



# **Análisis del problema de la alta rotación de personal en Shelton, C.A.**

|                                               |                                                               |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Trabajo fin de estudio presentado por:</b> | <b>María García Martínez y Charles Darwing Centeno Flores</b> |
| <b>Tipo de trabajo:</b>                       | Trabajo Fin de Máster                                         |
| <b>Director/a:</b>                            | Lira Isis Valencia                                            |
| <b>Fecha:</b>                                 | 26/03/2026                                                    |

## Índice

|       |                                                                                             |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Resumen .....                                                                               | 3  |
| 2     | Abstract .....                                                                              | 3  |
| 3     | Introducción .....                                                                          | 5  |
| 3.1   | Objetivo General .....                                                                      | 6  |
| 3.2   | Objetivos Específicos .....                                                                 | 6  |
| 3.3   | Metodología .....                                                                           | 7  |
| 3.3.1 | Identificación y Análisis del Problema .....                                                | 7  |
| 3.3.2 | Planificación de la Solución .....                                                          | 7  |
| 4     | Identificación y descripción un problema al interior de la organización .....               | 9  |
| 4.1   | Descripción de la empresa a intervenir .....                                                | 9  |
| 4.1.1 | Misión .....                                                                                | 9  |
| 4.1.2 | Visión .....                                                                                | 9  |
| 4.1.3 | Mapa de procesos .....                                                                      | 9  |
| 4.1.4 | Descripción del proceso a intervenir .....                                                  | 10 |
| 4.1.5 | Descripción del problema que presenta el proceso .....                                      | 10 |
| 5     | Establecimiento de planes de acción para la solución del problema .....                     | 12 |
| 5.1   | Establecimiento de objetivos .....                                                          | 12 |
| 5.2   | Descripción de la solución .....                                                            | 12 |
| 5.3   | Secuencia de actividades para ejecución de la solución .....                                | 13 |
| 5.4   | Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución .....                   | 15 |
| 6     | Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.<br>17 |    |
| 6.1   | Alcance final de la solución .....                                                          | 17 |
| 6.2   | Identificación de responsables de las actividades para ejecución .....                      | 18 |
| 6.3   | Cronograma de ejecución .....                                                               | 19 |
| 6.4   | Presupuesto .....                                                                           | 19 |
| 7     | Referencias bibliográficas .....                                                            | 20 |

## 1 Resumen

El presente Trabajo de Fin de Máster analiza el problema de la alta rotación de personal en la empresa Shelton, C.A., organización del sector energético. A partir de un enfoque de investigación-acción, se examinan las causas principales de este fenómeno, destacando la relación existente entre los estilos de liderazgo ejercidos por supervisores y líderes de equipo, los niveles de estrés laboral y la insatisfacción de los empleados.

El estudio se fundamenta en el análisis de encuestas de satisfacción laboral, entrevistas de salida y datos internos de recursos humanos, identificando que los mayores niveles de rotación se concentran en los niveles intermedios de la organización. Los resultados evidencian que estilos de liderazgo autoritarios, la escasa comunicación y la presión excesiva por resultados influyen negativamente en el clima laboral y en la permanencia del talento humano.

Como respuesta, se diseña una propuesta de intervención organizacional centrada en el desarrollo de competencias de liderazgo, mediante programas formativos orientados a mejorar la comunicación, la gestión de equipos y el manejo del estrés. La propuesta incluye un plan estructurado de diagnóstico, implementación y evaluación, con el objetivo de reducir la rotación de personal, mejorar el bienestar laboral y fortalecer la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Rotación de personal; liderazgo organizacional; clima laboral; estrés laboral; gestión del talento humano; satisfacción laboral; intervención organizacional; recursos humanos.

## 2 Abstract

This Master's Thesis analyzes the problem of high employee turnover at Shelton, C.A., a company operating in the energy sector. Using an action-research approach, the study examines the main causes of this phenomenon, highlighting the relationship between leadership styles, employee stress levels, and job dissatisfaction.

The research is based on the analysis of employee satisfaction surveys, exit interviews, and internal human resources data. Findings reveal that turnover is particularly concentrated at mid-level positions within the organization. Results indicate that authoritarian leadership styles, poor communication, and excessive performance pressure negatively affect the work environment and employee retention.

In response, an organizational intervention proposal is developed, focusing on strengthening leadership competencies through training programs aimed at improving communication, team management, and stress management. The proposal includes a structured plan covering diagnosis, implementation, and evaluation phases, with the objective of reducing turnover, enhancing employee well-being, and improving organizational sustainability.

Keywords: Employee turnover; organizational leadership; work environment; job stress; talent management; job satisfaction; organizational intervention; human resources.

### 3 Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por altos niveles de competitividad y cambios constantes en los mercados laborales, la retención del talento humano se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad de las organizaciones. La estabilidad de los equipos de trabajo permite consolidar conocimientos, mejorar la productividad y fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo, uno de los problemas más frecuentes que enfrentan muchas empresas es la rotación de personal, fenómeno que genera importantes consecuencias económicas y organizacionales.

La rotación de personal implica la salida voluntaria o involuntaria de trabajadores de una organización y su posterior reemplazo por nuevos empleados. Este proceso conlleva diversos costos asociados al reclutamiento, selección, formación y adaptación del nuevo personal, así como una posible pérdida de conocimiento organizacional y una disminución temporal de la productividad. Además, cuando la rotación se presenta de forma recurrente dentro de determinados equipos o departamentos, puede ser un indicador de problemas estructurales relacionados con el clima laboral, la gestión del talento humano o los estilos de liderazgo.

En el caso de la empresa Shelton, C.A., organización dedicada al sector energético y especializada en la exploración, producción y comercialización de hidrocarburos, se ha identificado un incremento significativo en los niveles de rotación de personal durante los últimos dos años. De acuerdo con los registros del Departamento de Recursos Humanos, algunos departamentos operativos y administrativos han experimentado tasas de rotación superiores al 25 % anual, cifra que supera el promedio esperado para el sector.

Esta situación ha comenzado a generar diversas dificultades organizacionales, entre las que destacan el aumento de los costos asociados a los procesos de selección y capacitación, la pérdida de trabajadores con experiencia en los procesos internos y la necesidad constante de incorporar nuevo personal que requiere periodos de adaptación antes de alcanzar niveles óptimos de desempeño.

Ante esta problemática, el Departamento de Recursos Humanos llevó a cabo un análisis preliminar basado en tres fuentes de información: los resultados de encuestas internas de satisfacción laboral, entrevistas de salida realizadas a empleados que abandonaron la organización y la revisión de indicadores de desempeño de los distintos departamentos.

Los resultados de este análisis revelaron que la mayor parte de las renuncias voluntarias se concentra en áreas específicas de la organización, particularmente en aquellos departamentos donde los trabajadores mantienen una relación directa y constante con supervisores o líderes de equipo responsables de la gestión operativa de las tareas.

Adicionalmente, en varias entrevistas de salida los empleados manifestaron que uno de los factores que influyó en su decisión de abandonar la empresa está relacionado con la forma en que se ejerce el liderazgo dentro de sus equipos de trabajo. Entre los aspectos mencionados con mayor frecuencia se encuentran la existencia de estilos de liderazgo

excesivamente autoritarios, altos niveles de presión por resultados, escasa comunicación con los trabajadores y una limitada retroalimentación sobre el desempeño.

Estas prácticas de liderazgo han contribuido a generar un entorno laboral caracterizado por altos niveles de presión y estrés entre los trabajadores, especialmente en los niveles operativos de la organización. Como consecuencia, se ha observado un incremento en la insatisfacción laboral y en la intención de abandono por parte de los empleados.

En este contexto, el problema identificado dentro de la empresa Shelton, C.A. no se limita únicamente a la rotación de personal como fenómeno aislado, sino que se encuentra estrechamente vinculado con los estilos de liderazgo ejercidos por algunos responsables de departamento. La manera en que estos líderes gestionan sus equipos de trabajo parece estar influyendo directamente en el bienestar laboral de los empleados y en su decisión de permanecer o abandonar la organización.

A partir de esta situación, surge la necesidad de analizar de forma más detallada la relación existente entre los estilos de liderazgo organizacional, los niveles de estrés laboral y la rotación de personal, con el fin de diseñar una propuesta de intervención que permita mejorar las prácticas de liderazgo dentro de la empresa y contribuir a la reducción de la rotación de personal.

### 3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de intervención organizacional orientada a fortalecer la retención del talento humano en la empresa Shelton C.A.

### 3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el problema de rotación de personal identificado en la empresa Shelton, C.A., considerando su impacto en el funcionamiento de la organización.
- Examinar las características de los estilos de liderazgo ejercidos por los supervisores y líderes de equipo en los departamentos con mayor rotación de personal.
- Identificar los factores organizacionales que influyen en los niveles de estrés laboral y en la satisfacción de los trabajadores.
- Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo, el bienestar laboral de los empleados y la intención de abandono dentro de la organización.

- Diseñar una propuesta de intervención organizacional orientada al desarrollo de prácticas de liderazgo que contribuyan a mejorar el clima laboral y reducir los niveles de rotación de personal.

### 3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico afectado. La segunda etapa se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles.

#### 3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En esta fase se analiza el contexto organizacional de la empresa y se examinan los indicadores relacionados con la rotación de personal. Para ello se consideran los resultados de encuestas de satisfacción laboral, entrevistas de salida realizadas a empleados que abandonaron la empresa y registros internos del Departamento de Recursos Humanos. Este análisis permite identificar las áreas de la organización con mayores niveles de rotación y explorar la relación existente entre este fenómeno y los estilos de liderazgo ejercidos por los responsables de los departamentos.

#### 3.3.2 Planificación de la Solución

En esta etapa se diseña una propuesta de intervención organizacional orientada a mejorar las prácticas de liderazgo dentro de la empresa. Para ello se establecen objetivos de intervención, se describe la solución propuesta y se definen las actividades necesarias para su implementación.

### 3.3.3 Definición de Alcance y Recursos

Finalmente, se establecen los aspectos operativos necesarios para la ejecución de la propuesta, incluyendo la definición del alcance del proyecto, la identificación de los responsables de las actividades, la elaboración de un cronograma de ejecución y la estimación de los recursos necesarios para su implementación.

Este enfoque metodológico permite desarrollar una propuesta estructurada que facilite a la organización comprender las causas de la rotación de personal y adoptar estrategias orientadas a mejorar la gestión del liderazgo y el bienestar de los trabajadores.

## 4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

### 4.1 Descripción de la empresa a intervenir

#### 4.1.1 Misión

La empresa se denomina Shelton, C.A. y es una empresa dedicada a la exploración, producción, refinación y mercadeo de hidrocarburos. La misión de la empresa es desarrollar soluciones energéticas asequibles, fiables y continuamente limpias que impulsen el progreso humano sostenible en todo el mundo. Así como también, impulsar tecnologías innovadoras e implementar prácticas responsables que reduzcan el impacto ambiental, garantizando al mismo tiempo la accesibilidad y la seguridad energética para comunidades de todos los tamaños. Al priorizar la viabilidad económica y la gestión ambiental, la empresa busca empoderar a personas, industrias y sociedades para que prosperen en un panorama global en constante evolución.

#### 4.1.2 Visión

Inspirar y liderar la transición hacia un mundo alimentado íntegramente por energía asequible, fiable y continuamente limpia. Al promover la innovación, la colaboración y la gestión responsable, buscamos establecer nuevos estándares para soluciones energéticas que no solo satisfagan las necesidades actuales, sino que también anticipen los desafíos del futuro. La visión es ser el catalizador del progreso global, empoderando a las personas y a las industrias para construir sociedades resilientes y crear oportunidades duraderas para las generaciones futuras.

#### 4.1.3 Mapa de procesos

En la siguiente tabla se muestra el mapa de proceso de recursos humanos de la compañía Sheltoh, C.A.:

Tabla 1

*Mapa de proceso de Recursos Humanos*

| Fase | Proceso                                                                                   |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Captación y selección de personal                                                         |
| 2    | Formación y capacitación                                                                  |
| 3    | Identificación de empleados de alto potencial y desarrollo de habilidades de liderazgo    |
| 4    | Evaluación de Desarrollo de Carrera y planes de sucesión para los empleados seleccionados |
| 5    | Asignación de posiciones de liderazgo                                                     |

#### 4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

En la empresa Shelton, C.A., el Departamento de Recursos Humanos es el ente encargado de garantizar por la captación y selección del personal, así como también la formación y la capacitación para los cargos para los que han sido seleccionados los empleados. Una vez estos procesos se han completado, se inicia la fase de selección de los empleados con alto potencial, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, para incluirlos en un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo con el fin de que puedan ocupar posiciones gerenciales en el futuro. Al mismo tiempo, se realiza un proceso de evaluación del desarrollo de carrera de cada empleado y se incluyen en los planes de sucesión de las posiciones de liderazgo para finalmente, cuando los empleados estén listos, asignarlos a dichas posiciones.

Este proceso de Recursos Humanos tiene también como finalidad proporcionar las estrategias a la Gerencia General para asegurar la preparación del personal clave para ocupar las posiciones de liderazgo y garantizar la sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo.

#### 4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

Tomando en cuenta el proceso de Recursos Humanos, se ha identificado que la fase del proceso que afecta directamente relación existente entre los estilos de liderazgo organizacional y los niveles de estrés laboral es la C y es la fase de identificación de los empleados de alto potencial y el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

La identificación del problema se realizó a través de dos mecanismos: i) encuestas semestrales de satisfacción laboral a la fuerza de trabajo; ii) comparación de los resultados de la encuesta con los niveles organizacionales. En cuanto a la encuesta, una

parte de la población manifestó altos niveles de presión por parte de sus supervisores y gerentes inmediatos para la completación de tareas, lo que conlleva a unos niveles de estrés superiores a los límites estándar dentro de la organización. Al analizar los datos de la población, (datos de la encuesta en la Tabla 2) los resultados arrojaron que la población con mayores niveles de insatisfacción es la que se encuentran en los niveles medios de la organización (3 y 4), tomando en cuenta que los niveles de la organización se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2

*Resultados de la encuesta realizada a la población*

| Nivel   | Categoría                   | Población | Nivel de insatisfacción |
|---------|-----------------------------|-----------|-------------------------|
| Nivel 1 | Gerencia General            | 1         | 0%                      |
| Nivel 2 | Gerencia de Área            | 12        | 17%                     |
| Nivel 3 | Líderes de Equipo           | 30        | 39%                     |
| Nivel 4 | Supervisores                | 45        | 31%                     |
| Nivel 5 | Contribuidores individuales | 82        | 13%                     |

La data muestra entonces que los empleados que ocupan cargos de liderazgo en influencia directa en los equipos de trabajo están generando una carga emocional en sus supervisados que tiene una repercusión directa en la insatisfacción laboral y los altos niveles de rotación del personal, especialmente en los niveles más bajos de la organización.

## 5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

### 5.1 Establecimiento de objetivos

El objetivo principal será la reducción de la rotación de empleados en la compañía Sheldon, C.A. en un 20% al final del año 2026 mediante el diseño, implementación y seguimiento de programas de desarrollo sólidos para la formación de competencias de liderazgo de los empleados que ocupan posiciones en los niveles 3 y 4 de la organización.

Entre los objetivos específicos que se plantearán encontramos los siguientes:

1. Lograr la participación del 100% de la población de los niveles 3 y 4 de la organización en los programas de desarrollo para la formación de competencias de liderazgo.
2. Lograr un índice de satisfacción mínimo del 75% entre los participantes del programa de desarrollo de liderazgo, medido mediante encuestas posteriores a la capacitación, para garantizar que el programa aborde eficazmente las necesidades y expectativas de los empleados.
3. Monitorear y dar seguimiento trimestral a las tasas de rotación de personal de, con el objetivo de reducir al menos un 5% cada trimestre en 2026, para asegurar el progreso hacia el objetivo general de reducción del 20% en la rotación de personal.

### 5.2 Descripción de la solución

Para abordar eficazmente la causa raíz del elevado índice de rotación de personal en Sheldon, C.A., la solución propuesta se centra en el diseño, la implementación y la supervisión de programas de desarrollo de habilidades de liderazgo dirigidos a empleados de los niveles 3 y 4 de la organización. Al centrarse en el desarrollo del liderazgo para los empleados de los niveles 3 y 4, la solución aborda los problemas de la falta de un liderazgo eficaz y los elevados índices de insatisfacción entre los empleados de nivel medio, mediante la dotación al personal de las habilidades, la confianza y la motivación necesarias para guiar a sus grupos a la consecución de los objetivos de la organización, manteniendo un clima estable dentro de sus equipos de trabajo.

En este sentido, se propone desarrollar módulos de formación a medida centrados en competencias esenciales de liderazgo, como la comunicación, la toma de decisiones, la gestión de equipos y el manejo del estrés laboral. Esto implica la incorporación de elementos interactivos como talleres, oportunidades de mentoría y desafíos de liderazgo reales para mantener un alto nivel de compromiso.

También se utilizarán encuestas posteriores a la capacitación para medir la satisfacción, con el objetivo de lograr una tasa de respuesta positiva de al menos el 75%, y utilizar la retroalimentación para perfeccionar el contenido del programa.

La introducción de un desarrollo de liderazgo estructurado mejorará la experiencia de los empleados, fomentará una cultura de crecimiento y fortalecerá la cartera de líderes. Al dotar al personal de mando medio de habilidades esenciales de liderazgo, la organización mejorará el rendimiento del equipo, elevará la moral y creará vías claras para el ascenso. Esto, a su vez, aborda las causas fundamentales de la rotación de personal, específicamente la del manejo del estrés dentro del ámbito laboral, lo que, en última instancia, impulsa la retención y el éxito organizacional.

### 5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Para abordar el problema de alta rotación de personal identificado en la empresa Shelton, C.A., se propone la implementación de un programa de intervención organizacional orientado a mejorar los estilos de liderazgo de los responsables de los departamentos con mayor incidencia de rotación. La ejecución de esta propuesta se desarrollará mediante una secuencia estructurada de actividades organizadas en diferentes fases, que permitirán diagnosticar la situación actual, implementar acciones de mejora y evaluar los resultados obtenidos.

#### Fase 1. Diagnóstico organizacional

En esta primera fase se realizará un análisis detallado de la situación actual de la empresa en relación con los estilos de liderazgo y la rotación de personal.

Las actividades contempladas en esta fase incluyen:

- Revisión de los registros del Departamento de Recursos Humanos relacionados con indicadores de rotación de personal en los distintos departamentos.
- Análisis de los resultados de las encuestas internas de satisfacción laboral y clima organizacional.
- Aplicación de instrumentos de evaluación del liderazgo dirigidos a supervisores y líderes de equipo para identificar los estilos de liderazgo predominantes.
- Aplicación de encuestas dirigidas a los trabajadores con el fin de evaluar su percepción sobre el estilo de liderazgo de sus superiores y los niveles de estrés laboral en el entorno de trabajo.

### Fase 2. Análisis e interpretación de resultados

Una vez recopilada la información, se procederá a analizar los resultados obtenidos con el propósito de identificar los principales factores que están influyendo en los niveles de rotación de personal dentro de la organización.

Las actividades de esta fase incluyen:

- Procesamiento y análisis de la información obtenida en las encuestas y evaluaciones realizadas.
- Identificación de los departamentos con mayor rotación de personal.
- Análisis de la relación entre los estilos de liderazgo predominantes y los niveles de estrés laboral en los equipos de trabajo.
- Elaboración de un informe diagnóstico que permita identificar las principales áreas de mejora en la gestión del liderazgo.

### Fase 3. Diseño del programa de desarrollo de liderazgo

A partir de los resultados del diagnóstico organizacional, se procederá al diseño de un programa de desarrollo de liderazgo orientado a fortalecer las competencias de los supervisores y líderes de equipo.

Entre las actividades previstas se encuentran:

- Identificación de las competencias de liderazgo que requieren fortalecimiento dentro de la organización.
- Diseño de talleres de formación en liderazgo participativo, comunicación efectiva, gestión de equipos y resolución de conflictos.
- Elaboración de materiales formativos y herramientas de apoyo para los líderes de la organización.

### Fase 4. Implementación del programa de formación en liderazgo

En esta fase se desarrollarán las actividades formativas dirigidas a los responsables de los departamentos con mayores niveles de rotación de personal.

Las actividades incluyen:

- Realización de talleres de formación en liderazgo organizacional para supervisores y líderes de equipo.
- Desarrollo de sesiones prácticas orientadas al fortalecimiento de habilidades de comunicación, gestión de equipos y manejo del estrés laboral.
- Implementación de espacios de retroalimentación entre líderes y colaboradores con el fin de mejorar la comunicación dentro de los equipos de trabajo.

### Fase 5. Evaluación y seguimiento de la intervención

Finalmente, se realizará una evaluación del impacto de la intervención con el propósito de determinar su efectividad en la reducción de los niveles de rotación de personal.

Las actividades contempladas incluyen:

- Aplicación de una nueva encuesta de satisfacción laboral posterior a la implementación del programa.
- Evaluación de la percepción de los trabajadores sobre los estilos de liderazgo de sus supervisores.
- Comparación de los indicadores de rotación de personal antes y después de la intervención.
- Elaboración de un informe final que incluya recomendaciones para la continuidad del programa de desarrollo de liderazgo dentro de la organización.

### 5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación del programa de intervención organizacional requiere la disponibilidad de diversos recursos que permitan garantizar el desarrollo adecuado de las actividades previstas. Estos recursos se clasifican en recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

#### Recursos humanos

La ejecución de la propuesta requiere la participación de distintos actores dentro de la organización, cada uno con responsabilidades específicas en el desarrollo del proyecto.

Entre los principales recursos humanos se encuentran:

- **Departamento de Recursos Humanos**, responsable de coordinar el proceso de diagnóstico, organizar las actividades formativas y realizar el seguimiento de la intervención.
- **Consultor o especialista en desarrollo organizacional**, encargado de diseñar los instrumentos de evaluación, analizar los resultados del diagnóstico y facilitar las sesiones de formación en liderazgo.
- **Supervisores y líderes de equipo**, quienes participarán en las actividades formativas y aplicarán las nuevas prácticas de liderazgo en sus equipos de trabajo.
- **Trabajadores de la organización**, quienes participarán en las encuestas de evaluación y en los procesos de retroalimentación sobre el liderazgo.

### Recursos materiales

Para el desarrollo de las actividades formativas y de evaluación se requerirán distintos recursos materiales, entre los que destacan:

- Espacios físicos o salas de capacitación para la realización de talleres y sesiones de formación.
- Material didáctico para las actividades formativas, como presentaciones, manuales de liderazgo y guías de trabajo.
- Instrumentos de evaluación organizacional, incluyendo cuestionarios, encuestas y formularios de análisis.

### Recursos tecnológicos

La recopilación y análisis de información requiere el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de datos y la comunicación interna dentro de la organización.

Entre los recursos tecnológicos necesarios se incluyen:

- Plataformas digitales para la aplicación de encuestas organizacionales.
- Software de análisis de datos para el procesamiento de la información recopilada.
- Herramientas digitales de comunicación interna para la difusión del programa dentro de la empresa.

### Recursos financieros

La ejecución de la intervención implica una inversión económica relacionada principalmente con:

- El diseño y aplicación de instrumentos de diagnóstico organizacional.
- Los honorarios de especialistas en desarrollo organizacional encargados de impartir las actividades formativas.
- La elaboración de materiales didácticos para los talleres de liderazgo.
- Los costos logísticos asociados a la realización de sesiones de capacitación.

La adecuada planificación y asignación de estos recursos permitirá garantizar la correcta implementación de la propuesta de intervención, contribuyendo al desarrollo de prácticas de liderazgo más efectivas y al fortalecimiento del bienestar laboral de los trabajadores, lo que a su vez favorecerá la reducción de los niveles de rotación de personal dentro de la organización.

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

### 6.1 Alcance final de la solución

La propuesta de intervención diseñada en el presente proyecto tiene como finalidad abordar el problema de alta rotación de personal identificado en la empresa Shelton, C.A., mediante la mejora de las prácticas de liderazgo ejercidas por los responsables de los departamentos con mayor incidencia de este fenómeno.

El alcance de la solución se centra principalmente en los niveles intermedios de liderazgo de la organización, específicamente en supervisores y líderes de equipo que mantienen una relación directa con los trabajadores operativos. Estos niveles jerárquicos desempeñan un papel fundamental en la gestión diaria de los equipos de trabajo, influyendo directamente en el clima laboral, los niveles de estrés de los trabajadores y su percepción del entorno organizacional.

La intervención contempla el desarrollo de un programa estructurado de diagnóstico, formación y seguimiento en liderazgo organizacional, orientado a identificar los estilos de liderazgo predominantes dentro de la empresa y promover el desarrollo de competencias de liderazgo más participativas y orientadas al bienestar de los equipos de trabajo.

En términos operativos, la solución propuesta incluye las siguientes acciones principales:

- Diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo presentes en los departamentos con mayores niveles de rotación de personal.
- Evaluación de la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo de sus supervisores y los niveles de estrés laboral en el entorno de trabajo.
- Diseño e implementación de un programa de formación en liderazgo dirigido a supervisores y líderes de equipo.
- Desarrollo de actividades de retroalimentación y seguimiento orientadas a fortalecer la comunicación entre líderes y colaboradores.
- Evaluación de los resultados de la intervención mediante el análisis de indicadores de satisfacción laboral y rotación de personal.

El alcance del proyecto se limita al diseño y planificación de esta intervención organizacional, estableciendo las bases necesarias para su implementación dentro de la empresa. No obstante, la propuesta está concebida como un modelo que puede ser aplicado y adaptado a otras organizaciones que enfrenten problemáticas similares relacionadas con la rotación de personal y la gestión del liderazgo.

De esta manera, se espera que la implementación de la solución contribuya a mejorar el clima laboral, fortalecer las competencias de liderazgo dentro de la organización y reducir los niveles de rotación de personal, favoreciendo la estabilidad y el bienestar de los equipos de trabajo.

## **6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución**

La correcta implementación de la propuesta de intervención organizacional requiere la participación coordinada de diferentes actores dentro de la empresa Shelton, C.A., quienes asumirán responsabilidades específicas en el desarrollo de las distintas actividades previstas en el proyecto.

En primer lugar, el Departamento de Recursos Humanos desempeñará un papel central en la coordinación general del proyecto. Este departamento será responsable de supervisar la ejecución de las actividades, gestionar la recopilación de información organizacional, coordinar la aplicación de encuestas y organizar las actividades formativas dirigidas a los líderes de la organización.

Por otra parte, se contempla la participación de un consultor o especialista en desarrollo organizacional, quien será responsable de diseñar los instrumentos de diagnóstico, analizar los resultados obtenidos y facilitar los talleres de formación en liderazgo. Este profesional también podrá brindar asesoramiento durante el proceso de implementación de las nuevas prácticas de liderazgo dentro de los equipos de trabajo.

Los supervisores y líderes de equipo de los departamentos con mayores niveles de rotación de personal serán actores clave en el desarrollo del programa, ya que participarán activamente en las actividades de formación y en la aplicación de las herramientas de liderazgo propuestas en el proyecto.

Asimismo, los trabajadores de la organización participarán en el proceso mediante la cumplimentación de encuestas de satisfacción laboral y evaluaciones relacionadas con la percepción del liderazgo dentro de sus equipos de trabajo. Su participación permitirá obtener información relevante para el diagnóstico organizacional y para la evaluación de los resultados de la intervención.

Finalmente, la Gerencia General de la empresa tendrá la responsabilidad de respaldar institucionalmente el proyecto, facilitando los recursos necesarios para su desarrollo y promoviendo una cultura organizacional orientada al fortalecimiento del liderazgo y al bienestar de los trabajadores.

La definición clara de estos roles y responsabilidades permitirá asegurar una implementación coordinada del proyecto y favorecerá el cumplimiento de los objetivos establecidos en la propuesta de intervención.

### 6.3 Cronograma de ejecución

Las actividades para la implementación del plan se desarrollarán siguiendo el cronograma descrito en la Tabla 1.

Tabla 1. Cronograma de actividades.

| Actividades                                           | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Diagnóstico organizacional                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Análisis e interpretación de resultados               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Diseño del programa de desarrollo de liderazgo        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Implementación del programa de formación en liderazgo |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Evaluación y seguimiento de la intervención           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

### 6.4 Presupuesto

El proyecto tiene una proyección de costos de \$130,000. Dichos costos se detallan en el presupuesto mostrado a continuación:

Tabla 2. Presupuesto.

| Rubro                                                  | Valor (\$) |
|--------------------------------------------------------|------------|
| Costos directos                                        | \$100,000  |
| Consultoría externa en desarrollo organizacional       | \$30,000   |
| Espacios físicos para el desarrollo de las actividades | \$20,000   |
| Software y plataformas digitales                       | \$40,000   |
| Materiales didácticos                                  | \$10,000   |
| Costos indirectos                                      | \$30,000   |
| Infraestructura                                        | \$10,000   |
| Servicios operativos                                   | \$10,000   |
| Soporte administrativo                                 | \$15,000   |
| Reserva                                                | \$5,000    |

## 7 Referencias bibliográficas

Reason, P. y Bradbury, H. (2008). The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. SAGE Publications. [SAGE Handbook of Action Research](#).

Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2009). Comportamiento organizacional. (13ª ed.). Pearson Educación. [Comportamiento organizacional \(13a. ed.\)](#).

Rodríguez Mansilla, D. (2009). Diagnóstico organizacional. (7ª ed.). Eds. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Charan, R., Drotter, S. y Noel, J. (2011). The leadership pipeline. How to build the leadership powered company. (2ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Ford, L.R. y Scandura, T.A. (2023). The SAGE Handbook of Survey Development and Application. SAGE Publications.

Harvard Business School. (2017). Guía HBR: Gestión de Proyectos. Reverte-Management.