The influence of technology on the future of human resource management." *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.

TEECE, D. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. *Strategic Management Journal*.

TÛNNERMANN, C. (1996). *La Educación superior en el Umbral del Siglo XXI*. Caracas: Cresalc/Unesco.

ULRICH, D. y BROCKBANK, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Review Press.

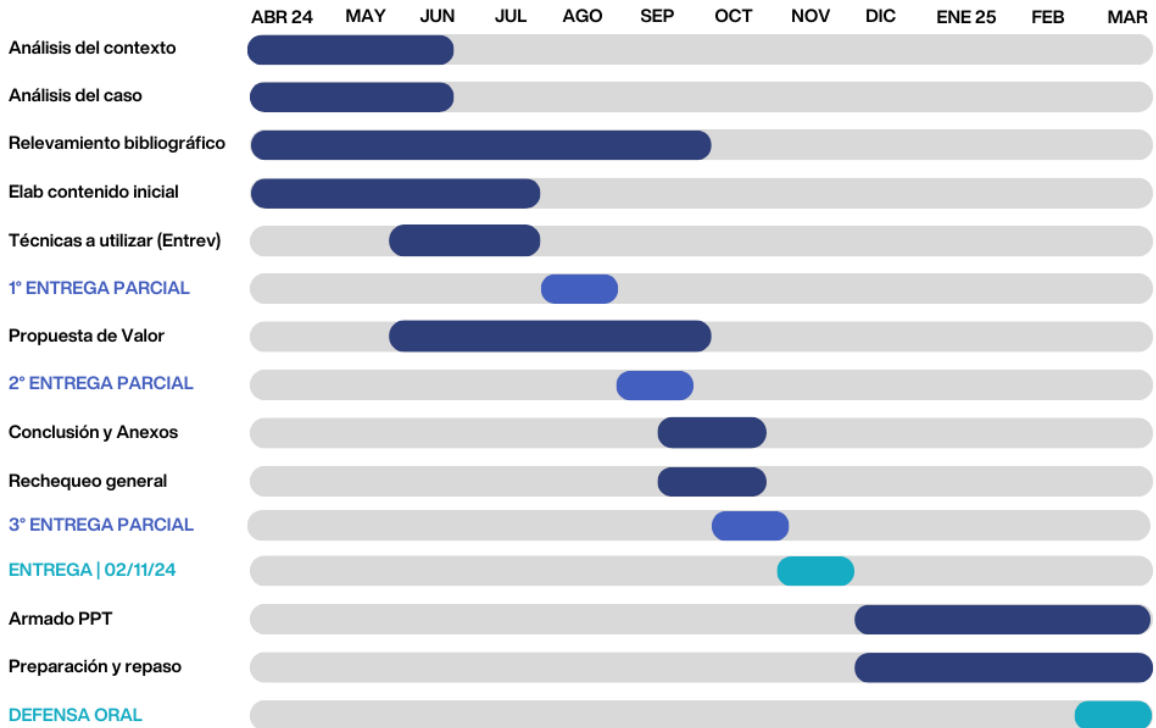
WRIGHT, T. A. y CROPANZANO, R. (2000). *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

ZENGER, J., FOLKMAN, J. 2008. *El Líder Extraordinario: Transformando Buenos Directivos en Líderes Extraordinarios*. Bresca Profit Ediciones, Barcelona.

ANEXOS

ANEXO I. PLAN DE TRABAJO: GRÁFICO DE GANTT

GRÁFICO GANTT



ANEXO II. ENTREVISTAS PRESENCIALES

ENTREVISTA CON JULIÁN

Liquidador de sueldos senior | 3 años de antigüedad en la Compañía | 2021-actualidad

Pregunta 1: Mencionas que, a pesar de que la empresa promueve la integridad y la excelencia, no sentís que haya un apoyo real para cumplir con estos objetivos. ¿Podrías explicar más a fondo cómo se manifiesta esta desconexión en tu experiencia diaria?

Respuesta: *“Claro. Aunque en teoría la empresa valora la integridad y la excelencia, en la práctica, estas palabras se sienten vacías. Las cargas de trabajo son excesivas y no hay flexibilidad. Por ejemplo, la falta de opciones de home office nos ha complicado mucho, especialmente a quienes tenemos responsabilidades familiares. Sin un equilibrio entre la vida laboral y personal, es difícil mantener la motivación y alcanzar esos altos estándares que la empresa espera de nosotros.”*

Pregunta 2: Mencionaste que las políticas de beneficios son limitadas y no competitivas en comparación con otras empresas. ¿Cómo crees que esto afecta la moral y la retención de los empleados?

Respuesta: *“La falta de beneficios competitivos es un gran problema. Cuando vemos que otras empresas ofrecen mejores condiciones, es natural que nos preguntemos por qué seguimos aquí. No hay programas claros de bienestar ni un ambiente de trabajo saludable, lo que genera desmotivación. Muchos de nosotros estamos considerando seriamente buscar oportunidades en otros lugares donde las políticas laborales sean más humanas y alineadas con nuestras necesidades.”*

Pregunta 3: ¿Qué opinas sobre la falta de reconocimiento y transparencia dentro de la empresa?

Respuesta: *“Es muy desalentador. La falta de transparencia y de reconocimiento crea un ambiente de desconfianza. No tenemos una visión clara de hacia dónde va la empresa, y eso nos hace sentir desconectados de los objetivos generales. Sin un sistema para celebrar nuestros logros, es fácil sentir que nuestros esfuerzos no son valorados.”*

Pregunta 4: ¿Cómo afecta la falta de reconocimiento a tu motivación y rendimiento en el trabajo?

Respuesta: *“La falta de reconocimiento es desmotivante. Siento que, sin importar cuánto esfuerzo ponga en mi trabajo, no es apreciado ni valorado. Esto afecta mi motivación diaria y mi deseo de esforzarme más. Con el tiempo, esta falta de reconocimiento ha disminuido mi rendimiento, ya que es difícil mantener la energía cuando no hay una retroalimentación positiva que te impulse a seguir adelante.”*

Pregunta 5: ¿Consideras que el sistema de evaluación de desempeño refleja de manera justa el esfuerzo de los empleados?

Respuesta: *“No del todo. El sistema actual se enfoca mucho en los resultados a corto plazo y no tiene en cuenta el esfuerzo continuo o las dificultades que enfrentamos en el día a día. No hay espacio para una retroalimentación constructiva que nos ayude a mejorar, y eso crea una sensación de injusticia. Los empleados necesitamos un sistema más transparente y que valore también el proceso, no solo el resultado final.”*

Representante de análisis comercial | 15 años de antigüedad en la Compañía | 2009-actualidad

Pregunta 1: Con 15 años en la empresa, has sido testigo de cómo la falta de beneficios y la rigidez en las políticas laborales han desmotivado a tus compañeros. ¿Podrías compartir cómo has visto evolucionar la cultura y las políticas de la empresa durante tu tiempo acá?

Respuesta: *“Al principio, la empresa parecía tener un enfoque más humano, pero con el tiempo se ha vuelto más rígida y enfocada únicamente en la eficiencia. Esta rigidez ha hecho que muchos de mis compañeros pierdan la motivación. La falta de beneficios y de flexibilidad ha sido un factor clave en esto. A medida que las demandas laborales han aumentado, la empresa no ha adaptado sus políticas para apoyar a sus empleados, lo que ha resultado en un ambiente de trabajo tenso y desmotivador.”*

Pregunta 2: ¿Cómo afecta la falta de oportunidades de crecimiento profesional a la moral de los empleados?

Respuesta: *“Es muy frustrante. Sin oportunidades claras de crecimiento profesional, es difícil sentirse motivado para seguir esforzándose. Esto crea un ambiente donde la gente se siente estancada, lo que a su vez genera una atmósfera de insatisfacción generalizada. Muchos de mis colegas han decidido buscar oportunidades en otras empresas donde puedan desarrollarse profesionalmente.”*

Pregunta 3: ¿Qué cambios crees que serían necesarios para revertir la desmotivación y mejorar el clima laboral?

Respuesta: *“Primero, la empresa necesita ser más flexible y ofrecer beneficios que estén alineados con las necesidades actuales de los empleados, como opciones de trabajo remoto y programas de bienestar. También es crucial que se establezcan oportunidades claras de crecimiento profesional y un sistema de reconocimiento efectivo. Solo así se podría empezar a reconstruir la moral y el compromiso de los empleados.”*

Pregunta 4: ¿Has notado alguna diferencia en la retención de empleados más nuevos en comparación con los empleados más antiguos?

Respuesta: *“Sí, definitivamente. Los empleados más nuevos suelen irse mucho más rápido que los que llevamos más tiempo. Creo que esto se debe a que los nuevos no han desarrollado el mismo nivel de lealtad que los empleados antiguos, y al ver que no hay beneficios atractivos ni un ambiente de trabajo favorable, optan por buscar mejores oportunidades fuera. En cambio, los empleados más antiguos, aunque también desmotivados, han resistido más por la inversión de tiempo que han hecho en la empresa.”*

Pregunta 5: ¿Cómo afecta la falta de formación continua a tu desarrollo personal y al de tus compañeros?

Respuesta: *“La falta de formación continua ha sido un gran obstáculo. Al principio, la empresa ofrecía oportunidades de capacitación, pero con el tiempo se han reducido significativamente. Esto no solo nos limita en nuestro desarrollo personal, sino que también afecta la innovación y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Los empleados sentimos que estamos perdiendo competitividad tanto a nivel individual como de equipo.”*

Pregunta 1: Como Gerente de Capital Humano, has abogado por un liderazgo más inclusivo y participativo. ¿Qué obstáculos has enfrentado en este proceso?

Respuesta: *“El mayor obstáculo ha sido el estilo de liderazgo autocrático que predomina en la empresa. Aunque he intentado promover un enfoque más inclusivo, las decisiones suelen tomarse sin la participación de los empleados. Esto crea un ambiente donde los trabajadores no se sienten valorados ni escuchados, lo que afecta negativamente su motivación y rendimiento.”*

Pregunta 2: ¿Cómo ha impactado esta falta de participación en la toma de decisiones en el ambiente de trabajo?

Respuesta: *“Ha generado un ambiente de desconfianza y desmotivación. Cuando los empleados no sienten que sus opiniones son valoradas o consideradas, se vuelven apáticos y desconectados del trabajo. Esta desconexión se traduce en una menor productividad y en una mayor rotación de personal, lo cual es perjudicial para la empresa en el largo plazo.”*

Pregunta 3: ¿Qué estrategias recomendarías para mejorar la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones?

Respuesta: *“La empresa necesita implementar canales de comunicación más efectivos y transparentes. Además, es crucial que se fomente la participación de los empleados en la toma de decisiones. Esto no solo mejoraría la moral, sino que también podría conducir a decisiones más informadas y equilibradas. Un enfoque de liderazgo más colaborativo podría ser clave para revertir la desmotivación y fortalecer la cohesión interna.”*

Pregunta 4: ¿Qué papel crees que juegan los líderes de equipo en mejorar la retención de talento?

Respuesta: *“Los líderes de equipo tienen un papel crucial en la retención de talento. Son ellos quienes interactúan diariamente con los empleados y tienen la capacidad de influir directamente en su satisfacción y motivación. Un líder que escucha, apoya y reconoce el esfuerzo de su equipo puede marcar la diferencia entre un empleado que decide*

quedarse y otro que busca oportunidades en otra parte. Es esencial que formemos a nuestros líderes en habilidades de gestión de personas y que promovamos un liderazgo más humano y cercano.”

Pregunta 5: ¿Qué importancia tiene el bienestar emocional de los empleados para la retención de talento?

Respuesta: *“Es fundamental. Si los empleados no se sienten emocionalmente apoyados y cuidados, su motivación disminuye y la rotación aumenta. Implementar programas de bienestar emocional puede ayudar a crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados y comprendidos, lo que a su vez impacta de manera positiva en la retención y en su rendimiento.”*

Pregunta 1: Como director de operaciones, has mencionado que las políticas de beneficios limitadas han resultado en una alta rotación y dificultad para fidelizar talento. ¿Podrías compartir más detalles sobre cómo esto afecta tu área?

Respuesta: *“Las políticas de beneficios limitadas y la falta de flexibilidad han hecho que sea muy difícil mantener al personal clave. Cuando los empleados no ven un futuro claro dentro de la empresa ni sienten que están siendo adecuadamente recompensados, empiezan a buscar oportunidades en otros lugares. Esto ha creado una alta rotación en mi área, lo que afecta la continuidad de los proyectos y aumenta la carga de trabajo para los que se quedan.”*

Pregunta 2: ¿Qué impacto tiene la falta de inversión en desarrollo profesional y herramientas de trabajo en la productividad y satisfacción de los empleados?

Respuesta: *“La falta de inversión en desarrollo profesional es un gran problema. Sin oportunidades de crecimiento y sin herramientas adecuadas, los empleados se sienten estancados y menos motivados para dar lo mejor de sí. Esto no solo afecta la productividad, sino que también contribuye a la insatisfacción general. Si la empresa no invierte en su gente, es inevitable que la moral y el rendimiento decaigan.”*

Pregunta 3: ¿Qué medidas crees que podrían implementarse para mejorar la retención de talento y reducir la rotación?

Respuesta: *“Se necesita una revisión completa de las políticas de beneficios y una mayor flexibilidad en la gestión del personal. Además, la empresa debería invertir en programas de desarrollo profesional y en herramientas que faciliten el trabajo flexible, como el trabajo remoto. Solo a través de estos cambios se podría empezar a revertir la alta rotación y mejorar la satisfacción de los empleados.”*

Pregunta 4: ¿Qué desafíos enfrentas al intentar implementar cambios en las políticas de operación?

Respuesta: *“El principal desafío es la resistencia al cambio, tanto por parte de la alta dirección como de los empleados. Muchas veces, las políticas han estado en vigor durante tanto tiempo que cambiar algo parece una tarea titánica. Además, los recursos*

limitados y la falta de apoyo del liderazgo dificultan la implementación efectiva de nuevas políticas. Sin un compromiso firme de todos los niveles, es difícil hacer cambios significativos que realmente mejoren nuestras operaciones.”

Pregunta 5: ¿Qué impacto tiene la falta de flexibilidad horaria en la retención de personal?

Respuesta: *“La falta de flexibilidad horaria es uno de los principales motivos de que muchos empleados decidan irse. Vivimos en una era donde el balance entre la vida personal y profesional es clave, y la empresa no ha sabido adaptarse a eso. La rigidez en los horarios crea frustración, especialmente entre quienes tienen responsabilidades familiares. Implementar horarios más flexibles sería clave para mejorar la retención de talento.”*

ANEXO III. ESTRUCTURA ENCUESTA DE SALIDA

1. Carga de Trabajo

- Volumen de trabajo excesivo para el equipo.
- Expectativas poco realistas.
- Falta de recursos para cumplir con las responsabilidades asignadas.
- Falta de balance entre la vida laboral y personal.
- No se dispone de un plan claro de transición entre roles.

2. Clima Interno, Diversidad e Inclusión

- Ambiente de trabajo poco saludable.
- No hay un ambiente de apoyo o confianza mutua entre colegas.
- Trato desigual entre los empleados.
- Falta de reconocimiento en la diversidad de opiniones.
- No se fomenta un ambiente de inclusión y respeto.

3. Compensaciones y Beneficios

- Beneficios poco competitivos en comparación con otras empresas.
- No se ofrece flexibilidad laboral (ej.: trabajo remoto, licencias por motivos personales, etc.).
- Falta de programas de bienestar y salud.
- Revisiones salariales no consistentes.
- Salarios no competitivos.
- Proceso de compensación poco claro.

4. Liderazgo y Comunicación interna

- Falta de claridad e inconsistencias en los mensajes transmitidos.
- Estilo de liderazgo cerrado y autocrático.

- Falta de escucha activa.
- La comunicación entre los diferentes niveles es deficiente.
- Canales de comunicación poco efectivos.
- No se fomenta un ambiente de retroalimentación constructivo, positivo y de colaboración.

5. Oportunidades de Crecimiento, Innovación y Tecnología

- Falta de adopción de nuevas tecnologías o métodos más modernos.
- Oportunidades limitadas de crecimiento.
- Oportunidades limitadas para participar en proyectos novedosos, programas de desarrollo o capacitación continua.
- Falta de apoyo o mentoría en el desarrollo de carrera.

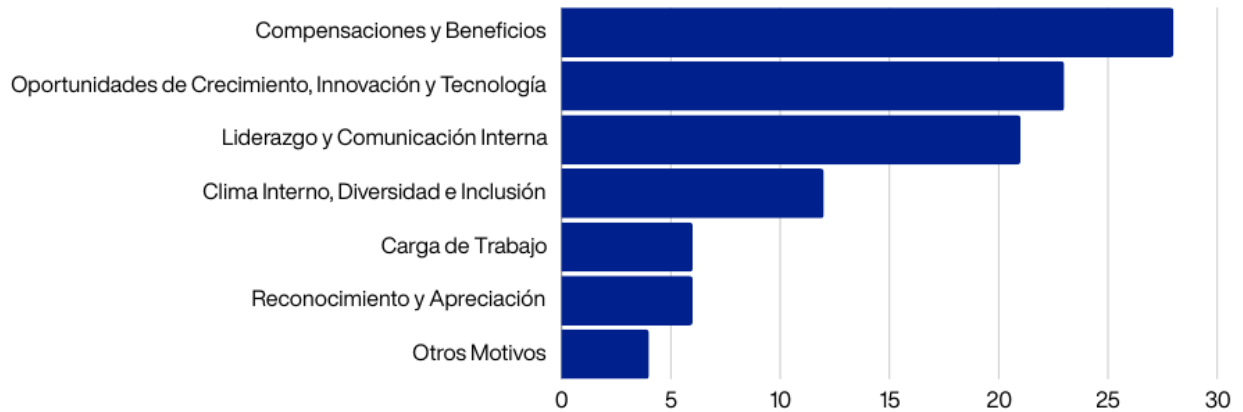
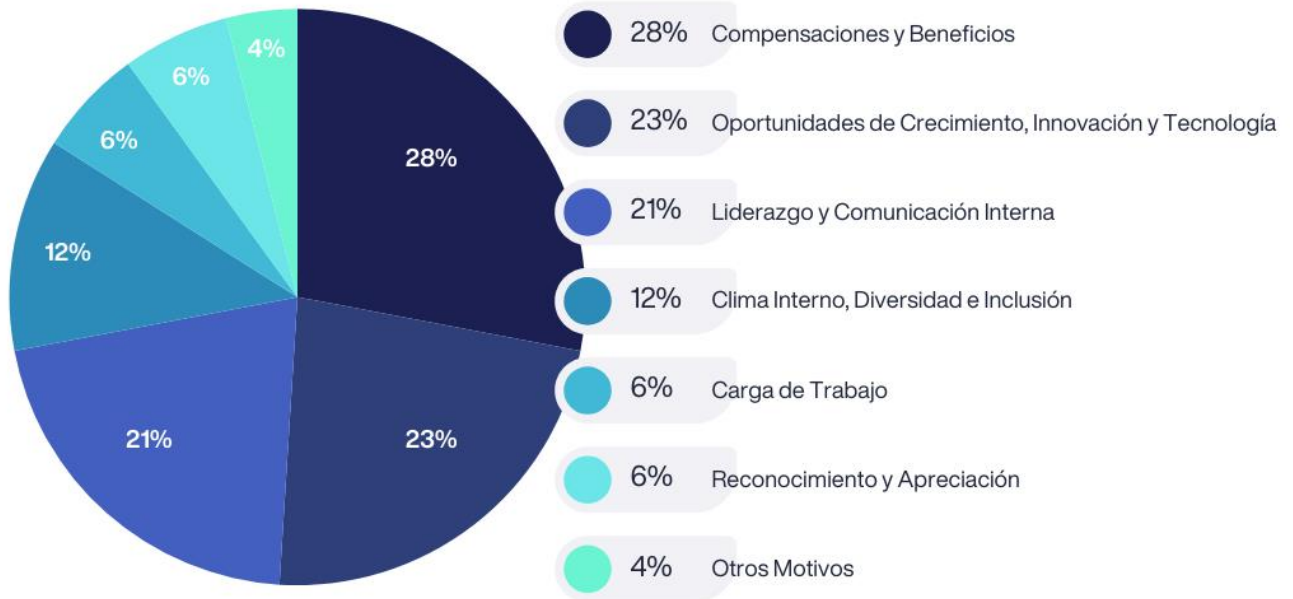
6. Reconocimiento y Apreciación

- Los logros no son reconocidos adecuadamente.
- Falta de un sistema de reconocimiento formal.
- Sentimiento de que el esfuerzo y la dedicación no son valorados.

7. Otros Motivos

- Oportunidades de crecimiento más atractivas fuera de la empresa.
- Cambio de carrera o intereses personales.

ANEXOS IV. RESULTADOS ENCUESTAS DE SALIDA

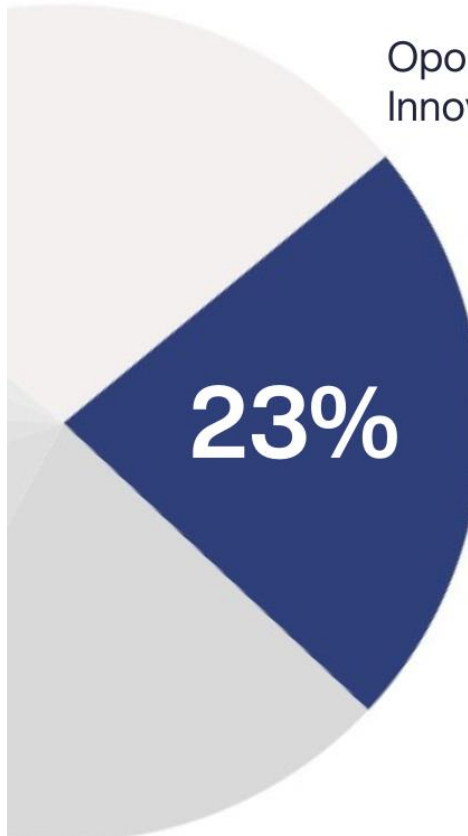


Compensaciones y Beneficios



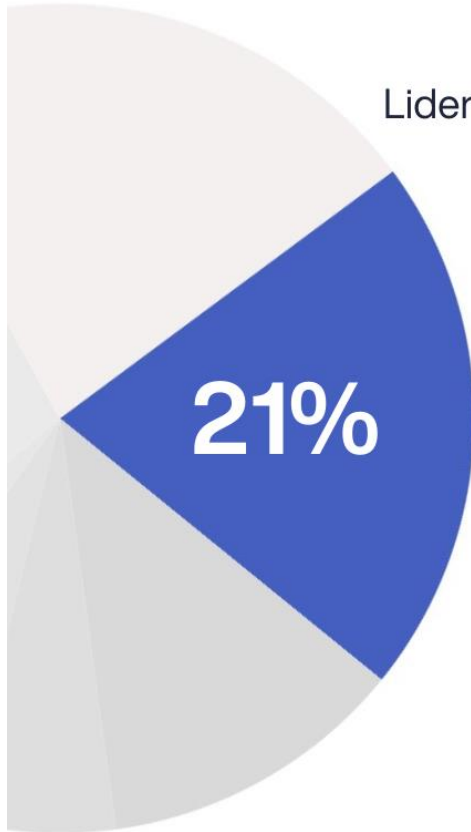
- 6% Beneficios poco competitivos en comparación con otras empresas.
- 5.5% Revisiones salariales no consistentes.
- 5% Salarios no competitivos.
- 4.5% Falta de programas de bienestar y salud.
- 4% No se ofrece flexibilidad laboral.
- 3% Proceso de compensación poco claro.

Oportunidades de Crecimiento, Innovación y Tecnología



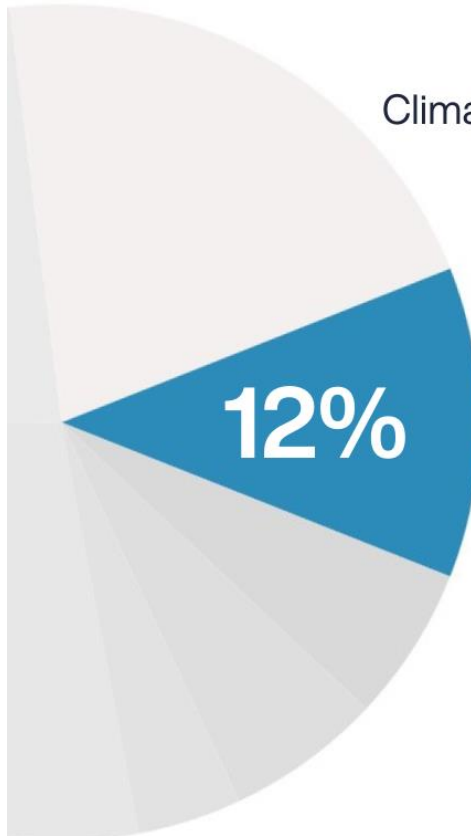
- 9% Oportunidades limitadas de crecimiento.
- 5.5% Falta de adopción de nuevas tecnologías o métodos más modernos.
- 5% Falta de apoyo o mentoría en el desarrollo de carrera.
- 3.5% Oportunidades limitadas para participar en proyectos novedosos, programas de desarrollo o capacitación continua.

Liderazgo y Comunicación Interna



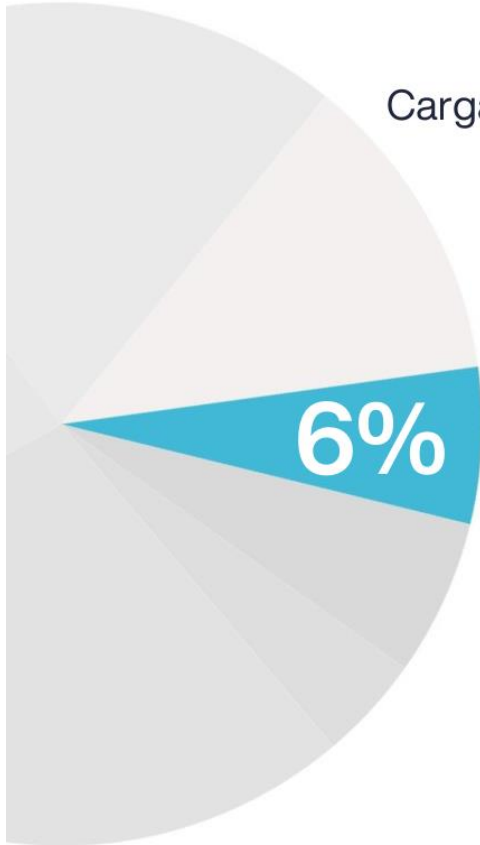
- 6% Falta de claridad e inconsistencias en los mensajes transmitido.
- 5.5% Estilo de liderazgo cerrado y autocrático.
- 4.5% Falta de escucha activa.
- 3.5% Canales de comunicación poco efectivos.
- 1% La comunicación entre los diferentes niveles es deficiente.
- 0.5% No se fomenta un ambiente de retroalimentación constructivo.

Clima Interno, Diversidad e Inclusión



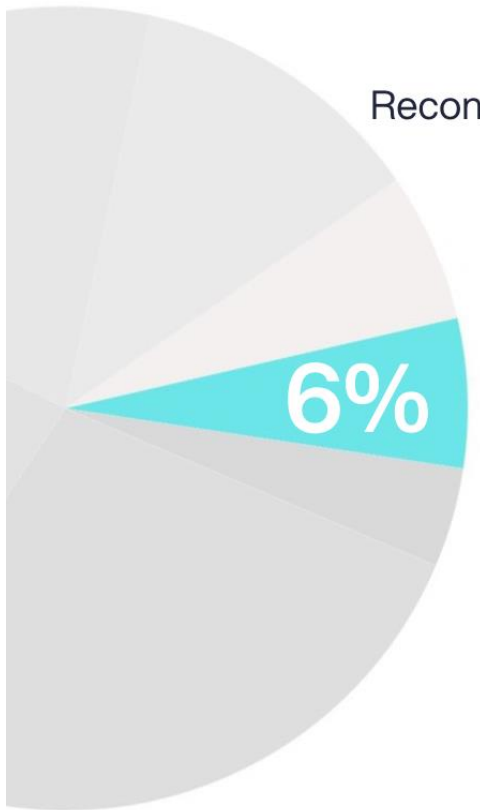
- 4% Ambiente de trabajo poco saludable.
- 3% No hay un ambiente de apoyo o confianza mutua entre colegas.
- 2.5% Trato desigual entre los empleados.
- 2% Falta de reconocimiento en la diversidad de opiniones.
- 0.5% No se fomenta un ambiente de inclusión y respeto.

Carga de Trabajo

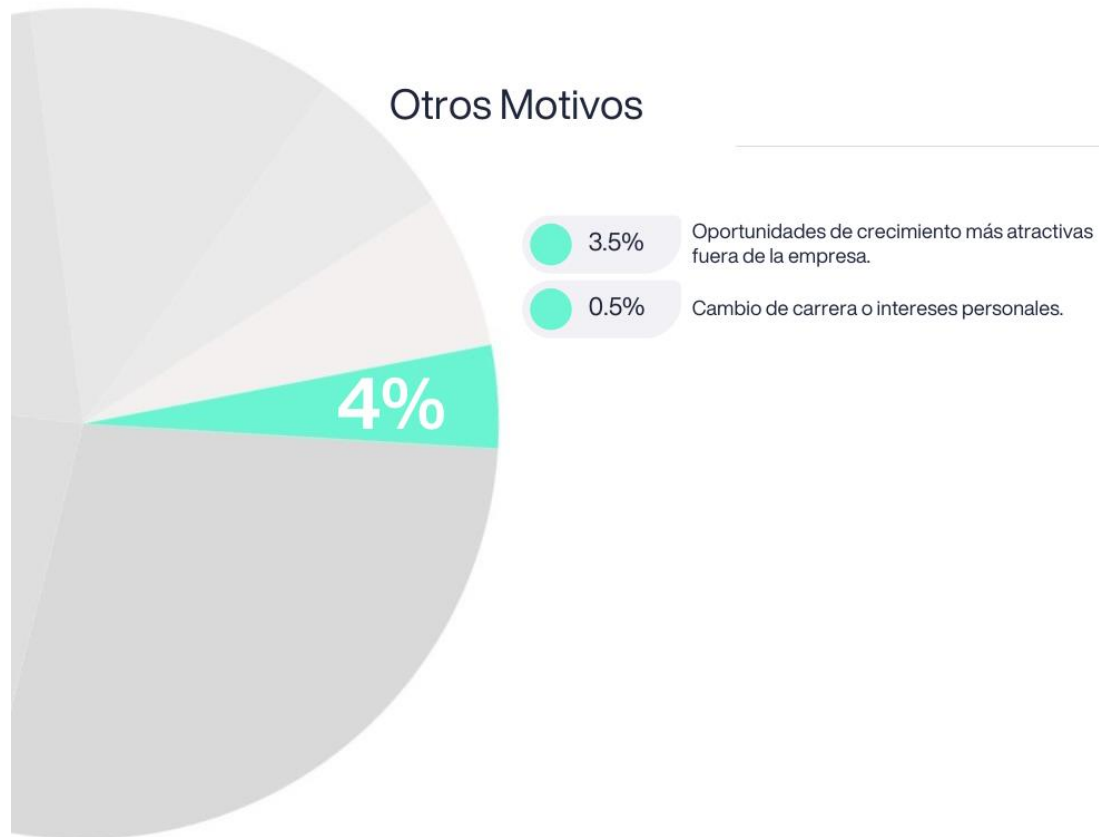


- 2% Falta de balance entre la vida laboral y personal.
- 2% Volumen de trabajo excesivo para el equipo.
- 1% Falta de recursos para cumplir con las responsabilidades asignadas.
- 0.5% Expectativas poco realistas.
- 0.5% No se dispone de un plan claro de transición entre roles.

Reconocimiento y Apreciación

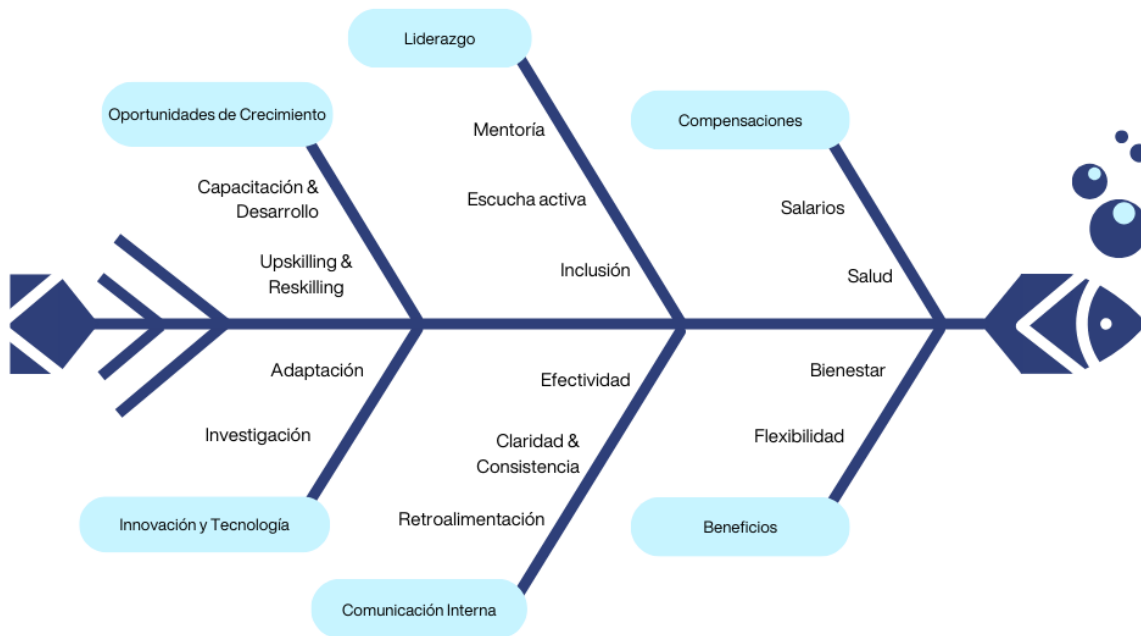


- 3% Falta de un sistema de reconocimiento formal.
- 2% Los logros no son reconocidos adecuadamente.
- 1% Sentimiento de que el esfuerzo y la dedicación no son valorados.



ANEXO V. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Causa raíz | Puntos de dolor



ANEXO VI. BALANCED SCORECARD

BALANCED SCORECARD INDICADORES POR PERSPECTIVA			
FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
<p>Costos de contratación y capacitación de nuevos empleados.</p> <p>Pérdida de ingresos debido a la disminución de productividad.</p> <p>Pérdida de clientes clave por falta de personal en ventas.</p> <p>Costo-oportunidad por reasignación de recursos de proyectos estratégicos a la retención y contratación.</p> <p>Pérdida de conocimiento organizacional y su efecto en costos de eficiencia operativa.</p>	<p>Índice de satisfacción del cliente (NPS).</p> <p>Tiempo promedio de respuesta a solicitudes recibidas.</p> <p>Índice de quejas y reclamos.</p> <p>Retención de clientes clave afectada por la rotación de personal.</p>	<p>Tiempos de adaptación para nuevos empleados hasta alcanzar el nivel óptimo de desempeño.</p> <p>Índice de errores en procesos críticos (e.g., nóminas, administración de ventas).</p> <p>Eficiencia en el flujo de trabajo en áreas clave impactadas por la salida de talento.</p>	<p>Índice de rotación de personal en áreas clave.</p> <p>Índice de satisfacción laboral general y en áreas críticas.</p> <p>Inversión en capacitación y programas de desarrollo profesional.</p> <p>Índice de cohesión y motivación del equipo restante.</p>

ANEXO VII. MAPA CONCEPTUAL PLAN DE ACCIÓN

