



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

Propuesta para mejorar la satisfacción del personal en una consultora de
comunicación en Lima Metropolitana 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Carrasco Flores, Adrian Alonso 0009-0003-9082-1485

Saravia Valladolid, Caroline Alessandra 0009-0003-4581-7815

ASESOR(ES)

Romero Alvarez, Milagros 0009-0008-2780-040X

Lima, 8 de noviembre de 2024

Resumen

Este Trabajo de Suficiencia Profesional aborda la problemática de insatisfacción y alta rotación en una consultora de comunicación estratégica en Lima Metropolitana, con el objetivo de diseñar una estrategia que optimice la satisfacción y retención del talento en la organización. A partir de un diagnóstico detallado, se identifican factores internos y externos que afectan la satisfacción laboral, tales como la falta de oportunidades de desarrollo profesional, un sistema de reconocimiento poco estructurado y deficiencias en la comunicación interna. Se emplean teorías como la de los dos factores de Herzberg, el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen, el liderazgo transformacional de Bass y Riggio, y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan para comprender las causas de la rotación y guiar el diseño de intervenciones.

La alternativa elegida, Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica y respaldada por un software de gestión o ERP, permite optimizar procesos internos, reposicionar a RRHH como un socio estratégico y mejorar el compromiso de los empleados. Este enfoque implica beneficios operativos, administrativos y financieros para la organización, además de fortalecer una cultura de desarrollo y compromiso. Finalmente, se presentan recomendaciones para enfrentar futuras situaciones similares, enfatizando la alineación estratégica de RRHH, el uso de tecnología, el liderazgo transformacional y la cultura de reconocimiento y desarrollo.

Palabras clave: gestión de recursos humanos; rotación de talento; satisfacción laboral; desarrollo profesional; ERP

Abstract

This Professional Proficiency Project addresses the issue of job dissatisfaction and high turnover in a strategic communications consulting firm in Lima Metropolitan Area, with the goal of designing a strategy to optimize employee satisfaction and talent retention within the organization. Based on a detailed diagnosis, internal and external factors affecting job satisfaction are identified, such as limited professional development opportunities, an underdeveloped recognition system, and deficiencies in internal communication. Theories such as Herzberg's two-factor theory, Meyer and Allen's organizational commitment model, Bass and Riggio's transformational leadership model, and Deci and Ryan's self-determination theory are applied to understand the causes of turnover and guide intervention design.

The chosen solution, Focusing Human Resources Management from a Strategic Perspective, supported by HR management software or ERP, enables the optimization of internal processes, repositions HR as a strategic partner, and enhances employee commitment. This approach provides operational, administrative, and financial benefits for the organization, as well as strengthening a culture of development and commitment. Finally, recommendations are provided for addressing similar situations in the future, emphasizing strategic alignment of HR, the use of technology, transformational leadership, and a culture of recognition and development.

Keywords: human resources management; talent turnover; job satisfaction; professional development; ERP

titulación final

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	2%
3	www.um.es Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Universidad Católica de Colombia Trabajo del estudiante	<1%
7	www.risti.xyz Fuente de Internet	<1%
8	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%

Tabla de contenido

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática	6
1.1 Contexto de la Organización	6
1.1.1 Aspectos Económicos	6
1.1.2 Aspectos Sociales	6
1.1.3 Aspectos Culturales	6
1.1.4 Aspectos Políticos	6
1.1.5 Análisis Interno de la Organización	6
1.2 Descripción de la Organización	7
1.2.1 Actividades Relevantes	7
1.2.2 Planeamiento Estratégico (Misión, Visión, Principios, Valores)	8
1.2.3 Posicionamiento en el Sector	8
1.2.4 Certificaciones y Reconocimientos	8
1.2.5 Otros Detalles Relevantes	9
1.3 Diagnóstico de la Situación Problemática	9
1.3.1 Área Funcional en la que se Desarrolla la Situación Problemática	9
1.3.2 Descripción en Detalle de la Situación Problemática Abordada	9
1.3.3 Elementos Clave de la Situación Problemática	10
1.3.4 Información Relevante y Datos Estadísticos que Respalden la Existencia y Relevancia del Problema	10
1.3.5 Descripción del Proceso Utilizado para Recopilar los Datos Necesarios para el Análisis de la Situación Problemática	10
Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión	11
2.1 Marco Teórico-Conceptual	11
2.1.1 Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática	11
2.1.2 Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática	12
2.1.3 Enfoque Metodológico	13
2.2 Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática	13
2.2.1 Análisis de Causas, Factores Internos y Externos	13
2.2.2 Análisis del Impacto de la Situación Problemática en la Organización	13
2.2.3 Análisis de la Importancia Estratégica de Abordar el Problema y su Relevancia en el Logro de Objetivos de la Organización	14
2.3 Áreas Funcionales Relacionadas con la Situación Problemática	14
2.4 Alternativas Propuestas	15

2.4.1 Enfoques del Área Funcional enmarcada en la Situación Problemática (Recursos Humanos).....	15
2.4.2 Enfoques de las Áreas Funcionales Relacionadas.....	16
2.4.3 Descripción de Alternativas y Alineamiento con los Objetivos de la Organización	16
Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión	17
3.1 Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas.....	17
3.1.1.1 Viabilidad	17
3.1.1.2 Impacto en la Organización.....	18
3.1.1.3 Costos y Recursos	18
3.1.1.4 Plazos	19
3.1.1.5 Otras Consideraciones Relevantes	19
3.2 Justificación de la Alternativa Elegida	20
3.2.1 Alineación con los Objetivos de la Organización	20
3.2.2 Factibilidad y Viabilidad.....	20
3.3 Discusión de Resultados de la Aplicación de la Alternativa Elegida.....	22
3.3.1 Análisis de la Solución a la Situación Problemática en Relación a los Antecedentes, Teorías y Modelos Propuestos	22
3.4 Implicancias de la Decisión en la Organización	22
3.4.1 Implicancia Operativa	23
3.4.2 Implicancia Administrativa.....	23
3.4.3 Implicancia Financiera	23
3.4.4 Otras Implicancias Relevantes.....	24
3.5 Recomendaciones para Situaciones Problemáticas Similares en el Futuro.....	24
Conclusiones	26
Bibliografía.....	27
Anexos	28

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

Esta organización, dedicada a la consultoría en comunicación estratégica, opera en un entorno dinámico influenciado por factores económicos, sociales, culturales y políticos de Perú. La empresa destaca por su enfoque en ofrecer soluciones personalizadas a organizaciones que buscan fortalecer su presencia y reputación en el mercado, a través de una amplia gama de servicios en comunicación corporativa, gestión de reputación, relaciones públicas, y análisis de entorno. A continuación, se presenta el contexto general de la organización en relación con estos aspectos.

1.1 Contexto de la Organización

1.1.1 Aspectos Económicos

Lima Metropolitana es el principal centro económico de Perú, aportando alrededor del 45% del PBI nacional (INEI, 2022). Esto convierte a la ciudad en un mercado altamente competitivo, especialmente en sectores como la consultoría en comunicación, donde atraer y retener talento es crucial. En 2024, la economía peruana muestra una recuperación gradual con un crecimiento proyectado de 3.1%, impulsado por la inversión pública y la minería (Banco Mundial, 2023).

1.1.2 Aspectos Sociales

La población de Lima Metropolitana supera los 10 millones de habitantes, lo que refleja su diversidad cultural y socioeconómica (INEI, 2024). En el ámbito laboral, las nuevas generaciones valoran el equilibrio entre vida personal y profesional, así como oportunidades de desarrollo y reconocimiento, una tendencia que influye en las estrategias de gestión de talento en consultorías de comunicación. Los profesionales jóvenes buscan entornos de trabajo que ofrezcan crecimiento y capacitación alineados con sus valores.

1.1.3 Aspectos Culturales

Lima Metropolitana es un centro de diversidad cultural que reúne tradiciones y perspectivas de todo el país, lo cual enriquece las estrategias de comunicación y requiere sensibilidad cultural en las empresas del sector. Las consultoras de comunicación, en particular, deben adaptarse a estas diferencias para desarrollar mensajes que resuenen con sus diversas audiencias y reflejen valores de inclusión.

1.1.4 Aspectos Políticos

El contexto político en Perú ha estado marcado por una considerable inestabilidad en los últimos años, con cambios constantes en la administración y en las políticas económicas y laborales, lo cual genera incertidumbre para empresas y trabajadores (OIT, 2023). Las reformas recientes en políticas laborales, orientadas a mejorar la formalización y condiciones laborales, presentan desafíos y oportunidades para las empresas de consultoría, que deben adaptarse rápidamente a estas normativas.

1.1.5 Análisis Interno de la Organización

Un análisis interno permitió identificar fortalezas y debilidades de la consultora, esenciales para comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral y enfrentar los desafíos del sector. Entre las fortalezas destacan su sólido posicionamiento en el mercado, amplia experiencia en comunicación estratégica y un equipo capacitado, lo que facilita la prestación de servicios de alta calidad y fortalece sus relaciones con los

grupos de interés. Además, su compromiso con la responsabilidad social refuerza su imagen y su relación con clientes y colaboradores.

Sin embargo, también se identificaron debilidades, siendo la más relevante la alta rotación de personal, que alcanzó un 26% en 2022 y un 21.6% en 2023, cifras superiores al promedio del sector. Este nivel de rotación sugiere un desbalance en la motivación y satisfacción, especialmente en colaboradores jóvenes que buscan oportunidades de desarrollo profesional y políticas de reconocimiento más estructuradas.

El entorno presenta oportunidades como la posibilidad de implementar programas de desarrollo y reconocimiento profesional, en línea con las expectativas de las nuevas generaciones. Además, adoptar prácticas de bienestar y flexibilidad, en auge en el sector, representa una oportunidad para posicionarse no solo como líder en comunicación estratégica, sino también en cultura organizacional. Sin embargo, existen amenazas, como la alta competencia por talento y los constantes cambios políticos y laborales en Perú, que afectan la estabilidad organizacional y la percepción de seguridad entre los empleados. Adaptarse a este entorno volátil sin perder el enfoque en retención y satisfacción es una prioridad estratégica, ya que la fidelización del talento es crucial para mantener la calidad del servicio y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

1.2 Descripción de la Organización

1.2.1 Actividades Relevantes

La consultora se especializa en comunicación estratégica, brindando servicios integrales que ayudan a sus clientes a fortalecer su reputación y construir relaciones de confianza con sus públicos. A continuación, se detallan sus actividades más relevantes y su posicionamiento en el sector.

- **Comunicación Corporativa y de Marca:** La consultora asesora en la construcción y gestión de marcas, desarrollando campañas como "Ponte en mi silla" para Cemento Sol, una iniciativa que promovió la accesibilidad y sensibilización durante los Juegos Parapanamericanos.
- **Prevención y Gestión de Crisis:** Asesora a sectores como minería y energía en la creación de planes y protocolos para afrontar conflictos sociales y ambientales, garantizando una respuesta efectiva en situaciones críticas y minimizando riesgos reputacionales.
- **Comunicación Interna:** Colabora en el desarrollo de estrategias de comunicación interna para fortalecer la cohesión organizacional, adaptando las prácticas a un entorno laboral en constante cambio y promoviendo el compromiso de los colaboradores.
- **Gestión de Plataformas Digitales:** Administra redes sociales y desarrolla contenido para empresas que buscan mejorar su reputación digital y su interacción con el público objetivo.
- **Asuntos Públicos y Responsabilidad Social:** La consultora asesora en la creación de estrategias de responsabilidad social, ayudando a sus clientes a adaptar sus comunicaciones a cambios regulatorios y a fortalecer su imagen de sostenibilidad.

1.2.2 Planeamiento Estratégico (Misión, Visión, Principios, Valores)

La misión de la consultora es ayudar a empresas y líderes a convertirse en "motores de confianza y cambio positivo en la sociedad", promoviendo una comunicación ética que impacte positivamente en la imagen pública y el bienestar de la comunidad. Su visión es consolidarse como la principal consultora de comunicación estratégica en Perú, manteniéndose a la vanguardia con soluciones innovadoras y efectivas para sus clientes.

La empresa se rige por principios de transparencia, valorando la honestidad y la claridad en sus relaciones internas y externas para crear un ambiente de confianza. Destaca su adaptabilidad, ajustando sus estrategias a un entorno cambiante, y su responsabilidad social, comprometiéndose con prácticas de sostenibilidad que refuerzan su vínculo con la sociedad. Además, fomenta el desarrollo profesional de su equipo, brindando oportunidades de formación y crecimiento que aseguran colaboradores capacitados y motivados.

1.2.3 Posicionamiento en el Sector

La consultora se ha consolidado como una de las principales firmas en el sector de comunicación estratégica en Perú, distinguiéndose por su combinación de estrategia, creatividad y análisis de datos. Su posicionamiento se puede entender a través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

- **Rivalidad entre Competidores:** La consultora compite con otras firmas reconocidas, como Llorente & Cuenca (LLYC), Circus Grey y Métrica. La competencia se centra en la personalización de servicios, creatividad y enfoque ético, lo que impulsa a la empresa a mantenerse innovadora y a ofrecer servicios diferenciados.
- **Poder de Negociación de los Clientes:** Al trabajar con grandes empresas con alta capacidad de negociación, la consultora se enfoca en generar valor añadido a través de la personalización, integrando análisis de datos y creatividad en sus estrategias, lo cual fortalece la fidelización de sus clientes.
- **Amenaza de Nuevos Entrantes:** Si bien el sector es accesible para nuevas consultoras, la reputación y experiencia de la consultora establecen barreras importantes en términos de conocimiento especializado y posicionamiento, lo cual limita el ingreso de nuevos competidores.
- **Amenaza de Sustitutos:** Existen herramientas digitales que permiten la autogestión de comunicación, pero los servicios integrales y la experiencia de la consultora en estrategias de comunicación son difíciles de sustituir para empresas que buscan un enfoque profesional y personalizado.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** La dependencia de proveedores es baja, ya que la empresa gestiona internamente la mayoría de sus procesos creativos y de análisis, reduciendo el impacto de proveedores externos en su cadena de valor.

1.2.4 Certificaciones y Reconocimientos

La consultora ha recibido múltiples reconocimientos externos a lo largo de su trayectoria, lo cual refuerza su prestigio y compromiso con la excelencia en comunicación estratégica:

- **Premios ANDA:** En 2015 y nuevamente en 2019, fue galardonada como la "Mejor Agencia de Relaciones Públicas" en los Premios ANDA, un reconocimiento otorgado por la Asociación Nacional de Anunciantes del Perú que destaca su impacto positivo en el sector y su capacidad para crear valor en estrategias de comunicación.
- **Festival Internacional ECHO:** En 2020, la consultora fue premiada en cinco categorías en este prestigioso festival de marketing y comunicación, por su creatividad e innovación en campañas desarrolladas para clientes nacionales.

Además de estos reconocimientos, la consultora ha contribuido al éxito de sus clientes, ayudándolos a obtener premios y distinciones en diversas categorías gracias a sus estrategias de comunicación y gestión de marca.

1.2.5 Otros Detalles Relevantes

Además de las actividades ya mencionadas, la empresa implementa varias prácticas que refuerzan su compromiso con el bienestar de los empleados:

- **Programa de Mentoría:** La empresa ofrece un programa de mentoría donde los líderes experimentados guían a colaboradores interesados en el crecimiento y desarrollo profesional.
- **Eventos Corporativos:** Se organiza eventos mensuales para celebrar los logros y las nuevas incorporaciones en el equipo, además de actividades anuales de integración y desarrollo personal, como encuentros de Inteligencia Artificial.
- **Sistema de Reconocimiento Trimestral:** La empresa premia trimestralmente a los colaboradores más destacados en base a nominaciones y votaciones de sus compañeros.

1.3 Diagnóstico de la Situación Problemática

1.3.1 Área Funcional en la que se Desarrolla la Situación Problemática

La insatisfacción y alta rotación afectan a todos los niveles de la organización, generando desafíos en motivación, retención y compromiso del talento, lo cual impacta en la cohesión y estabilidad del equipo. Para abordar esta problemática de forma estratégica, se iniciará una intervención en el Área de Recursos Humanos (RRHH). Al ser un departamento reciente, RRHH tiene la oportunidad de consolidarse como eje central en políticas de desarrollo profesional, comunicación interna y reconocimiento, que puedan luego aplicarse en otras áreas de la organización.

1.3.2 Descripción en Detalle de la Situación Problemática Abordada

La situación problemática principal se centra en la alta rotación de personal y una insatisfacción laboral percibida, evidenciada a través de comentarios informales y los resultados obtenidos en las encuestas de clima laboral. Entre los factores identificados se encuentran la falta de programas de desarrollo profesional, la insuficiencia en la comunicación interna y la necesidad de mejorar el sistema de reconocimiento. Las encuestas y observaciones de clima laboral muestran que, aunque existen algunos beneficios competitivos, los colaboradores no perciben oportunidades de crecimiento claras ni sienten una fuerte conexión con los objetivos de la empresa. Este contexto genera una percepción de estancamiento profesional y afecta el sentido de pertenencia y motivación en el equipo, factores críticos para la retención.

1.3.3 Elementos Clave de la Situación Problemática

El análisis mediante FODA e Ishikawa revela varios factores clave en la problemática de rotación e insatisfacción laboral dentro de la organización. Entre los más importantes se encuentra la falta de desarrollo profesional y liderazgo estructurado, ya que la ausencia de programas de capacitación y planes de carrera bien definidos limita las expectativas de crecimiento personal y profesional de los empleados, generando intención de rotación al no percibir oportunidades claras. Esta situación se ve agravada por deficiencias en la comunicación interna: los colaboradores sienten que la información sobre políticas, beneficios y oportunidades no es clara ni constante, lo cual afecta su percepción de transparencia y reduce su sentido de pertenencia. Además, el sistema de reconocimiento y motivación resulta insuficiente, ya que, aunque existen beneficios, los empleados no perciben que sus esfuerzos sean valorados ni que sus logros se traduzcan en oportunidades de crecimiento. Esto no solo afecta su motivación intrínseca, sino también su confianza en un posible avance en la organización, al no comprender cómo funciona la línea de carrera o al no verla claramente estructurada. Finalmente, las encuestas de clima laboral destacan la falta de un ambiente que priorice el trabajo en equipo y el bienestar integral, lo cual impacta en la moral y cohesión de los equipos

1.3.4 Información Relevante y Datos Estadísticos que Respalden la Existencia y Relevancia del Problema

Las encuestas de clima laboral de los años 2022 y 2023 han proporcionado datos esenciales para entender la situación. En 2023, el *Employee Net Promoter Score* (eNPS) fue de 38%, mostrando una leve mejora respecto al 32% de 2022, pero aún se considera un puntaje moderado. Según *benchmarks* de eNPS, un puntaje superior a +50 refleja un ambiente laboral excelente y un alto nivel de recomendación. Esto indica que, aunque el puntaje de 38% sugiere cierta satisfacción, todavía hay un amplio margen de mejora en cuanto a compromiso y lealtad.

La tasa de rotación en la empresa también ha mostrado cifras preocupantes. En 2022, la rotación fue del 26%, disminuyendo ligeramente a 21.6% en 2023. Sin embargo, en lo que va del año 2024, la rotación ha alcanzado el 22%, superando nuevamente el índice del año anterior. Estas cifras, todas superiores al promedio sectorial, reflejan una posible desconexión entre las expectativas de los empleados y las políticas de desarrollo profesional y reconocimiento dentro de la organización. La persistencia de esta tendencia sugiere que los problemas de retención aún no han sido abordados de manera efectiva y siguen impactando la estabilidad de los equipos y la eficiencia operativa.

1.3.5 Descripción del Proceso Utilizado para Recopilar los Datos Necesarios para el Análisis de la Situación Problemática

Para comprender y analizar a fondo la situación problemática, se implementó un proceso de recopilación de datos que incluyó:

Encuestas de Clima Laboral (2022 y 2023): Estas encuestas se aplicaron a toda la plantilla de empleados con el fin de medir la percepción general sobre el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo y la satisfacción en el entorno laboral. Los resultados sirvieron como base para identificar las áreas críticas que impactan la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Comentarios Informales y Observaciones Directas: A falta de encuestas de satisfacción específicas, se tomaron en cuenta comentarios y observaciones recibidas en

interacciones cotidianas y reuniones. Esta retroalimentación informal brindó una perspectiva cualitativa sobre las percepciones de los empleados y sirvió como indicador preliminar de los factores que generan insatisfacción.

Análisis de Documentación Interna: Los informes de rotación y registros de salida proporcionados por el área de Recursos Humanos permitieron analizar las tendencias de movilidad laboral y las razones frecuentes de salida de colaboradores. Estos documentos ayudan a correlacionar la rotación con la falta de oportunidades de desarrollo y los factores de insatisfacción identificados.

Entrevistas Informales con Colaboradores: Se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas con empleados de distintas áreas para explorar sus experiencias en la organización, enfocándose en temas de comunicación, desarrollo y reconocimiento. Este enfoque cualitativo proporcionó información complementaria sobre las percepciones y motivaciones de los colaboradores.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión

El presente capítulo examina el contexto teórico y metodológico de la problemática de insatisfacción y alta rotación en la organización. Se presentan antecedentes de estudios relevantes en el área de gestión de talento, teorías clave relacionadas con la satisfacción laboral, compromiso organizacional, liderazgo transformacional y motivación, así como el enfoque metodológico que sustenta el análisis realizado. Esta base teórica y metodológica permite estructurar un diagnóstico preciso de la situación y fundamenta las alternativas estratégicas propuestas para mejorar la satisfacción, el compromiso y la retención del talento en la organización.

2.1 Marco Teórico-Conceptual

2.1.1 Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática

Hom, Lee, Shaw y Hausknecht (2017) realizaron un estudio sobre rotación de empleados, y de cómo la satisfacción laboral influye en la intención de permanecer o abandonar una organización por parte de los colaboradores, se concluyó que la satisfacción laboral es una pieza fundamental al momento de retener al colaborador. Sugirieron que las organizaciones deben priorizar mejorar esta dimensión a través de oportunidades de desarrollo y de una cultura organizacional positiva.

Por otro lado, en su investigación Ng y Feldman (2010) analizaron el impacto de los programas de desarrollo profesional con respecto a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, donde hallaron que los programas de desarrollo profesional mejoran la satisfacción laboral y el compromiso de aquellos colaboradores que buscan oportunidades de crecimiento. Se concluyó que enfocarse en el desarrollo profesional es importante para aquellas organizaciones que buscan retener a sus talentos en un entorno de alta competencia.

Bass y Riggio (2006) realizaron un estudio acerca del impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción y retención de empleados. Se basó en la evaluación de liderazgo en diferentes organizaciones, se encontró que aquellos líderes que cuentan con un enfoque transformación incrementan la satisfacción y motivación de los colaboradores, y con ello se reduce el porcentaje de rotación. Se deduce que este tipo

liderazgo transformacional es efectivo al momento de buscar lealtad y compromiso de los colaboradores que se encuentran en sectores que se trabajan bajo presión.

Por último, Schneider, Ehrhart y Macey (2013) analizaron cómo el clima organizacional influye en la retención de personal, especialmente en empresas de consultoría. Se evidenció que un clima organizacional positivo, donde se observa una cultura de apoyo y comunicación efectiva, se observa que existe una menor tasa de rotación, especialmente en entornos de alta presión. Se concluyó que el clima organizacional impacta directamente en la satisfacción y retención, demostrando la importancia de una cultura positiva.

2.1.2 Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática

La satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados se sienten positivos respecto a su trabajo y organización (Locke, 1976). Estudios muestran una relación inversa entre satisfacción y rotación: a mayor satisfacción, menor intención de dejar la empresa (Hom et al., 2017). En la organización, esta satisfacción se ve afectada por la falta de programas de desarrollo y reconocimiento, factores clave para reducir la rotación y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

Según la **teoría de los dos factores de Herzberg** (1968), la satisfacción laboral depende de factores higiénicos y motivacionales. Los higiénicos, como salario y condiciones de trabajo, previenen la insatisfacción, pero no generan motivación. En cambio, los motivacionales, como el reconocimiento y el crecimiento, impulsan el compromiso laboral. En la organización, aunque los factores higiénicos están cubiertos, la falta de motivadores limita la satisfacción y contribuye a la rotación, haciendo crucial implementar políticas que fortalezcan estos factores para mejorar la retención.

El compromiso organizacional es el vínculo emocional y psicológico de los empleados con la empresa, dividido en tres dimensiones según Meyer y Allen (1991): afectivo (apego emocional), de continuidad (costos de dejar la empresa) y normativo (obligación de permanecer). En esta organización, el bajo compromiso afectivo y normativo, debido a la falta de crecimiento y desarrollo, resulta en menor lealtad y alta rotación. Mejorar los programas de desarrollo y reconocimiento podría fortalecer estos tipos de compromiso, favoreciendo una mayor retención del talento.

El liderazgo transformacional, según Bass y Riggio (2006), inspira y motiva a los empleados mediante una visión compartida, estímulo intelectual y atención individualizada, creando un clima positivo que mejora el compromiso y reduce la rotación. En la consultora, la falta de habilidades de liderazgo transformacional limita la motivación y retención de los equipos, por lo que capacitar a los supervisores en este estilo de liderazgo puede fomentar una cultura de apoyo, aumentando el compromiso y reduciendo la rotación.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985) sostiene que la motivación intrínseca depende de la satisfacción de tres necesidades: autonomía (capacidad de tomar decisiones en el trabajo), competencia (sentirse eficaz en las tareas) y relación (sentido de pertenencia con el equipo). En la organización actual, la falta de oportunidades para desarrollar competencias y un entorno de apoyo limita esta motivación intrínseca. Satisfacer estas necesidades aumenta el compromiso y la satisfacción, por lo que implementar estrategias que fortalezcan la autonomía, competencia y relaciones en el trabajo es clave para mejorar la retención del talento.

2.1.3 Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico de este análisis es descriptivo y exploratorio, orientado a entender los factores detrás de la insatisfacción y alta rotación en la organización, con especial énfasis en el papel de Recursos Humanos. A través de un método mixto, se integraron datos cuantitativos y cualitativos de fuentes internas: encuestas de clima laboral de 2022 y 2023, que evaluaron satisfacción, ambiente laboral y liderazgo; reportes de rotación de colaboradores; y observaciones directas y *feedback* informal. Estos datos permitieron identificar patrones de insatisfacción, así como percepciones sobre desarrollo y liderazgo, ofreciendo un diagnóstico integral para proponer soluciones alineadas con los objetivos organizacionales.

El análisis utilizó una metodología mixta que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. Los datos cuantitativos, obtenidos a partir de encuestas y evaluaciones de desempeño, fueron analizados mediante estadística descriptiva para identificar patrones de satisfacción y competencias de liderazgo, estableciendo un panorama sobre el estado de Recursos Humanos. En cuanto a los datos cualitativos, derivados de observaciones y retroalimentación informal, se aplicó un análisis de contenido para detectar temas recurrentes sobre motivación y desarrollo profesional. Los resultados se interpretaron desde las perspectivas de teorías sobre satisfacción laboral, liderazgo transformacional y compromiso. Las limitaciones del estudio incluyen la dependencia de datos internos y la falta de información longitudinal, lo que impide observar cambios en el tiempo, aunque se mitigaron comparando los hallazgos con teorías externas.

2.2 Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática

La insatisfacción laboral y alta rotación en las organizaciones representa un problema significativo, debido a que impacta directamente en la estabilidad y eficiencia de los colaboradores. Además, la retención de los talentos es un factor clave para las organizaciones, y su relación con la satisfacción laboral permite contar con un buen resultado en el clima organizacional.

2.2.1 Análisis de Causas, Factores Internos y Externos

Internamente, se destaca la falta de oportunidades de desarrollo profesional, una comunicación deficiente y un sistema de reconocimiento inadecuado. La ausencia de un programa estructurado de desarrollo limita el crecimiento de los colaboradores, afectando su motivación y compromiso. Además, la comunicación entre áreas es insuficiente, y la falta de estrategias de reconocimiento contribuye a la insatisfacción y reduce el sentido de pertenencia. Externamente, la competencia en el mercado laboral es un desafío, ya que otras empresas ofrecen beneficios atractivos y oportunidades de desarrollo que atraen a los profesionales. Esto presiona a la organización a adaptarse para retener talento, especialmente en un contexto donde se valoran el equilibrio vida-trabajo y la cultura de reconocimiento. También, la situación económica y social del país ha elevado las expectativas de los colaboradores, lo que obliga a las empresas a responder de manera más rápida y efectiva a estas demandas cambiantes.

2.2.2 Análisis del Impacto de la Situación Problemática en la Organización

La alta rotación y la insatisfacción laboral afectan gravemente varias áreas de la organización, perjudicando tanto el clima organizacional como el rendimiento de los equipos. Uno de los impactos más inmediatos es la pérdida de conocimiento y

experiencia, especialmente en puestos clave, lo que aumenta los costos operativos por contratación, capacitación e integración de nuevos empleados. Además, la rotación y la insatisfacción disminuyen la motivación de los empleados restantes, ya que la falta de desarrollo y reconocimiento afecta la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia, según la teoría de la autodeterminación. Esto reduce el compromiso y la productividad, afectando el rendimiento y la capacidad para cumplir los objetivos. La falta de cohesión en el equipo también dificulta la implementación de proyectos, lo que afecta negativamente la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa en el mercado.

2.2.3 Análisis de la Importancia Estratégica de Abordar el Problema y su Relevancia en el Logro de Objetivos de la Organización

Abordar la insatisfacción y alta rotación en la organización es esencial y estratégico, ya que impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos corporativos. En un entorno donde el talento es una ventaja competitiva, la retención y satisfacción de los empleados son clave para garantizar estabilidad, continuidad en los equipos y fortalecer el compromiso hacia la organización. Una fuerza laboral comprometida y estable es fundamental para ofrecer un servicio de calidad y asegurar la satisfacción de los clientes, especialmente en el sector de consultoría estratégica. Desde una perspectiva estratégica, mejorar áreas como el desarrollo profesional, el reconocimiento y la comunicación interna ayudará a reducir la rotación y aumentar la satisfacción de los empleados, favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales. Un equipo motivado e involucrado es más capaz de innovar, adaptarse a los cambios y responder eficazmente a las demandas del mercado, lo que mejora la reputación de la empresa y su competitividad. Además, al resolver estos problemas internos, la organización fortalecerá una cultura de trabajo que promueva el crecimiento personal y profesional, esencial para atraer y retener talento en un mercado laboral altamente competitivo.

2.3 Áreas Funcionales Relacionadas con la Situación Problemática

La insatisfacción y alta rotación en la organización afectan varias áreas funcionales, cada una con un papel clave en el desarrollo e implementación de soluciones para mejorar la satisfacción y retención del talento. A continuación, se describen las áreas más relacionadas y su función en el abordaje de esta problemática:

El área de Recursos Humanos (RRHH) desempeña un papel crucial en la gestión y desarrollo del talento dentro de la organización. Su responsabilidad incluye la implementación de políticas de contratación, retención y desarrollo profesional, además de gestionar programas de capacitación, bienestar y reconocimiento. RRHH debe identificar las causas de la insatisfacción y rotación utilizando herramientas como encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño, y crear estrategias de comunicación interna para alinear los objetivos organizacionales con las expectativas de los empleados, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y compromiso.

La Gerencia General tiene un rol clave al definir y respaldar las estrategias de gestión del talento. Su compromiso es esencial para implementar políticas de largo plazo que mejoren la satisfacción y retención de los empleados. Además, la gerencia debe asegurar que las políticas de RRHH estén alineadas con la misión y visión de la organización, y que las decisiones sobre beneficios, desarrollo profesional y estructura organizacional respalden los objetivos estratégicos. Su liderazgo es fundamental para transmitir los valores de la empresa y crear un ambiente de trabajo positivo.

Los supervisores y líderes de equipo impactan directamente la satisfacción de los empleados, ya que su estilo de liderazgo influye en la motivación y el compromiso de los equipos. Son responsables de gestionar las tareas diarias y proporcionar feedback continuo, lo que favorece el desarrollo profesional y la retención de talento. La implementación de un liderazgo transformacional es clave para crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados. Capacitar a estos líderes en habilidades de liderazgo y comunicación es esencial para mejorar el clima organizacional y reducir la rotación.

El área de Administración y Finanzas apoya la implementación de las políticas de RRHH gestionando el presupuesto destinado a programas de desarrollo y beneficios. Su colaboración es esencial para evaluar la viabilidad financiera de las políticas propuestas, asegurando que las inversiones en retención y satisfacción sean sostenibles. Además, se encarga de la gestión de beneficios y compensaciones, que son factores clave en la satisfacción de los empleados y en su retención.

El área de Comunicación Interna juega un papel clave en la transmisión de la cultura organizacional y en el fortalecimiento de la cohesión entre los empleados. Su función principal es difundir información relevante sobre políticas de desarrollo, beneficios, valores y logros de la organización, promoviendo la transparencia y el sentido de pertenencia. Una comunicación interna efectiva permite que los empleados se sientan informados y alineados con la visión de la empresa, lo que es fundamental para reducir la insatisfacción y aumentar el compromiso organizacional.

2.4 Alternativas Propuestas

Para abordar la problemática de insatisfacción y alta rotación en la organización, se han identificado varias alternativas centradas en diferentes enfoques estratégicos, tanto dentro del área de Recursos Humanos como en las áreas funcionales relacionadas. Estas alternativas están orientadas a incrementar la satisfacción laboral, fortalecer el compromiso y mejorar la retención de talento. A continuación, se describen los enfoques específicos del área funcional de Recursos Humanos, así como de otras áreas clave, junto con el alineamiento de estas alternativas con los objetivos de la organización.

2.4.1 Enfoques del Área Funcional enmarcada en la Situación Problemática (Recursos Humanos)

Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Este enfoque busca reposicionar a RRHH como un socio estratégico en la organización, centrado en el desarrollo y retención del talento a largo plazo. Esto incluye la planificación de carrera, la alineación de objetivos individuales con los organizacionales y la promoción de una cultura organizacional sólida para fomentar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Mejoramiento del Sistema de Reconocimiento: Aunque ya existe un sistema de reconocimiento, se propone mejorar su estructura y frecuencia para que los logros individuales y de equipo sean reconocidos de manera justa y constante. Un sistema de reconocimiento más efectivo fomenta un ambiente laboral positivo, incrementando la motivación y el sentido de pertenencia, mediante incentivos económicos, simbólicos y de desarrollo profesional.

Desarrollo Profesional y Capacitación Continua: Este enfoque se enfoca en la implementación de programas de desarrollo de competencias y planes de carrera que permitan a los empleados visualizar oportunidades de crecimiento dentro de la organización. La capacitación en habilidades técnicas y de liderazgo mejora la satisfacción, el compromiso y la productividad, preparando a los colaboradores para asumir roles de mayor responsabilidad.

2.4.2 Enfoques de las Áreas Funcionales Relacionadas

Las áreas relacionadas también juegan un papel crucial en el éxito de las alternativas propuestas, cada una con enfoques específicos:

1. **Gerencia General: Visión y Respaldo Estratégico:** La Gerencia General debe respaldar las iniciativas de Recursos Humanos y garantizar que estén alineadas con la misión, visión y objetivos de la empresa. Es fundamental que la gerencia defina políticas estratégicas y proporcione el apoyo necesario en términos de presupuesto y recursos, asegurando que los esfuerzos de RRHH se integren con los objetivos globales de la organización.
2. **Supervisores y Líderes de Equipo: Implementación de Liderazgo Transformacional:** Los supervisores y líderes de equipo tienen un papel directo en la implementación de estrategias de motivación y compromiso. Es crucial que adopten un estilo de liderazgo transformacional, que inspire, motive y apoye el desarrollo de sus colaboradores. Este enfoque ayuda a crear un ambiente laboral cohesivo donde los empleados se sienten valorados y respaldados.
3. **Administración y Finanzas: Gestión de Presupuesto y Sostenibilidad Financiera:** El área de Administración y Finanzas es esencial para gestionar los recursos destinados a programas de reconocimiento, capacitación y desarrollo profesional. Su enfoque se centra en garantizar la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas de RRHH, evaluando el retorno de inversión (ROI) de cada programa y asignando el presupuesto de manera eficiente.
4. **Comunicación Interna: Fomento de Transparencia y Cultura Organizacional:** La comunicación interna es fundamental para fortalecer la cohesión y transmitir la cultura organizacional. Este enfoque optimiza los canales de comunicación para mantener a los empleados informados sobre políticas, oportunidades de desarrollo y logros organizacionales, promoviendo la transparencia y alineando a los colaboradores con los objetivos de la empresa, lo que aumenta el sentido de pertenencia.

2.4.3 Descripción de Alternativas y Alineamiento con los Objetivos de la Organización

Alternativa 1: Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica

Esta alternativa propone orientar el área de RRHH hacia una visión estratégica, donde no solo se gestione al personal, sino que se participe activamente en el desarrollo, retención y satisfacción del talento. Implica establecer planes de carrera, mejorar los procesos de selección y promoción, y alinear los objetivos de los empleados con los de la organización. Este enfoque estratégico está alineado con el objetivo de la empresa

de convertirse en un empleador atractivo y comprometido con el desarrollo profesional de sus colaboradores, lo que es clave para la retención del talento y el crecimiento sostenible.

Alternativa 2: Mejorar el Sistema de Reconocimiento Actual

La segunda alternativa se centra en mejorar el sistema de reconocimiento para que los colaboradores sientan que sus esfuerzos y logros son valorados de manera justa y constante. Esta mejora es crucial para reforzar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, creando un ambiente laboral positivo. Aunque más específica, está alineada con el objetivo de la organización de construir una cultura que valore y celebre las contribuciones de sus colaboradores, fortaleciendo el sentido de pertenencia y favoreciendo la retención del talento.

Alternativa 3: Implementar Programas de Desarrollo Profesional y Carrera

La tercera alternativa propone implementar programas de desarrollo profesional que ofrezcan a los colaboradores oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Estos programas incluirían capacitaciones, formación en liderazgo y asignación de roles desafiantes. Además, se elaborarían planes de carrera personalizados para que cada colaborador pueda visualizar su trayectoria en la empresa. Esta alternativa se alinea con los objetivos organizacionales al fortalecer la preparación de los empleados para roles estratégicos, mejorar su satisfacción y motivación, reducir la rotación y aumentar la estabilidad del equipo.

Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión

3.1 Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas

3.1.1.1 Viabilidad

Alternativa 1: Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica (incluyendo Software de Gestión)
La implementación de un enfoque estratégico en RRHH con la inclusión de un software de gestión o ERP tiene viabilidad moderada a corto plazo y alta a largo plazo. Aunque requiere una inversión inicial en tecnología y capacitación, este enfoque es sostenible y escalable, mejorando la eficiencia y alineación de RRHH con los objetivos organizacionales. Su éxito depende del compromiso de la alta gerencia y de la disposición de los equipos para adaptarse a la nueva tecnología.

Alternativa 2: Mejorar el Sistema de Reconocimiento Actual
Mejorar el sistema de reconocimiento es altamente viable a corto plazo, ya que requiere ajustes en los procesos actuales y una inversión baja. No implica una reestructuración significativa y puede implementarse rápidamente, adaptándose de manera flexible según la retroalimentación de los empleados.

Alternativa 3: Implementar Programas de Desarrollo Profesional y Carrera
Esta alternativa tiene viabilidad moderada a mediano plazo. Implementar programas de desarrollo profesional y de carrera requiere planificación, recursos y el compromiso de los empleados para participar activamente en su desarrollo. Es viable cuando la organización cuenta con presupuesto para capacitaciones y una cultura de aprendizaje en proceso de fortalecimiento.

3.1.1.2 Impacto en la Organización

Alternativa 1: Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica (incluyendo Software de Gestión)

El impacto de esta alternativa es significativo y a largo plazo, ya que convierte a RRHH en un área clave en el desarrollo de la cultura organizacional. La inclusión de un software de gestión optimiza la administración de talento, mejora los procesos de contratación y seguimiento de desempeño, y ofrece datos en tiempo real para una toma de decisiones más informada. Al integrarse con el ERP, RRHH puede aumentar la eficiencia operativa y mejorar el compromiso de los empleados.

Alternativa 2: Mejorar el Sistema de Reconocimiento Actual

El impacto de un sistema de reconocimiento mejorado es inmediato, especialmente en términos de motivación y satisfacción de los empleados. Este sistema, al ser aplicado de manera constante y justa, fortalece la cultura de aprecio y contribuye a la retención. No obstante, su impacto puede ser limitado si no se complementa con iniciativas estratégicas adicionales.

Alternativa 3: Implementar Programas de Desarrollo Profesional y Carrera

Esta alternativa tiene un impacto positivo a largo plazo, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y brindando a los empleados una visión clara de su trayectoria en la organización. Los programas de desarrollo y carrera fortalecen la retención y satisfacción de los colaboradores al facilitar su preparación para asumir roles más importantes en el futuro.

3.1.1.3 Costos y Recursos

Alternativa 1: Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica (incluyendo Software de Gestión)

La implementación de un ERP o software de gestión de RRHH implica un costo inicial significativo, tanto en adquisición de tecnología como en capacitación del personal para su uso efectivo. Los recursos incluyen la capacitación continua, el mantenimiento del sistema y el tiempo dedicado a la adaptación al software. A pesar de estos costos, los beneficios en términos de eficiencia y retención compensan la inversión a largo plazo.

Alternativa 2: Mejorar el Sistema de Reconocimiento Actual

Los costos de esta alternativa son relativamente bajos, dado que se basan en la optimización del sistema actual sin necesidad de una inversión tecnológica significativa. Los recursos se destinan principalmente a diseñar programas de reconocimiento específicos y a capacitar a los líderes para que apliquen los criterios de reconocimiento de manera justa y consistente.

Alternativa 3: Implementar Programas de Desarrollo Profesional y Carrera

Esta alternativa requiere una inversión considerable, especialmente en capacitaciones, consultorías y diseño de planes de carrera. Los costos incluyen también el tiempo y los recursos humanos necesarios para la planificación y ejecución de los programas de

desarrollo y evaluación de competencias, además de posibles recursos externos en consultoría.

3.1.1.4 Plazos

Alternativa 1: Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica (incluyendo Software de Gestión)

El plazo para implementar esta alternativa es de mediano a largo plazo, entre 6 y 12 meses, debido a la necesidad de capacitar al personal y adaptar los procesos al nuevo sistema. Una vez implementado, el sistema ERP puede ofrecer mejoras de rendimiento y eficiencia en el corto plazo, pero los resultados estratégicos en retención y compromiso se observarán a largo plazo.

Alternativa 2: Mejorar el Sistema de Reconocimiento Actual

La mejora del sistema de reconocimiento puede realizarse en un plazo relativamente corto, de 3 a 6 meses, dado que no implica una reestructuración importante. Los beneficios pueden percibirse de inmediato, especialmente en términos de motivación y satisfacción de los empleados.

Alternativa 3: Implementar Programas de Desarrollo Profesional y Carrera

El plazo de implementación de esta alternativa es de 6 a 12 meses, ya que es necesario realizar un análisis detallado de las competencias necesarias, diseñar rutas de carrera y establecer programas de capacitación. Los efectos en retención y satisfacción se observarán a mediano y largo plazo.

3.1.1.5 Otras Consideraciones Relevantes

Alternativa 1: Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica (incluyendo Software de Gestión)

La integración de un software o ERP en RRHH no solo optimiza la administración del talento, sino que posiciona a la organización a la vanguardia en prácticas de gestión, mejorando su competitividad en el mercado laboral. Este sistema facilita la recopilación de datos en tiempo real, lo que permite una toma de decisiones más informada y ágil, esencial para adaptarse a los cambios del mercado y las expectativas de los empleados.

Alternativa 2: Mejorar el Sistema de Reconocimiento Actual

La percepción de equidad y transparencia en el sistema de reconocimiento es fundamental para el éxito de esta alternativa. Es importante que los criterios de reconocimiento sean claros y aplicados de manera justa, lo cual requiere de supervisión constante y ajustes según el *feedback* de los colaboradores para asegurar su efectividad.

Alternativa 3: Implementar Programas de Desarrollo Profesional y Carrera

Para que los programas de desarrollo profesional sean exitosos, es crucial una comunicación clara y un seguimiento continuo. Los empleados deben comprender el valor de estos programas y tener acceso a oportunidades de crecimiento definidas. La

alineación entre los planes de desarrollo y los objetivos organizacionales es clave para que los programas contribuyan efectivamente a la retención y satisfacción laboral.

3.2 Justificación de la Alternativa Elegida

La alternativa de **Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica**, incluyendo la implementación de un software de gestión o ERP, ha sido seleccionada debido a su alineación con los objetivos de la organización, su viabilidad en términos de recursos, y su potencial para generar beneficios significativos a largo plazo. A continuación, se detallan los aspectos que justifican esta elección, incluyendo su alineación con los objetivos organizacionales, factibilidad, recursos necesarios, capacidad de implementación, beneficios esperados y sostenibilidad.

3.2.1 Alineación con los Objetivos de la Organización

La organización busca consolidarse como un empleador atractivo que promueve el desarrollo profesional y el bienestar de sus empleados, y que alinea las estrategias de talento con sus objetivos de crecimiento y competitividad. La gestión estratégica de RRHH responde a esta visión al transformar el rol de Recursos Humanos en un socio clave, capaz de contribuir activamente al logro de metas organizacionales. Con la implementación de un ERP o software de RRHH, la organización optimiza los procesos internos, facilitando la recopilación y análisis de datos en tiempo real que permiten mejorar la toma de decisiones y alinear las políticas de talento con los objetivos organizacionales. Esta alternativa permite crear una cultura de desarrollo y retención de talento, apoyando los objetivos de la organización en términos de sostenibilidad y competitividad en el mercado.

3.2.2 Factibilidad y Viabilidad

La factibilidad de esta alternativa se analiza a partir de los recursos necesarios, la capacidad de la organización para implementarla, los beneficios y resultados esperados, y su sostenibilidad a largo plazo.

3.2.2.1 Recursos Necesarios (Humanos, Financieros, Tecnológicos)

Para implementar esta alternativa, es necesario contar con recursos en las siguientes áreas:

- **Humanos:** Se requerirá la capacitación del equipo de Recursos Humanos para adaptarse al enfoque estratégico y al uso del software o ERP, lo que permitirá que el equipo sea capaz de maximizar las capacidades de la herramienta. Además, se necesitará personal para supervisar y administrar el sistema de gestión de RRHH, así como para dar soporte a los usuarios.
- **Financieros:** La adquisición del software o ERP, su implementación y las capacitaciones iniciales representan una inversión significativa. Esta inversión inicial incluye la compra de licencias, costos de personal técnico para la instalación y la adaptación del sistema a las necesidades específicas de la organización. Se prevé un costo adicional para el mantenimiento y actualización del sistema a lo largo del tiempo.
- **Tecnológicos:** La implementación del ERP requerirá la infraestructura tecnológica adecuada, como servidores, dispositivos de almacenamiento y redes seguras. Además, es importante contar con un equipo técnico que garantice el

funcionamiento continuo y soporte del sistema, asegurando que los datos se manejen de manera segura y eficiente.

3.2.2.2 Análisis de la Capacidad de la Organización para Implementar la Alternativa

La organización cuenta con una estructura que permite la implementación de un ERP y una gestión estratégica de RRHH. La alta gerencia respalda el desarrollo y modernización de Recursos Humanos, lo cual es un factor clave para el éxito de esta alternativa. Además, el equipo de RRHH está comprometido en mejorar sus competencias y adaptarse a un rol estratégico. La organización tiene la capacidad financiera para realizar la inversión inicial, y cuenta con una infraestructura tecnológica que puede ser optimizada para soportar el software de gestión. La adaptación al sistema será posible gracias a un plan de implementación gradual, lo que facilitará la transición hacia el uso del software y la integración de la gestión estratégica de RRHH en la cultura organizacional.

3.2.2.3 Beneficios y Resultados Esperados

La implementación de una gestión estratégica en RRHH apoyada por un ERP de recursos humanos ofrece múltiples beneficios y resultados esperados, entre ellos:

- **Optimización de Procesos:** La automatización de procesos administrativos, como la administración de nómina, evaluaciones de desempeño y seguimiento de capacitaciones, permite que el equipo de RRHH se enfoque en iniciativas de alto valor agregado, como el desarrollo de talento y la mejora de la cultura organizacional.
- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Con un ERP, la organización tendrá acceso a datos en tiempo real que facilitan la toma de decisiones basada en métricas, mejorando la eficiencia y efectividad en la gestión del talento.
- **Aumento de la Retención y Satisfacción:** Al contar con una gestión estratégica y estructurada de RRHH, se incrementa la retención y satisfacción de los colaboradores, ya que los empleados perciben un entorno que apoya su desarrollo y reconocimiento. Esto se traduce en una reducción de la rotación y un aumento en el compromiso organizacional.
- **Mayor Competitividad:** La optimización y modernización de RRHH posicionan a la organización como un empleador atractivo en el mercado, mejorando su capacidad para atraer talento de calidad y fortalecer su competitividad.

3.2.2.4 Sostenibilidad y Efectos a Largo Plazo

La implementación de una gestión estratégica de RRHH con un ERP es sostenible y ofrece efectos positivos a largo plazo. Una vez que el sistema esté completamente integrado, el ERP permitirá una administración eficiente y un uso optimizado de los recursos, reduciendo costos operativos y aumentando la productividad del equipo de RRHH. A largo plazo, esta alternativa fomenta una cultura organizacional basada en datos y en la mejora continua, permitiendo que la organización se adapte a los cambios en el mercado laboral y mantenga prácticas de retención efectivas.

Además, la gestión estratégica de RRHH con soporte tecnológico permite ajustar rápidamente las políticas de talento y adaptar los programas de desarrollo y retención según las necesidades cambiantes de la empresa. Esto contribuye a la sostenibilidad de la organización, ya que las mejoras en la retención y satisfacción del talento

repercuten en la estabilidad de los equipos y en el crecimiento de la organización, sentando las bases para un entorno de trabajo atractivo y adaptado a los retos futuros del mercado.

3.3 Discusión de Resultados de la Aplicación de la Alternativa Elegida

La implementación de la alternativa de **Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica**, respaldada por un software de gestión o ERP, ofrece una solución integral a la problemática de insatisfacción y alta rotación en la organización. En esta sección, se analizan los resultados de la aplicación de esta alternativa en relación con los antecedentes, teorías y modelos propuestos en el marco teórico, permitiendo comprender cómo cada uno de estos elementos sustenta y contribuye al éxito de la solución.

3.3.1 Análisis de la Solución a la Situación Problemática en Relación a los Antecedentes, Teorías y Modelos Propuestos

El enfoque estratégico de Recursos Humanos (RRHH) a través de un ERP se alinea con varias teorías clave, como la de Herzberg, Meyer y Allen, Bass y Riggio, y Deci y Ryan, para abordar la insatisfacción y la alta rotación.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg: La implementación de un ERP facilita el seguimiento de logros y el reconocimiento de empleados, apoyando factores motivacionales como el desarrollo profesional y el crecimiento, lo que mejora la satisfacción y reduce la rotación.

Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen: El enfoque estratégico mejora el compromiso afectivo de los empleados mediante políticas de desarrollo y reconocimiento, mientras que el compromiso de continuidad aumenta al invertir en su crecimiento profesional, reduciendo la rotación.

Liderazgo Transformacional de Bass y Riggio: La tecnología y la gestión eficiente permiten a los líderes ofrecer un liderazgo más cercano y motivador, personalizando el apoyo a los empleados mediante datos del ERP, lo que fortalece la motivación y el desempeño.

Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan: El ERP promueve el desarrollo personalizado y la autonomía de los empleados, creando un entorno de apoyo y mejorando la motivación intrínseca al fomentar relaciones y competencias.

A largo plazo, la gestión estratégica de RRHH transforma la cultura organizacional, mejora la eficiencia y permite adaptar políticas de talento proactivamente, lo que fortalece la reputación de la empresa como un empleador atractivo. En resumen, el enfoque estratégico apoyado en un ERP aborda eficazmente la insatisfacción y la rotación, validado por teorías que demuestran sus beneficios en satisfacción, compromiso y retención del talento.

3.4 Implicancias de la Decisión en la Organización

La implementación de la alternativa de **Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica**, apoyada por un software de gestión o ERP, trae consigo diversas implicancias que afectan a la organización en los ámbitos operativo,

administrativo, financiero y cultural. Estas implicancias son fundamentales para el éxito de la iniciativa y requieren una planificación cuidadosa para maximizar los beneficios y mitigar posibles desafíos.

3.4.1 Implicancia Operativa

En el plano operativo, la introducción de un ERP en Recursos Humanos implica la digitalización y automatización de numerosos procesos internos, como la administración de nómina, el seguimiento del desempeño, la gestión de capacitaciones y la planificación de carrera. Esto requiere una transición hacia procedimientos más estructurados y eficientes que permiten a RRHH reducir el tiempo invertido en tareas administrativas y enfocarse en iniciativas estratégicas.

La automatización optimiza la recopilación y análisis de datos, facilitando la creación de informes de desempeño y la evaluación continua de los empleados en tiempo real. Sin embargo, esta transición puede requerir ajustes en la operatividad diaria, especialmente durante la fase de implementación del software, donde será necesario capacitar a los colaboradores para el uso efectivo del sistema, así como reorganizar ciertos flujos de trabajo para adaptarlos a la nueva herramienta. A largo plazo, esta implicancia operativa generará beneficios en términos de eficiencia y calidad en la gestión de talento.

3.4.2 Implicancia Administrativa

Administrativamente, este cambio implica una transformación en el rol y la estructura del área de Recursos Humanos. Con un enfoque estratégico, RRHH asume mayores responsabilidades en la alineación de las políticas de talento con los objetivos organizacionales. Además, el uso de un ERP centraliza la información de los empleados, facilitando un acceso rápido a los datos y promoviendo una administración de recursos humanos más organizada y basada en datos.

La nueva estructura de RRHH requerirá roles específicos para gestionar el sistema ERP y asegurar la integridad y actualización constante de los datos. Además, será necesario establecer políticas de privacidad y seguridad de la información, dado que el sistema almacenará datos personales sensibles. La administración de los procesos de RRHH se vuelve más estratégica, permitiendo que el equipo tome decisiones informadas sobre el desarrollo, la retención y el reconocimiento de los colaboradores, en línea con los objetivos de la organización.

3.4.3 Implicancia Financiera

La implementación de un ERP en RRHH implica una inversión inicial considerable, que abarca la adquisición del software, servicios de implementación, infraestructura, licencias y capacitación del personal. También se deben presupuestar recursos para el mantenimiento y actualizaciones futuras.

Aunque el costo inicial es alto, los beneficios a largo plazo en eficiencia y reducción de costos operativos justifican la inversión. La automatización mejora la productividad y reduce los costos administrativos, generando un retorno de inversión positivo. Además, al disminuir la rotación y mejorar la retención de talento, la empresa reduce los costos asociados con contratación y formación, favoreciendo su sostenibilidad financiera.

3.4.4 Otras Implicancias Relevantes

A nivel cultural, implementar una gestión estratégica de RRHH con un enfoque en ERP fomenta una cultura organizacional orientada a la innovación y el desarrollo continuo. La tecnología promueve la transparencia al proporcionar a los empleados acceso a información clara sobre sus trayectorias, evaluaciones de desempeño y oportunidades de desarrollo, lo que refuerza el sentido de pertenencia y compromiso.

Además, el uso de un ERP permite tomar decisiones basadas en datos objetivos y métricas precisas, lo que ayuda a construir una cultura organizacional sólida. Esta transformación prepara a la empresa para enfrentar los desafíos futuros del mercado laboral, atraer y retener talento, y posicionarse como un empleador moderno y adaptable, mejorando su reputación en el sector.

3.5 Recomendaciones para Situaciones Problemáticas Similares en el Futuro

Las siguientes recomendaciones se basan en la experiencia de implementar una gestión estratégica de Recursos Humanos respaldada por un ERP, y están orientadas a maximizar el éxito de iniciativas similares en el futuro:

1. **Realizar un Diagnóstico Integral Previo a la Implementación:** Antes de hacer cambios significativos en RRHH, se debe realizar un diagnóstico que incluya encuestas de satisfacción, entrevistas y análisis de datos de rotación y desempeño. Esto ayuda a identificar necesidades específicas y establecer una línea base para medir resultados.
2. **Alinear la Estrategia de RRHH con los Objetivos Organizacionales:** Es fundamental que las políticas de RRHH estén alineadas con la misión, visión y objetivos de la empresa. La colaboración entre RRHH y la alta dirección es clave para desarrollar planes que optimicen la satisfacción y retención de talento.
3. **Adoptar Herramientas Tecnológicas que Faciliten la Toma de Decisiones Basadas en Datos:** El uso de un ERP o software de RRHH optimiza procesos y facilita la toma de decisiones basadas en datos en tiempo real. Es importante evaluar periódicamente la efectividad de estas herramientas y capacitar al equipo para aprovechar al máximo sus funcionalidades.
4. **Fomentar una Cultura de Desarrollo y Reconocimiento:** Desarrollar una cultura organizacional que valore el crecimiento profesional y el reconocimiento de logros es esencial para la satisfacción y retención de talento. Esto implica ofrecer programas de reconocimiento y oportunidades de capacitación.
5. **Monitorear y Evaluar Continuamente los Resultados:** Es crucial monitorear regularmente los resultados de las iniciativas y ajustar las estrategias según sea necesario. Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) ayuda a medir la retención, el compromiso y la productividad.
6. **Fomentar el Liderazgo Transformacional en Todos los Niveles:** Capacitar a los supervisores y líderes en habilidades de liderazgo transformacional es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y cohesivo, lo que favorece la motivación y la retención del talento.

7. **Mantener una Comunicación Transparente y Abierta:** La comunicación interna es clave en cualquier cambio organizacional. Mantener a los empleados informados sobre objetivos y beneficios de las iniciativas genera confianza y fomenta su participación.
8. **Invertir en la Adaptabilidad y Actualización Continua del Equipo de RRHH:** La capacitación continua y la actualización en mejores prácticas y tendencias son fundamentales para que el equipo de RRHH se mantenga preparado y pueda responder de manera efectiva a los cambios en el entorno laboral.

Conclusiones

El análisis de la situación de insatisfacción y alta rotación en la organización permitió identificar los factores clave que afectan la retención y motivación de los colaboradores, estableciendo así una base sólida para diseñar soluciones efectivas. La alternativa elegida, **Enfocar la Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica** con el respaldo de un sistema ERP, se presenta como la opción más alineada con los objetivos de crecimiento, competitividad y sostenibilidad de la organización. Este enfoque no solo transforma el rol de Recursos Humanos, convirtiéndolo en un socio estratégico, sino que también permite optimizar los procesos administrativos, mejorar la toma de decisiones mediante datos en tiempo real, y fortalecer una cultura organizacional centrada en el desarrollo y la satisfacción del talento.

La implementación de un ERP de RRHH facilita la administración eficiente del talento, automatizando tareas rutinarias y proporcionando una infraestructura tecnológica que mejora la transparencia y la accesibilidad de la información para todos los niveles de la organización. Esta transformación operativa libera al equipo de RRHH de tareas administrativas, permitiéndole concentrarse en la planificación estratégica, el diseño de programas de desarrollo profesional y la creación de políticas de retención. Además, al disponer de un sistema integrado que centraliza los datos de los empleados, la organización puede tomar decisiones informadas y ajustar sus políticas de manera ágil y precisa.

Desde una perspectiva cultural, la gestión estratégica de RRHH contribuye a consolidar una cultura de desarrollo continuo y reconocimiento. Esta transformación ayuda a los colaboradores a visualizar su crecimiento dentro de la organización y a sentirse valorados por sus aportes. Este cambio de cultura es especialmente importante en un entorno laboral competitivo, donde los empleados buscan estabilidad, oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo que valore sus logros y promueva su crecimiento. La alineación de los objetivos individuales con los objetivos de la organización no solo incrementa el compromiso de los empleados, sino que también reduce la rotación, fortaleciendo la cohesión del equipo y mejorando el clima laboral.

Los beneficios de esta estrategia se extienden a largo plazo. Con una gestión estratégica de RRHH apoyada en tecnología, la organización mejora su capacidad para atraer y retener talento, posicionándose como un empleador moderno y atractivo. La implementación del ERP no solo genera un retorno de inversión positivo al optimizar los recursos y reducir costos operativos, sino que también asegura una sostenibilidad en la administración del talento, preparando a la organización para enfrentar futuros desafíos y adaptarse a las tendencias del mercado laboral.

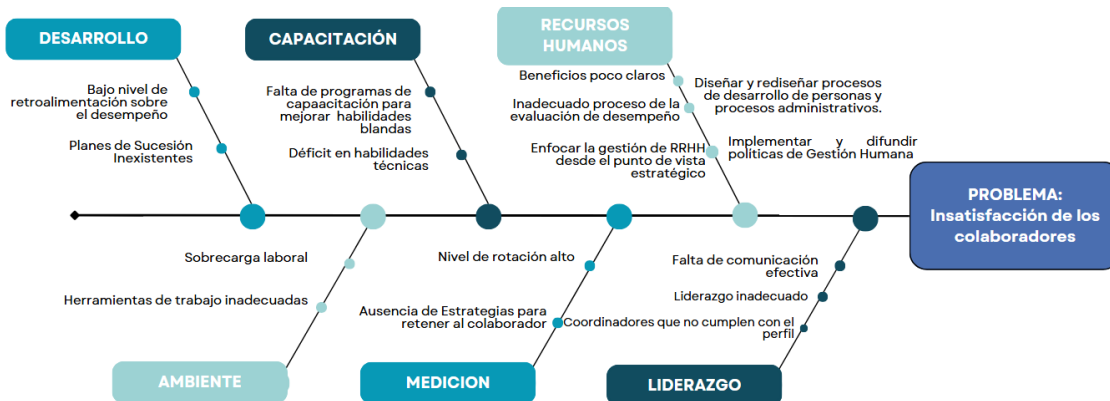
En conclusión, la solución propuesta no solo aborda la problemática de insatisfacción y alta rotación de manera integral, sino que también transforma a la organización en un espacio donde los empleados encuentran oportunidades de desarrollo, reconocimiento y un entorno de trabajo innovador y comprometido. Esta transformación fortalece la ventaja competitiva de la organización en el sector, garantizando un crecimiento estable y una gestión del talento alineada con los objetivos organizacionales.

Bibliografía

- Apoyo Comunicación. (2023). *Encuesta de Clima Laboral 2022 y 2023*. Informe interno no publicado.
- Apoyo Comunicación. (s.f.). *Servicios integrales de comunicación estratégica*. Recuperado de <https://www.apoyocomunicacion.com/>
- Banco Mundial. (2023). *Panorama general de Perú*. Recuperado de <https://www.worldbank.org>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). *One hundred years of employee turnover theory and research*. Journal of Applied Psychology, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Informe económico anual: Aportes de Lima al PBI nacional*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023, 6 de julio). *Al 2024, la población peruana proyectada alcanza los 34 millones de habitantes*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/987317-al-2024-la-poblacion-peruana-proyectada-alcanza-los-34-millones-de-habitantes>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). *The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis*. Personnel Psychology, 63(3), 677-718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Informe sobre condiciones laborales en Perú*. Recuperado de <https://www.ilo.org>
- Pérez, C., & Álvarez, M. (2021). *Impacto del clima organizacional en la retención de talento en consultorías*. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 37(2), 155-168.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. Annual Review of Psychology, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Anexos:

Anexo 1: Ishikawa



Elaboración propia

Anexo 2: FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento en el mercado que permite atraer talento. 2. Beneficios competitivos (salud mental, mentoría). 3. Compromiso con la responsabilidad social, que fortalece la imagen y pertenencia. 4. Reciente implementación del área de RRHH muestra interés por mejorar la gestión de talento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta tasa de rotación, superior al promedio sectorial. 2. Falta de un desarrollo profesional estructurado, limitando el crecimiento interno. 3. Deficiencia en comunicación interna genera confusión y limita el sentido de pertenencia. 4. Sistema de reconocimiento insuficiente y poco visible.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de los Programas de Capacitación y Desarrollo Profesional. 2. Fortalecimiento de la Comunicación Interna. 3. Análisis y Uso de los Datos de Clima Laboral. 4. Creación de Programas Estructurados de Desarrollo Profesional y Liderazgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia por talento en el mercado laboral, con empresas ofreciendo beneficios y desarrollo profesional atractivos. 2. Entorno económico volátil que dificulta la mejora de salarios y beneficios. 3. Expectativas cambiantes de los empleados hacia el equilibrio vida-trabajo y reconocimiento, especialmente en las nuevas generaciones. 4. Presión del sector para innovar continuamente en retención y desarrollo del talento

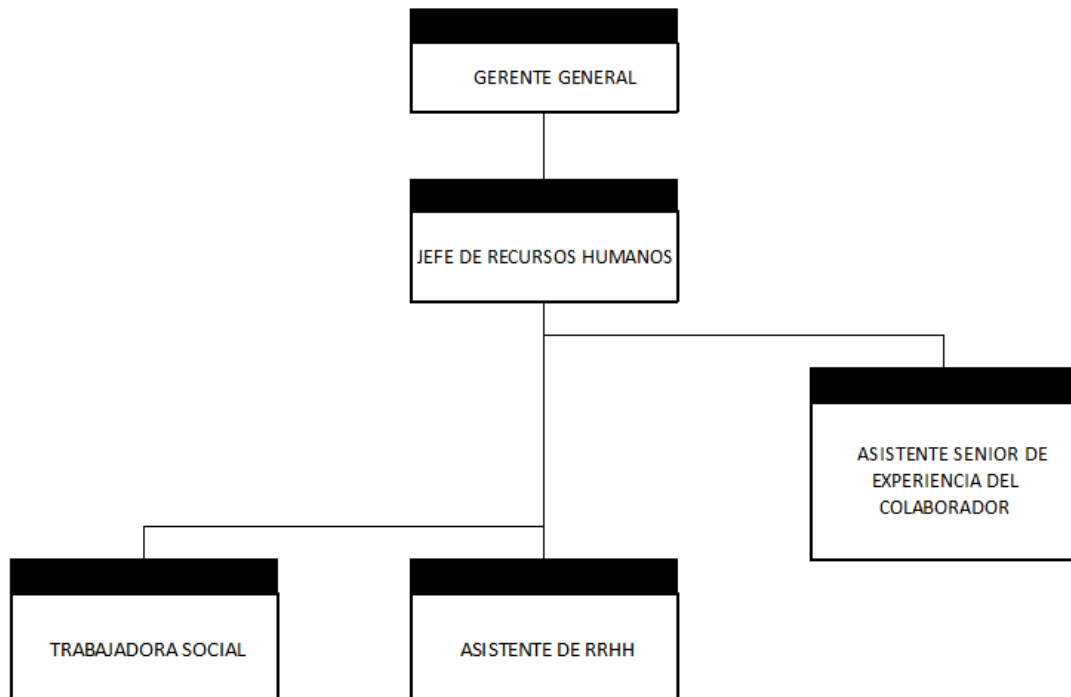
Elaboración propia

Anexo3: Porter



Elaboración propia

Anexo 4: Organigrama



Elaboración propia