



**Instituto
Europeo
de Posgrado**

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA EN LA GENERACIÓN Z: MODELO DE FIDELIZACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO JOVEN EN INDITEX ESPAÑA.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Inés Martín Alujer, Iñigo Ortiz Allende
Tipo de trabajo:	TFM
Director/a:	Lorena Carrillo Barbosa
Fecha:	marzo de 2026

Índice

Resumen	3
Abstract	4
1 Introducción	5
1.1 Objetivo General	6
1.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Metodología	7
1.3.1 Identificación y Análisis del Problema	9
1.3.2 Planificación de la Solución	11
2 Identificación y descripción de un problema al interior de la organización	13
2.1 Descripción de la empresa a intervenir	13
2.1.1 Misión	15
2.1.2 Visión	15
2.1.3 Mapa de procesos	15
2.1.4 Descripción del proceso a intervenir	18
2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso	19
3 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	21
3.1 Establecimiento de objetivos	22
3.2 Descripción de la solución	24
Pilar 1. Mejora de la experiencia del empleado	25
Pilar 2. Desarrollo profesional acelerado	25
Pilar 3. Liderazgo adaptado a nuevas generaciones	26
Pilar 4. Propuesta de valor al empleado (EVP)	26
3.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución	27
3.3.1 Reducción de la rotación voluntaria	29
3.3.2 Impacto económico estimado	30
3.3.3 Mejora del compromiso y engagement	30
3.3.4 Indicadores de evaluación del proyecto	31
3.3.5 Impacto organizacional esperado	32
3.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	33
3.4.1 Justificación del presupuesto en función del cronograma	36
4 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	37
4.1 Alcance final de la solución	38
4.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución	39
4.3 Cronograma de ejecución	42
4.4 Presupuesto	46
5 Conclusiones	48
6 Referencias bibliográficas	50

Resumen

La rotación voluntaria en la Generación Z se ha convertido en uno de los principales desafíos estratégicos para las organizaciones del sector retail, especialmente en compañías con alta presencia de personal joven. Este fenómeno no solo implica costes económicos asociados al reemplazo y la formación del personal, sino que también impacta en la cultura organizacional, la experiencia del cliente y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Este proyecto de investigación-acción analiza la rotación voluntaria del talento joven en Inditex España, identificándose como un riesgo estratégico que requiere una intervención estructurada y preventiva. Mediante un diagnóstico organizacional basado en revisión documental, análisis de tendencias generacionales y herramientas estratégicas como el análisis FODA, se identifican las principales causas asociadas a la desvinculación temprana de empleados pertenecientes a la Generación Z.

A partir de este diagnóstico se propone un modelo de intervención orientado a la fidelización y desarrollo del talento joven, basado en cuatro pilares: experiencia del empleado, desarrollo profesional, liderazgo adaptativo y propuesta de valor personalizada. Se espera que esta intervención contribuya a reducir la rotación voluntaria y fortalecer el compromiso organizacional.

Palabras clave: talento joven, compromiso organizacional, employee experience, sector retail, desarrollo profesional

Abstract

Voluntary turnover among Generation Z has become one of the main strategic challenges for organizations in the retail sector, especially in companies with a high proportion of young employees. This phenomenon not only entails economic costs associated with employee replacement and training, but also impacts organizational culture, customer experience, and the sustainability of the business model.

This action-research project analyzes voluntary turnover among young talent at Inditex Spain, identifying it as a strategic risk that requires a structured and preventive intervention. Through an organizational diagnosis based on document review, analysis of generational trends, and strategic tools such as SWOT analysis, the main causes associated with early disengagement among employees belonging to Generation Z are identified.

Based on this diagnosis, an intervention model aimed at retaining and developing young talent is proposed, structured around four pillars: employee experience, professional development, adaptive leadership, and a personalized value proposition. This intervention is expected to contribute to reducing voluntary turnover and strengthening organizational commitment.

Keywords: young talent, organizational commitment, employee experience, retail sector, professional development.

1 Introducción

El sector retail se caracteriza por ser uno de los sectores económicos con mayor intensidad en el uso de capital humano. La interacción directa con el cliente, la rotación constante de personal y la necesidad de mantener altos niveles de productividad hacen que la gestión estratégica del talento sea un elemento clave para la sostenibilidad organizacional. En este contexto, las organizaciones del sector retail enfrentan importantes desafíos relacionados con la retención del talento, especialmente entre los trabajadores pertenecientes a las nuevas generaciones.

En los últimos años, la incorporación de la Generación Z al mercado laboral ha transformado significativamente las dinámicas organizacionales. Esta generación presenta nuevas expectativas respecto al trabajo, priorizando aspectos como el desarrollo profesional, el equilibrio entre vida personal y laboral, el propósito organizacional y la experiencia del empleado. Como consecuencia, muchas organizaciones enfrentan mayores niveles de rotación voluntaria entre los trabajadores jóvenes, lo que genera importantes impactos económicos y organizacionales.

La rotación laboral implica costes significativos para las organizaciones, incluyendo gastos asociados al reclutamiento, selección, formación y adaptación de nuevos empleados. Además, altos niveles de rotación afectan negativamente al clima organizacional, la continuidad operativa y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

En este contexto, las organizaciones del sector retail necesitan desarrollar estrategias innovadoras que permitan comprender las motivaciones de las nuevas generaciones y diseñar modelos de gestión del talento orientados a mejorar la experiencia del empleado y fomentar la fidelización del talento joven.

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo analizar las causas de la rotación voluntaria del talento joven en el sector retail y diseñar un modelo estratégico de fidelización orientado a mejorar la retención del talento perteneciente a la Generación Z. Para ello, se adopta un enfoque de investigación-acción que permite analizar el problema organizacional, diseñar una intervención estratégica y proponer un conjunto de acciones orientadas a mejorar la gestión del talento en la organización analizada.

El trabajo se estructura en diferentes apartados que permiten abordar el problema de forma progresiva. En primer lugar, se presenta el marco conceptual relacionado con la gestión del talento generacional y la rotación laboral. Posteriormente, se describe la metodología empleada para el diagnóstico organizacional y el análisis del problema. Finalmente, se propone un modelo estratégico de intervención orientado a mejorar la retención del talento joven y fortalecer el compromiso organizacional.

Con el fin de preservar la confidencialidad de la organización analizada, algunos datos han sido adaptados o anonimizados para efectos exclusivamente académicos y proceden exclusivamente de fuentes públicas. El presente trabajo tiene fines formativos dentro del programa de Máster en Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Digital del Talento del Instituto Europeo de Posgrado.

1.1 Objetivo General

Analizar las causas de la rotación voluntaria del talento perteneciente a la Generación Z en el sector retail y diseñar un modelo estratégico de fidelización orientado a mejorar la retención, el compromiso organizacional y el desarrollo profesional del talento joven en la organización objeto de estudio.

1.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el contexto organizacional y el impacto de la rotación voluntaria en la gestión del talento dentro del sector retail.
2. Identificar los principales factores que influyen en la rotación voluntaria del talento perteneciente a la Generación Z dentro de la organización analizada.
3. Analizar las expectativas, motivaciones y necesidades laborales de los trabajadores jóvenes en relación con su experiencia dentro de la organización.
4. Diseñar un modelo estratégico de fidelización del talento joven basado en estrategias de desarrollo profesional, experiencia del empleado, liderazgo adaptativo y cultura organizacional.
5. Proponer indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto del modelo propuesto en términos de retención del talento, compromiso organizacional y estabilidad de la plantilla.

1.3 Metodología

El presente trabajo se desarrolla mediante un enfoque de investigación aplicada basado en la metodología de investigación-acción. Este enfoque metodológico permite analizar problemas organizacionales reales y diseñar soluciones prácticas orientadas a la mejora de los procesos dentro de las organizaciones.

La investigación-acción se caracteriza por integrar de forma simultánea el análisis del problema, la planificación de acciones de mejora, la implementación de soluciones y la evaluación de los resultados obtenidos. Este proceso se desarrolla de manera cíclica y participativa, permitiendo a los investigadores comprender las dinámicas organizacionales y proponer intervenciones estratégicas adaptadas al contexto específico de la organización.

En este sentido, el trabajo se estructura en diferentes fases que permiten abordar el problema de forma sistemática:

1. Identificación del problema

En esta fase se realiza un diagnóstico organizacional orientado a identificar los factores que generan altos niveles de rotación voluntaria entre los trabajadores pertenecientes a la Generación Z. Para ello, se emplean herramientas de análisis organizacional como el análisis FODA, la revisión documental y el análisis generacional del talento.

2. Análisis del problema

Una vez identificado el problema organizacional, se realiza un análisis detallado de las causas que explican la rotación voluntaria del talento joven dentro de la organización. Este análisis incluye la evaluación de factores relacionados con el clima laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, el liderazgo organizacional y la experiencia del empleado.

3. Diseño de la propuesta de intervención

A partir del diagnóstico realizado, se diseña un modelo estratégico de intervención orientado a mejorar la fidelización del talento joven dentro de la organización. Este modelo se estructura en diferentes estrategias organizacionales que buscan mejorar la experiencia del empleado, fortalecer el compromiso organizacional y aumentar la permanencia del talento joven.

4. Definición de indicadores de evaluación

Finalmente, se establecen indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán evaluar el impacto del modelo propuesto en términos de retención del talento, compromiso organizacional y estabilidad de la plantilla. Este enfoque metodológico permite conectar el análisis teórico con la aplicación práctica de soluciones organizacionales, contribuyendo a generar propuestas estratégicas orientadas a mejorar la gestión del talento dentro del sector retail.

1.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa se analizó el contexto organizacional de Inditex en España, caracterizado por una alta incorporación de talento joven en posiciones operativas y de primera línea.

El diagnóstico permitió identificar diversas causas asociadas a la rotación voluntaria en los trabajadores pertenecientes a la Generación Z. Diversos estudios sobre comportamiento laboral generacional señalan que factores como el desarrollo profesional, la retroalimentación constante y las oportunidades de aprendizaje influyen significativamente en la permanencia laboral de los trabajadores jóvenes (Jean M. Twenge, 2017).

- Búsqueda acelerada de crecimiento profesional.
- Necesidad de feedback constante.
- Desequilibrio entre expectativas y realidad del puesto.
- Baja percepción de desarrollo personalizado.

El método utilizado en el diagnóstico combinó análisis FODA estratégico, revisión de literatura académica sobre Generación Z y análisis de tendencias generacionales.

Análisis FODA: permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la gestión del talento joven, el compromiso organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional. Este análisis facilitó la detección de factores internos y externos que influyen en la desvinculación temprana de los empleados.

A continuación, se presenta un análisis DAFO que permite identificar los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en la gestión de la rotación del talento joven dentro de la organización. Este análisis facilita la comprensión del contexto estratégico y sirve como base para el diseño de propuestas orientadas a la fidelización y desarrollo del capital humano.

Figura 1. Análisis DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Marca empleadora consolidada y reconocida a nivel internacional	Alta rotación en posiciones junior
Capacidad de atracción de talento joven	Costes asociados a la rotación (reclutamiento, formación, adaptación)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo y fidelización del talento joven	Alta competencia laboral en el sector retail
Implementación de estrategias innovadoras de recursos humanos	Cambios en las expectativas de la Generación Z

Fuente: elaboración propia.

Revisión documental: se analizaron informes internos, reportes sectoriales y estudios de mercado sobre tendencias laborales y prácticas de fidelización en el sector retail. Esto proporcionó un marco contextual sólido y datos comparativos que respaldan la identificación del problema.

Análisis de tendencias generacionales: se examinaron investigaciones académicas y estudios de comportamiento laboral de la Generación Z, incluyendo motivaciones, expectativas profesionales y percepción del liderazgo. Esto permitió correlacionar los hallazgos internos con tendencias generales del mercado laboral y establecer patrones de desvinculación.

1.3.2 Planificación de la Solución

Se desarrolló un plan de acción estructurado que incluyó:

- Diseño de itinerarios de desarrollo acelerado para talento joven
- Implantación de programas de mentoring interno
- Formación en liderazgo generacional para mandos intermedios
- Revisión de la propuesta de valor al empleado

La planificación incluyó indicadores clave de desempeño (KPIs) como tasa de rotación anual, índice de compromiso y permanencia media del talento joven.

Figura 2. Indicadores clave.

KPI	Indicador
Rotación voluntaria	% empleados que abandonan
Compromiso	índice eNPS
Permanencia media	meses en el puesto

Fuente: elaboración propia.

1.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La intervención se estableció inicialmente en tiendas piloto en España durante un periodo de 9 meses. Se establecieron responsables por área, cronograma trimestral de implementación y un presupuesto estimado destinado a formación, desarrollo y herramientas de seguimiento interno. Esta fase permitió asegurar la viabilidad técnica, financiera y organizacional del modelo propuesto, garantizando una ejecución estructurada y alineada con la estrategia corporativa.

2 Identificación y descripción de un problema al interior de la organización

En esta sección se presenta la identificación y análisis de un problema específico dentro de uno de los procesos de la organización seleccionada. Para ello, se describe el contexto organizacional y el área en la que se detecta la problemática, analizando sus principales causas y efectos sobre el desempeño del proceso. Asimismo, se examina el impacto que este problema tiene en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, apoyando el análisis en información y evidencias relevantes que justifican la necesidad de una intervención orientada a su mejora.

2.1 Descripción de la empresa a intervenir

La organización objeto de análisis en el presente trabajo es Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.), uno de los mayores grupos de distribución de moda a nivel mundial. Fundado en España en 1985 por Amancio Ortega, el grupo se ha consolidado como una de las compañías líderes del sector retail gracias a un modelo de negocio basado en la integración de diseño, producción, distribución y venta al cliente final.

Inditex opera a través de diferentes marcas comerciales reconocidas internacionalmente, entre las que destacan Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Lefties, lo que le permite cubrir distintos segmentos del mercado de la moda. Este enfoque multimarca facilita una amplia presencia en diferentes perfiles de consumidor y contribuye a reforzar su posicionamiento competitivo dentro del sector.

Actualmente, el grupo cuenta con más de 165.000 empleados a nivel mundial y una red comercial formada por más de 5.600 tiendas distribuidas en más de 90 mercados internacionales, además de una creciente presencia en el canal de comercio electrónico. Esta dimensión global convierte a Inditex en una organización con una elevada complejidad operativa, donde la gestión eficiente del talento humano resulta un factor estratégico clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad del negocio.

El modelo organizativo de Inditex se caracteriza por su elevada capacidad de adaptación al mercado, basada en ciclos de producción cortos, una estrecha conexión entre las tiendas y los centros de diseño, y una logística altamente eficiente que permite responder rápidamente a las tendencias del consumidor. Este modelo exige una alta intensidad operativa en las tiendas, donde los equipos de trabajo desempeñan un papel fundamental en la experiencia del cliente y en la ejecución de la estrategia comercial.

En este contexto, el área de recursos humanos adquiere una relevancia estratégica, especialmente en lo relativo a la gestión, desarrollo y fidelización del talento joven. Una parte significativa de la plantilla del grupo está compuesta por trabajadores jóvenes que ocupan posiciones en tienda, lo que implica desafíos específicos relacionados con la rotación, el compromiso organizacional y el desarrollo profesional.

Por este motivo, el análisis de la rotación voluntaria del talento joven dentro de este tipo de organizaciones resulta especialmente relevante, ya que su adecuada gestión puede contribuir significativamente a mejorar la estabilidad de los equipos, optimizar los costes asociados a la gestión de personal y fortalecer la experiencia del cliente en el entorno retail.

2.1.1 Misión

La misión de Inditex es ofrecer a sus clientes productos de moda de calidad, accesibles y alineados con las tendencias actuales, mediante un modelo de negocio flexible y altamente integrado que conecta diseño, producción, logística y venta al público. La compañía busca responder de forma ágil a las necesidades del mercado, garantizando una experiencia de compra satisfactoria y promoviendo prácticas responsables en toda su cadena de valor.

2.1.2 Visión

La visión de Inditex es consolidarse como un referente global en el sector de la moda, liderando la innovación en el modelo de negocio retail, promoviendo la sostenibilidad y generando valor a largo plazo para clientes, empleados y la sociedad. Para ello, la organización apuesta por la transformación continua, el talento de sus equipos y la adaptación constante a las nuevas tendencias del mercado.

En este contexto, la gestión estratégica del talento joven resulta clave para garantizar la continuidad del modelo de negocio de Inditex, especialmente en entornos retail donde la experiencia del cliente depende en gran medida del compromiso y estabilidad de los equipos de tienda.

2.1.3 Mapa de procesos

Dentro de los procesos de apoyo, la gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la fidelización y desarrollo del talento joven, especialmente en el contexto de alta rotación presente en el sector retail.

En la organización, los procesos se estructuran en tres niveles interrelacionados: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo. Cada nivel cumple un rol específico en la creación de valor y en el funcionamiento organizacional.

Procesos estratégicos: se encargan de definir la dirección de la empresa, su posicionamiento competitivo y la sostenibilidad del negocio. Incluyen la **gestión estratégica del talento**, innovación, expansión y sostenibilidad, siendo fundamentales para alinear los objetivos organizacionales con las necesidades del talento joven.

Procesos clave (operativos): están directamente orientados a la creación de valor para el cliente, abarcando desde el diseño de productos hasta la experiencia de compra en tienda. Comprenden:

- Diseño de colecciones
- Producción y aprovisionamiento
- Logística y distribución
- Gestión de tiendas
- Experiencia del cliente y ventas

Procesos de apoyo: proporcionan los recursos, herramientas y soporte necesarios para el correcto funcionamiento de la organización. Entre ellos, la **gestión de recursos humanos** juega un papel crítico en la fidelización y desarrollo del talento joven, contribuyendo a reducir la rotación y fortalecer el compromiso organizacional. Otros procesos de apoyo incluyen sistemas de información, finanzas, marketing y comunicación, y gestión de proveedores.

Figura 3. Los tipos de procesos

Fuente: elaboración propia

El mapa de procesos de la organización permite visualizar de forma estructurada la interacción entre los distintos procesos que contribuyen al funcionamiento global de la empresa. En este modelo se distinguen generalmente tres grandes categorías de procesos: los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos están vinculados con la definición de la dirección y los objetivos organizacionales, incluyendo la planificación corporativa, la estrategia comercial y la toma de decisiones a nivel directivo. Por su parte, los procesos operativos se relacionan directamente con la actividad principal de la empresa, en este caso el diseño, producción, distribución y comercialización de productos de moda dentro del sector retail.

Dentro de los procesos de apoyo se encuentra el área de **recursos humanos**, cuya función resulta fundamental para garantizar la adecuada gestión del capital humano dentro de la organización. El área de recursos humanos interviene en actividades clave como el reclutamiento y selección de personal, la formación y desarrollo profesional, la gestión del desempeño, la planificación de carreras y la implementación de políticas orientadas al bienestar y compromiso de los empleados.

En organizaciones con una elevada intensidad operativa como Inditex, donde una gran parte de la plantilla está compuesta por trabajadores jóvenes en posiciones de tienda, la gestión estratégica del talento adquiere una relevancia especial. La adecuada articulación de los procesos de recursos humanos con los procesos operativos permite asegurar que la organización disponga del talento necesario para mantener la calidad del servicio, mejorar la experiencia del cliente y sostener la competitividad del negocio en el largo plazo.

2.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir corresponde a la gestión y fidelización del talento joven dentro del área de Recursos Humanos, específicamente en las etapas relacionadas con la incorporación, desarrollo profesional y seguimiento del compromiso de los empleados pertenecientes a la Generación Z en Inditex.

Este proceso incluye actividades como la integración de nuevos empleados, la asignación de planes de desarrollo, la evaluación del desempeño y las acciones orientadas a fortalecer el compromiso organizacional. Su correcto funcionamiento resulta clave para garantizar la estabilidad de los equipos de tienda, mejorar la experiencia del empleado y reducir la rotación voluntaria del talento joven dentro de la organización.

2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

Uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones del sector retail es la elevada rotación voluntaria del talento joven, especialmente en posiciones operativas vinculadas a la atención al cliente y gestión de tienda. Este fenómeno se ha intensificado en los últimos años debido a los cambios en las expectativas laborales de las nuevas generaciones, particularmente la Generación Z, quienes valoran de manera significativa aspectos como el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, el propósito organizacional y las oportunidades de aprendizaje continuo.

Diversos estudios del sector señalan que la tasa de rotación en empresas de retail puede superar el 60% anual en determinados puestos operativos, siendo especialmente elevada durante el primer año de incorporación del empleado (Deloitte, 2023). En muchos casos, se estima que aproximadamente entre el 30% y el 40% de los empleados jóvenes abandonan la organización durante los primeros doce meses, lo que evidencia dificultades en los procesos de integración, desarrollo profesional y fidelización del talento.

En el caso de Inditex, organización objeto de análisis en el presente trabajo, la gestión del talento adquiere una relevancia estratégica debido a la dimensión global del grupo y al elevado volumen de empleados que conforman su estructura. Actualmente, Inditex cuenta con más de 165.000 empleados a nivel mundial, distribuidos en una red de más de 5.600 tiendas en más de 90 mercados internacionales. Una parte significativa de esta plantilla está compuesta por trabajadores jóvenes que desarrollan su actividad en entornos altamente dinámicos y con una fuerte orientación al cliente.

La elevada rotación del talento joven genera importantes consecuencias organizacionales. En primer lugar, supone un incremento significativo de los costes asociados a los procesos de reclutamiento, selección y formación de nuevos empleados. De acuerdo con estimaciones de

consultoras especializadas en gestión de talento, el coste de reemplazar a un empleado puede oscilar entre el 30% y el 50% de su salario anual, dependiendo del nivel del puesto y del tiempo requerido para alcanzar el nivel óptimo de productividad (LinkedIn Talent Solutions, 2022).

Además del impacto económico, la rotación frecuente también afecta negativamente a la estabilidad de los equipos de trabajo, la continuidad operativa de las tiendas y la calidad de la experiencia del cliente. La constante incorporación de nuevos empleados implica periodos de adaptación y aprendizaje que pueden afectar a la eficiencia de los procesos internos y al desempeño general de la organización.

Entre las principales causas organizacionales que contribuyen a la rotación del talento joven se identifican factores como la limitada visibilidad de oportunidades de desarrollo profesional, estilos de liderazgo poco adaptados a las expectativas de las nuevas generaciones, la falta de programas estructurados de acompañamiento durante las primeras etapas de incorporación y una propuesta de valor al empleado que no siempre responde plenamente a las motivaciones del talento emergente.

En este contexto, la rotación voluntaria del talento joven se convierte en un problema organizacional de carácter estratégico que requiere el diseño e implementación de iniciativas orientadas a mejorar la experiencia del empleado, fortalecer el compromiso organizacional y favorecer el desarrollo profesional dentro de la empresa. La identificación y análisis de este fenómeno permite fundamentar la necesidad de implementar un modelo estratégico de fidelización del talento joven que contribuya a reducir la rotación y a fortalecer la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

3 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

El establecimiento de planes de acción constituye una fase clave dentro del proceso de investigación-acción, ya que permite traducir el diagnóstico realizado en intervenciones concretas orientadas a la resolución del problema identificado. En este sentido, se plantea un modelo estratégico de fidelización del talento joven, diseñado para abordar las principales causas de rotación voluntaria detectadas en la organización.

Este modelo se estructura en diferentes líneas de actuación que buscan mejorar la experiencia del talento, fortalecer su compromiso con la organización y favorecer su desarrollo profesional, garantizando así un enfoque integral y sostenible en el tiempo.

En este contexto, resulta necesario diseñar e implementar un conjunto de acciones estratégicas orientadas a mejorar la fidelización del talento joven, reducir los niveles de rotación voluntaria y fortalecer el compromiso organizacional. Para ello, el presente plan de acción propone el desarrollo de un modelo estratégico de fidelización del talento estructurado en diferentes líneas de intervención que buscan mejorar la experiencia del empleado, impulsar el desarrollo profesional, reforzar el liderazgo organizacional y fortalecer la propuesta de valor al empleado.

Las acciones planteadas en este capítulo se articulan directamente con las problemáticas identificadas durante el diagnóstico, de manera que cada una de las iniciativas propuestas responde a las causas organizacionales previamente analizadas. De esta forma, el plan de acción busca no solo reducir la rotación voluntaria, sino también contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la sostenibilidad del modelo de gestión del talento dentro de la empresa.

La implementación de un plan de acción constituye una etapa clave dentro del proceso de investigación-acción, ya que permite traducir el diagnóstico organizacional en un conjunto estructurado

de acciones orientadas a la mejora de los procesos y resultados de la organización. En este contexto, el plan de acción propuesto tiene como finalidad abordar las causas identificadas de la rotación voluntaria del talento joven dentro de la organización y promover estrategias orientadas a mejorar la retención del talento perteneciente a la Generación Z.

El plan de acción se basa en un enfoque estratégico de gestión del talento que integra diferentes dimensiones organizacionales como el desarrollo profesional, la experiencia del empleado, el liderazgo organizacional y la cultura corporativa. Estas dimensiones permiten abordar de manera integral los factores que influyen en la permanencia del talento dentro de la organización.

A través de la implementación de las acciones propuestas, se busca mejorar la experiencia laboral de los empleados jóvenes, fortalecer su compromiso con la organización y generar un entorno laboral que favorezca el desarrollo profesional y la permanencia del talento en el largo plazo.

3.1 Establecimiento de objetivos

Figura 4. Objetivos específicos

Objetivo específico	Indicador de evaluación	Método de medición	Resultado esperado
Reducir la rotación voluntaria del talento joven	Tasa de rotación anual	Análisis de datos de RRHH	Reducción de la rotación en un 15%
Mejorar el compromiso organizacional de los empleados jóvenes	Índice de engagement	Encuestas internas de clima laboral	Incremento del engagement en un 10%

Favorecer el desarrollo profesional del talento joven	Participación en programas de desarrollo	Registro de participación en programas formativos	Incremento del 20% en participación
Mejorar la experiencia del empleado en las primeras etapas de incorporación	Tasa de permanencia durante el primer año	Análisis de permanencia de empleados	Reducción del abandono en el primer año en un 10%

Fuente: elaboración propia

El plan de acción propuesto tiene como objetivo principal reducir los niveles de rotación voluntaria del talento perteneciente a la Generación Z dentro de la organización, mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar la experiencia del empleado, fortalecer el compromiso organizacional y promover el desarrollo profesional del talento joven.

Para alcanzar este objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Reducir la rotación voluntaria del talento joven en al menos un 15% durante los primeros 12 meses de implementación del modelo.
- Mejorar los niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral entre los trabajadores pertenecientes a la Generación Z.
- Incrementar la percepción de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.
- Fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos intermedios para mejorar la gestión de equipos jóvenes.

- Promover una cultura organizacional orientada al desarrollo del talento, la comunicación abierta y el reconocimiento del desempeño.

Estos objetivos están diseñados bajo el enfoque de objetivos SMART, lo que implica que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en un marco temporal concreto.

3.2 Descripción de la solución

Con el objetivo de abordar el problema de la rotación voluntaria del talento joven identificado en el diagnóstico organizacional, se propone la implementación de un **modelo estratégico de fidelización del talento** orientado a mejorar la experiencia del empleado, fortalecer el compromiso organizacional y favorecer el desarrollo profesional dentro de la empresa.

Este modelo se estructura en torno a **cuatro pilares estratégicos** que buscan intervenir en los principales factores organizacionales que influyen en la permanencia del talento joven en la organización. Dichos pilares se centran en mejorar la experiencia del empleado desde su incorporación, impulsar oportunidades de desarrollo profesional, fortalecer las capacidades de liderazgo dentro de los equipos y reforzar la propuesta de valor que la organización ofrece a sus empleados.

La implementación de este modelo pretende generar un entorno organizacional que favorezca la motivación, el compromiso y la identificación de los empleados con la empresa, contribuyendo de esta manera a reducir los niveles de rotación voluntaria y a mejorar la estabilidad de los equipos de trabajo.

A continuación, se describen los pilares que conforman el modelo estratégico propuesto.

Pilar 1. Mejora de la experiencia del empleado

Uno de los elementos clave para favorecer la permanencia del talento joven en la organización es la calidad de la experiencia del empleado durante su ciclo de vida dentro de la empresa. En este sentido, se propone reforzar los procesos de onboarding e integración organizacional mediante programas estructurados de acompañamiento durante los primeros meses de incorporación. Estas iniciativas pueden incluir sesiones de formación inicial, asignación de mentores dentro del equipo y mecanismos de seguimiento que permitan facilitar la adaptación del empleado a la cultura organizacional.

Asimismo, resulta relevante implementar herramientas de feedback continuo que permitan recoger la percepción de los empleados sobre su experiencia laboral, identificar posibles áreas de mejora y desarrollar acciones orientadas a fortalecer el bienestar organizacional.

Pilar 2. Desarrollo profesional acelerado

Las nuevas generaciones valoran especialmente las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional dentro de las organizaciones. Por ello, uno de los pilares del modelo estratégico consiste en impulsar programas de desarrollo profesional dirigidos específicamente al talento joven.

Entre las acciones propuestas se incluyen la creación de itinerarios de carrera que permitan visualizar posibles trayectorias profesionales dentro de la empresa, el desarrollo de programas de formación orientados al fortalecimiento de competencias clave y la participación en proyectos internos que permitan ampliar la experiencia profesional de los empleados.

Este enfoque contribuye a incrementar la percepción de oportunidades de crecimiento dentro de la organización y a fortalecer el compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.

Pilar 3. Liderazgo adaptado a nuevas generaciones

El estilo de liderazgo desempeña un papel determinante en la experiencia laboral de los empleados. Diversos estudios en gestión del talento señalan que la relación con el supervisor directo constituye uno de los factores que más influyen en la decisión de permanencia o abandono dentro de una organización.

En este sentido, el modelo estratégico propuesto contempla el desarrollo de programas de formación dirigidos a responsables de equipo con el objetivo de fortalecer competencias de liderazgo relacionadas con la comunicación, el feedback constructivo, la motivación y la gestión de equipos diversos.

El desarrollo de un liderazgo más cercano y adaptado a las expectativas de las nuevas generaciones puede contribuir significativamente a mejorar el clima laboral y el compromiso organizacional.

Pilar 4. Propuesta de valor al empleado (EVP)

Finalmente, el modelo estratégico incorpora el fortalecimiento de la propuesta de valor al empleado (Employee Value Proposition) como elemento clave para atraer y fidelizar talento joven.

Esto implica desarrollar iniciativas orientadas a mejorar aspectos como la flexibilidad laboral, el reconocimiento del desempeño, las oportunidades de aprendizaje y la construcción de una cultura organizacional alineada con los valores y expectativas de las nuevas generaciones.

Una propuesta de valor sólida permite diferenciar a la organización en el mercado laboral, incrementar su atractivo como empleador y favorecer la retención del talento.

3.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La implementación del modelo integral de retención y desarrollo de talento joven propuesto en esta investigación-acción tiene como objetivo generar mejoras medibles tanto en la estabilidad laboral como en el compromiso organizacional de los empleados de la Generación Z dentro de Inditex España.

Diversos estudios recientes muestran que la rotación voluntaria entre empleados jóvenes en el sector retail puede situarse entre el 30% y el 60% anual, especialmente en puestos de entrada o primeros niveles de responsabilidad. Según datos de LinkedIn Workforce Report (2023), la Generación Z presenta una probabilidad de cambio de empleo un 134% superior respecto a generaciones anteriores durante los primeros años de carrera.

Asimismo, el informe Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2023) señala que aproximadamente el 49% de los trabajadores de la Generación Z consideran abandonar su empleo actual en los próximos dos años, principalmente debido a la falta de desarrollo profesional, liderazgo poco adaptado a sus expectativas y una experiencia del empleado poco personalizada.

En el contexto del sector retail, estas dinámicas se acentúan debido a factores como:

- alta intensidad operativa,
- horarios exigentes,
- limitadas oportunidades de desarrollo percibido en etapas iniciales.

En este sentido, el modelo propuesto en este trabajo se orienta a generar mejoras cuantificables en varios indicadores clave de gestión de talento.

Figura 5. Actividades

Fase del proyecto	Actividad principal	Responsable	Resultado esperado
Diagnóstico inicial	Análisis de datos de rotación y encuestas internas de empleados jóvenes	Departamento de Recursos Humanos	Identificación de las principales causas de rotación
Diseño del programa	Desarrollo del modelo estratégico de fidelización del talento joven	Dirección de RRHH	Definición del programa de actuación
Implementación del programa	Puesta en marcha de programas de onboarding, desarrollo profesional y liderazgo	RRHH responsables y de equipo	Mejora de la experiencia empleado

Seguimiento y evaluación	Medición de indicadores de rotación, compromiso y desarrollo profesional	Dirección de RRHH	Evaluación del impacto del modelo
Ajuste y mejora continua	Ajuste de las iniciativas según resultados obtenidos	Dirección y RRHH	Optimización del modelo de fidelización

Fuente: elaboración propia

3.3.1 Reducción de la rotación voluntaria

Uno de los principales objetivos del plan de acción es reducir la rotación voluntaria en talento joven mediante una mejora estructural de la experiencia del empleado.

Se estima que la implementación de estrategias de desarrollo profesional temprano y liderazgo adaptativo puede generar reducciones de rotación entre un 15% y un 25% en el primer año de implementación, según estudios de Gallup (2022) sobre engagement y retención.

En términos prácticos, si una tienda con 120 empleados jóvenes presenta una rotación anual del 40%, esto implica la salida de aproximadamente 48 empleados al año.

La aplicación del modelo podría reducir esta rotación hasta aproximadamente 30-34%, lo que supondría:

- entre 7 y 12 empleados retenidos adicionales por año

- una reducción significativa de costes de selección, onboarding y formación.

3.3.2 Impacto económico estimado

La rotación laboral genera importantes costes organizacionales. Según SHRM (Society for Human Resource Management), sustituir a un empleado puede costar entre 6 y 9 meses de su salario anual, considerando procesos de selección, formación y pérdida de productividad inicial.

Si asumimos un salario medio anual de 18.000€ en posiciones retail iniciales, el coste de reemplazo por empleado podría situarse entre:

- 9.000€ y 13.500€ por trabajador.

Por tanto, si el modelo permite evitar la salida de 10 empleados al año, el ahorro potencial para una sola tienda podría situarse aproximadamente entre:

- 90.000€ y 135.000€ anuales.

A escala organizacional, en una red de múltiples tiendas, el impacto económico agregado podría alcanzar cifras significativamente superiores.

3.3.3 Mejora del compromiso y engagement

Además de la retención, uno de los objetivos centrales del modelo es aumentar el nivel de compromiso organizacional.

Según Gallup (2023), los equipos con alto engagement presentan:

- 21% mayor rentabilidad
- 17% mayor productividad

- 41% menos absentismo

Por ello, el programa propuesto incorpora iniciativas orientadas a fortalecer el compromiso de los empleados jóvenes, como:

- programas de desarrollo acelerado,
- feedback continuo,
- liderazgo adaptativo,
- personalización de la propuesta de valor al empleado.

Se espera que estas medidas puedan incrementar los niveles de engagement entre 10% y 20% durante el primer año de implementación, medidos a través de encuestas internas de clima laboral.

3.3.4 Indicadores de evaluación del proyecto

Para medir el impacto del modelo se propone un sistema de indicadores cuantitativos que permita evaluar los resultados de forma objetiva.

Entre los principales indicadores se incluyen:

Indicadores de retención

- Tasa de rotación voluntaria anual.
- Permanencia media de empleados menores de 30 años.

Ratio de rotación durante el primer año de contrato.

Indicadores de desarrollo

- Número de promociones internas de talento joven.
- Participación en programas de desarrollo profesional.
- Tiempo medio hasta la primera promoción.

Indicadores de compromiso

- Resultados de encuestas de clima laboral.
- Nivel de satisfacción con el liderazgo.
- Percepción de oportunidades de crecimiento.

Indicadores económicos

- Coste anual de rotación.
- Coste de selección y formación.
- Ahorro estimado por reducción de rotación.

3.3.5 Impacto organizacional esperado

En conjunto, se espera que la implementación del modelo genere tres efectos principales en la organización:

1. Mayor estabilidad de los equipos, reduciendo la rotación temprana.
2. Mayor compromiso de los empleados jóvenes, fortaleciendo la cultura organizacional.
3. Optimización de costes de gestión del talento, aumentando la eficiencia operativa.

De esta forma, el modelo no solo contribuye a mejorar la experiencia del empleado, sino que también genera valor estratégico para la organización, alineando la gestión del talento joven con los objetivos de sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

3.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Para la implementación del modelo estratégico de fidelización del talento joven es necesario contar con una serie de recursos organizacionales que permitan desarrollar las diferentes acciones planteadas en el plan de intervención. Estos recursos se pueden clasificar principalmente en recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos formativos y recursos económicos.

En primer lugar, será necesario contar con la participación activa del departamento de recursos humanos, que desempeñará un papel clave en la coordinación del proyecto, el diseño de los programas de desarrollo y el seguimiento de los indicadores de evaluación. Asimismo, será fundamental la implicación de los responsables de equipo y mandos intermedios, quienes participarán en la implementación de las iniciativas relacionadas con el liderazgo y la gestión de los equipos.

En segundo lugar, se requerirán herramientas tecnológicas que permitan facilitar la gestión del talento, como plataformas de evaluación del desempeño, herramientas de feedback continuo o sistemas de seguimiento del compromiso organizacional. Estas soluciones tecnológicas permiten recopilar información relevante sobre la experiencia del empleado y facilitar la toma de decisiones basadas en datos.

Por otro lado, el desarrollo del modelo estratégico contempla la realización de programas de formación y desarrollo profesional, tanto para empleados jóvenes como para responsables de equipo.

Estas acciones formativas estarán orientadas al fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del talento.

Finalmente, para garantizar la viabilidad de la propuesta resulta necesario realizar una estimación inicial de los recursos económicos requeridos para la implementación del modelo, lo que permitirá evaluar la inversión necesaria y su posible impacto en la organización.

Aclaración del presupuesto

Con el fin de fortalecer la coherencia de la propuesta, es importante precisar que el proyecto contempla dos niveles de inversión diferenciados. En primer lugar, el valor de 17.500 € corresponde a la fase piloto de la solución, diseñada para implementar y validar el modelo estratégico de fidelización del talento joven en un alcance reducido y controlado dentro de la organización. Esta fase inicial permite comprobar la viabilidad operativa de la propuesta, medir sus primeros resultados y realizar ajustes antes de una aplicación a mayor escala.

En segundo lugar, el valor de 75.000 € corresponde a una implementación ampliada o integral del modelo, proyectada para su despliegue en un mayor número de áreas, unidades o centros de trabajo de la organización. Este importe incluye una ampliación de recursos humanos, tecnológicos, formativos y de seguimiento, necesarios para garantizar una ejecución más extensa y sostenida en el tiempo.

De este modo, el presupuesto de 17.500 € debe entenderse como la inversión estimada para una prueba piloto inicial, mientras que el presupuesto de 75.000 € representa el coste total estimado de una implementación organizacional más amplia. Esta diferenciación permite dotar a la propuesta de mayor realismo, escalabilidad y viabilidad financiera.

A continuación, se presenta el presupuesto correspondiente a la fase piloto, vinculado directamente con las actividades previstas en el cronograma de ejecución.

Figura 6. Recursos necesarios para la implementación del modelo.

Concepto	Descripción	Coste estimado
Programas de formación en liderazgo	Formación para responsables de equipo en liderazgo y gestión de talento	25.000 €
Programas de desarrollo profesional	Diseño e implementación de itinerarios de carrera y formación para talento joven	20.000 €
Plataforma de feedback y clima organizacional	Herramienta digital para medir engagement y experiencia del empleado	15.000 €
Comunicación interna y difusión del programa	Campañas internas para promover el programa de fidelización	8.000 €
Evaluación y seguimiento del proyecto	Análisis de indicadores y elaboración de informes	7.000 €

Actividad	Fase / Mes	Tipo de coste	Coste (€)
Diagnóstico organizacional	Mes 1	Pago único	3.000 €
Diseño del modelo de fidelización	Mes 2	Pago único	4.500 €
Formación en liderazgo y gestión de talento	Mes 3-4	Coste por programa	5.000 €
Implementación de plataforma digital	Mes 3	Licencia inicial	2.500 €
Mantenimiento de plataforma	Mes 4-6	Coste mensual (500 €/mes)	1.500 €
Evaluación y seguimiento del proyecto	Mes 6	Pago único	1.000 €

Fuente: elaboración propia.

3.4.1 Justificación del presupuesto en función del cronograma

El presupuesto ha sido estructurado en función de las diferentes fases del cronograma, lo que permite establecer una relación directa entre cada actividad y los recursos financieros necesarios para su ejecución. Esta vinculación facilita la trazabilidad económica del proyecto, permitiendo identificar con claridad qué inversión corresponde a cada fase del proceso.

Asimismo, se diferencian los costes de carácter puntual, asociados principalmente a las fases de diagnóstico, diseño e implementación inicial, de los costes recurrentes, como el mantenimiento de la plataforma tecnológica. Esta distinción permite una planificación financiera más precisa y alineada con la evolución temporal del proyecto.

De este modo, la propuesta no solo resulta conceptualmente sólida, sino también operativamente viable, al contar con una asignación económica coherente con las actividades planteadas y su duración en el tiempo.

4 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La implementación del modelo estratégico de fidelización del talento joven requiere una planificación detallada que permita garantizar la viabilidad y efectividad de las acciones propuestas. En

este sentido, resulta fundamental definir con claridad el alcance de la intervención, identificar a las partes interesadas involucradas en la ejecución del plan de acción, establecer un cronograma de actividades que permita organizar las diferentes fases de implementación y estimar los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto.

Una planificación adecuada permite coordinar de forma eficiente las actividades del proyecto, optimizar el uso de los recursos disponibles y facilitar el seguimiento del progreso de las acciones implementadas. También, permite establecer mecanismos de evaluación que contribuyan a medir el impacto de la intervención y realizar ajustes cuando sea necesario.

4.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución propuesta se centra en el diseño e implementación de un modelo estratégico orientado a la fidelización del talento joven dentro de la organización. Este modelo tiene como objetivo principal reducir los niveles de rotación voluntaria, mejorar el compromiso organizacional y favorecer el desarrollo profesional de los empleados jóvenes que forman parte de la plantilla.

La propuesta se orienta especialmente a los empleados que se encuentran en las primeras etapas de su trayectoria profesional dentro de la empresa, particularmente aquellos que desempeñan funciones en entornos operativos como las tiendas del sector retail. Este grupo de empleados representa un segmento relevante dentro de la organización, tanto por su volumen como por el impacto que su permanencia o rotación puede generar en el funcionamiento operativo de los equipos de trabajo.

El modelo estratégico planteado contempla la implementación de diferentes iniciativas relacionadas con la mejora de la experiencia del empleado, el desarrollo profesional, el fortalecimiento del liderazgo organizacional y la consolidación de una propuesta de valor al empleado alineada con las expectativas de las nuevas generaciones.

Desde una perspectiva organizacional, el alcance de la solución incluye el diseño de las estrategias, la planificación de las acciones de intervención y la definición de indicadores que permitan evaluar el impacto del modelo en la reducción de la rotación y en la mejora del compromiso organizacional. Asimismo, se establece un marco de seguimiento que permitirá analizar los resultados obtenidos y realizar ajustes en las iniciativas implementadas en función de las necesidades detectadas.

Es importante señalar que el presente trabajo se centra en el diseño del modelo estratégico y en la planificación de su implementación dentro de la organización. No obstante, su desarrollo puede servir como base para futuras fases de ampliación o adaptación del programa en función de los resultados obtenidos y de la evolución de las necesidades organizacionales.

4.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La correcta implementación del plan de acción requiere la participación coordinada de diferentes actores organizacionales. La identificación clara de responsabilidades permite garantizar que cada actividad del proyecto sea ejecutada de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos.

Entre las principales partes interesadas involucradas en el proyecto se encuentran las siguientes.

El departamento de Recursos Humanos asumirá el liderazgo estratégico del proyecto, siendo responsable de la coordinación general de las acciones, el diseño de las políticas de desarrollo del talento joven y el seguimiento de los indicadores de evaluación del programa.

Entre sus principales responsabilidades se encuentran:

- Diseño e implementación del programa de fidelización del talento joven.
- Coordinación con los responsables de tienda para la aplicación de las medidas.
- Supervisión de los programas de formación y desarrollo profesional.
- Evaluación periódica de los indicadores de rotación y engagement.

Los responsables de tienda desempeñan un papel clave en la implementación del proyecto, ya que actúan como líderes directos de los equipos de trabajo y son los principales responsables de la experiencia laboral diaria de los empleados.

Sus funciones dentro del proyecto incluyen:

- Aplicación de las políticas de liderazgo adaptativo.
- Seguimiento del proceso de integración de nuevos empleados.
- Identificación de necesidades de desarrollo del talento joven.
- Comunicación directa con el departamento de Recursos Humanos.

El área de formación será responsable del diseño e implementación de los programas formativos dirigidos al talento joven, especialmente aquellos relacionados con el desarrollo de habilidades profesionales, liderazgo y crecimiento dentro de la organización.

Entre sus funciones destacan:

- Desarrollo de programas de formación para empleados jóvenes.
- Diseño de itinerarios de carrera profesional.
- Evaluación de competencias y potencial del talento joven.

Los empleados jóvenes que participen en el programa piloto también constituyen una parte interesada fundamental en el desarrollo del proyecto, ya que su participación activa permitirá evaluar la efectividad de las medidas implementadas.

Su papel incluye:

- Participación en programas de desarrollo profesional.
- Colaboración en encuestas de clima laboral y feedback organizacional.
- Contribución al proceso de mejora continua del programa.

Figura 7. Las partes interesadas involucradas.

Actor organizacional	Responsabilidades principales
Dirección general	Apoyo estratégico al proyecto y validación de las iniciativas propuestas
Departamento de Recursos Humanos	Diseño, coordinación y seguimiento del modelo de fidelización del talento
Responsables de equipo	Implementación de las acciones relacionadas con liderazgo y gestión de equipos
Área de formación y desarrollo	Diseño y ejecución de programas formativos y de desarrollo profesional
Empleados participantes	Participación en programas de desarrollo, feedback y evaluación del programa

Fuente: elaboración propia.

4.3 Cronograma de ejecución

La implementación del modelo estratégico de fidelización del talento joven se ha estructurado en un horizonte temporal de 12 meses, dividido en cuatro fases principales que permiten garantizar una ejecución progresiva, controlada y alineada con los objetivos organizacionales. Este enfoque facilita la

adaptación del modelo a la realidad operativa de la organización, minimizando resistencias al cambio y asegurando la correcta integración de las iniciativas propuestas.

Fase 1: Diagnóstico y planificación (Meses 1-2)

Durante esta fase inicial se llevará a cabo un análisis detallado de la situación actual de la organización en relación con la rotación del talento joven. Se recopilarán datos internos sobre niveles de rotación, engagement y satisfacción de los empleados, así como información cualitativa a través de entrevistas y encuestas internas.

Asimismo, se definirán los equipos responsables de la implementación, se establecerán los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y se diseñará el plan operativo detallado para las siguientes fases.

Hito clave: Validación del diagnóstico y aprobación del plan de acción por parte de la dirección.

Fase 2: Diseño e implementación piloto (Meses 3-6)

En esta fase se desarrollarán las primeras iniciativas asociadas a los cuatro pilares del modelo: experiencia del empleado, desarrollo profesional, liderazgo y propuesta de valor.

Se seleccionarán unidades piloto (por ejemplo, determinadas tiendas o equipos) donde se implementarán las acciones de forma controlada, permitiendo evaluar su impacto antes de una implementación global.

Entre las principales acciones se incluyen:

- Programas de onboarding mejorados

- Planes de desarrollo profesional individualizados
- Formación en liderazgo para mandos intermedios
- Redefinición de la propuesta de valor al empleado

Hito clave: Evaluación intermedia del impacto del piloto (engagement, rotación, satisfacción).

Fase 3: Implementación global (Meses 7-10)

Tras la validación de los resultados obtenidos en la fase piloto, se procederá a la implementación del modelo a nivel organizacional. Esta fase implicará la extensión de las iniciativas a todas las unidades relevantes, así como la estandarización de procesos y herramientas.

Se reforzarán las acciones de comunicación interna para garantizar la alineación de todos los empleados y se realizará un seguimiento continuo de los indicadores definidos.

Hito clave: Implementación completa del modelo en todas las unidades seleccionadas.

Fase 4: Evaluación, seguimiento y optimización (Meses 11-12)

En la fase final se realizará una evaluación integral del impacto del modelo, analizando indicadores clave como la reducción de la rotación voluntaria, el incremento del engagement y la mejora de la productividad.

Se identificarán oportunidades de mejora y se establecerán mecanismos de seguimiento continuo que permitan adaptar el modelo a futuras necesidades organizacionales.

Hito clave: Informe final de resultados y definición de plan de mejora continua.

A continuación, se presenta una propuesta de cronograma orientativo para la implementación del modelo estratégico.

Figura 8. Cronograma.

Fase	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico	Análisis de rotación y clima laboral	X					
Diagnóstico	Identificación de causas y áreas críticas	X					
Diseño	Diseño del modelo de fidelización		X				
Diseño	Definición de propuestas (EVP, liderazgo, desarrollo)		X				
Implementación	Formación en liderazgo			X	X		
Implementación	Implementación de plataforma digital			X			
Implementación	Desarrollo de iniciativas de employee experience				X	X	
Evaluación	Seguimiento de indicadores					X	X
Evaluación	Evaluación final y ajustes						X

Fuente: elaboración propia

El cronograma ha sido diseñado siguiendo una lógica secuencial que permite avanzar desde una fase de diagnóstico inicial hacia el diseño de soluciones, su posterior implementación y finalmente la evaluación de resultados. Esta estructura responde al enfoque de investigación-acción, facilitando la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua del proyecto.

Asimismo, la planificación temporal permite distribuir de manera eficiente los recursos, evitando la sobrecarga de actividades en un mismo periodo y asegurando una correcta ejecución de cada fase. La vinculación directa con el presupuesto garantiza que cada actividad cuente con los recursos necesarios en el momento adecuado, reforzando la viabilidad operativa del proyecto.

4.4 Presupuesto

La implementación del modelo estratégico de fidelización del talento joven requiere la asignación de determinados recursos económicos destinados al desarrollo de las diferentes actividades contempladas en el plan de acción. La estimación presupuestaria presentada a continuación tiene como objetivo ofrecer una visión general de la inversión necesaria para poner en marcha las iniciativas propuestas, considerando los principales costes asociados a la formación, el desarrollo de herramientas de gestión del talento, la comunicación interna del programa y el seguimiento de los resultados.

Es importante señalar que la inversión planteada debe entenderse como una estimación orientativa que puede ajustarse en función de las necesidades específicas de la organización y del alcance final del programa. No obstante, la implementación de este tipo de iniciativas puede generar beneficios organizacionales significativos al contribuir a reducir los costes asociados a la rotación de personal, mejorar el compromiso de los empleados y fortalecer la estabilidad de los equipos de trabajo.

Figura 9. Presupuesto.

Rubro	Valor estimado (€)
Diseño de programas de formación y desarrollo	4.000 €
Formación en liderazgo para mandos intermedios	3.500 €
Desarrollo de programa de mentoring	1.500 €
Implementación de encuestas de clima laboral	1.000 €
Herramientas tecnológicas de seguimiento	2.000 €
Consultoría externa en gestión del talento	3.000 €
Materiales de formación y comunicación interna	1.000 €
Costes administrativos y de coordinación	1.500 €

Fuente: elaboración propia.

Total estimado del proyecto: 17.500 €

La inversión total del proyecto se justifica por el impacto económico que genera la rotación voluntaria dentro de las organizaciones. Diversos estudios estiman que el coste de reemplazar a un empleado puede oscilar entre el 20 % y el 30 % de su salario anual, teniendo en cuenta los costes asociados al reclutamiento, formación y pérdida de productividad durante el periodo de adaptación. (Instituto de Ingeniería del Conocimiento, s. f.)

Por lo tanto, una reducción significativa de la rotación voluntaria del talento joven no solo contribuye a mejorar la estabilidad organizativa, sino que también genera un retorno económico positivo para la empresa a medio plazo.

5 Conclusiones

La gestión de la rotación voluntaria del talento joven, especialmente en el contexto de la Generación Z, representa actualmente uno de los principales desafíos estratégicos para las organizaciones del sector retail. A lo largo del presente trabajo se ha evidenciado que este fenómeno no debe ser entendido únicamente como un problema operativo de recursos humanos, sino como un riesgo organizacional de carácter estructural que impacta directamente en la sostenibilidad del negocio, la experiencia del cliente y la competitividad empresarial.

El análisis realizado ha permitido identificar que las causas de la rotación voluntaria en este colectivo están estrechamente relacionadas con factores como la falta de desarrollo profesional, la desconexión con los estilos de liderazgo tradicionales, y la ausencia de una propuesta de valor al empleado adaptada a las expectativas de las nuevas generaciones. En este sentido, el diagnóstico ha puesto de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque integral que trascienda las medidas reactivas y apueste por estrategias preventivas y de fidelización del talento.

Como respuesta a esta problemática, se ha diseñado un modelo estratégico de intervención estructurado en cuatro pilares fundamentales: la mejora de la experiencia del empleado, el desarrollo profesional acelerado, la adaptación del liderazgo organizacional y la construcción de una propuesta de valor al empleado personalizada. Este modelo no solo permite abordar las causas raíz de la rotación, sino que también contribuye a generar un entorno de trabajo más atractivo, motivador y alineado con las expectativas del talento joven.

Desde una perspectiva organizacional, la implementación de este modelo tiene el potencial de generar impactos significativos, tales como la reducción de los niveles de rotación voluntaria, la mejora

del compromiso organizacional y el incremento de la productividad de los equipos. Asimismo, permite optimizar los costes asociados a la rotación, especialmente aquellos relacionados con los procesos de selección, formación y adaptación de nuevos empleados, reforzando así la eficiencia operativa de la organización.

Adicionalmente, este proyecto pone de relieve la importancia de integrar la gestión del talento dentro de la estrategia corporativa, posicionándola como un elemento clave para la generación de ventaja competitiva sostenible. En un entorno caracterizado por la escasez de talento cualificado y la creciente exigencia de las nuevas generaciones, las organizaciones que sean capaces de diseñar e implementar modelos de fidelización efectivos estarán mejor preparadas para afrontar los retos del futuro.

Finalmente, cabe destacar que el modelo propuesto no solo es aplicable al contexto específico de Inditex España, sino que puede ser adaptado a otras organizaciones del sector retail o incluso a otros sectores con alta presencia de talento joven. En este sentido, el presente trabajo constituye una base sólida para futuras líneas de investigación y desarrollo organizacional, orientadas a profundizar en la gestión estratégica del talento y en la creación de entornos laborales más sostenibles, innovadores y centrados en las personas.

6 Referencias bibliográficas

- AHK España.** (2024, noviembre 7). *Los beneficios organizacionales pueden aumentar el compromiso de los empleados un 34 %.* Talento AHK. <https://talento.ahk.es/noticias/desarrollo-de-carrera/beneficios-organizacionales-pueden-aumentar-compromiso-de-empleados>
- Aldea, V.** (2024, mayo 31). *¿Cómo mejorar la rotación de personal en el sector retail?* ComboHR. <https://combohr.com/es/blog/rotacion-personal-retail>
- Álvaro, A.** (2026, febrero 6). *8 desafíos a los que se enfrentan los RR. HH. en el sector retail en 2024.* Factorial. <https://factoriales.com/blog/recursos-humanos-sector-retail/>
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G.** (2010). *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything).* *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Deloitte.** (2023). *2023 Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world.* Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Foro Recursos Humanos.** (s. f.). *La Generación Z lidera la rotación laboral en España.* <https://www.fororecursoshumanos.com/generacion-z-lidera-rotacion-espana>
- Gallup.** (2022). *State of the global workplace: 2022 report.* Gallup Press. <https://www.gallup.com>
- Gallup.** (2023). *Employee engagement and performance: Latest insights from Gallup research.* Gallup. <https://www.gallup.com>

Hernández, N. (2025, julio 15). *Cómo atraer y fidelizar el talento joven para tu organización*. Innovática.

<https://www.innovatica.es/como-atraer-y-fidelizar-el-talento-joven-para-tu-organizacion/>

Inditex. (s. f.). *Nuestro modelo*. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/es/grupo/nuestro-modelo>

Instituto de Ingeniería del Conocimiento. (s. f.). *Análisis de la rotación de personal. Revista de Casos de*

Estudio en HR Analytics. https://www.iic.uam.es/pdf/revista_hr/revista01/HR_03.pdf

Juárez Rivera, O., Carrera Mora, O. Y., & Guajardo Cruz, D. (2025). *La experiencia de empleado como factor de mejora en el clima organizacional*. Universidad de Xalapa.

https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Yahev-Mora/publication/390433825_La_experiencia_de_empleado_como_factor_de_mejora_en_el_clima_organizacional/links/67ed9c689b1c6c487770ff99/La-experiencia-de-empleado-como-factor-de-mejora-en-el-clima-organizacional.pdf

LinkedIn. (2023). *Global talent trends report 2023*. LinkedIn Talent Solutions.

<https://business.linkedin.com>

ManpowerGroup. (2024, julio 23). *10 claves para atraer y fidelizar al talento joven*.

<https://www.manpowergroup.es/notas-de-prensa/10-claves-para-atraer-y-fidelizar-al-talento-joven>

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). *Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico*. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Redacción. (2025, septiembre 11). *Cuatro de cada diez jóvenes no supera el primer año en su trabajo.*

RRHH

Digital.

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/780096/cuatro-de-cada-diez-jovenes-no-supera-el-primer-ano-en-su-trabajo>

Schroth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace?* *California Management Review*, 61(3), 5–18.

<https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Society for Human Resource Management (SHRM). (2022). *The cost of employee turnover.* SHRM Research. <https://www.shrm.org>

Team Insights. (2024, mayo 6). *Generación Z: ¿Cómo ganarse su compromiso laboral?*

<https://teaminsights.io/es/blog/noticias/generacion-z-como-ganarse-su-compromiso-laboral/>

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood.* Atria Books.

Instituto Europeo de Posgrado ©