



**Universidad de San Andrés**  
**Maestría en Recursos Humanos**

**Estrategias de fidelización: análisis, diseño e  
implementación de un plan efectivo en una consultora**

**Autora:** Rocío Baliña

**Mentora:** Gabriela Ormeño Guzmán

## índice

|   |    |
|---|----|
| Resumen ejecutivo .....   | 3  |
| 1. Introducción .....   | 4  |
| 2. El contexto .....  | 6  |
| 2.1 La empresa .....  | 6  |
| 2.2 Contexto externo .....  | 11 |
| 2.3 Los <i>stakeholders</i> .....   | 13 |
| 3. Marco conceptual .....   | 16 |
| 3.1 <i>Engagement</i> .....   | 16 |
| 3.2 Liderazgo .....   | 20 |
| 3.3 Cultura organizacional .....  | 21 |
| 3.4 Salud mental y balance entre la vida laboral y personal a partir de la<br>pandemia .....                                  | 23 |
| 4. Diagnóstico de situación: .....  | 26 |
| 4.1 Metodología: .....  | 26 |
| 4.2 Caracterización de la población encuestada y principales hallazgos .....  | 26 |
| 4.3 <i>Engagement</i> .....   | 27 |
| 4.4 El rol de los líderes .....   | 30 |
| 4.5 Calidad y adecuación de los proyectos asignados en la consultora: su<br>impacto en la satisfacción de los empleados. .... | 33 |
| 4.6 Conclusiones diagnósticas .....   | 34 |
| 5. Plan de acción .....   | 37 |
| 5.1 Propuesta de valor- objetivos específicos .....   | 37 |
| 5.2 Plan de acción .....  | 38 |
| 5.3 Factores clave de éxito .....   | 46 |
| 6. Conclusiones finales .....   | 48 |
| 7. Bibliografía .....   | 50 |
| 8. Anexos .....   | 52 |

## Resumen ejecutivo

En un entorno empresarial cada vez más complejo, con numerosas variables que contemplar, entender y abordar la rotación del personal se ha vuelto en un desafío para las organizaciones. En línea con dichas preocupaciones, este trabajo final de maestría, centrado en el caso de estudio del equipo de transformación de procesos de RRHH (en adelante HRT) de una empresa global de consultoría, investiga las variables que inciden en la rotación del talento y analiza cuál es el rol de los líderes en este aspecto.

Desde el punto de vista metodológico, se ha empleado un enfoque cualitativo, porque con el fin de recolectar datos vinculados con el objetivo de la investigación, se llevaron a cabo entrevistas para poder capturar las experiencias y percepciones tanto de los líderes del equipo como de los empleados que habían abandonado la organización. De manera complementaria, se recopiló información a través de encuestas para poder tener el testimonio de todos los profesionales que habían dejado la empresa.

En cuanto al marco teórico, este se vertebra en torno del concepto principal de *engagement*. Esta noción ha sido desarrollada por diversos autores, por lo que se abordarán dichas conceptualizaciones con el fin de analizar sus alcances en el objetivo del trabajo. A posteriori, los resultados contrastivos se han usado para planificar el trabajo de campo - la estructuración de entrevistas y encuestas. Finalmente, a partir de los resultados, se ha propuesto el plan de acción. Además, se detallan las estrategias que han usado otras compañías para aumentar el *engagement*. Por otra parte, se abordan los conceptos de *liderazgo*; *salud mental*, *cultura organizacional* y, por último, el tema de *balance entre la vida laboral y personal* en un contexto de postpandemia.

A partir de los resultados obtenidos, se ha podido observar que, si bien las consideraciones económicas juegan un papel importante, existen otros factores que influyen en la decisión de los empleados en dejar la organización. En cuanto a estos factores, se identificaron aspectos relacionados con el proceso de asignación a proyectos, incluyendo el tipo de proyectos y las habilidades necesarias para el desarrollo de los roles. Además, el apoyo brindado por los líderes, la alineación de expectativas, el salario y el equilibrio entre la vida personal y laboral también influye en la fidelización del talento.

En consecuencia, se sugiere la implementación de ciertas estrategias como: un programa de capacitación del *People Lead* (rol que acompaña a los empleados en su carrera), calidad de los proyectos a los que los empleados son asignados, un mayor foco en el apoyo que reciben de los líderes, y transparencia y comunicación en cuanto al aumento salarial. También, se implementará una iniciativa para democratizar el conocimiento y que todos tengan acceso a la mayor cantidad de contenido posible.

## 1. Introducción

Está claro que la mayor ventaja competitiva de una empresa es su capital humano por eso es sumamente importante no solo atraer al talento sino saber cómo fidelizarlo. Actualmente vemos que la **alta rotación** en las empresas es una problemática especialmente luego de la pandemia. Los índices de rotación son analizados muy de cerca, ya que en posiciones críticas y con habilidades que no son fáciles de reemplazar esto es aún más preocupante para los líderes. Muchas veces para bajar este índice se analizan los **salarios** de las empresas del sector y se aumentan argumentando que esa es la posible causa de la alta rotación en los colaboradores. Pero lo que lleva a abordar esta problemática sólo desde este aspecto, es que los colaboradores estén en una "jaula de oro", lo cual termina siendo una medida a corto plazo ya que el descontento en ellos persiste.

Si bien la compensación económica es sumamente importante, más en un contexto como el de Argentina, esto solo no alcanza. Es importante que se analicen otros elementos que conforman la Propuesta de Valor al empleado, aquí es donde Recursos Humanos puede hacer la diferencia. Entre estos elementos se encuentran: el desarrollo de carrera, la conciliación entre la vida laboral y personal, el entorno de trabajo (reconocimiento, autonomía, desafíos), un liderazgo efectivo y la cultura de la empresa donde prevalezca la seguridad psicológica.

No solo es importante entender cómo las empresas pueden generar acciones positivas para aumentar el *engagement* de sus empleados sino también analizar las **causas de la rotación**: poder detectar la problemática a tiempo y en el caso de que los talentos ya hayan tomado la decisión de irse, tener una entrevista de salida que contribuya a que la organización aprenda y aborde los problemas con tiempo.

Entre las causas de alta rotación se incluye el **desequilibrio entre el trabajo y la vida personal**, lo que puede llevar a problemas de salud mental. Estos temas han cobrado mayor relevancia desde el inicio de la pandemia, ya que, si bien el teletrabajo ha traído numerosos beneficios, muchos empleados se han visto afectados y han padecido esta situación.

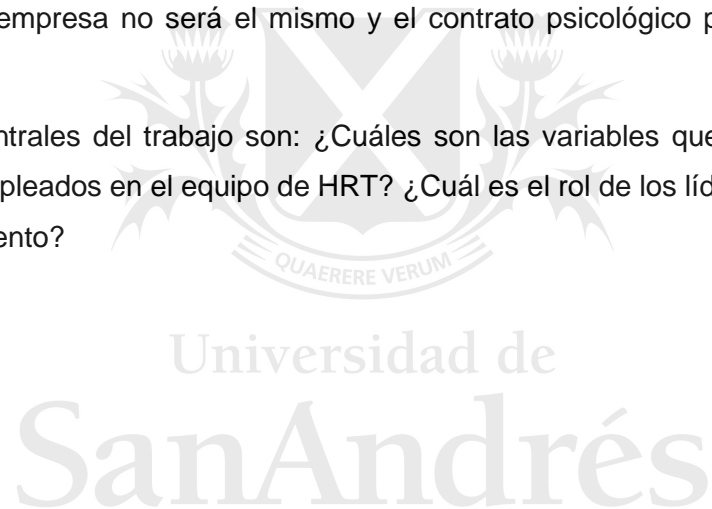
Muchas personas comenzaron a tener más exigencias y consecuentemente a trabajar más horas, lo que sostenido en el tiempo lleva a que los índices de rotación aumenten significativamente. Los colaboradores se están replanteando la relación que hoy en día tienen con sus trabajos y buscan opciones laborales que otorguen mayor **flexibilidad**.

Esta problemática no escapa a una de las más reconocidas consultoras, que obtuvo el certificado de *Great Place to Work*, estando primeros en el sector consultoría por siete años consecutivos. Aun así, se puede evidenciar que existe una alta rotación del talento, especialmente luego de la pandemia y dado el contexto económico actual.

La empresa cuenta con alrededor de 11 mil empleados en Argentina. El presente trabajo se centrará en el equipo de HRT, que estaba compuesto de 27 personas a principios del 2022. En este equipo se ha podido observar cada vez mayor rotación debido a diversas causas. Los líderes se han focalizado mucho en atraer talento, pero ¿qué hay respecto a comprometer al existente? Es decir, “que se pongan la camiseta de la empresa” y quieran pertenecer y agregar valor al equipo.

En esa línea, el **objetivo** del trabajo es **comprender las variables** que inciden en la alta rotación dentro del equipo de HRT y consecuentemente poder **desarrollar un plan de fidelización**. Es importante resaltar el término fidelización en lugar de retención, ya que este último hace alusión a un término completamente negativo, que parece ir en contra de la voluntad de las personas, como si se estuviese obligando a alguien a permanecer en la empresa. Además, es interesante preguntarse ¿Si llegamos a hablar de retención no es acaso demasiado tarde? Cuando se emplean políticas de retención, el *engagement* del empleado con la empresa no será el mismo y el contrato psicológico posiblemente ya se habrá roto.

Las preguntas centrales del trabajo son: ¿Cuáles son las variables que inciden en la alta rotación de los empleados en el equipo de HRT? ¿Cuál es el rol de los líderes en cuanto a la fidelización del talento?



## 2. El contexto

### 2.1 La empresa

El trabajo se enfocará en una empresa multinacional de consultoría estratégica y servicios tecnológicos que opera en 50 países. La visión, misión y valores de la compañía son:

- **Visión:** “Aprovechamos el poder del cambio para crear valor duradero, en todas las direcciones, para nuestros clientes, profesionales y la sociedad”
- **Misión:** “Resolvemos los desafíos más difíciles de nuestros clientes al brindar servicios inigualables en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones.”
- **Valores:** creación del valor para el cliente, contar con una red global, respeto por los individuos, contar con el mejor talento, integridad y crecimiento sustentable.

Como podemos ver en la Figura 1, la **cultura** se rige por **4 pilares**.

**Figura 1**

*Los cuatro pilares de la cultura de la empresa.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del sitio oficial de la compañía.*

En primer lugar, sus **valores** dan forma a su **cultura**, ya que sirven como guía para la forma de actuar de los empleados en el día a día. Se hace mucho hincapié en que todos los conozcan y se rijan por ellos. Como la empresa tiene ingresos constantemente, se hacen reuniones virtuales y presenciales que tratan solamente acerca de su cultura. Los **valores** mencionados son:

- **Creación de valor para el cliente:** permitir que los clientes se conviertan en negocios de alto rendimiento y crear relaciones a largo plazo, entregando valor de manera constante.
- **Nuestra red global:** aprovechar el poder del conocimiento global, las relaciones, la colaboración y el aprendizaje para brindar un servicio excepcional a los clientes dondequiera que hagan negocios.

- **Respeto por el individuo:** valorar la diversidad y las contribuciones únicas, fomentar un entorno de confianza, abierto e inclusivo y tratar a cada persona de una manera que refleje los valores de la organización.
- **Las mejores personas:** atraer, desarrollar y retener el mejor talento para nuestro negocio, desafiar a nuestra gente, demostrar una actitud de "puedo hacerlo" y fomentar un entorno de colaboración y apoyo.
- **Integridad:** ser éticamente inflexible y honesto e inspirar confianza al decir lo que queremos decir, hacer coincidir nuestros comportamientos con nuestras palabras y asumir la responsabilidad de nuestras acciones.
- **Gestión responsable de recursos:** cumplir con nuestra obligación de construir una empresa mejor, más fuerte y duradera para las generaciones futuras, proteger la marca, cumplir con nuestro compromiso con las partes interesadas, desarrollar a nuestra gente y ayudar a mejorar las comunidades y el medio ambiente global.

En segundo lugar, está el ser **“Truly Human”**, lo cual significa tener un compromiso con el cuidado de nuestro bienestar integral para mantener un alto rendimiento todos los días. El **“Truly Human”** se basa en cuatro enfoques de nuestro entorno: el estar físicamente energizados, mentalmente enfocados, con un sentido de pertenencia y un sentido de propósito.

En tercer lugar, se encuentran las **fortalezas y acciones diarias:** esto significa que nuestras fortalezas impactan en cómo encaramos el trabajo. Cada colaborador debe hacer la prueba de Gallup cuando ingresa, que es una guía para el descubrimiento y desarrollo de fortalezas.

Por último, la **salud mental** como cuarto pilar. Cada vez se le da mayor importancia, se busca crear conciencia acerca de estos temas, se lanzaron beneficios y políticas acordes, se diseñó un sistema de apoyo (se concentraron en formar colaboradores en la materia para guiar a otros que lo necesitasen), y se creó una red de salud mental.

Lo importante de estos pilares es tratar de buscar que el ambiente dónde se trabaje sea atractivo y seguro para las personas.

Se puso foco en las cuestiones de salud mental post pandemia y el esquema que adoptó la empresa es 100% **remoto**, acostumbrando a ir a la oficina una vez a la semana si se desea. Lo que no está permitido es el trabajo remoto en el exterior, haciéndolo poco flexible para el empleado en este contexto.

La empresa cuenta con 721.000 empleados a nivel mundial que dan servicio a más de 7.000 **clientes** en más de 120 países y se divide por **líneas de servicios o negocios** dentro de los cuales se encuentran:

- Estrategia & Consultoría: transforma y moldea el negocio de los clientes de acuerdo con las mejores prácticas del mercado.
- Interactive: repiensa el negocio de los clientes a través de la unión de las capacidades de la compañía: producto, tecnología, estrategia creativa de medios, orquestación de campañas y contenidos.
- Tecnología: libera el poder de la tecnología, integrando sistemas y subcontratando aplicaciones, servicios de plataforma inteligente, de nube e infraestructura. También lidera las actividades de innovación y las inversiones en tecnologías disruptivas.
- Operaciones: ejecuta los procesos y el negocio de nuestros clientes entre los cuales se encuentran: procesos comerciales, finanzas, contabilidad, cadena de suministro y comercialización y ventas.

A su vez, el negocio está segmentado por **industrias**, estas son: automotriz, bancos, comunicaciones, consumo masivo, energía, mercado de capitales, recursos naturales, salud, servicios financieros, servicios públicos, entre otros.

Particularmente, esta investigación se centrará en la primera línea de negocios, en la cual se encuentra el área de **Talento & Organización** (200 personas en Argentina) que se subdivide en:

- Transformación de RRHH (HRT): ayuda a los clientes a convertir el área de RRHH en un socio estratégico del negocio, evaluando su estrategia, procesos, modelo operativo, experiencia del empleado, entre otros.
- Capacitaciones (TD&L): ayuda a las organizaciones a desarrollar el talento de sus empleados y a mejorar su desempeño comercial al idear, desarrollar e implementar soluciones de aprendizaje específicas de la industria.
- Gestión del cambio (BCA): ayuda a minimizar el impacto del cambio en las personas y la disrupción en el negocio.

Para mayor claridad, se representa la estructura organizacional en la figura 2.



**Figura 2**

*Cuadro organizacional.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la compañía (2023).*

Además, la estructura de Talento & Organización cuenta con seis **Centros de Excelencia** que agrupan a los equipos más allá de las prácticas anteriormente definidas. Entre los centros se encuentran: comunicaciones y diseño de contenidos, Cloud, Plataformas de aprendizaje, Ciberseguridad, Capacitación digital y Transformación de RRHH.

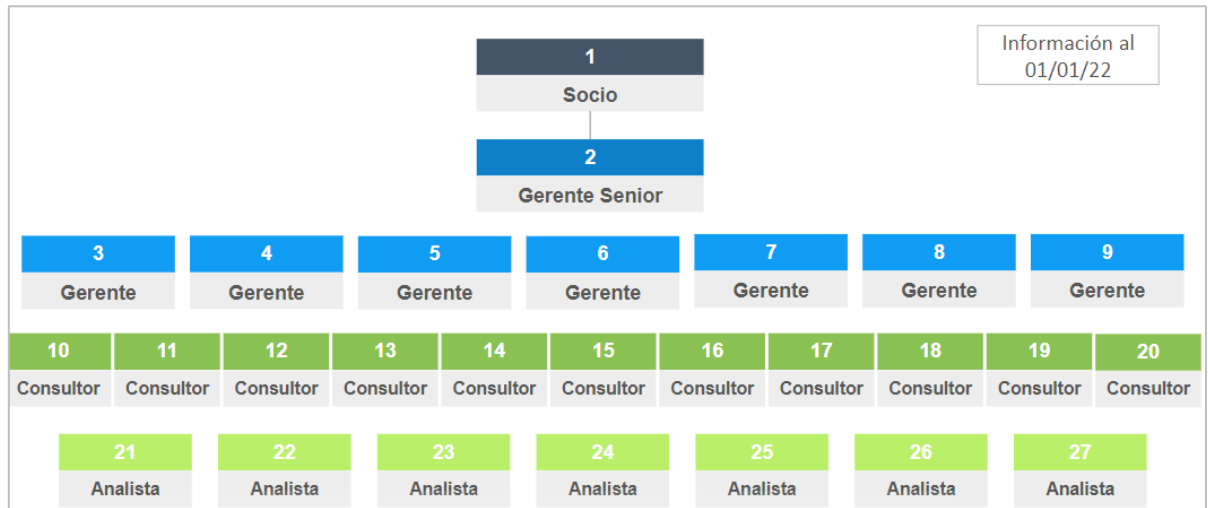
Los roles definidos a nivel organizacional son: Analistas, Consultores, Gerente, Gerente Senior y Socios.

Por su parte, el área de HRT está integrada por 27 personas. A mediados del año 2021 se vislumbraba que la misma crecería por la alta demanda para proyectos desde Estados Unidos y pensando en ello la incorporación de nuevas personas fue importante. A su vez, también hubo un éxodo de consultores con mayor experiencia. A finales de este año, la demanda de proyectos del exterior disminuyó significativamente debido a la recesión en Estados Unidos. Esto afecta en gran medida a la práctica de HRT local ya que su cartera de proyectos se compone de 70% de proyectos de Estados Unidos (en *partnership* con la filial de EE. UU.) y 30% de proyectos locales. A causa de la alta rotación en el equipo, la recesión no afectó de la manera que lo hubiera hecho si muchos de los talentos no se hubieran ido.

A continuación, en la figura 3, se muestra el organigrama de HRT en enero de 2022 y en la figura 4 en enero de 2023.

**Figura 3**

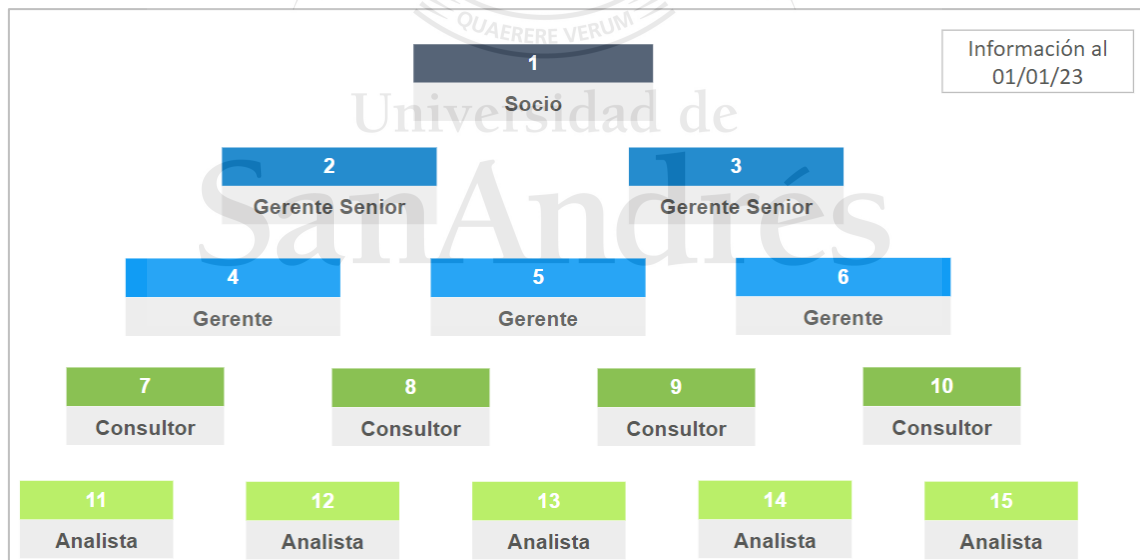
Organigrama HRT febrero 2022.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la compañía.

**Figura 4**

Organigrama HRT febrero 2023.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la compañía.

Hasta el año el nuevo talento es considerado *New Joiner*: mínimamente se estima 6 meses hasta 1 año para adaptarse al ritmo y a las metodologías de la empresa, por lo tanto, es muy costoso tener un 44% de rotación en un equipo chico.

En enero de 2022, el equipo se componía de: el Socio líder de la práctica, una Gerente Senior, 7 Gerentes, 11 Consultores y 7 Analistas: formando un total de 27 personas. En enero de 2023 el equipo se encuentra con 12 personas menos, es decir, se conforma de 15 personas ya que tres gerentes se fueron (dos por decisión propia y otro no rindió de la manera esperada), siete consultores y dos analistas. Por otra parte, una gerente y una consultora se encuentran con licencia psicológica. El impacto de la rotación es muy alto ya que cuando ingresan nuevos consultores o gerentes, se requieren “horas de vuelo” para que se puedan adueñar de proyectos y también poder a futuro tener las habilidades necesarias para vender proyectos y gestionarlos.

## 2.2 Contexto externo

### Contexto económico y político:

En un contexto como el de Argentina, donde apremia la incertidumbre a nivel político y económico, es muy complejo gestionar el talento.

La Argentina se encuentra con una economía en crisis, en un contexto de alta inflación, cercana a la **hiperinflación**, siendo estos números de 7% mensual. Según expresó el viceministro de Economía Gabriel Rubinstein "Hay un riesgo de hiperinflación en Argentina, estamos teniendo 6 o 7 puntos de inflación mensual" (Parte de Prensa, 2022, párr. 1). Con lo cual las políticas de compensaciones y beneficios deben ser revisadas con mayor periodicidad para no perder competitividad en el mercado y arriesgarse a una fuga de talentos. La falta de un horizonte económico claro ha sido un factor determinante que explica la elección de muchas personas de irse al exterior en busca de una mejor calidad de vida.

La **imposición tributaria** también es un factor importante, específicamente el impuesto a las ganancias. Este impuesto grava los ingresos de acuerdo con su cuantía progresivamente, pero se ha desvirtuado completamente por el efecto inflacionario, que al no corregir los valores adecuadamente a la inflación, está comprendiendo cada vez un espectro de gente más amplio, tornándose irrisorio el concepto de ganancias pretendido. Esto conlleva a que el impacto de los ajustes sea sumamente elevado y se deba asesorar a las personas en cómo gestionar las deducciones para que su salario no se vea gravemente impactado.

Por otra parte, la **falta de previsibilidad** y de reglas claras a largo plazo en el país hace que los jóvenes no puedan concebir un futuro y emigren al exterior en busca de mejores posibilidades. Además, con la alta inflación la posibilidad de ahorro es casi nula. Sumado a esto, existe una preocupación por el deterioro en el nivel de vida, siendo uno de los ejes centrales de esto la inseguridad y cada vez más notable la pérdida en materia de educación

y el aumento de la pobreza. Se puede evidenciar este punto con dos casos dentro del equipo. El primero es un analista, que recientemente emigró a Australia no por un descontento con la empresa, sino por una insatisfacción con el nivel de vida en el país. Mientras que el segundo, se trata de una consultora que por la misma causa fue a estudiar a España y planea quedarse a vivir allí en caso de adaptarse.

### **Contexto competitivo:**

Muchos talentos están teniendo ofertas de empresas del exterior, con un sueldo en dólares y con la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del mundo, lo que hace que sea muy difícil competir para una empresa ubicada en Argentina. Desde la organización no está permitido trabajar desde el exterior por los cuidados que hay que tener a nivel impositivo y legal. Se está trabajando en ello, pero por el momento es una alternativa que se ve a lo lejos.

La alta inflación dificulta la propuesta de valor al empleado: la competitividad de los salarios y la creación de beneficios acordes. Las compensaciones y beneficios deben revisarse con más frecuencia, ya que con un 7% de inflación mensual, pueden dejar de ser competitivos rápidamente. También, se debe ser transparente con el empleado acerca de la periodicidad con la que se revisarán sus beneficios (por ej.: dinero en conectividad, en supermercado, etc.).

### **Contexto de post - pandemia:**

A partir de la pandemia el balance entre la vida laboral y personal se vio afectado ya que estos ámbitos confluyeron generando consecuencias en el desenvolvimiento familiar e individual y obligando a todos a adaptarse a esta nueva realidad.

...uno de cada tres profesionales manifiesta que la situación de aislamiento social resulta ser una variable negativa para el normal desarrollo y productividad del teletrabajo. Al respecto de ello, el 50% de los encuestados manifiesta que la percepción es motivada básicamente por la presencia del entorno familiar primario en general, y la de los hijos o menores en particular, lo que conlleva a dificultades de concentración y multiplicidad de tareas por la superposición de las actividades laborales con las cotidianas o de asistencia. (Pérez *et al.* 2020)

Las compañías tuvieron que adaptarse, ya que por fuerza mayor el modelo tradicional del trabajo de ir a la oficina 5 días a la semana más de 8 horas ya no se podía sostener.

Si bien el teletrabajo ha traído numerosos beneficios, el ir a la empresa era una forma de socializar con el equipo y con este nuevo paradigma se cuenta parcialmente con este espacio. Para poder trabajar desde los hogares, las personas deben contar con todos los elementos, pero también con las comodidades, que en el caso de las parejas que tienen que compartir los espacios esto se complejiza aún más.

Muchas personas comenzaron a tener más exigencias y consecuentemente a trabajar más horas que antes de la pandemia.

De la investigación puede observarse que el 52% de las personas que continúa de forma parcial o total desarrollando las actividades laborales a través del teletrabajo, ha incrementado considerablemente sus horas de dedicación y que, además exhiben serias dificultades para disociar el tiempo laboral del personal o familiar. (Pérez *et al.* 2020)

Esto puede llevar a un estrés laboral, a disminuir la productividad y la motivación y, si se sostiene en el tiempo, a lo que hoy se conoce como “*burnout*”. Pérez *et al.* (2020) lo denominan como a una enfermedad que produce que muchos colaboradores experimenten frustración y un alto nivel de tensión emocional lo cual se traduce en un aumento de los niveles de estrés laboral y del desgaste profesional.

Transcurrido el aislamiento obligatorio, muchos profesionales se están replanteando la relación que hoy en día tienen con sus trabajos y buscando oportunidades laborales en empresas más flexibles. En línea con esto las empresas se ven obligadas a ofrecer propuestas de valor al empleado que ponderen esa flexibilidad, ya que no se pueden ignorar todos los avances que se hicieron y las barreras que se pudieron sortear en estos últimos tiempos:

...desde principios de siglo, (...) ha empezado a delinear el concepto de responsabilidad familiar corporativa, asumiendo que las empresas tienen el deber de adaptar su organización a los requerimientos familiares de sus trabajadores/as, planteando así un nuevo escenario en la relación entre el mercado de trabajo y la organización social del cuidado. (Schenone Sienra y Oliva, 2017, p.80)

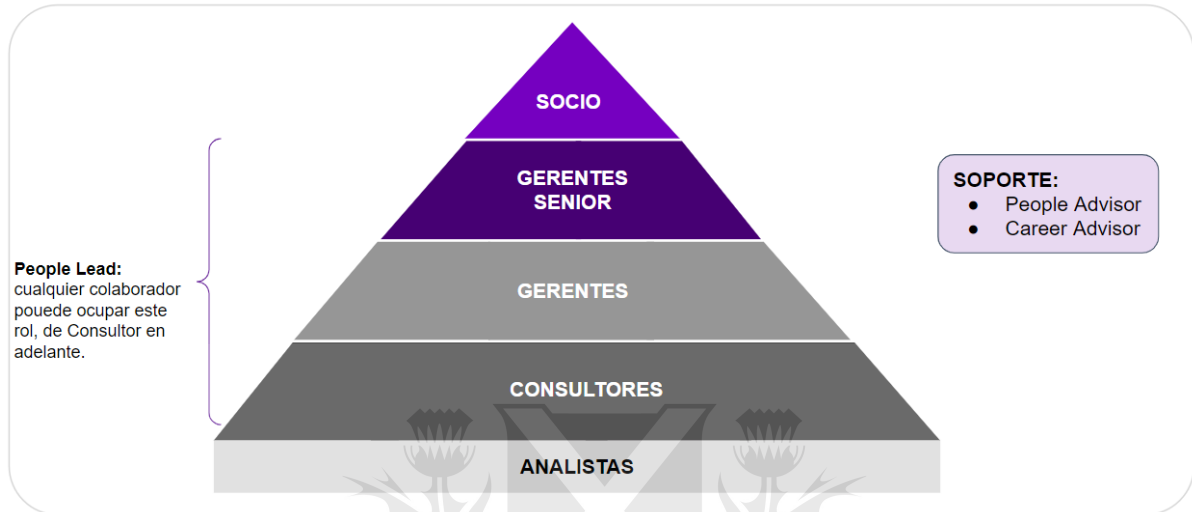
### **2.3 Los stakeholders**

Dentro de los *stakeholders* involucrados se encuentran:

- Líder del equipo de HRT: a cargo de la gestión general del equipo y la dirección estratégica del área. Su prioridad es establecer relaciones comerciales sólidas con clientes existentes y potenciales.
- Gerentes Senior: responsables de la gestión y el desarrollo del equipo, así como de la introducción de nuevas prácticas y soluciones para mejorar la eficiencia y la calidad de los proyectos. Determinan las iniciativas internas y trabajan en estrecha colaboración con el Líder del Equipo de HRT.
- Gerentes: son responsables de generar relaciones con nuevos clientes, así como de conseguir nuevos proyectos con clientes actuales. A cargo de la ejecución efectiva de los proyectos, desde la planificación hasta su implementación liderando al equipo y formándolo.
- *People Lead*: quien acompaña y asesora a los colaboradores (aconsejados) en el desarrollo de su carrera, intervienen en el proceso de evaluación, los ayudan a definir prioridades en su carrera, brinda *feedback* continuo, son un soporte para los empleados en los proyectos que son asignados y atienden sus inquietudes o dificultades. Las personas que pueden ocupar este cargo son Consultores, Gerentes y Directores. Siempre el *People Lead* tiene un rol por encima del de su aconsejado.
- *People Advisor*: quien administra y gestiona el proceso de Performance. Además, apoya las iniciativas de reconocimiento y planes de seguimiento, intentando mejorar el *engagement* de las personas. También brinda asistencia legal a la línea. Es a quien se consulta por temas relacionados a vacaciones, beneficios y seguimiento de carrera, entre otros.
- *Career advisor*: propicia asignaciones a proyectos alineados a las fortalezas y aspiraciones profesionales de los colaboradores, en el marco de las necesidades de los clientes y del grupo. Se encarga de levantar oportunidades de mejora tanto para la línea como para otras áreas. Es el punto de contacto para dudas referentes a las distintas áreas de Recursos Humanos (training, beneficios, etc.).

**Figura 5**

*Estructura del equipo de HRT.*



*Fuente: Elaboración propia.*

### 3. Marco conceptual

Para iniciar el análisis de la alta rotación, se expondrán cuatro ejes claves que son: el *engagement*, el liderazgo, la cultura organizacional y la salud mental asociada con el balance entre la vida laboral y personal.

#### 3.1 *Engagement*

William A. Kahn (1990), psicólogo estadounidense, fue el primero en hablar de *engagement*. Con este concepto se refiere a la manera en que las personas ocupan sus roles en el trabajo y qué tan psicológicamente presentes están. También menciona que en los roles que ocupan, las personas se expresan de manera **física, cognitiva y emocional**.

Por su parte, Alan M. Saks (2006) realizó un estudio para entender cuáles son los factores que influyen en el *engagement* del empleado y también cómo el *engagement* puede afectar la satisfacción y el desempeño laboral. Lo interesante aquí, es que se refiere, por un lado, al *engagement* del trabajo y por otro, al que se tiene para con la organización, dando cuenta que existe una gran diferencia entre ambos. En primera instancia, luego de analizar diferentes autores, concluye que el *engagement* consiste en componentes cognitivos, emocionales y conductuales que están asociados con el desempeño del rol. Luego, analiza dos modelos:

El primero, el de Kahn (1990), que describe tres condiciones psicológicas asociadas al *engagement* y al *disengagement* en el trabajo que son: el **significado**, la **seguridad psicológica** y la **disponibilidad**. El significado del trabajo está determinado por su enriquecimiento y la adecuación del empleado a ese rol. La seguridad psicológica está condicionada por las relaciones entre el equipo de trabajo, y por último, la disponibilidad se determina por los recursos con los que el empleado cuenta para hacer su trabajo.

En cambio, el segundo modelo que analiza, como se citó en Saks (2006) es el de Maslach (2001), que determina el *engagement* como la antítesis positiva del *burnout* y encuentra que existen seis áreas que llevan tanto al *burnout* como al *engagement* y estas son: carga de trabajo, control, recompensas, reconocimiento, comunidad, justicia y valores.

Saks analiza ambos modelos entendiendo los **antecedentes** que estos autores describen para que exista *engagement*, pero lo complementa con una **teoría social de intercambio (SET)**. Según él, advierte que las relaciones laborales son relaciones de reciprocidad: en donde la organización provee a sus empleados de recursos emocionales y económicos y estos se sienten obligados a repagar con su trabajo y su nivel de *engagement*. De esta manera, cuando las organizaciones provean a sus empleados de las condiciones que



describen Kahn y Maslach, estos se verán obligados a responder con mayores niveles de *engagement*.

A fines de arrojar mayor luz a este análisis, en su estudio determina los antecedentes y las consecuencias de los dos tipos de *engagement*, el del trabajo y el de la organización. En base a esto, los **antecedentes** que describe son:

- **Las características del trabajo:** el significado o la importancia psicológica puede alcanzarse al promover un trabajo desafiante, que permita el uso de habilidades diferentes y la oportunidad de realizar contribuciones importantes. Así, el enriquecimiento del trabajo se relaciona positivamente con el significado y de esta manera con el *engagement*.
- **Recompensas y reconocimiento:** el *engagement* de las personas varía en función a la percepción de los beneficios que reciben del rol. En términos de la teoría social del intercambio, cuando los empleados reciben mayores recompensas y reconocimientos se sentirán obligados a responder con mayores niveles de *engagement*.
- **Percepción del soporte organizacional y del supervisor:** las relaciones interpersonales que promueven la confianza, así como también los supervisores que apoyan a sus equipos promueven la seguridad psicológica. Los empleados se sienten seguros en ambientes que se caracterizan por sinceridad y apoyo. En este punto podemos relacionarlo con el caso del proyecto Aristóteles de Google, que deja en evidencia que los equipos que cuentan con seguridad psicológica tienen mejores resultados. (Jeselys Hernández Moya, 2020)
- **Justicia:** se relaciona con la dimensión de seguridad planteada por Kahn, en donde se encuentran situaciones que se caracterizan por la previsibilidad y la consistencia. Es importante que las organizaciones se comporten de esta manera en cuanto a la distribución de recompensas, es decir que no haya sorpresas y sean transparentes. También las percepciones de justicia están relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Cuando los empleados sienten que están recibiendo un trato justo por parte de la organización, es más probable que se sientan obligados a retribuir con su desempeño y mayores niveles de *engagement*.

De esta manera, los antecedentes mencionados son los que promueven o no el *engagement* con el trabajo y con la organización. A su vez, el grado de *engagement* trae distintas consecuencias: satisfacción laboral, compromiso organizacional y cómo efecto negativo: la intención de renunciar.

**Figura 6**

*Modelo de los antecedentes y consecuencias del engagement del empleado.*



*Fuente: Adaptado del modelo de los antecedentes y consecuencias del engagement del empleado, de Alan M. Saks, 2006, Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology.*

Cabe resaltar que ambos autores, Saks y Kahn, destacan la parte emocional como un factor fundamental para el compromiso del empleado, dejando en evidencia que no siempre la respuesta es económica cuando se trata de comprometer a la fuerza laboral.

Para continuar con el análisis, por su parte, William H. Macey (2008), se refiere al *engagement* bajo tres conceptos:

- **El *engagement* como estado psicológico:** que se caracteriza por la satisfacción en el trabajo, el involucramiento, el compromiso y el empoderamiento. Está más allá de la simple satisfacción con el trabajo o la lealtad al empleador, sino que se trata de pasión y compromiso -la voluntad de invertir y gastar esfuerzo discrecional para ayudar a la organización a triunfar-. Además, el compromiso es considerado como un estado de apego entre el empleado y la empresa.
- **El *engagement* como comportamiento:** se destaca este estado por la proactividad, la iniciativa personal, la expansión del rol y la adaptación. Además, cuando describe al *engagement* de esta manera hace referencia a comportamientos que exceden lo que se espera de uno. El autor resalta el esfuerzo discrecional como el tiempo extra, la capacidad intelectual y la energía. Tal como se citó en Macey (2008) otros autores como Bernthal (2004) lo describen como el “darlo todo”.
- **El *engagement* como rasgo:** aquí se destaca la proactividad, el experimentar el trabajo de manera enérgica y el entusiasmo en el mismo. Son personas que crean e influyen los escenarios laborales y están abiertos a nuevos desafíos.

Otros autores como Bakker *et al.* (2011) lo definen como un **estado mental positivo y satisfactorio** frente al trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción del individuo. Los autores llevaron a cabo varios estudios, entre los cuales se encuentra uno realizado con empleados griegos de restaurantes de comida rápida, en donde verificaron que a mayor *engagement* mejor era la productividad de cada local:

...los empleados se sentían más comprometidos en los días en que se disponía de más recursos laborales de lo habitual. Los recursos laborales diarios, como el acompañamiento del supervisor y el buen ambiente de trabajo, contribuían a mejorar los niveles de optimismo, autoeficacia y autoestima de los empleados. (Bakker *et al.* 2011, p.138).

Coinciden con la definición de Macey en cuanto a la proactividad, y en que las personas *engaged* modifican su ambiente laboral y no solo hacen uso total de los recursos laborales disponibles, sino que crean sus propios recursos para mantenerse comprometidos. Los describen como personas que se comprometen también fuera del horario laboral, en actividades deportivas y de voluntariado, pero destacan que no son adictos al trabajo porque para ellos trabajar es agradable. Identifican el estar *engaged* con el entusiasmo, la energía, felicidad y el placer.

Por su parte, el Corporate Leadership Council (2004), exclama que el *engagement* es el grado en que los empleados se comprometen con algo o alguien en su organización, qué tan duro trabajan y cuánto tiempo permanecen como resultado de ese compromiso. Entre los 10 hallazgos detectados, uno de ellos indica que los gerentes son el facilitador clave del *engagement*, incluso más importante que el trabajo y la organización.

Daniel Coyle (2018) analiza el caso de Zappos e indica que una de las estrategias clave que la empresa empleó para aumentar el *engagement* de los empleados fue la construcción de relaciones personales en el lugar de trabajo. Algunos de los ejemplos que indica son el reconocimiento de los logros, la importancia de la celebración de los cumpleaños de cada colaborador y la interacción entre los empleados y sus líderes. Además, la empresa se enfoca en la capacitación de sus colaboradores y en que comprendan el impacto que tienen en la experiencia del cliente. Para ello, se les brinda libertad para tomar decisiones y se les enseña lo valioso que es su trabajo.

A su vez, el escritor Daniel Pink (2021), también enseña casos de empresas que han adoptado estrategias basadas en el significado del trabajo y también en la autonomía para aumentar el *engagement* de los empleados. Uno de los casos que menciona es el de Atlassian, empresa de software, que ha implementado los llamados “días de libertad” en los cuales los empleados pueden tener la libertad de elegir en qué proyecto desean trabajar durante 24 horas. Esta iniciativa resultó en que los colaboradores se sintieron más comprometidos con su trabajo, ya que podían participar en proyectos que eran de su interés, lo que les otorgaba mayor motivación y autonomía.

### 3.2 Liderazgo

Según un informe de la consultora Gallup (2023), aumentar el *engagement* de los empleados es primordialmente la responsabilidad de los Gerentes, estos son 70% responsables por el nivel de *engagement* que se manifiesta en sus equipos. Además, indican que cuando el equipo confía en el liderazgo, es cuatro veces más probable que estén comprometidos.

Los líderes tienen el poder de guiar, motivar y promover espacios de seguridad psicológica en sus equipos para que aumenten su desempeño y posibiliten la innovación. El liderazgo es primordial para cumplir los objetivos de una organización, no solo debe velar por esto sino también garantizar oportunidades de desarrollo para su equipo. Los líderes tienen que aclarar las reglas de juego, construir confianza, facilitar ámbitos de seguridad psicológica y cultivar el compromiso.

Por su parte, Bakker *et al.* (2011) también se suman a lo relevado por la consultora Gallup ya que afirman que “Los gerentes pueden llegar a ser piezas claves en el proceso de compromiso de sus empleados, ya que tienen el poder legítimo para influir en las condiciones laborales.” (p.135)

Pfeffer (1995), menciona 5 compañías exitosas entre los años 1972 a 1992, estas eran de industrias diversas, desde una compañía de electrodomésticos como Circuit City, un productor Avícola como Tyson foods, hasta Walmart y Southwest Airlines, *retailer* y compañía aérea respectivamente. Sin embargo, explica que, durante este período, estas industrias se caracterizaban por alta competencia y muchas pérdidas, ya que no existían barreras de entrada y había muchos productos o servicios sustitutos. Sin embargo, lo que tenían en común estas empresas para mantenerse exitosas era la forma en que administraban su fuerza laboral para mantener sus ventajas competitivas en el tiempo. Le daban mucha importancia a la cultura de la empresa y sus empleados. Además, lo que menciona Pfeffer es que estas características son difíciles de imitar por otras compañías y que además la cultura, los comportamientos y las competencias de las personas usualmente son vistas como algo *soft* del negocio y dejadas de lado.

Aquí cobra relevancia lo expuesto por Ernesto Gore (2019), ya que expresa:

Por eso el rol del *manager* tiende a dejar de ser el que ordena qué hay que hacer para convertirse en quien orienta a la gente para moverse en la organización, los guía, usa su experiencia para contenerlos emocionalmente y, sobre todo, asegura reglas de juego claras. (p.1)

También, el liderazgo juega un papel clave en las relaciones entre el equipo y la contención que se brindan mutuamente. Porque no siempre los líderes tienen el tiempo suficiente para dedicar a todos los integrantes, entonces es importante que también estos puedan

consultarse mutuamente y contenerse. Gadow (2013) sugiere que es clave que el liderazgo tenga una comprensión más holística de la naturaleza humana, no solo tener habilidades técnicas, sino también apoyarlos emocionalmente. Además, indica que:

Los líderes pasan a tener un rol protagónico para ayudar a los trabajadores y, en consecuencia, a la empresa. Deben estimular el aprendizaje de habilidades de manejo del cambio, fomentar la interacción entre los empleados para que se apoyen mutuamente, comunicar con asiduidad, e incentivar actividades emprendedoras. (Gadow, 2013, p.41).

Según Simon Sinek (2017), los líderes tienen un papel fundamental en la reducción de la rotación de los empleados al promover una cultura que fomente la colaboración y el sentido de propósito. Esto puede lograrse al alentar a los colaboradores a compartir sus ideas, reconociendo su contribución y también brindarles oportunidades de crecimiento. Asimismo, es importante que los líderes proporcionen a los empleados un ambiente de seguridad psicológica, caracterizado por la confianza y el respeto, donde se sientan valorados.

Por su parte, Debeljuh *et al.* (2015), mencionan que los líderes juegan un papel clave en la gestión de las personas porque son quienes escuchan sus necesidades, administran los recursos y supervisan los plazos de los trabajos, ayudando a conciliar el balance entre la vida personal y laboral, lo cual es primordial para garantizar el compromiso de los empleados. “Es clave que apoyen las necesidades de sus empleados en relación con la integración de la familia y el trabajo”. (Debeljuh *et al.*, 2015, p. 65)

La concepción del trabajo ha cambiado, sobre todo en las nuevas generaciones y en la empresa la mayor parte del equipo está compuesto por jóvenes, por lo tanto, es primordial que los líderes no se queden atrás y puedan estar a la altura, dar respuesta a sus inquietudes y entender cuáles son sus motivadores.

### **3.3 Cultura organizacional**

La Cultura organizacional tiene una estrecha relación con el liderazgo y con el *engagement* en el trabajo. Según Edgard Schein (1988), referente en temas de cultura organizacional, las culturas empresariales son creadas por los líderes quienes dentro de sus funciones más decisivas llevaban a cabo la creación, conducción o bien la destrucción de la cultura. “La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado.” (Schein, 1988, p. 20). Actualmente, en HRT, uno de los principales desafíos es contar con un liderazgo más cercano al resto del equipo,

especialmente en aquellos proyectos que se llevan a cabo en el exterior y que los integrantes del proyecto no tienen relación directa con el de Argentina.

Las principales causas del fracaso son la falta de liderazgos efectivos, la ausencia de definiciones estratégicas y la insuficiente comprensión de que para que los cambios tecnológicos sean efectivos deben ser acompañados por cambios en la forma en la que la gente trabaja (Kane y otros, 2015). (Steizel *et al.* 2019).

La cultura se comprende de los comportamientos y actitudes de las personas en el día a día, es la forma en la que hacemos las cosas y está arraigada en las normas y valores de la organización. Es por ello que, se necesita de una cultura alineada a los objetivos estratégicos de la empresa para que estos se puedan concretar. La cultura expresa metas a través de valores y creencias y guía la actividad a través de supuestos compartidos y normas de grupo. (Groysberg *et al.* 2018). Como mencionan los autores también es importante seleccionar líderes que estén alineados con la cultura organizacional, ya que son importantes catalizadores para los cambios deseados.

De manera similar, para Schein (1988), la cultura está comprendida por los **comportamientos**, las **normas** de los grupos de trabajo, los **valores**, la **filosofía** que orienta la política de una empresa, las **reglas de juego** para progresar y el **ambiente o el clima** que se da por la distribución de los miembros de la organización y por la relación que establecen con los clientes o terceros. Según el autor todos estos componentes consiguen reflejar la cultura de una empresa, aunque ninguno es la esencia.

Según Maristany (2007), la cultura es algo completamente visible y tangible, que cuando es comprendida podemos entender por qué las personas se comportan de determinada manera. También para el autor la cultura es uno de los ejes del poder que emplean los *managers*, y que además cualquier persona que sea parte de una organización sabe cómo es su cultura con tan solo vivir en ella, sin la necesidad de clasificarla académicamente. La consultora Gallup (2023) señala que una cultura organizacional sólida aumenta las métricas claves de desempeño para los clientes: así por ejemplo el compromiso de los empleados aumentará 50 puntos durante un período de tres años, la fuerza laboral aumentará un 25% y las ganancias podrían incrementarse un 85% en un período de 5 años. También afirma que las mejores culturas no viven en las políticas de las compañías sino en la experiencia de los empleados, cuando estos tienen una sensación de pertenencia.

En la compañía el mayor énfasis para describir su cultura se basa en sus valores que son: la creación de valor para el cliente; apalancarse en la red de conocimiento global; respeto por el individuo al valorar la diversidad y fomentar un entorno de confianza; tener a las mejores personas trabajando (haciendo foco en la atracción, desarrollo y retención de los mejores,



también en el desafío constante y la actitud de “puedo hacerlo”); la integridad en las acciones y por último, la gestión responsable de recursos para las generaciones futuras.

El análisis de Gibson *et al.* (2011) en torno a la **espiritualidad**, se relaciona directamente con la cultura organizacional, ya que señala la importancia de considerar las cuestiones espirituales y éticas en el ambiente laboral.

“Esta definición se refiere a sentimientos íntimos de estar conectado con el trabajo y con los colegas. Como el trabajo es una parte tan grande de la vida de los empleados, la cultura y las prácticas organizacionales pueden contribuir al desarrollo y crecimiento espiritual de una persona.” (Gibson *et al.* 2011, p. 40).

Según los autores, una cultura organizacional que promueva la espiritualidad y apoye el crecimiento personal puede contribuir a la creatividad, la confianza, la eficacia y la satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, la atención a la dimensión espiritual en la cultura organizacional puede ser un factor clave para el éxito y el bienestar de los empleados y la organización en su conjunto.

### **3.4 Salud mental y balance entre la vida laboral y personal a partir de la pandemia**

Como se mencionó anteriormente en este trabajo, la llegada de la pandemia ha alterado las costumbres de las personas y de las organizaciones, así como también el balance entre la vida laboral y personal, y consecuentemente, la salud mental de los individuos.

El término responsabilidad familiar corporativa cada vez toma mayor fuerza. Sin más, como destacan los autores Debeljuh *et al.* (2015) Walmart es una de las empresas que impulsa este tema, consideran que integrar el ámbito familiar con el laboral es primordial ya que genera bienestar y mejora la calidad de vida de los colaboradores. Además, desde el punto de vista de negocios redundante en la fidelización del talento y en la motivación de la gente, que da lo mejor de sí, sin renunciar a pasar tiempo con su familia y amigos.

Por su parte, los problemas de salud mental no son novedad, lo que está cambiando es como las empresas están abordando este tema, buscando desestigmatizarlo. La importancia de tratarlo está respaldada por los números, según la OMS (2022):

En 2019, una de cada ocho personas en el mundo (lo que equivale a 970 millones de personas) padecían un trastorno mental. Los más comunes son la ansiedad y los trastornos depresivos (1), que en 2020 aumentaron considerablemente debido a la pandemia de COVID-19; las estimaciones iniciales muestran un aumento del 26% y el 28% de la ansiedad y los trastornos depresivos graves en solo un año (2).

No es menor que, por estas razones las empresas le den cada vez mayor importancia y comiencen a ponerlo sobre la mesa ya que los problemas derivados de la salud mental y del desbalance entre la vida personal y laboral de los colaboradores termina impactando a corto o a largo plazo en su productividad. “El logro del balance entre la vida personal y el trabajo es un componente vital para el éxito de la compañía, ya que aumenta la productividad, optimiza la efectividad y permite que se brinde una contribución sostenida.” (Debeljuh y Destéfano, 2013, p.165, como se citó en Schenone Sienna y Oliva, 2017, p.87). Es evidente que aún muchas personas prefieren no revelar si es que están padeciendo algún problema de enfermedad mental, esto es porque a menudo reciben un trato injusto, consideran que ponen en riesgo su trabajo, pierden la oportunidad de ser promovidos, sufren de *bullying*, se sienten vulnerables o se convierten en un blanco de chismes.

Desde la perspectiva desarrollada por la Dra. María Laura Henry *et al.* (2020), se abordarán los siguientes tópicos: el trabajo real, entendido como lo que efectivamente hacen los trabajadores, y el trabajo prescripto, es decir, lo detallado en los manuales y procedimientos y que muchas veces es realizado por personas que no han realizado el trabajo en sí mismo. En ciertas ocasiones, esta brecha entre el trabajo real y el trabajo prescripto puede ser significativa, lo que se ha evidenciado de manera aún más clara durante la pandemia, ya que los colaboradores se han visto enfrentados de manera constante a situaciones no previstas, para las cuales deben buscar soluciones por su cuenta. Todavía cuesta igualar la cercanía o la inmediatez que brinda lo presencial para consultas, que muchas veces en la modalidad virtual es necesario hacer una reunión o esperar a que la persona consultada responda por chat. También la autora hace referencia a la “autonomía padecida”, sugiere que: “La autonomía es percibida como algo positivo y que genera placer en el trabajo...” (Henry, *et al.*, 2020, p. 92). Pero cuando la distancia entre el trabajo real y el prescripto es tan grande, la autonomía puede cobrar un sentido negativo y comenzar a ser padecida.

Es interesante cómo la autora se refiere al tema de la autonomía padecida, como una alteración que trajo la pandemia, y como los trabajadores muchas veces pueden sentirse desbordados cuando la brecha entre el trabajo real y el prescripto es muy amplia, “...de esa distancia entre lo prescripto y lo real, también pueden emerger situaciones de sufrimiento en el trabajo y así la autonomía adquiere otro significado muy distinto para los individuos” (Henry, *et al.*, 2020, p. 92).

Según la autora el padecimiento de la autonomía puede darse debido a que la persona no cuenta con las capacidades para desarrollar su trabajo o porque el trabajador no tiene en claro cuál es el trabajo prescripto; con lo cual el contexto es de total incertidumbre ya que la persona no sabe qué tiene que hacer o cómo debe hacerlo. “En este contexto de autonomía padecida, muchos trabajadores han comenzado a desarrollar distintos problemas de salud y



padecimientos, que no siempre consideran como vinculados al trabajo o que no pueden visualizar como interconectados entre sí.” (Henry, *et al.*, 2020, p. 95).

Similar a la lógica que plantea Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993) ya que mencionan que “Este sistema que empuja al hombre a superarse cada día y a descartar la posibilidad de fracasar provoca una tensión constante entre el Yo y el Ideal de yo al intentar el primero amoldarse a las exigencias del segundo” (Aubert & de Gaulejac, 1993, p. 52). Analizando estos conceptos, es notorio que cuando estas brechas entre lo que uno puede dar de acuerdo con sus capacidades y experiencias, y lo que se espera de uno son muy amplias, comienzan las insatisfacciones y los problemas en el bienestar personal.



Universidad de  
**San Andrés**

#### 4. Diagnóstico de situación:

##### 4.1 Metodología:

Con el fin de comprender los factores que contribuyen a la rotación, se realizó una evaluación exhaustiva de la situación actual de la empresa mediante un enfoque mixto.

Para la recolección de los datos se empleó un enfoque **cualitativo**, mediante la implementación de entrevistas para comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes, tanto de los líderes como de quienes se habían ido de la empresa. Se entrevistó a 3 Consultores y a un Analista que dejaron el equipo. A su vez, se entrevistó a 2 Gerentes y a una Gerente Senior para entender los principales desafíos que afrontan y cómo lideran al talento. Esto permitió obtener una comprensión integral de HRT.

Como complemento, se obtuvo información del 100% de las personas que renunciaron, mediante el método de **encuesta** a través de **formularios**. La población total fue de 27 personas, de las cuales 11 se fueron de la empresa en el último año (una fue desvinculada y los 10 restantes renunciaron).

Este análisis permitirá responder a la primera pregunta de investigación planteada acerca de comprender las variables que inciden en la alta rotación de los empleados en el equipo de HRT e identificar las áreas críticas que requieren atención para poder definir las directrices de un plan efectivo de fidelización del talento y a su vez mejorar la satisfacción laboral en el área de HRT.

##### 4.2 Caracterización de la población encuestada y principales hallazgos

El 20% de los encuestados tiene entre 22 y 25 años, el 60% tiene entre 26 y 30 años y el restante 20% entre 31 y 35 años. El 10% de los encuestados estuvo menos de 1 año en el equipo, 60% estuvieron entre 1 y 2 años, otro 10% estuvo entre 3 y 4 años y el restante 20% entre 4 y 5 años. Luego, un 50% había estado previamente en otra área dentro de la empresa.

En cuanto a la posición que ocupaban, 60% de ellos eran Consultores y 20% eran Analistas y un 20% Gerentes.

En relación al motivo principal de egreso:

- El 40% indicó que su partida se daba por el **proyecto** en el que estaban trabajando.
- El 20% indicó que su partida se relacionaba a la **carga de trabajo** y en consecuencia al equilibrio entre el trabajo y su vida personal.
- El 10% indicó que dejó la empresa en busca de mejor **remuneración** y **beneficios**.

- El restante 30% mencionó que se fue por **otros** motivos: uno de ellos por su emprendimiento personal, otro para estudiar afuera y no poder encontrar posibilidad de transferencia de oficina al país que se iba y la última persona porque se fue a vivir al exterior.

Pero, por otro lado, si bien no fue el motivo principal para irse, el 70% de los encuestados consideró que su salario y beneficios estaban por debajo del mercado, el 30% restante consideró que era adecuado en relación al mercado, pero ninguno respondió que las recompensas y beneficios superaban al mercado.

Según los líderes, que en general coinciden con las respuestas de los exempleados, entre las principales preocupaciones que reciben de sus equipos se encuentran:

- Tipo de asignaciones / calidad de proyectos asignados
- Sueldo
- Cantidad de horas dedicadas al trabajo

Con el fin de salvaguardar la confidencialidad y la identidad de las personas, a continuación, se presentarán fragmentos de las entrevistas, conservando únicamente la fecha de la entrevista y el cargo de cada individuo, con excepción de sus nombres.

### **4.3 Engagement**

Al recorrer varias definiciones y componentes claves del *engagement*, es importante poder llevar esto a la empresa en cuestión.

Se comenzará a analizar el *engagement* de los empleados en la empresa con las condiciones propuestas por Kahn: el significado, la seguridad psicológica y la disponibilidad. En primer lugar, el significado indica si los empleados encuentran un **propósito y valor** en su trabajo. Según la encuesta realizada, se pudo observar que el 80% de los empleados encuestados consideran que su trabajo en la compañía fue estimulante y desafiante mientras que el restante 20% no lo considera así. Por otra parte, la **seguridad psicológica** es fundamental para que los empleados se sientan cómodos para tomar riesgos y expresar sus ideas. Sin embargo, en la organización esta condición puede ser más difícil de garantizar debido a que los empleados suelen trabajar en distintos proyectos que a su vez tienen distintos equipos, que pueden ser empleados de la empresa del exterior o mismos empleados del cliente al que se le presta servicios. Esto dificulta la creación inmediata de un ambiente de seguridad psicológica caracterizado por la sinceridad y el apoyo mutuo. En cuanto a la **disponibilidad**, cuando se indagó acerca del apoyo y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo, los resultados revelaron una brecha significativa: un 50% de los participantes mencionó que

sólo habían recibido el apoyo y los recursos necesarios "a veces", mientras que un 30% afirmó recibirlo "rara vez". Profundizando sobre este punto en las entrevistas, a continuación, se presenta el testimonio de una Consultora.

Si fue super desafiante, algunos proyectos más que otros. El problema era cuando tenías que participar en un proyecto del cual no tenías experiencia alguna, pero de cara al cliente te mostraban como "experto". En mi último proyecto tenía que preparar cursos para explicar cómo se testeaban distintos formularios en una herramienta nueva para la implementación de Success Factors, pero yo nunca había hecho nada similar ni me explicaron cómo hacerlo. Entonces fue bastante estresante e incómodo. Además, el soporte de este proyecto estaba en India, con lo cual por la diferencia horaria se hacía difícil contar con el apoyo (Consultora, 5/04/23).

A su vez, analizando los antecedentes que plantea Saks (2006) para determinar el compromiso de los empleados, podemos identificar algunas tendencias de las encuestas y entrevistas:

**Características del trabajo:** es fundamental que el trabajo sea desafiante y satisfactorio, ya que esto contribuye a su compromiso y a la fidelización de los empleados en la empresa. Durante el análisis de la encuesta, se encontró que el 80% de los empleados encuestados expresaron que sus tareas laborales eran desafiantes.

**Recompensas y reconocimiento:** en cuanto a las recompensas, el 70% de los encuestados consideró que su salario y beneficios estaban por debajo del mercado, el 30% restante consideró que era adecuado en relación al mercado, pero ninguno respondió que las recompensas y beneficios superaban al mercado.

Como se mencionó anteriormente una de las preocupaciones que los líderes identifican en sus equipos es a nivel salario y beneficios. En este sentido se puede afirmar que la empresa ya ha implementado acciones para mantenerse competitiva.

A nivel económico, la empresa en Argentina está en constante búsqueda de nuevos programas para preservar el poder adquisitivo de sus empleados (...) a finales del 2022 se implementó un sistema de beneficios flexibles para que cada empleado pudiera elegir el que le agregará mayor valor, podía ser supermercado, Pedidos Ya, millas (...) Luego en marzo de este año, se lanzó un nuevo programa de pago de parte del salario en dólares (Gerente Senior, 25/04/23).

En lo que respecta al reconocimiento y al *feedback*, el equipo se encuentra en un buen nivel, teniendo en cuenta que los gerentes o supervisores a cargo cambian de proyecto en proyecto, pueden ser del mismo equipo de HRT Argentina o de cualquier otra parte del mundo y área,

incluso un empleado puede estar solo en un proyecto respondiendo únicamente al cliente. Es aquí donde no todas las partes que intervienen tienen arraigada la cultura de reconocimiento y de recompensar al empleado para incrementar su compromiso y motivación. En la encuesta enviada, el 60% recibió reconocimiento verbal por parte de sus superiores directos, el 30% de manera escrita y solo un 10% respondió no haber obtenido reconocimiento. Si bien recibir reconocimiento verbal es muy valioso en cuanto a la apreciación personal, la empresa puede mejorar en cuanto al reconocimiento escrito, el cual tiene un mayor impacto en las evaluaciones formales de desempeño.

La compañía ya comenzó a tomar acciones en torno a este tema, para aumentar el *engagement* y el *team building*:

Se logró implementar un sistema de reconocimientos a través de puntos, todos tienen cierta cantidad de puntos para asignar mensualmente y de esa forma pueden reconocer a cualquier integrante del equipo (Gerente, 21/04/23).

De todas formas, si es importante asegurarse el *feedback* escrito en todos los proyectos, para que luego se pueda utilizar en las evaluaciones de desempeño.

Recibí reconocimiento verbal de la gerente del proyecto en el que estaba participando, quien era de Chile. Pero al momento de solicitarle en reiteradas oportunidades de volcar ese *feedback* a la herramienta no lo hizo. En definitiva, lo importante es el reconocimiento por escrito ya que es lo que se tiene en cuenta a la hora de las evaluaciones formales (Consultora, 7/04/23).

Otro de los antecedentes que menciona Saks es el de **soporte organizacional** y del **supervisor**: en la mayoría de los proyectos a las personas les toca trabajar con gente nueva, por lo que es más costoso construir inmediatamente un ambiente de seguridad psicológica caracterizado por la sinceridad y el apoyo.

El último antecedente que Saks (2006) plantea, es el de la **justicia**, también es difícil de garantizar en este tipo de trabajo, ya que la previsibilidad y la consistencia es algo que no abunda en las consultoras: pudiendo trabajar en cualquier tipo de proyecto por tiempo indeterminado. Esto se agravó aún más, con la falta de proyectos de Recursos Humanos en Argentina, viéndose la Dirección obligada a tomar proyectos de Estados Unidos de cualquier tópico.

Sentí que hubo una gran diferencia desde que comencé en la compañía hasta que me fui en relación a la calidad de los proyectos. La mayoría no eran relacionados a HR. (Respuesta de la encuesta enviada a Ex empleados)

Cuando se les preguntó a los líderes por este tema uno de ellos explicó:

Se estuvo trabajando mucho en la relación de Estados Unidos, hoy en día somos su principal aliado en la asignación de proyectos...debido a nuestra performance en las asignaciones que nos fueron dando, también por un motivo económico, de uso horario y culturas a fin. Por eso se espera que nos otorguen mayores proyectos relacionados a Consultoría de HR...sabemos que es importante para el desarrollo de nuestro equipo. Si creo que debemos ser más transparentes con toda esta información, porque muchas veces esto queda en conocimiento solo del liderazgo y no fuimos eficientes en bajar la información. (Gerente Senior, 21/04/23)

#### 4.4 El rol de los líderes

Es importante tener en cuenta que el liderazgo es uno de los factores fundamentales para el compromiso de los empleados, ya que como se mencionó anteriormente son sumamente responsables de generar *engagement* en sus equipos, motivar a los empleados y propiciar un clima laboral positivo.

Por lo tanto, al analizar los resultados de la encuesta en relación al liderazgo, se pueden identificar algunos problemas. El hecho de que solo el 20% de los encuestados considere que el liderazgo es efectivo, es un indicador claro de que hay que mejorar en este aspecto. Se mencionó que se trataba de promover el trabajo en equipo pero que en la práctica era difícil de llevar a cabo.

El trabajo en equipo se promovía mediante iniciativas internas, pero aún faltaba encontrar un equilibrio en su carga horaria dado que la responsabilidad primaria siempre era el proyecto de cara al cliente. Considero que la estrategia era efectiva (porque la iniciativa implicaba trabajar en equipo) pero no eficiente (tiempo destinado a estas) (Consultor, 18/04/23).

Además, se menciona la **falta de respuesta** por parte del liderazgo a situaciones conflictivas con clientes, lo que terminaba generando insatisfacción laboral en los empleados, ya que no se les daba el soporte que necesitaban ni se resolvían los problemas de manera efectiva.

Pedí varias veces el salir de una situación en conflicto con el cliente y no tuve ninguna respuesta de parte del liderazgo más que esperar (Respuesta de la encuesta enviada a Ex empleados).

Cuando se profundizó en este aspecto, mediante el método de entrevista, una de las consultoras comentó:

Hace 7 meses estaba en el mismo cliente, en donde el ambiente era muy tenso y levante la mano varias veces, incluso pidiendo cambiar de proyecto porque ya me estaba afectando a la salud. Cuando volví de mis vacaciones, recibí una propuesta laboral y notifiqué mi posible salida del equipo. En ese momento fue que me ofrecieron que en dos semanas podían cambiarme de proyecto. Pero ya no quería saber más nada, la relación estaba desgastada (Consultora, 24/04/23).

En general, se puede deducir que el equipo necesita mejorar en cuanto a la efectividad del liderazgo y del soporte que les brindan a sus equipos. Se debe contar con líderes que sean proactivos en la resolución de problemas. También que fomenten un **sentido de equipo y de colaboración entre los empleados**, ya que en muchos proyectos los colaboradores trabajan solos, sin ningún compañero de su mismo equipo. Gibson *et al.* (2011) hace referencia a la importancia de que los colaboradores estén conectados con su trabajo y también con sus colegas, para poder construir una cultura organizacional que promueva la espiritualidad, la confianza y la satisfacción en el trabajo.

Uno de los retos mencionados por la Gerente Senior del equipo fue la **construcción de las relaciones humanas**, y el desafío que esto representaba trabajando virtualmente. Además, afirma que ya están intentando mejorar este aspecto:

La virtualidad tiene muchos “pro” pero una gran contra es la comodidad que eso genera en algunas personas y la resistencia a volver a la presencialidad. En la compañía no creemos que ningún extremo es bueno, por lo que comenzamos a alentar al esquema híbrido: trabajo remoto y encuentro con los equipos en la oficina una vez por semana para estar cerca y compartir desde otro lugar. Vemos que es fundamental impulsar las relaciones humanas más allá de prender una cámara (Gerente Senior, 25/04/23).

Más aún, cuando se trabaja solo en un proyecto es un desafío asegurar que habiendo tanta posibilidad de que los empleados trabajen con distintas personas, estos sean todos buenos líderes y aseguren tener los valores y la cultura que se trata de forjar en la empresa. Es por eso que se debe estar cerca de todos para saber cómo están en su día a día, qué dificultades tienen en sus proyectos y poder contenerlos. En estos casos es necesario que los miembros del equipo cuenten con un **soporte local** al cual recurrir en caso de desconocer su rol o afrontar alguna problemática en su día a día. De lo contrario, no será raro encontrar situaciones donde las personas terminan **padeciendo la autonomía** que se les otorga.

En algunos de los proyectos sentía que estaba un poco sola sin directivas del equipo y no me sentía cómoda trabajando así (Consultora, 24/04/23).



Muchas veces (la gran mayoría) trabajé en proyectos que no eran de HR (y yo era parte del equipo de HR) (Respuesta de la encuesta enviada a Exempleados).

Más aún, ahondando en lo desarrollado por la Dra. María Laura Henry (2020), cuando la brecha entre el trabajo real y el prescripto es significativa, los colaboradores se ven en situaciones no previstas, buscando soluciones por su cuenta, y así la autonomía se convierte en una carga más que en una fuente de satisfacción.

Además, el 50% de los encuestados mencionaron que a veces obtenían la **información** y el **apoyo** necesario para llevar a cabo los proyectos a los cuales eran asignados y el 30% respondió que rara vez lo obtuvo.

Logré llevar a cabo el trabajo por mis propios recursos más que por herramientas o algún tipo de preparación de la empresa. (Respuesta de la encuesta enviada a Exempleados).

A veces sí y a veces te toca un proyecto de un tema en el que nunca trabajaste, sin tener referencias (Respuesta de la encuesta enviada a Exempleados).

Por otra parte, con la alta rotación que tiene el equipo, solo dos de los cinco líderes (Gerentes y Gerentes Senior) superan los 2 años de **antigüedad**. Por lo tanto, el resto sigue adaptándose a las prácticas de la empresa y al contexto. Como mencionó una de las Gerentes Senior que está hace más años en el equipo:

Para mi respecto al liderazgo, hay un gap muy grande entre las personas que vienen de consultoría y las que no. Las que no vienen de la consultoría tienen que ser *People Leads* (...) todavía no comprenden su rol, entonces se tiene que hacer una capacitación mucho más acotada y puntual a los nuevos líderes en relación con lo que es trabajar en la compañía, y lo que es trabajar en la consultoría y lo que se espera a nivel del rol (Gerente Senior, 21/04/23).

Como menciona Gadow (2013) es necesario que los líderes puedan apoyar a su equipo no sólo con habilidades técnicas sino también ser capaces de brindarles **contención emocional**. De la encuesta vemos que el 80% se sintió con ansiedad o estrés pero que no lo pudieron resolver en la empresa, sino que optaron por resolverlo afuera. La consultoría es un ambiente de mucho estrés ya que la persona no solo responde a su jefe directo sino también al cliente al que le presta servicios y un empleado puede estar respondiendo a más de un cliente a la vez, siendo trabajos en los que los consultores se desenvuelven con autonomía e innovación, es decir, no son tareas repetitivas.

Además, como mencionan Debeljuh *et al.* (2015), los líderes deberían escuchar las necesidades de su equipo, administrar los recursos y supervisar los plazos de los trabajos,



ayudando a conciliar el balance entre la vida personal y laboral. Con lo cual, como se mencionó anteriormente, es interesante cómo estos dos hallazgos de la encuesta se conectan y se relacionan con lo analizado por las autoras: el 80% de los participantes de la encuesta respondió que “a veces” y “rara vez recibieron el apoyo y los recursos necesarios para poder hacer su trabajo de manera óptima y a su vez el 80% sintió ansiedad o estrés.

Sentía que los Gerentes no eran conscientes del trabajo que algunos teníamos, yo estaba empezando un proyecto nuevo al mismo tiempo que tenía dos iniciativas internas, y en ese momento me sumaron otra tarea administrativa recurrente para nuestro equipo y semanas después empecé con mi rol de *People Lead*, fue demasiado (Consultora, 7/04/23).

Otro hallazgo interesante de las entrevistas fue que no había un **seteo claro de expectativas**.

Si el seteo de expectativas no lo generaba uno, la empresa no lo proveía con claridad. Había mucho trabajo por desarrollar en cuanto a career path por parte de Recursos Humanos y el negocio - nosotros (Consultor, 18/04/23).

En mi caso, la poca claridad en cuanto al seteo de expectativas, fue uno de los principales problemas. Tuve conversaciones contradictorias con mi *People Lead* cuando se me presentó la posibilidad de ascenso, todo lo que me marcó para poder ascender lo hice y me dijo que seguramente me promuevan porque ya tenía los años en el rol y había tenido un buen desempeño. Luego cuando no me promovieron me dijeron que no hay nada que pueda hacer diferente para que mi promoción salga, porque los motivos fueron por cuestiones de presupuesto y cupos disponibles, pero lo que se me había comunicado fue diferente y me había ilusionado mucho (Analista, 18/04/23).

Cuando se consultó al liderazgo cómo se guía y aconseja a los empleados, también hubo coincidencia en este aspecto:

Ahora quien se ocupa del plan de carrera del empleado es el *People Lead*, y ahí es donde creo que está el gap y que no hay *People Leads* tan preparados para guiar bien la carrera del empleado (Gerente, 21/04/23).

#### **4.5 Calidad y adecuación de los proyectos asignados en la consultora: su impacto en la satisfacción de los empleados.**

Una de las preocupaciones que identificaron los líderes y que también mencionaron muchos de los empleados es la calidad de los proyectos que se ofrecen actualmente. Debido a la recesión a nivel mundial, que impacta mucho más en Argentina, no se venden muchos

proyectos en el país y de temáticas interesantes o relacionadas a Recursos Humanos, por lo que en mayor medida se está trabajando en los proyectos que Estados Unidos exporta, que muchos coincidieron que no suelen ser los más interesantes.

Creo que hay que considerar que es posible que EEUU no exporte los proyectos más interesantes y que siguiendo esa lógica es probable que a Strategy & Consulting Argentina se les de proyectos más “básicos” / “chatos” (Respuesta de la encuesta enviada a Exempleados).

Sentí que hubo una gran diferencia desde que comencé en la empresa hasta que me fui en relación a la calidad de los proyectos. La mayoría no estaban relacionados a HR (Respuesta de la encuesta enviada a Exempleados).

Dos de las Gerentes entrevistadas, coinciden en que uno de los reclamos que escuchan de los empleados es el no estar a gusto en su asignación actual.

Una de las preocupaciones que más escucho es que la gente no está contenta con el proyecto que le tocó, y esto empezó a pasar más el último año (Gerente, 20/04/23).

#### 4.6 Conclusiones diagnósticas

Luego de analizar exhaustivamente la información obtenida de las entrevistas y encuestas podemos decir que la rotación de personal en el equipo de HRT es un problema complejo que se relaciona con diversos factores. Durante su análisis, se identificaron varias preocupaciones y desafíos que afectan a la fidelización del talento en la organización.

Entre las principales preocupaciones se encuentran la asignación a proyectos, el apoyo o seguimiento del liderazgo, la falta de alineación de expectativas, el sueldo y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Estos problemas están interrelacionados y se refuerzan mutuamente.

En cuanto al **proceso de asignación a proyectos**, es un punto importante por varios motivos: uno de ellos es la alineación de las expectativas de los empleados, que ingresaron al equipo esperando cierto tipo de trabajo y quizás hoy se encuentren desarrollando un rol que no era el esperado, y esto no les permite seguir desarrollando ciertas habilidades y capacitarse en su campo de especialización. Otro aspecto importante, sería la adecuación al rol y la capacitación para desarrollar proyectos de distintas especializaciones, aquí es donde se requiere mayor acompañamiento por parte de los líderes.

Por otra parte, es importante destacar el **rol de los líderes** y del **People Lead** en la gestión de los talentos. De acuerdo con las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que esta figura

no está funcionando de la manera esperada, ya que no logran contener y dar respuesta a las necesidades y preocupaciones de los empleados, sobre todo cuando están en proyectos solos. Los colaboradores esperan que los líderes puedan ayudarlos en **situaciones conflictivas con los clientes**, también que les brinden los **recursos y apoyo necesario** cuando enfrentan un proyecto solos.

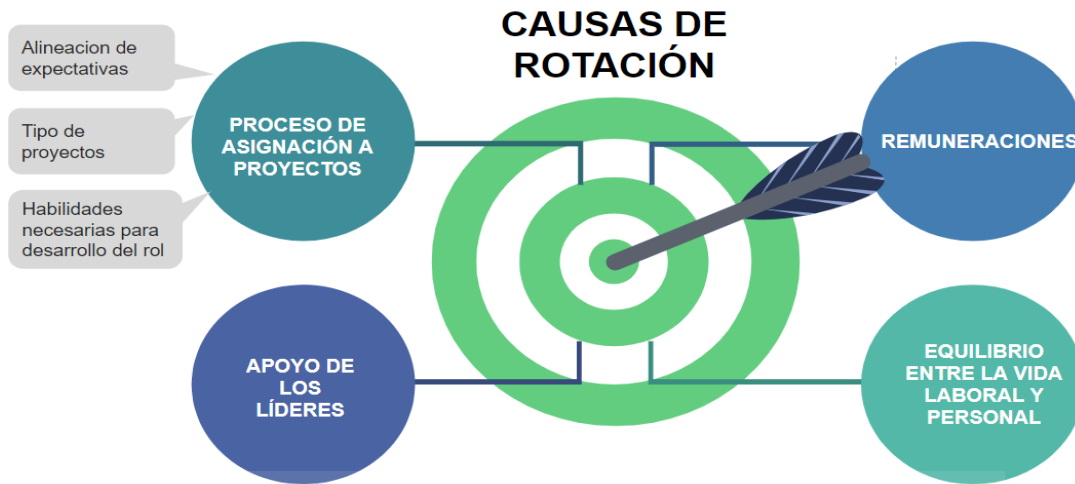
La preocupación por los **salarios** es otro de los principales desafíos que hoy enfrenta el equipo. Los empleados sienten que sus salarios están quedando rezagados en relación a los niveles del mercado, lo que puede llevar a una pérdida de competitividad en términos de fidelizar el talento. Es importante abordar esta cuestión para mantener la competitividad en el mercado. Es relevante mencionar que la empresa ha tomado medidas para abordar la preocupación de los empleados sobre la pérdida de competitividad salarial. Desde finales del 2022 se ha implementado un programa de beneficios flexibles para que los empleados puedan elegir las opciones que mejor se adapten a sus necesidades y luego en marzo del 2023, se ha comenzado a ofrecer una parte del salario en dólares. Sin embargo, es importante seguir monitoreando y evaluando la efectividad de estas medidas en el largo plazo.

Además, el **equilibrio entre la vida personal y laboral del equipo** es otro factor que se ve afectado por la falta de respuesta de los líderes y el *People Lead*. La figura del *People Lead* puede ser de gran ayuda, ya que la **sobrecarga de tareas** en los empleados es otro aspecto que se descubrió a partir de las entrevistas.

Otro punto importante en el que están trabajando, es en un sistema de reconocimiento por medio de puntos, para aumentar la motivación. El fin es valorar el desempeño y la contribución de los empleados a la empresa y a los proyectos, lo que se espera que aumente la motivación y su compromiso.

**Figura 7**

*Causas de la rotación de los empleados en el equipo de HRT.*



*Fuente: Elaboración propia.*



## 5. Plan de acción

### 5.1 Propuesta de valor- objetivos específicos

A partir del análisis teórico y la evaluación exhaustiva de los datos recabados en la investigación, se ha desarrollado una propuesta de valor de manera integral teniendo en cuenta los **factores clave que influyen en la rotación** de los empleados y se han determinado **objetivos** que se alinean con los aspectos más relevantes de la cultura de la organización, tales como: sus valores (la red global, respeto por el individuo, integridad, gestión responsable de recursos, entre otros), el ser *Truly Human*, teniendo un compromiso con el cuidado del bienestar integral, las fortalezas y acciones diarias.

Se buscará responder al objetivo del trabajo de desarrollar un plan de fidelización de los empleados y a la segunda pregunta de investigación acerca de comprender el rol de los líderes en cuanto a la fidelización del talento.

En primer lugar, se propondrá **capacitar a quienes ocupan el rol de *People Lead***, para que puedan contener emocionalmente, guiar y motivar a sus aconsejados. Además, uno de los objetivos es que estén preparados para tener conversaciones de carrera efectivas, trabajar en la alineación de expectativas, ayudarlos a potenciar y aprovechar sus fortalezas y a su vez, proponer un plan acorde para que puedan trabajar sobre las áreas de mejora.

En segundo lugar, se trabajará en torno **a mejorar las asignaciones a los proyectos y el apoyo** que se brinda, para asegurarse que los empleados tengan en claro cuál es su rol en el proyecto, que cuenten con la información, los recursos y el apoyo necesario previo a comenzar su asignación y durante el desenvolvimiento de esta.

Para atacar el punto de la **competitividad salarial**, dado que ya se comenzó a trabajar en esta área, y existe una limitante que es que los sueldos se determinan a nivel oficina, en el equipo de HRT se buscará promover una comunicación anticipada previo a cada aumento de sueldo, para que los empleados conozcan la fecha en que lo percibirán.

Luego, se buscará optimizar el **equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los empleados**, se buscará fomentar la transparencia para conocer la carga de trabajo de cada empleado y así poder desarrollar planes lo más personalizados posible, trabajando en torno a la asignación de iniciativas internas que promueve la empresa.

En cuanto al **reconocimiento y *feedback***, teniendo en cuenta que ya se comenzaron a implementar acciones como el otorgamiento de puntos, se buscará garantizar el *feedback* de manera escrita, otorgando un papel destacado al *People Lead* en este proceso.

Al centrarnos en estos objetivos, se buscará trazar un plan de acción que logre alcanzarlos y así promover el *engagement* del equipo.

## 5.2 Plan de acción

A continuación, se presentan las acciones que se propondrán para alcanzar los objetivos definidos en el Plan de Fidelización. A través de la implementación de estas acciones se espera que el equipo de HRT mejore el *engagement* de su equipo, creando un entorno laboral más satisfactorio y mejorando la experiencia del empleado.

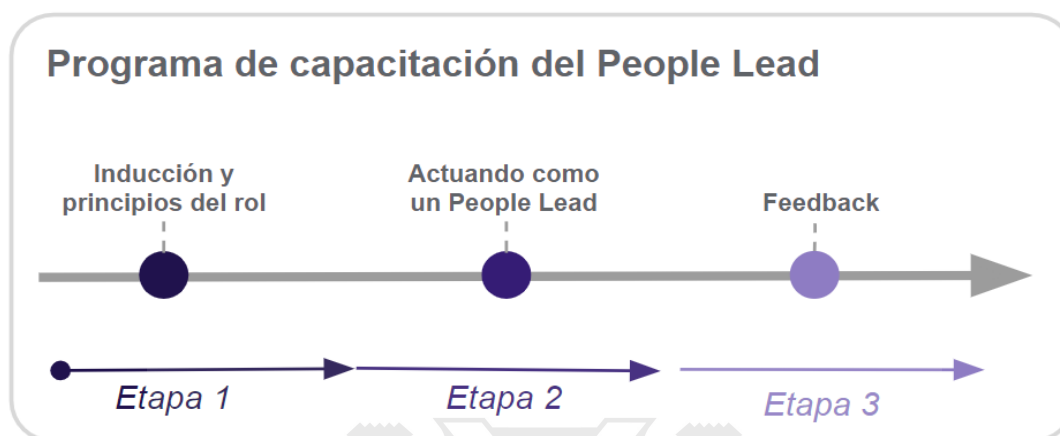
El criterio de priorización de las acciones propuestas se basa en su impacto a largo plazo y su alcance. En este sentido, se ha determinado que la capacitación de los *People Lead* sea el primer paso, ya que implica una transformación en su rol, sienta las bases para un cambio duradero y requiere tiempo para implementarse de manera efectiva. Además, será una acción clave que tendrá impacto en subsanar gran parte de las causas de rotación. Al iniciar con esta acción, se establece una base sólida que permitirá abordar de manera más efectiva todo lo que conlleva el proceso de asignación a los proyectos y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Tal como se evidenció en el diagnóstico, resulta claro que es imprescindible **fortalecer la figura del *People Lead***, para que pueda dar mayor soporte y apoyo a sus aconsejados. Para eso se proponen programas de capacitación con el fin de fortalecer sus habilidades emocionales de liderazgo y gestión del talento. Este programa será un requisito para quienes cumplan el rol de *People Lead*, el mismo contempla talleres y cursos que les permitirán obtener las habilidades necesarias y saber cómo responder ante inquietudes o situaciones que sus aconsejados están atravesando. El objetivo es llevar a cabo este programa en todo el equipo de T&O (Talento y Organización) que se compone de un total de 200 personas, de las cuales 45 aproximadamente son *People Leads* en el rol de Gerentes en adelante. Esto es para compartir experiencias entre equipos y tener discusiones más enriquecedoras.

El Programa consta de diferentes etapas y se adaptará según la experiencia y tiempo de cada empleado en el rol:

**Figura 8**

*Programa de capacitación del People Lead.*



*Fuente: Elaboración propia.*

- **Etapa 1: Inducción y Principios del Rol** (Duración: 2 semanas)

En esta etapa, se introducirá el rol del *People Lead*, detallando las responsabilidades y expectativas de este rol. La participación será obligatoria para quienes son nuevos en la empresa y ya podrían desempeñar a corto plazo este rol, o quienes llevan menos de un año ocupándolo. Luego quienes no cumplan con estas condiciones, serán invitados a los cursos, pero su participación será opcional, en caso de que quieran reforzar algún concepto. También se invitará a los más expertos a que den su testimonio y experiencia en este rol.

Como los *People Leads* ya son líderes de la organización, se abordarán las características que conlleva un liderazgo efectivo y las habilidades emocionales necesarias para desempeñarse de manera exitosa en la gestión del talento. Los participantes del programa recibirán cursos acerca de cómo crear un ambiente de transparencia y confianza y establecer relaciones sólidas con sus aconsejados. Esta etapa se llevará a cabo en dos encuentros y se repetirá en cada trimestre, para los nuevos ingresos o para los que empiecen a desempeñar el rol de *People Lead* desde Gerentes en adelante.

- **Etapa 2: Actuando como un *People Lead* - casos prácticos** (Duración: 4 semanas)

Esta etapa sucederá al mes siguiente de la primera, se desarrollarán las habilidades que son necesarias para llevar a cabo las conversaciones y guiar a los aconsejados.



Se dictará un taller que sucederá en dos encuentros debido a la cantidad de personas, en donde habrá un orador responsable por todo el grupo, y luego de acuerdo con la cantidad de participantes se dividirán en grupos para hacer las partes prácticas del curso, en estos habrá un moderador por grupo: se utilizarán distintos arquetipos de empleados, teniendo en cuenta edades, en qué momento de la carrera se encuentran y cuáles son las problemáticas comunes que pueden tener. Al dividirse en grupos, cada uno trabajará sobre un arquetipo de empleado y luego cuando regresen a la sala principal, el moderador ayudará a que todos compartan cómo trabajaron con la asignación que les tocó. Se abordarán temas como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y se ofrecerán herramientas para brindar apoyo en situaciones desafiantes. Estos talleres se adaptarán según el nivel de experiencia y las necesidades de cada uno. Se determinarán qué temas deben incluir los *People Leads* en sus conversaciones con sus asesorados: tales como alineación de expectativas de carrera, apoyo y seguimiento en proyectos, habilidades a reforzar y trabajar, entre otros. El objetivo de estos encuentros es también que todos compartan alguna conversación desafiante o destacable que hayan tenido con su aconsejado y cómo la resolvieron. De esta manera, se podrá arribar a nuevas formas de manejar situaciones y entender cuál sería la mejor manera de resolverlo.

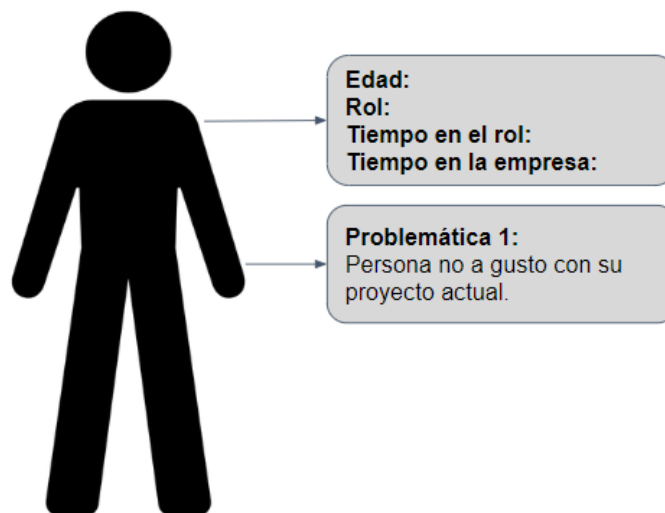
A continuación, se muestra un ejemplo de arquetipo:

**Figura 9**

*Arquetipo de empleado.*

Universidad de  
San Andrés

**ARQUETIPO 1**



*Fuente: Elaboración propia.*



- **Etapa 3: *Feedback*** (Duración: continua)

Por último, la etapa del *feedback* se centrará en seguir construyendo una cultura de retroalimentación constructiva 360 grados. Esta etapa está planificada para comenzar dos meses después de finalizada la etapa 2, se espera que se efectúe cuatro veces al año (una vez al final de cada trimestre). El objetivo es que los *People Lead* puedan seguir creciendo en su rol a través del *feedback* de sus aconsejados, y así entender qué tienen que seguir mejorando para poder adaptar el programa a cada individuo. A través de este proceso de *feedback*, los aconsejados podrán indicar cómo se sintieron, si recibieron la ayuda y el apoyo necesario para desempeñar su rol, y se les permitirá compartir sus perspectivas de manera formal y confidencial. Este proceso será llevado a cabo por el *People Advisor* del área de HRT de manera trimestral, se enviarán evaluaciones confidenciales y se tendrá una reunión online con el *People Advisor* para profundizar. Las evaluaciones se comprenderán de tres breves preguntas:

1. ¿El mentor brindó orientación efectiva que te ayudó a alcanzar tus metas y objetivos profesionales?
2. ¿El mentor se comunicó de manera clara y estuvo disponible cuando lo necesitabas?
3. ¿Recomendarías a este mentor a otros profesionales en busca de orientación y desarrollo?

Se realizará este proceso de manera regular a lo largo del tiempo con el fin de comprender las experiencias de los aconsejados en las diferentes etapas de su relación con su *People Lead*. Esto permitirá identificar patrones y también hacer un seguimiento del progreso de quienes ocupan este rol.

El *feedback* será analizado por el *People Advisor* y se compartirá con los líderes del equipo de mayor experiencia: las dos Gerentes Senior y el Socio líder del equipo. Estas evaluaciones también servirán como un agregado a las evaluaciones de desempeño semestrales.

A través de los resultados obtenidos se tomarán decisiones tales como: identificar patrones y así ajustar alguna etapa del curso o agregar algún tema, y también entender si los aconsejados deben continuar o no con el mismo *People Lead*.

Se considera que la única posible limitante para llevar a cabo esta primera acción es el tiempo. Es por eso, que se presentará con suficiente antelación, aproximadamente 1 mes y medio, para poder coordinar las agendas de todos los líderes que están involucrados en el programa y la del *People Advisor*, planificando con antelación sus sesiones de *feedback* con los

aconsejados. Además, no implicará un aumento de presupuesto, ya que se espera que el curso sea dictado por personas que trabajen en la empresa, específicamente se solicitará al área de *Learning* y no será necesario invertir en nuevos sistemas.

Este programa será sumamente importante para el crecimiento de los líderes tanto en habilidades emocionales como estratégicas, asegurando su capacidad para fomentar la fidelización del talento en el equipo de HRT.

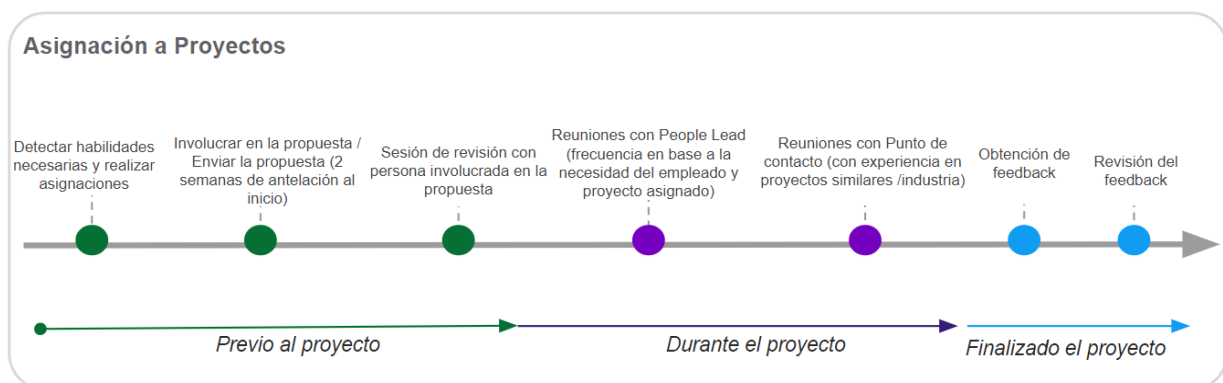
El segundo apartado de este programa consistirá en trabajar sobre la satisfacción de los empleados en cuanto a su trabajo: esto comprende la **calidad de sus asignaciones y el apoyo otorgado**.

Primero para alinear expectativas en cuanto a tipo de proyectos se implementará un **plan de comunicación** liderado por el Socio del área, quién comunicará al equipo que, debido a la recesión mundial, se está afrontando dificultades en conseguir proyectos de consultoría de Recursos Humanos y que por el momento se está trabajando para afianzar la relación con otros países y así poder mejorar la calidad de las asignaciones. Pero se informará que es algo transitorio y que pueden tocar proyectos que no sean de la expertís principal del equipo pero que a su vez se los acompañara en esa etapa, brindando tranquilidad. Se irá comunicando abiertamente cuando surjan nuevas oportunidades al equipo. Esta comunicación surgirá del líder del área quien atenderá una vez por mes a las reuniones de equipo semanales.

Luego, Se trabajará en tres etapas teniendo en cuenta el tiempo del proyecto: previo, durante y finalizado:

**Figura 10**

*Cronograma de asignación a proyectos.*



*Fuente: Elaboración propia.*

### **Previo al proyecto:**

Primero, para cada posible asignación se seguirá trabajando en conjunto con el *Career Advisor*, que, como se mencionó anteriormente, es la persona encargada de asignar a los colaboradores a proyectos alineados a las fortalezas y a sus aspiraciones profesionales. Por lo tanto, esta figura es la que identifica las **habilidades necesarias** que requerirá el puesto y en base a las habilidades que tenga el equipo se harán las asignaciones de cada proyecto. Se comenzará a trabajar en conjunto con los *People Leads* para desarrollar las habilidades que los empleados necesiten, para afrontar esos proyectos que hoy no están preparados.

Para garantizar que los empleados no se vean abrumados por la autonomía que tengan en sus proyectos y sea un trabajo que se disfrute, se implementará un **proceso de revisión anticipada**. Se buscará involucrar a los empleados en la propuesta y planificación del trabajo que ejecutarán. Dado que esto no es siempre posible porque a veces los empleados que participaran del proyecto están asignados a otro cuando se escribe la propuesta, se les brindará con al menos dos semanas previo al inicio del proyecto, la propuesta de trabajo: incluyendo los plazos, entregables requeridos y todos los detalles necesarios. Luego se planificará una sesión con una de las personas que haya escrito la propuesta y que ya haya tenido contacto previo con el cliente, esta reunión puede suceder una vez comenzado el proyecto, pero no superando las dos semanas de su comienzo. Esto permitirá que tengan una comprensión clara de lo esperado y les dará tiempo para poder buscar información, consultar lo que no comprenden y prepararse adecuadamente.

### **Durante el proyecto:**

En esta etapa se implementarán diferentes enfoques dependiendo la situación de cada empleado. El objetivo es asegurar que se otorgue el apoyo adecuado y se mantenga una comunicación fluida a lo largo del proyecto para poder detectar cualquier inconveniente a tiempo.

En caso de que la persona asignada esté trabajando junto a alguien de la empresa en Argentina, el seguimiento se hará de la manera tradicional a través del *People Lead*, en la frecuencia que éste y su aconsejado establezcan, para revisar el progreso del proyecto, abordar cualquier desafío que surja y proporcionar el apoyo necesario.

Si, en cambio, el empleado está trabajando sin ningún referente de la oficina de Argentina y reportando a un líder del exterior o del cliente, se hará un seguimiento más cercano. El *People Lead* asumirá un papel aún más activo, con mayor frecuencia de encuentros para asegurar que se satisfagan las necesidades del empleado durante el proyecto.

Adicionalmente, se organizará un recorrido de los entregables con un **punto de contacto en la empresa, facilitado por el People Lead**, que haya participado en proyectos o industrias similares. Esta persona podrá proporcionar orientación sobre los puntos clave a tener en cuenta y ofrecerá apoyo y asesoramiento a la persona asignada al proyecto. El contacto con esta persona lo iniciará el empleado cuando lo crea más conveniente y de mayor valor. Además, se proporcionará todo el material y recursos necesarios que puedan ayudar al empleado a desempeñarse de la mejor manera.

### Finalizado el proyecto:

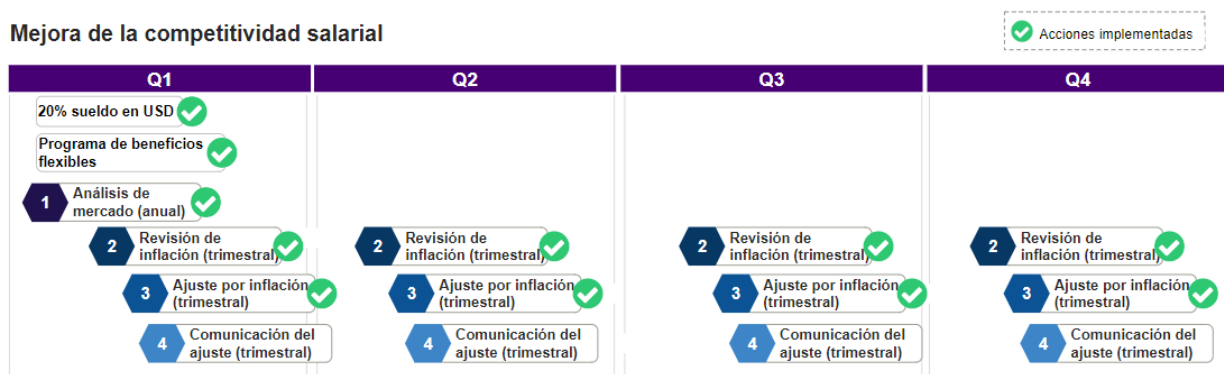
Una vez concluido el proyecto se seguirán las siguientes acciones:

- **Obtención de *feedback*:** asegurarse que en el plazo de los 30 días siguientes el empleado obtenga el *feedback* por escrito del líder con el que participó. Si es un líder del exterior o un cliente, el *People Lead* deberá hacer seguimiento si es que la retroalimentación no es enviada ante el primer requerimiento del empleado.
- **Revisión del *feedback*:** esta revisión se hará junto con el *People Lead*, para poder reforzar sus fortalezas y trabajar sobre lo que se debe mejorar a través de capacitaciones o cursos específicos que brinda la empresa. Esto permitirá, que la persona esté más capacitada en un futuro para un rol similar o también para un rol en el que se necesitan ciertas habilidades que hoy en día la persona debe mejorar.

Otro de los puntos importantes del Plan de acción, es la **mejora de la competitividad salarial** de los empleados. Si bien ya se puso en marcha un plan de beneficios flexibles y el 20% del pago del sueldo en dólares, como lo permite el artículo de la Ley del Contrato de Trabajo que trata sobre el pago en especie, es importante mantener una comunicación de los ajustes salariales previo a realizarse, para que el empleado sepa cuando cuenta con los mismos.

**Figura 11**

*Cronograma de ajuste salarial contemplando acciones implementadas y propuestas.*



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la política de remuneraciones se establece a nivel oficina (filial de Argentina) donde se lleva a cabo un **análisis anual y otro trimestral**. Anualmente se realiza un **estudio de mercado** en el cual se reevalúan las bandas salariales y, trimestralmente se hacen ajustes en función a la inflación. Cada equipo tiene la capacidad de actuar en caso de identificar que alguna posición se encuentra por debajo del mercado, y existe riesgo de pérdida de talento. En tal caso, podrán aumentar dichas posiciones o proporcionar incrementos salariales estratégicos a ciertas personas.

Dado este contexto, en el que las decisiones acerca de los salarios se determinan en principio a nivel oficina, se optará por **comunicar cualquier ajuste previamente** a realizarse, en las reuniones semanales de equipo, para que los empleados ya tengan conocimiento a partir de qué fecha contarán con un incremento salarial. Luego, se detectará cualquier descontento en los empleados a través de los *People Lead*, para poder hacer uso de aumentos puntuales en caso de ser necesarios.

Para finalizar con el último punto del plan de fidelización, una vez que el equipo pueda absorber una **nueva iniciativa** se propondrá comenzar con una llamada: “Gestión del conocimiento”. Esta iniciativa tendrá como objetivo capitalizar el conocimiento del equipo y poder así ser una fuente de soporte para que los empleados consulten en sus nuevos proyectos. Esto se hará mediante la gestión de todos los **documentos finales** que los colaboradores hayan hecho en sus proyectos. Luego, el equipo asignado a esta iniciativa se encargará de crear una carpeta en el drive de HRT llamada “Gestión del conocimiento” que a su vez se subdividirá en:

- **Principales tópicos de los proyectos:** cultura, gestión de performance, visión y misión, agilidad, tecnología, centros de servicios, entre otros.
- **Industrias:** dentro de cada tópico tendremos las industrias en las que se trabaja: automotriz, farmacéutica, consumo masivo, energía, etc.
- **Clientes:** los clientes con los que se haya trabajado. Manteniendo su confidencialidad siendo solamente de uso interno.

## Figura 12

*Iniciativa propuesta: “Gestión del conocimiento”.*



*Fuente: Elaboración propia.*

El objetivo es que todo el equipo pueda subir el contenido, primero, a una carpeta llamada “entregables” (transitoria) donde guardaran los entregables finales de cada proyecto en el que estuvieron y a su vez completaran un “Tracker” que será la guía que detallará las principales características del documento subido (año, integrantes, cliente, proyecto, objetivo) y el enlace con su locación. Luego, el equipo de gestión del conocimiento los tomará de la carpeta de entregables y los guardará en su carpeta correcta según el tópico, industria y cliente. Por último, actualizará el campo de locación con el link del archivo.

Esta iniciativa tendrá un fuerte impacto tanto en la etapa previa al proyecto como también durante, ya que el empleado podrá buscar material relacionado en todo momento.

Por otra parte, respecto al **equilibrio entre la vida personal y laboral** de cada empleado, se espera que al mejorar el proceso de asignación de proyectos y brindar un mayor apoyo en el transcurso de los mismos, esto impacte significativamente en la calidad del tiempo que los empleados dedican al trabajo. Al recibir un mejor asesoramiento, podrán optimizar su rendimiento y eficiencia en las tareas asignadas. Sin embargo, se buscará atacar esta preocupación directamente haciendo foco en la asignación de iniciativas internas que los empleados llevan a cabo además de los proyectos. Siguiendo con uno de los mandatos principales de la organización “El cliente está primero”, se promoverá la flexibilidad en cuanto a las iniciativas internas, reconociendo que pueden ser adaptadas en función de las necesidades del cliente y la disponibilidad de recursos. Esto es, cuando el empleado tenga alta carga de trabajo en su proyecto, se buscará: delegar el mando de la iniciativa a alguien más del equipo, adicionar un recurso a esa iniciativa, o bien, alargar los plazos para presentar los entregables de la misma. Pero siempre haciendo énfasis en que el cliente es prioridad y que las iniciativas internas pueden ser flexibles. Además, se propondrá establecer un número máximo de iniciativas internas por cada empleado, siendo una sola liderada por el mismo. En este sentido, una posible limitante sería que el número de iniciativas supere la cantidad de consultores disponibles para liderarlas. Por lo tanto, en caso de que esto ocurra, se planteará una solución específica para las iniciativas que son de naturaleza continua, es decir, que no tienen una fecha de finalización definida. En estos casos, se propondrá que una vez que la iniciativa esté en marcha y solo requiera seguimiento, un analista con experiencia asumirá la responsabilidad, permitiendo así su independencia progresiva y brindándole la oportunidad de prepararse mejor para un futuro rol como consultor.

### **5.3 Factores clave de éxito**

Para poder llevar a cabo el plan propuesto, se necesitarán una serie de factores clave:



1. **Planificación:** es importante para poder llevar a cabo un plan de acción robusto. Se establecerán plazos, fechas de los cursos con anticipación, a su vez planes de contingencia en caso de que no se avance en torno a lo esperado.
2. **Apoyo del liderazgo:** se buscará que el Socio apruebe el plan de acción y que sea uno de los principales embajadores, junto con las Gerentes Senior. Para ello, se buscará explicar la problemática con ejemplos concretos, para evidenciar la necesidad de su implementación y el por qué es tan valioso promoverlo.
3. **Rol del *People Advisor* y del *Career Advisor*:** serán el principal soporte de los líderes, tanto en las asignaciones de proyectos, como en los cursos de *People Lead*.
4. **Monitoreo continuo:** para poder entender si se está trabajando acorde al plan o es necesario realizar algún ajuste, que se ejecutará de la siguiente manera según cada iniciativa:
  - Programa de capacitación del *People Lead*: a cargo del *People Advisor*.
  - Asignación de proyectos: a cargo del *Career Advisor* y *People Leads*.
  - Comunicación anticipada de las remuneraciones: a cargo del Socio / Gerentes Senior.
  - Equilibrio entre vida personal y laboral: a cargo de *People Leads*.
  - Nueva iniciativa "Gestión del conocimiento": a cargo de las Gerentes y Gerentes Senior.
5. **Adopción de estas nuevas acciones en las formas de trabajo:** desde que uno ingresa a la compañía será clave que estas acciones estén internalizadas en las formas de trabajo de las personas.

Universidad de  
San Andrés



## 6. Conclusiones finales

A la luz de lo investigado, tanto a nivel teórico como en el campo, se ha podido confirmar que no siempre la principal causa de rotación es económica, sino que hay más factores que intervienen a la hora de que un empleado decida renunciar.

Es muy costoso para una empresa tener altos niveles de rotación, más en equipos chicos, ya que deberá invertir dinero desde la contratación de esos nuevos empleados, su *onboarding*, hasta que sean colaboradores que puedan generar ingresos. En la empresa, el tiempo de *onboarding*: hasta que un empleado adopta la cultura y las formas de trabajo, se considera mínimo de seis meses, por lo tanto, es muy costoso tener colaboradores que roten al año de haber ingresado a la compañía. De esa forma todo el tiempo se cuenta con un equipo que no logra ser lo suficientemente “maduro” en términos de conocimientos.

Es interesante como en el ámbito de la consultoría, el acompañamiento de los líderes y el **otorgamiento de los recursos correspondientes** juegan un papel clave en la experiencia del empleado. El **apoyo de los líderes** se vuelve fundamental en el bienestar de los equipos que gestionan: la capacidad de aconsejar, motivar y ofrecer un espacio de escucha fortalece sin dudas el compromiso de los empleados con la organización.

Además, se pudo evidenciar que la pandemia ha tenido un impacto significativo en la forma en la que interactuamos en el entorno laboral: antes era sencillo acercarse a un compañero para hacer una consulta o conversar con un líder en el pasillo. Sin embargo, con el nuevo paradigma del trabajo virtual, hemos experimentado un cambio en estas **dinámicas de interacción y colaboración**, entendiendo que hoy en día se deben generar y pautar esos espacios de diálogo que antes surgían de manera espontánea. De la misma manera, que se deben poner al alcance de todos los recursos necesarios.

Me parece interesante citar a la Dra. María Laura Henry (2020), ya que el análisis que plantea fue uno de los ejes centrales del trabajo: “En muchas organizaciones el fenómeno de una “autonomía padecida” sucede porque recaen en los trabajadores unas expectativas poco claras, mal explicitadas o con amplios márgenes de incertidumbre.”

El presente trabajo no solo ha arrojado luz para comprender cuáles son las variables que inciden en la rotación de los empleados, sino que también ha despertado mi interés en seguir investigando el tema, ya que vivimos ante cambios constantes de paradigmas, pero lo importante es no dejar de cuestionarnos, incomodarnos con preguntas y poder tener las herramientas necesarias para adaptar constantemente los planes de fidelización. Aplicando las acciones propuestas, estoy convencida que puede significar un punto de inflexión en la estrategia de recursos humanos del equipo de HRT, creando una experiencia positiva para

los empleados, disminuyendo en gran medida la rotación del área y sirviendo de ejemplo para otros equipos dentro de la organización que deseen imitar estas prácticas.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Bibliografía

- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos? (pp. 39 a 54). Madrid: Ediciones Paidós.
- Adictos al trabajo. (2020). Lo que hace a las organizaciones diferentes: Proyecto Aristóteles de Google. Recuperado de: <https://www.adictosaltrabajo.com/2020/12/14/lo-que-hace-a-las-organizaciones-diferentes-proyecto-aristoteles-de-google/>.
- Bakker, Arnold B; Demerouti, E; Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? Países Bajos: Ciencia & Trabajo.
- Corporate Leadership Council. (2004). Driving Performance and retention through employee engagement. 2004 Corporate Executive Board.
- Coyle, D. (2018). The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. Bantam Books, New York.
- Debeljuh, P.; Destéfano, A.; Paladino, M. (2015). Hacia un nuevo Pacto entre Trabajo y Familia / Guía de buenas prácticas. IAE Business School. Universidad Austral.
- Gadow, F (2013). Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio. Ediciones Granica S.A.
- Gallup. (2023). Culture Transformation. Recuperado de: <https://www.gallup.com/workplace/229832/culture.aspx>
- Gallup. (2023). Designing the Employee Experience to improve workplace culture and drive performance. Recuperado de: <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx>
- Gibson, J.L; Ivancevich, J.M; Donnelly, J.H. (2011). Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Gore, E. (febrero, 2019). Sobre liderazgo y autoridad en tiempos de incertidumbre. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/sobre-el-liderazgo-y-la-autoridad-en-tiempos-de-ernesto-gore/?originalSubdomain=es>.
- Groysberg, B; Lee, J; Price, J; Yo-Jud, C. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Publishing.
- Henry, M. Laura; Neffa, J. Cesar; Kohen, J. Andrés; Korinfeld, Silvia; Lualdi, Carolina; Padrón, Ricardo (2020). Pandemia y Riesgos Psicosociales en el trabajo. Una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical. Homo Sapiens Ediciones.

- Kahn (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Fuente: The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4 (1990), pp. 692-724. Academy of Management.
- Maristany, J.M. (2007). Administración de recursos humanos. Prentice Hall.
- OMS. Página oficial – datos y cifras. (Junio, 2022). Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>.
- Parte de Prensa (2022). Economía: “Hay riesgo de hiperinflación en Argentina”, advierte Rubinstein.
- Pérez, J.A; Risiglione, M.L; Brava, E. (2020). COVID-19 y la implementación del teletrabajo en organizaciones argentinas ¿fortaleza u oportunidad? Artículos presentados a RADI, Empresas y Servicios de Ingeniería.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. The Academy of Management Executive (1993-2005), 2005, Vol. 19, No. 4, Classic Articles from AME (Nov. 2005), pp. 95-108. Academy of Management.
- Pink, H.D. (2021). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, New York.
- Saks, Alan M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 7, 2006, pp. 600-619. Emerald Group Publishing Limited.
- Schein, E (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza & Janes Editores, S.A.
- Schenone Sienra, D., & Oliva, M. (2017). La responsabilidad familiar corporativa frente al problema de la conciliación familia trabajo. Tensiones entre el derecho al cuidado y la inversión en capital humano en la Argentina (7th ed). (p. 71-95). Argentina: Cuadernos de Economía Crítica.
- Sinek, S. (2017). Leaders Eat Last. Portfolio.
- Steizel, S; Karpf, L; Maffeo, S. (2019). La transformación cultural: Perspectivas y desafíos de gestión. Equipo de Educación Ejecutiva Universidad de San Andrés.
- William H. Macey. (2008). The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1 (2008), 3–30. Society for Industrial and Organizational Psychology.

## 8. Anexos

### Anexo 1: Cuestionario para la entrevista de Líderes de la compañía.

#### Datos del entrevistado

- Edad:
  - Puesto en HRT:
  - Tiempo en el equipo:
1. ¿Previo a estar en el equipo de HRT, has estado en otra área de la empresa?
  2. ¿Cómo gestiona/ aborda la diversidad generacional?
  3. ¿Tienen indicadores de rotación y detalle en cuanto a motivos, cantidad de renunciaciones o despidos? En caso de tenerlos, ¿Qué hacen luego de obtener estos indicadores?
  4. ¿Cómo se acompaña a las personas y se las guía a lo largo de su carrera?
  5. ¿Cómo es el método de evaluación formal actual? ¿Cómo se dan los ascensos?
  6. ¿De qué manera se capacita y desarrolla a los empleados?
  7. ¿Cuáles son los retos con los empleados a la hora de congeniar sus preferencias profesionales con las posibilidades de la empresa? ¿Cómo se aborda con cada colaborador?
  8. ¿Cuáles son las principales preocupaciones que escucha de su equipo en relación a su trabajo?
  9. ¿Qué acciones se han implementado para mejorar la fidelización (o retención) de talento en el equipo de HRT?
  10. ¿Se han tomado iniciativas para fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados? En caso afirmativo por favor ampliar.
  11. ¿Cómo se promueve la colaboración y el trabajo en equipo?
  12. ¿Cuáles son los retos o desafíos en cuanto a la comunicación con el equipo para usted como líder?
  13. ¿Cómo se reconoce y se premia el buen desempeño de los empleados en su equipo?
  14. ¿Cuáles son los planes a futuro para mejorar la fidelización de talento en el equipo de HRT?
  15. ¿Qué retos cree que representa la rotación de empleados para la empresa?

## **Anexo 2:** Cuestionario para la entrevista de Ex empleados de la compañía.

### Datos del entrevistado

- Edad:
  - Puesto en HRT:
  - Tiempo en el equipo:
1. ¿Cuáles fueron las razones por las que dejaste tu trabajo en la consultora?
  2. En caso de que hayas aceptado una nueva propuesta laboral, ¿Qué te motivó a hacerlo?
  3. ¿Qué es lo que más valorabas de la consultora?
  4. ¿Consideras que había un claro seteo de expectativas?

### **Cultura:**

5. ¿Cómo se promovía el trabajo en equipo y colaboración en HRT? ¿Consideras que las estrategias eran efectivas?
6. ¿La empresa promueve la igualdad de oportunidades?

### **Liderazgo:**

7. ¿Has estado satisfecho con la forma en que se supervisaba y evaluaba tu trabajo?
8. Durante tu experiencia laboral, ¿sientes que los líderes con los que trabajaste tenían las habilidades y conocimientos necesarios para liderar efectivamente y apoyar al equipo de trabajo?"
9. ¿Te has sentido escuchado y valorado por tus superiores?
10. ¿Crees que dentro del equipo de HRT hubo una buena y transparente comunicación interna?
11. ¿Te han brindado los recursos y el apoyo necesario para realizar eficazmente tu trabajo?

### **Capacitación y desarrollo:**

12. ¿Sentiste que había oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa?
13. ¿Se incentivaba el desarrollo horizontal de los empleados, como la rotación entre áreas? ¿O se busca el desarrollo vertical dentro de una misma área?
14. ¿Sientes que has tenido la oportunidad de trabajar en proyectos interesantes y desafiantes? Detallar los que no te parecieron interesantes y por qué.

### **Equilibrio vida laboral y personal**

15. ¿Sentías que tenías el equilibrio deseado entre tu vida personal y laboral?

### Anexo 3: Población encuestada

| Categoría            | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| <b>Edad</b>          |            |
| 22-25 años           | 20%        |
| 26-30 años           | 60%        |
| 31-35 años           | 20%        |
| <b>Tiempo en HRT</b> |            |
| Menos de 1 año       | 10%        |
| 1-2 años             | 60%        |
| 3-4 años             | 10%        |
| 4-5 años             | 20%        |
| <b>Rol</b>           |            |
| Analista             | 20%        |
| Consultor            | 60%        |
| Gerente              | 20%        |



Universidad de  
**San Andrés**



#### **Anexo 4: Preguntas de la encuesta**

1. Por favor completar con la edad:
2. ¿Por cuánto tiempo trabajaste en el equipo de HRT?
3. ¿Previo a estar en el equipo de HRT, has estado en otra área de la empresa?
  - 3.1 Si la respuesta es afirmativa, especificar en qué equipo y cuánto tiempo estuvo
4. ¿Cuál fue tu puesto en el equipo de HRT?
5. ¿Cuál fue la principal razón por la cual dejaste tu trabajo en la consultora?
  - 5.1 Comentarios adicionales sobre los motivos de egreso:
6. ¿Cuán adecuados consideras que fue el salario y beneficios en comparación con el mercado?
7. ¿Recibiste algún tipo de capacitación o formación durante tu tiempo en la empresa?
  - 7.1 En caso de haber recibido capacitación ¿Qué tan satisfecho/a estas con la capacitación recibida?
8. ¿Consideras que tu trabajo en el equipo de HRT fue desafiante y estimulante?
  - 8.1 En caso de que la respuesta sea afirmativa, detallar qué fue lo que los estimuló/ desafió y si recibiste el apoyo suficiente para realizar tu trabajo
9. ¿Cuán satisfecho has estado con el equilibrio entre tu vida personal y laboral mientras trabajabas en el equipo de HRT?
10. ¿Cómo describirías la cultura en el equipo de HRT?
11. ¿Sentiste que había oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa?
12. ¿Recibiste algún tipo de reconocimiento por tu trabajo en el equipo de HRT?
13. ¿Consideras que el liderazgo en la empresa era efectivo?
  - 13.1 Agregar comentarios para la respuesta anterior acerca del liderazgo
14. ¿Hubo algún problema específico en el equipo o en la empresa en general que influyó en tu decisión de irte?
15. ¿Recomendarías trabajar en el equipo de HRT a otros profesionales en tu campo?
16. ¿Crees que la empresa valoraba tus opiniones y aportes?
  - 16.1 Posibilidad de agregar comentarios adicionales a la respuesta anterior
17. ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para reducir la rotación de empleados en el equipo de HRT?

**18.** ¿Cómo te has sentido emocionalmente en el trabajo?

**18.1** En caso de haber experimentado algún sentimiento negativo, ¿Pudiste manejarlo dentro de la empresa? ¿De qué manera?

**19.** ¿Cómo crees que ha sido la carga de trabajo?

**19.1** Por favor agregar comentarios adicionales a la respuesta anterior

**20.** ¿Te han brindado los recursos y el apoyo necesario para realizar eficazmente tu trabajo?

**20.1** Por favor agregar comentarios adicionales a la respuesta anterior

**21.** ¿Sientes que los proyectos en los que trabajaste fueron interesantes en relación a las expectativas que tenías al ingresar a la empresa?

**21.1** Por favor agregar comentarios adicionales a la respuesta anterior.

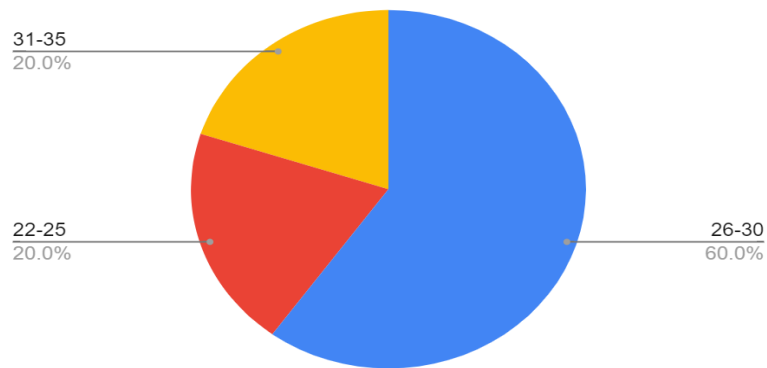


Universidad de  
**San Andrés**

**Anexo 5:** Respuestas de encuesta a Ex empleados de la compañía.

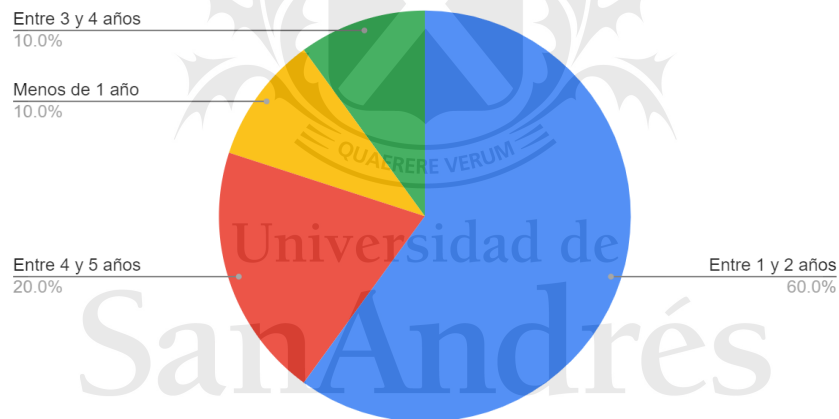
1. Por favor completar con la edad:

1. Por favor completar con la edad:



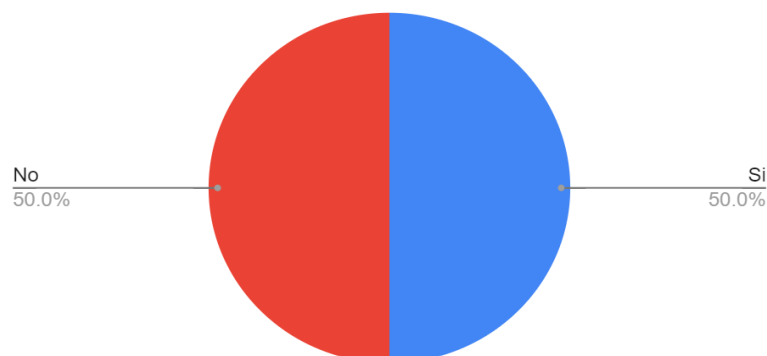
2. ¿Por cuánto tiempo trabajaste en el equipo de HRT?

2. ¿Por cuánto tiempo trabajaste en Accenture en el equipo de HR Transformation?



3. ¿Previo a estar en el equipo de HRT, has estado en otra área de la empresa?

3. ¿Previo a estar en el equipo de HR Transformation, has estado en otra área de la e...

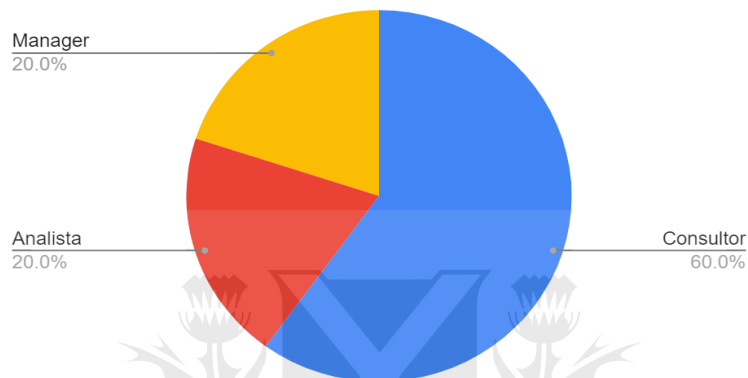


3.1 Si la respuesta es afirmativa, especificar en qué equipo y cuánto tiempo estuvo

- CFO & Enterprise Value - 6 meses.
- HR shared services 4 años
- CFO&EV en el COE, 4 meses
- Business Change Agility - 4 años

4. ¿Cuál fue tu puesto en el equipo de HRT?

4. ¿Cuál fue tu puesto en el equipo de HRT?



5. ¿Cuál fue la principal razón por la cual dejaste tu trabajo en la consultora?

5. ¿Cuál fue la principal razón por la cual dejaste tu trabajo en Accenture?



5.1 Comentarios adicionales sobre los motivos de egreso:

- Certeza intuitiva de saber que no era el lugar en el que quería desarrollar mi carrera profesional.
- Emprendimiento personal
- Experiencia en el exterior, pedí traspaso de oficina.
- Sentía que el proyecto en el que estaba no era desafiante ni tampoco estimulante. Tenía que realizar muchas tareas monótonas y automáticas. No estaba involucrado

en procesos de decisión, análisis y resolución o asesoramiento en los procesos que estuve involucrado. Básicamente, sentí que estaba como de soporte o cumpliendo un rol de "runner" de los consultores o de los clientes y, eso resultaba poco estimulante.

- Estaba trabajando en un proyecto para Europa, pero con un equipo de India, con lo cual la coordinación para trabajar se hacía muy difícil, me sentía muy sola y además el proyecto no tenía nada que ver con mi rol: era la integración y adaptación de diversos sistemas y yo no tenía experiencia en integraciones.
- Me asignaron a un proyecto que no sentía que tuviera desafíos para mi crecimiento profesional. Pedí si me podían cambiar, pero tuve una respuesta negativa. No me sentí escuchada en cuanto a mis expectativas profesionales.
- Proyecto muy demandante que no me permitía un equilibrio con mi vida personal, teniendo una familia con hijos pequeños.
- Estudio

6. ¿Cuán adecuados consideras que fue el salario y beneficios en comparación con el mercado?

6. ¿Cuán adecuados consideras que fue el salario y beneficios en comparación con mercado?

b- Adecuado en relación al mercado  
30.0%

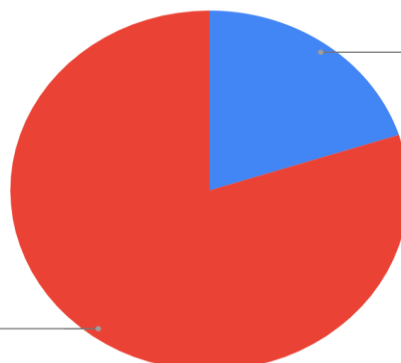


c- Por debajo en relación al mercado  
70.0%

7. ¿Recibiste algún tipo de capacitación o formación durante tu tiempo en la empresa?

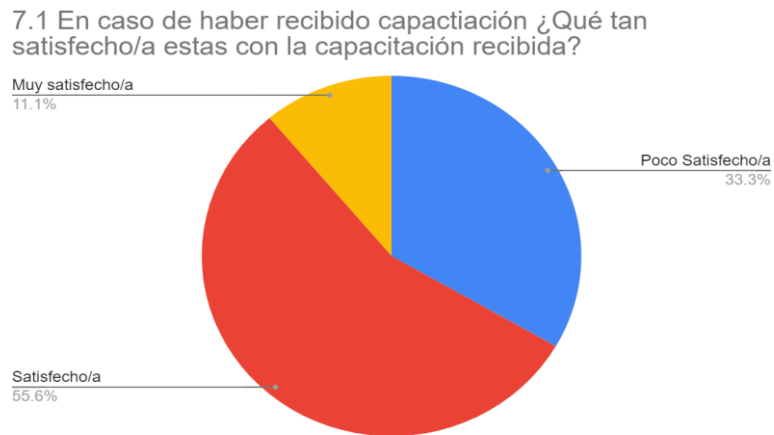
7. ¿Recibiste algún tipo de capacitación o formación durante tu tiempo en la empresa?

Si  
80.0%



No  
20.0%

7.1 En caso de haber recibido capacitación ¿Qué tan satisfecho/a estas con la capacitación recibida?



8. ¿Consideras que tu trabajo en el equipo de HRT fue desafiante y estimulante?



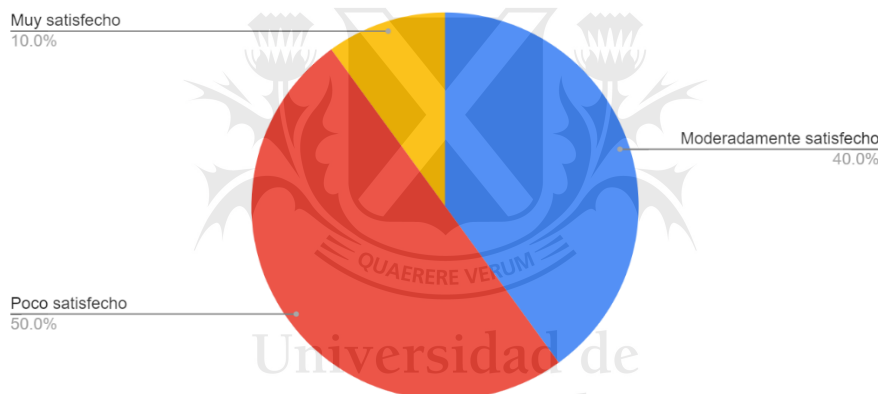
8.1 En caso de que la respuesta sea afirmativa, detallar qué fue lo que los estimuló/ desafió y si recibiste el apoyo suficiente para realizar tu trabajo

- Hubo una primera parte de mayor desafío; pero en promedio no lo fue.
- Fue desafiante porque muchas veces me asignaron tareas o proyectos de los cuales nunca había hecho o desarrollado
- Aprender cosas nuevas, trabajar en proyectos de distinta índole, trabajar con personas de distintos *background* y países
- El desafío se encuentra principalmente en dinamismo del rol y los cambios constantes de prioridades, no sentí haber recibido el apoyo necesario para cumplir con los objetivos

- Si, al principio fue desafiante y estimulante pero los últimos proyectos no fueron así y no sentí haber recibido el apoyo necesario
- A lo largo de mis 3 años tuve la oportunidad de trabajar en proyectos muy desafiantes, pero el último tiempo esto no paso.
- La variedad de proyectos en los que tuve la posibilidad de trabajar. Posibilidad de liderar equipos.
- Cada proyecto era un mundo nuevo y aprendí mucho sobre los diferentes temas de HR y el relacionamiento con el cliente. Los managers del proyecto son los que más me apoyaron

9. ¿Cuán satisfecho has estado con el equilibrio entre tu vida personal y laboral mientras trabajabas en el equipo de HRT?

9. ¿Cuán satisfecho has estado con el equilibrio entre tu vida personal y laboral mientras trabajabas en el equipo de HR Transformation?



10. ¿Cómo describirías la cultura en el equipo de HRT?

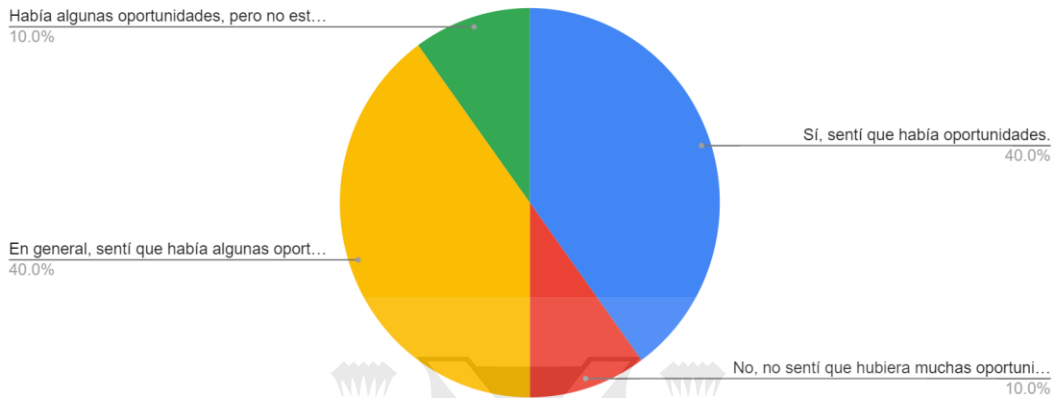
- Se buscaba una cultura de trabajo con una energía de “familia”; lo cual desde la contención es positivo, pero faltaba trabajar el desapego y el ser consciente del que el primer vínculo sigue siendo el profesional. Por otro lado, había una falta de coherencia entre lo que se decía que se era y se hacía con lo que efectivamente se era y se hacía.
- Jerárquica
- Agradable, cálida, ayuda mutua
- Desafiante, colaborativa, proactividad.
- Desafiante
- Muy humano y cálido. Los líderes muy presentes o atentos al aspecto personal y bienestar de los empleados. Muy conforme con eso. Muy empáticos en general.
- La cultura es de dar todo por la empresa, un poco competitiva y no se era coherente con lo que se decía y se hacía



- Creo que es una cultura colaborativa y con buen ambiente laboral.
- Trabajo en equipo, buen ambiente laboral
- Muy colaborativo y amigable

**11. ¿Sentiste que había oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa?**

11. ¿Sentiste que había oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa?



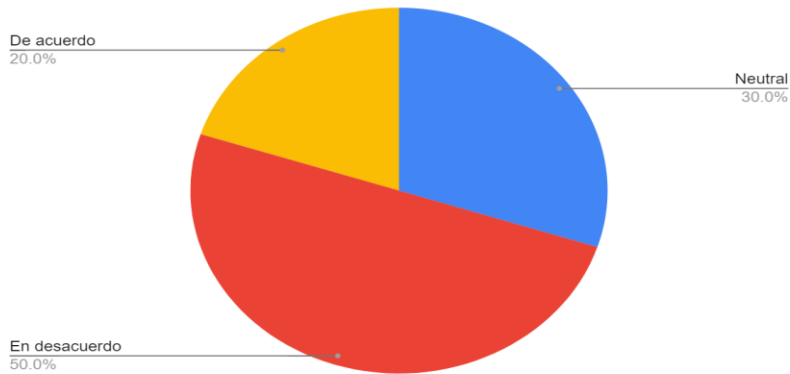
**12. ¿Recibiste algún tipo de reconocimiento por tu trabajo en el equipo de HRT?**

12. Recibiste algún tipo de reconocimiento por tu trabajo en el equipo de HRT?



**13. ¿Consideras que el liderazgo en la empresa era efectivo?**

13. ¿Consideras que el liderazgo en la empresa era efectivo?



### 13.1 Agregar comentarios para la respuesta anterior acerca del liderazgo

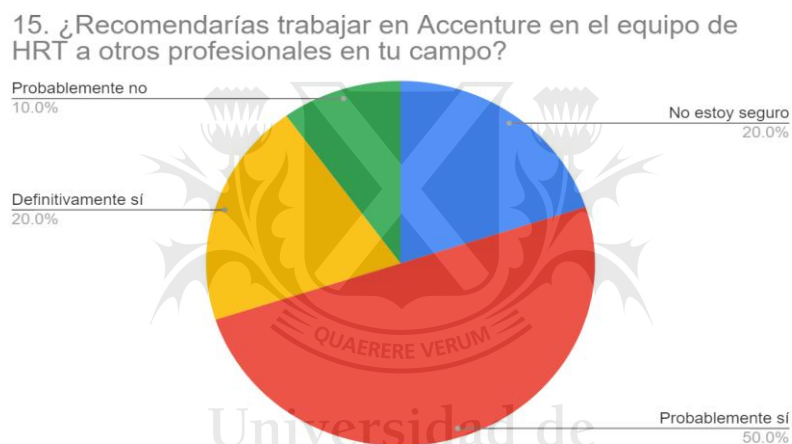
- No tengo la información para contestar. La efectividad se mide a fin del fiscal year (o los quarters) entre el resultado obtenido Vs el target inicial.
- creo que aún mantienen una jerarquía verticalista
- Líneas claras de liderazgo y roles en general
- Hay un gap muy grande entre las personas que vienen de consultoría y las que no.
- Pedí varias veces el salir de una situación en conflicto con el cliente y no tuve ninguna respuesta de parte de liderazgo más que esperar
- Sentí que los líderes si ayudaban a la adaptación al trabajo y al manejo grupal. Estoy conforme con eso.
- En los proyectos en los que no había un líder equipo, y solicite ayuda o expresé mi malestar no se preocuparon en accionar, creo que un buen líder no solo debería estar cuando las tareas le repercuten directamente.
- No me sentí escuchada cuando pedí cambio de proyecto, no me sentí acompañada.
- n/a
- De alguna manera sentí un poco de distancia con los managers con los que no trabajaba en el día a día y había decisiones con las que no estaba de acuerdo

14. ¿Hubo algún problema específico en el equipo o en la empresa en general que influyó en tu decisión de irte?

- No.
- Poco sueldo y no me promovieron
- No
- Sobre todo, el hecho de las asignaciones sin introducción al proyecto, y el hecho de no tener un referente para consultar dudas o situaciones de la asignación
- Sí, se generó un ambiente tóxico en el trabajo

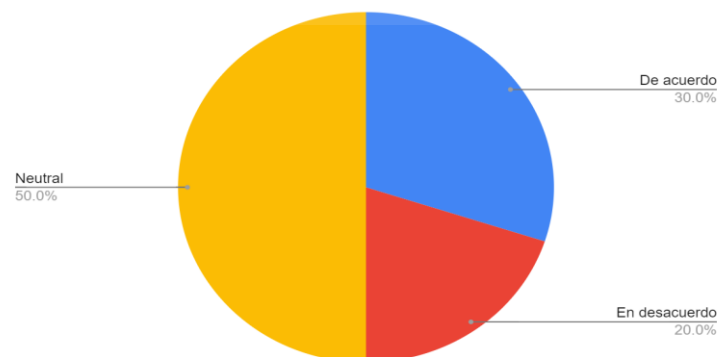
- No, no fue un problema en particular. Solo sensación de falta de estímulo profesional y una remuneración no acorde a las vicisitudes económicas de Argentina.
- En general me fui, porque tuve una seguidilla de proyectos chatos en los que eran nada que ver con mi rol, y me desgasté mucho, ya había levantado la mano dos veces y luego simplemente me cansé de hacerlo.
- Si, el no poder cambiarme de proyecto. Era un proyecto muy demandante y era muy desmotivante trabajar tanto en algo que no me llenaba profesionalmente.
- Mucha carga horaria para la remuneración que recibía, y no podía tener un equilibrio con mi vida personal.
- No había oportunidades de transferirse a una oficina en otro país

**15. ¿Recomendarías trabajar en el equipo de HRT a otros profesionales en tu campo?**



**16. ¿Crees que la empresa valoraba tus opiniones y aportes?**

16. ¿Crees que la empresa valoraba tus opiniones y aportes?



**16.1 Posibilidad de agregar comentarios adicionales a la respuesta anterior**

- En ciertas cosas te escuchaban sobre el clima laboral o el onboarding en la empresa te escuchaban, pero en ciertas otras más relacionadas a la ejecución/resolución de los proyectos sentí que mi voz no era tomada en cuenta.

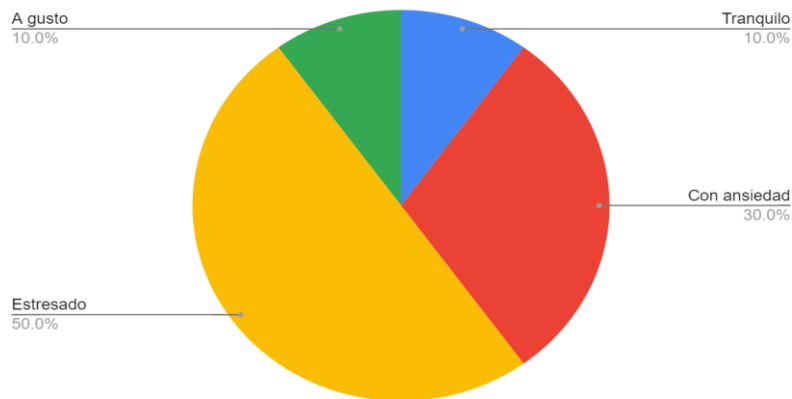
- No sentí que se me escuchara en relación a los proyectos en los que trabajé, luego en las iniciativas que me tocaron ejecutar en general si.

**17.** ¿Qué cambios o mejoras sugerís para reducir la rotación de empleados en el equipo de HRT?

- Alineación entre expectativas individuales con la empresa (tipo de proyectos, dinámica de trabajo, career path, etc.) Salario competitivo.
- Mayor comunicación y estructura más horizontal
- Mayores oportunidades específicas de desarrollo de carrera y skills dentro de las fortalezas y deseos de cada integrante del equipo
- Mayor liderazgo de los superiores, acompañamiento en las asignaciones y mejor balance trabajo y vida personal.
- Mejor seguimiento por parte de los líderes
- Mejor remuneración económica y menos beneficios del estilo de profesores de yoga en la oficina o tarjeta de crédito solo para supermercado o puntos para hacer compras en el marketplace.
- Brindarle más opciones al empleado para rotar de área, posibilidad de trabajar en proyectos con otros equipos distintos, proyectos más interesantes relacionados a HR, no agarrar cualquier proyecto que venga porque después desgasta al equipo. Aumento de remuneración directa en el sueldo. Mayor comunicación con el liderazgo
- Escucha activa. Proyectos más interesantes. Interés de parte del equipo de liderazgo en la carrera profesional que quiere el empleado. Mayor equilibrio laboral-personal.
- Mejores políticas entre equilibrio de vida personal y laboral. Remuneración más competitiva.
- Mejor salario y oportunidad de trabajar en remoto

**18.** ¿Cómo te has sentido emocionalmente en el trabajo?

18. ¿Cómo te has sentido emocionalmente en el trabajo?

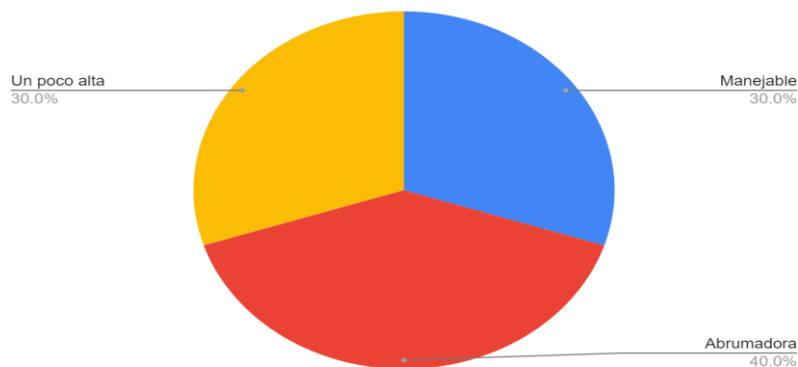


18.1 En caso de haber experimentado algún sentimiento negativo, ¿Pudiste manejarlo dentro de la empresa? ¿De qué manera?

- No
- "Sentí contención dentro de la empresa, pero el manejo lo realicé por fuera"
- No, no encontré el espacio para poder expresarlo, lo manejé por fuera
- No mucho, levante la mano y no obtuve respuesta más allá de que espere.
- Lo hablé con mi *People Lead* pero no tuve la respuesta que necesitaba, entonces decidí irme.
- No, no sentí poder encontrar una solución dentro
- No
- Si, hablando con mi *People lead*

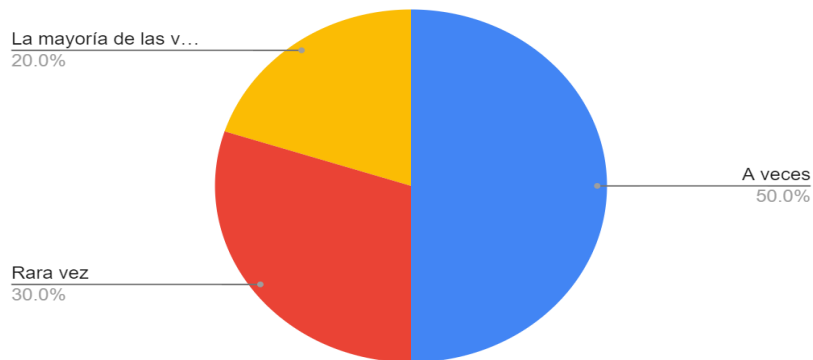
19. ¿Cómo crees que ha sido la carga de trabajo?

19. ¿Cómo crees que ha sido la carga de trabajo?



20. ¿Te han brindado los recursos y el apoyo necesario para realizar eficazmente tu trabajo?

20. ¿Te han brindado los recursos y el apoyo necesario para realizar eficazmente tu trabajo?

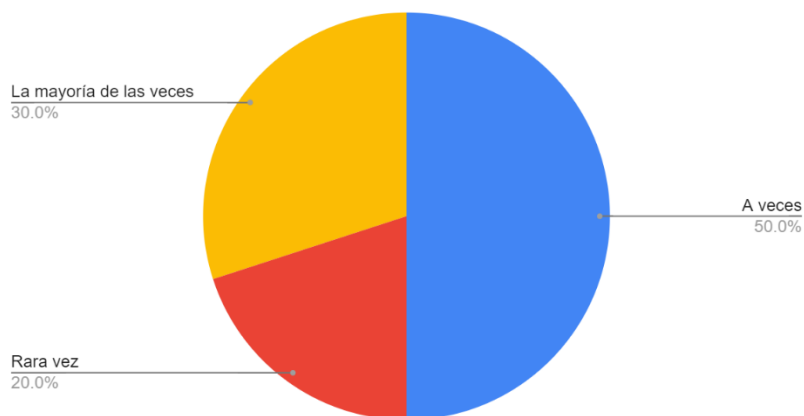


20.1 Por favor agregar comentarios adicionales a la respuesta anterior

- Logré llevar a cabo el trabajo por mis propios recursos más que por herramientas o algún tipo de preparación de la empresa.
- A veces si y a veces te toca un proyecto de un tema en el que nunca trabajaste, sin tener referencias.
- No sentí tener la información necesaria de los proyectos en los que participe o la guía que en su momento necesite.
- Estaba en un proyecto que no sentía que podía aportar y me sentía muy perdida y no tenía apoyo de mi equipo.
- En los proyectos que estuve solo no sentí el apoyo necesario, me hubiera gustado mayor guía sobre todo en los que eran de temas nuevos.

21. ¿Sientes que los proyectos en los que trabajaste fueron interesantes en relación a las expectativas que tenías al ingresar a la empresa?

21. ¿Sientes que los proyectos en los que trabajaste fueron interesantes en relación a las expectativas que tenías al ingresar a la empresa?



**21.1** Por favor agregar comentarios adicionales a la respuesta anterior.

- Creo que hay que considerar que es posible que EE. UU. no exporte los proyectos más interesantes y que siguiendo esa lógica es probable que a CN se les de proyectos más “básicos” / “chatos”.
- Muchas veces (la gran mayoría) trabajé en proyectos que no eran de HR (y yo era parte del equipo de HR).
- Una de las cosas que más destaco de la Empresa es la variedad de proyectos, equipos, dinámicas; siempre se pueden seguir aprendiendo cosas nuevas e interesantes.
- Al principio si fueron interesantes, luego el nivel fue cada vez peor.
- En general me tocaron proyectos divertidos pero poca aplicación de recursos para la cantidad de trabajo.
- Sentí que hubo una gran diferencia desde que comencé en la empresa hasta que me fui en relación a la calidad de los proyectos. La mayoría no eran relacionados a HR.
- n/a
- En general fueron interesantes sobre todo al principio, y destacó la variedad de proyectos e industrias, pero luego los últimos proyectos eran menos “estratégicos”, dábamos servicios en las asignaciones que nos daban otros países.
- No pude hacer proyectos estratégicos de más alto nivel o en las industrias que me interesaban.
- Mi experiencia fue muy buena en rangos generales, me interesaron todos los proyectos en los que estuve, en mayor o menor medida.