



Instituto
Europeo
de Posgrado

ESTRATEGIA DE EMPLOYEE EXPERIENCE PARA REDUCIR LA ROTACIÓN Y MEJORAR EL COMPROMISO DEL TALENTO CLAVE

Trabajo fin de estudio presentado por:	Nuria Fernández Carrasco David Martínez Gómez
Tipo de trabajo:	Trabajo final de máster
Director/a:	Lira Isis Valencia
Fecha:	20/03/2026

ÍNDICE

1	Resumen.....	2
2	Abstract.....	4
3	Introducción	5
3.1	Objetivo General.....	5
3.2	Objetivos Específicos.....	5
3.3	Metodología	6
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema.....	6
3.3.2	Planificación de la Solución	8
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	10
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	11
4.1.1	Misión	11
4.1.2	Visión	11
4.1.3	Mapa de procesos	12
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	12
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	12
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema....	15
5.1	Establecimiento de objetivos	15
5.2	Descripción de la solución.....	16
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	17
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	17
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	19
6.1	Alcance final de la solución.....	19
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	20
6.3	Cronograma de ejecución	20
6.4	Presupuesto	21
7	Referencias bibliográficas	23

1 RESUMEN

El crecimiento organizativo supone un reto importante para la gestión de recursos humanos, especialmente en lo relativo a los procesos de selección, incorporación y formación de nuevos empleados. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las dificultades asociadas a la gestión del aumento de plantilla en una empresa en proceso de expansión y proponer una solución orientada a mejorar la eficiencia de dichos procesos.

A partir del análisis de la situación organizativa, se identifican diversas problemáticas relacionadas con la planificación de las incorporaciones, la estructuración de los procesos formativos y la coordinación entre los distintos responsables implicados en la gestión del talento. Con base en este diagnóstico, se plantea un plan de acción que incluye la definición del alcance de la solución, la identificación de las partes interesadas, la elaboración de un cronograma de ejecución y la estimación del presupuesto necesario para su implementación.

La propuesta desarrollada se centra en el diseño de un sistema estructurado para la gestión del proceso de incorporación y formación de nuevos trabajadores, con el objetivo de facilitar su integración en la organización y mejorar la eficiencia en la gestión del crecimiento de la plantilla. Finalmente, se establecen mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan valorar el impacto de las medidas propuestas y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Este trabajo contribuye a destacar la importancia de la planificación estratégica de los recursos humanos en contextos de expansión empresarial, poniendo de manifiesto el papel clave de los procesos de formación y desarrollo en la mejora del desempeño organizativo.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, incorporación de empleados, formación organizacional, planificación de recursos humanos, crecimiento empresarial.

2 ABSTRACT

Organizational growth represents a significant challenge for human resource management, particularly in relation to recruitment, onboarding, and training processes for new employees. In this context, the aim of this study is to analyze the challenges associated with workforce expansion in a growing company and to propose a solution aimed at improving the efficiency of these processes.

Based on an analysis of the organizational situation, several issues are identified, including difficulties related to the planning of new hires, the structuring of training processes, and the coordination among the different stakeholders involved in talent management. Based on this diagnosis, an action plan is proposed that includes defining the scope of the solution, identifying stakeholders, developing an implementation schedule, and estimating the budget required for its execution.

The proposed solution focuses on the design of a structured system for managing the onboarding and training processes of new employees, with the aim of facilitating their integration into the organization and improving the efficiency of workforce growth management. Finally, monitoring and evaluation mechanisms are established in order to assess the impact of the proposed measures and ensure their long-term sustainability.

This study highlights the importance of strategic human resource planning in contexts of organizational expansion and emphasizes the key role of training and development processes in improving organizational performance.

Keywords: human resource management, employee onboarding, organizational training, workforce planning, organizational growth.

3 INTRODUCCIÓN

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución del problema de rotación del talento clave en Danone, específicamente en la necesidad de reforzar la experiencia del empleado como estrategia para mejorar el compromiso organizativo y la fidelización del talento estratégico.

En un entorno empresarial altamente competitivo, donde el capital humano constituye una ventaja diferencial, la retención de profesionales con alto potencial y conocimiento crítico se convierte en un factor clave de sostenibilidad organizativa. La literatura sobre gestión del talento destaca que la capacidad de las organizaciones para atraer y retener profesionales cualificados es un elemento determinante para mantener su competitividad a largo plazo (Hausknecht et al., 2009).

Aunque Danone cuenta con políticas avanzadas de gestión del talento y programas de desarrollo, se identifican oportunidades de mejora en la integración sistémica de la Employee Experience como herramienta estratégica para reducir la intención de abandono y fortalecer el sentido de pertenencia. La experiencia del empleado se entiende como el conjunto de percepciones que un trabajador desarrolla a lo largo de su ciclo de vida dentro de la organización, desde el proceso de selección hasta su salida de la empresa (Morgan, 2017).

Mediante un enfoque de investigación-acción, el proyecto permitió integrar teoría y práctica en un contexto organizativo real, desarrollando habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la efectividad de los procesos de retención y compromiso del talento clave. La estructura del proyecto incluyó una revisión del contexto organizacional y el diseño de una solución estratégica viable, alineada con la cultura corporativa y con impacto potencial en los indicadores de rotación y engagement.

3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto fue desarrollar una estrategia integral de Employee Experience orientada a reducir la rotación del talento clave en Danone, mediante el rediseño del Employee Journey y la optimización de la compensación total y los elementos culturales que influyen en el compromiso organizativo.

La intervención se orientó no solo a analizar las causas de la rotación estratégica, sino también a proponer una solución sostenible e integrada que pudiera incorporarse a la estructura organizativa, contribuyendo a mejorar los niveles de permanencia, satisfacción y desempeño del talento crítico.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar una identificación detallada de las causas de rotación del talento clave en Danone, analizando factores organizativos, culturales y retributivos que influyen en la intención de abandono.
2. Mapear el Employee Journey actual, identificando momentos críticos que impactan en la experiencia del empleado y en su decisión de permanencia en la organización (Plaskoff, 2017).
3. Diseñar un plan de acción estructurado que incluya intervenciones en cultura organizativa, compensación total y marketing interno (EVP), orientado a fortalecer el compromiso y reducir la rotación estratégica.
4. Definir el alcance operativo de la intervención, estableciendo responsables, cronograma y estimación presupuestaria que garanticen una implementación organizada y viable.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó un enfoque sistemático y participativo para analizar el problema de rotación del talento clave y diseñar soluciones aplicables al contexto organizativo de Danone.

La investigación-acción permitió combinar análisis teórico con diagnóstico aplicado, formulando hipótesis sobre las causas de la rotación y desarrollando propuestas estratégicas fundamentadas en evidencia. Este enfoque proporciona un marco flexible que permite ajustar la intervención conforme avanza el análisis y se generan nuevos aprendizajes organizativos.

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. Finalmente, 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 la primera etapa se realizó un análisis del contexto organizacional de Danone, considerando su estructura, cultura corporativa y políticas de gestión del talento. Se examinó el fenómeno de rotación estratégica, entendida como la salida voluntaria de empleados con alto potencial o conocimiento crítico para la organización.

Se documentó el problema identificando sus posibles causas raíz, tales como:

- Desalineación entre expectativas profesionales y oportunidades reales de desarrollo.
- Percepción de limitaciones en la progresión interna.
- Insuficiente personalización de la compensación total.
- Brechas entre la propuesta de valor al empleado (EVP) y la experiencia real.

Este diagnóstico permitió identificar puntos críticos del Employee Journey que podrían estar influyendo en la intención de abandono (Plaskoff, 2017).

El diagnóstico del problema de rotación del talento clave en Danone se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, combinando herramientas cualitativas y análisis documental estratégico. Este enfoque permitió comprender el fenómeno desde una perspectiva integral, considerando variables organizativas, culturales y retributivas que influyen en la intención de permanencia.

En primer lugar, se realizó un análisis documental de información corporativa disponible públicamente, incluyendo políticas de gestión del talento, programas de desarrollo, iniciativas de bienestar y estrategias de marca empleadora. Para ello se revisaron documentos corporativos publicados por la compañía, entre ellos el Danone Integrated Annual Report 2023, los informes de sostenibilidad corporativa y la información relativa a políticas de talento disponible en la sección de carreras profesionales de la página oficial de Danone (Danone, 2023).

Este análisis permitió identificar la propuesta de valor al empleado (EVP) declarada por la organización y contrastarla con la literatura académica sobre Employee Experience y compromiso organizativo. A partir de esta revisión se observó que Danone promueve una cultura corporativa centrada en el propósito, el bienestar y el desarrollo profesional de sus empleados. Sin embargo, al contrastar estas iniciativas con la literatura sobre compromiso organizativo y experiencia del empleado (Deloitte, 2022; Meyer & Allen, 1991), se identifican posibles brechas entre la propuesta de valor comunicada por la empresa y la experiencia que determinados colectivos pueden percibir en la práctica.

En segundo lugar, se utilizó un modelo de análisis causa-efecto (Diagrama de Ishikawa) para estructurar de manera sistemática las posibles causas de la rotación estratégica. El análisis se elaboró identificando posibles causas de rotación del talento en el contexto organizacional de Danone y agrupándolas en diferentes categorías.

En la dimensión de cultura organizativa y liderazgo se identificó que la variabilidad en los estilos de liderazgo de los mandos intermedios puede generar experiencias laborales distintas entre equipos, lo que puede influir en el nivel de compromiso de los empleados. La literatura sobre gestión del talento señala que el liderazgo directo es uno de los factores que más influyen en la permanencia de los profesionales dentro de una organización (Gallup, 2021).

Las variables analizadas se agruparon en cuatro grandes dimensiones:

- Cultura organizativa y liderazgo
- Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento
- Compensación total (económica y emocional)

- Experiencia del empleado en momentos críticos del ciclo laboral

Asimismo, se empleó el marco conceptual del Employee Journey para identificar puntos de fricción o “momentos de verdad” que pueden impactar en la satisfacción y permanencia del talento clave (Plaskoff, 2017).

El diagnóstico permitió formular hipótesis explicativas sobre la relación entre experiencia del empleado e intención de abandono, estableciendo una base sólida para el diseño de la intervención estratégica.

3.3.2 Planificación de la Solución

A partir del diagnóstico realizado, se elaboró un plan estratégico orientado a fortalecer la experiencia del empleado (Employee Experience) como herramienta para mejorar la retención del talento clave en Danone. La planificación de la solución se planteó desde un enfoque sistémico, integrando distintas dimensiones organizacionales, entre ellas la cultura corporativa, las políticas retributivas y los mecanismos de comunicación interna.

Como primer paso, se definió el colectivo al que estaría dirigida la intervención. En este contexto, el concepto de talento clave se delimitó como aquellos profesionales que presentan alto potencial, un desempeño diferencial o un conocimiento crítico para el funcionamiento y la competitividad de la organización.

Posteriormente, se planteó un rediseño del Employee Journey con el objetivo de identificar puntos de mejora a lo largo del ciclo de vida del empleado dentro de la empresa. A partir de este análisis se propusieron acciones específicas en diferentes etapas del proceso.

En la fase de atracción y selección, el objetivo principal consiste en alinear de forma más clara las expectativas de los candidatos con la propuesta de valor al empleado (EVP) que la organización ofrece en la práctica.

En relación con el onboarding, se plantean iniciativas orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia desde los primeros momentos de la incorporación, facilitando una integración más efectiva tanto a nivel cultural como profesional.

En la etapa de desarrollo y carrera profesional, la propuesta se centra en la creación de itinerarios formativos más estructurados y en el fortalecimiento de los planes de sucesión, con el fin de ofrecer trayectorias de crecimiento más visibles para los empleados.

Por otro lado, en el ámbito de reconocimiento y compensación, se contempla una revisión del modelo de compensación total. Esta revisión incluye no solo aspectos salariales, sino también elementos de salario emocional, beneficios flexibles y mecanismos de reconocimiento alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, en relación con el feedback continuo y el liderazgo, se propone impulsar dinámicas de comunicación bidireccional entre empleados y managers, así como promover un estilo de liderazgo más participativo y transformacional.

La planificación del plan estratégico también incorporó la definición de indicadores que permitan evaluar su impacto a lo largo del tiempo. Entre los principales indicadores se encuentran el índice de rotación voluntaria del talento clave, el nivel de compromiso organizativo, el employee Net Promoter Score (eNPS) y el índice de intención de permanencia de los empleados.

En conjunto, la solución fue diseñada teniendo en cuenta criterios de viabilidad organizativa, coherencia con la cultura corporativa y sostenibilidad a medio plazo. De esta forma, se busca asegurar que las acciones propuestas puedan integrarse de manera efectiva dentro de la estrategia global del área de Recursos Humanos.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera fase del proyecto se centró en delimitar el alcance operativo de la intervención y en definir los recursos necesarios para su implementación efectiva dentro del contexto organizativo de Danone.

En cuanto al alcance, la propuesta se focaliza inicialmente en áreas estratégicas donde la retención del talento resulta crítica para la competitividad organizativa, tales como departamentos técnicos, posiciones de liderazgo intermedio y perfiles de alto potencial identificados en los planes de sucesión.

Se establecieron responsables clave para cada línea de actuación, incluyendo: Dirección de Recursos Humanos, managers de área, equipo de Talent Management y el área de compensación y beneficios.

Asimismo, se diseñó un cronograma de implementación dividido en fases (diagnóstico ampliado, diseño detallado, piloto y evaluación), permitiendo un despliegue progresivo y controlado.

En términos presupuestarios, se realizó una estimación orientativa de los recursos económicos necesarios, considerando tanto los costes asociados a programas de desarrollo, como también la inversión en herramientas de medición de clima y experiencia. Importante tener en cuenta los ajustes en sistemas de compensación flexible y las acciones de comunicación interna junto a la formación en liderazgo.

La definición estructurada de responsabilidades, tiempos y recursos garantiza que la propuesta no se limite a una formulación teórica, sino que pueda ejecutarse de manera realista dentro del marco estratégico de la organización.

4 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El problema identificado en Danone se ubica en el proceso organizacional de Gestión de la Experiencia del Empleado, dentro del área de Recursos Humanos. Se manifiesta principalmente en una rotación voluntaria creciente entre el talento considerado estratégico para la organización. Esta situación afecta sobre todo a perfiles de alto potencial y a posiciones de responsabilidad intermedia en áreas clave del negocio, lo que termina generando impactos en la estabilidad operativa y en la continuidad de algunos proyectos estratégicos.

A partir de un diagnóstico organizacional preliminar —realizado mediante revisión de documentación interna, análisis de indicadores de rotación y entrevistas exploratorias— se observa que el fenómeno no puede explicarse únicamente por dinámicas externas del mercado laboral. También intervienen factores internos relacionados con la experiencia que los empleados viven a lo largo de su ciclo dentro de la organización. En particular, aparecen debilidades en aspectos como el desarrollo profesional, la calidad del liderazgo directo y la percepción de reconocimiento y proyección de carrera.

Las causas del problema parecen estar vinculadas a una brecha entre la propuesta de valor al empleado que la organización comunica y la experiencia que ciertos colectivos perciben en la práctica. Aunque la empresa cuenta con procesos formales de evaluación del desempeño, planes de formación y programas de talento, estos no siempre se traducen en itinerarios claros o personalizados que respondan a las expectativas individuales. A esto se suma la variabilidad en las competencias de liderazgo intermedio, que genera experiencias laborales distintas entre equipos y puede afectar el nivel de compromiso organizativo.

Las consecuencias de esta situación impactan directamente en el funcionamiento del proceso de gestión del talento y, de forma indirecta, en los objetivos estratégicos de la compañía. La salida recurrente de talento clave implica pérdida de conocimiento crítico, aumento de los costes asociados a la sustitución de personal y un debilitamiento del pipeline de liderazgo. Además, puede limitar la capacidad de innovación y dificultar la ejecución de iniciativas estratégicas. Por ello, la problemática deja de ser únicamente operativa para Recursos Humanos y pasa a constituir un desafío estratégico para la sostenibilidad organizativa en el mediano y largo plazo.

En este contexto, la intervención se justifica por la necesidad de fortalecer la experiencia del empleado como una palanca para aumentar el compromiso organizativo y mejorar la fidelización del talento estratégico. Todo ello en coherencia con el propósito corporativo y con los objetivos de crecimiento sostenible de la organización.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

4.1.1 Misión

La misión oficial de Danone es: “Brindar salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible” (Danone, 2023).

Esta declaración resume el propósito central de la organización: contribuir a mejorar la salud de la población mediante la producción y comercialización de alimentos y bebidas con valor nutricional. La misión define tres elementos clave: qué hace la empresa (ofrecer productos alimentarios saludables), a quién se dirige (al mayor número de personas posible) y con qué finalidad (generar un impacto positivo en la salud).

A partir del diagnóstico organizacional realizado, se observa que esta misión se vincula estrechamente con valores como la sostenibilidad, la responsabilidad social y el compromiso con las personas. Sin embargo, también plantea una exigencia hacia el interior de la organización. Si la empresa promueve salud y bienestar hacia la sociedad, resulta necesario que exista coherencia interna en términos de bienestar laboral, desarrollo profesional y compromiso de sus empleados.

En este contexto, la gestión de la experiencia del empleado adquiere un papel estratégico para sostener y materializar el propósito corporativo. Diversos estudios señalan que la coherencia entre los valores organizativos y la experiencia real de los empleados contribuye significativamente al compromiso organizativo y a la permanencia del talento (Morgan, 2017).

4.1.2 Visión

La visión de Danone se orienta a consolidarse como una empresa líder en el ámbito de la alimentación saludable. No solo busca destacar por la calidad de sus productos, sino también por su modelo empresarial sostenible y por una cultura organizativa centrada en las personas (Danone, 2023).

La compañía aspira a posicionarse como un referente en responsabilidad social, innovación y desarrollo sostenible. En este sentido, el modelo empresarial de Danone integra objetivos económicos con compromisos sociales y medioambientales, lo que se refleja en sus políticas de sostenibilidad y en su enfoque de gestión responsable.

No obstante, al contrastar esta aspiración con los resultados del diagnóstico interno, se identifican algunas brechas. Aunque la organización dispone de políticas estructuradas de gestión del talento y de programas formales de desarrollo profesional, existen ciertas percepciones relacionadas con desigualdades en la experiencia laboral.

También se observa falta de claridad en algunas trayectorias profesionales y una variabilidad significativa en la calidad del liderazgo intermedio. Estas tensiones generan cierta distancia entre la aspiración de ser una organización centrada en las personas y la experiencia que viven algunos colectivos estratégicos dentro de la empresa.

En este sentido, la intervención propuesta desde el enfoque de investigación-acción busca reducir esa brecha, reforzando la coherencia entre la visión corporativa y las prácticas internas de gestión de personas. El cambio esperado consiste en avanzar hacia una organización donde la experiencia del empleado sea más consistente, significativa y alineada con el propósito corporativo, lo que favorecería tanto el compromiso organizativo como la fidelización del talento clave (Meyer & Allen, 1991).

4.1.3 Mapa de procesos

El análisis organizacional permite clasificar los procesos de la compañía en tres grandes categorías: procesos estratégicos, misionales y de soporte.

Los procesos estratégicos incluyen actividades como la dirección corporativa, la planificación estratégica, el gobierno corporativo, la sostenibilidad y la gestión del talento estratégico. Estos orientan el rumbo de la organización y definen sus prioridades competitivas a largo plazo.

Por otro lado, los procesos misionales —también llamados procesos centrales— abarcan las actividades directamente relacionadas con la generación de valor para el cliente y el mercado. Entre ellos se encuentran la investigación e innovación, la producción, el marketing y las ventas, así como la distribución y la logística. En conjunto, constituyen el núcleo operativo que permite materializar la misión de la empresa.

Finalmente, los procesos de soporte actúan como facilitadores del funcionamiento organizativo. En esta categoría se incluyen áreas como Recursos Humanos, Finanzas, Tecnología (IT), Legal y Comunicación interna. Aunque no generan valor directamente hacia el mercado, su desempeño resulta fundamental para el funcionamiento eficiente del resto de los procesos.

Dentro de esta estructura, el proceso de Gestión de la Experiencia del Empleado —ubicado en el área de Recursos Humanos— tiene un carácter transversal. Su funcionamiento influye tanto en la estabilidad de los procesos misionales como en la ejecución de la estrategia corporativa. Por esta razón, cualquier debilidad en este proceso no solo afecta al área de soporte, sino que puede repercutir en la capacidad competitiva global de la organización.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención es la Gestión de la Experiencia del Empleado, entendida como el conjunto de prácticas y dinámicas que configuran la vivencia del trabajador dentro de la organización, desde su incorporación hasta su eventual desvinculación (Morgan, 2017).

Este proceso puede organizarse en cinco etapas principales que, aunque diferenciadas, están estrechamente relacionadas entre sí.

La primera es la atracción y selección, donde se generan las primeras expectativas del candidato a través del employer branding, las estrategias de reclutamiento y los procesos de evaluación.

La segunda corresponde al onboarding e integración, una fase clave para facilitar la adaptación cultural del nuevo empleado y clarificar los objetivos iniciales de su puesto.

En tercer lugar se encuentra la gestión del desempeño y el desarrollo, que incluye las evaluaciones periódicas, los procesos de retroalimentación, las oportunidades de formación y la planificación de carrera.

La cuarta etapa está relacionada con el compromiso y el bienestar, que se refleja en iniciativas como las encuestas de clima laboral, las acciones de engagement y las políticas de conciliación entre la vida personal y profesional.

Finalmente, la movilidad interna y la retención se centran en las oportunidades de promoción, los planes de sucesión y la gestión del talento considerado estratégico para la organización (Hausknecht et al., 2009).

En la práctica, aunque estas etapas se encuentran formalmente definidas dentro de la organización, su aplicación no siempre es homogénea entre áreas o equipos. El diagnóstico realizado muestra que las principales tensiones se concentran especialmente en la fase de desarrollo profesional y movilidad interna, donde algunos empleados perciben limitadas oportunidades de crecimiento o un acompañamiento insuficiente en su trayectoria profesional.

La selección de este proceso como objeto de intervención se fundamenta en que la rotación voluntaria rara vez se produce en las etapas iniciales de la relación laboral. Con mayor frecuencia aparece tras una experiencia acumulada en la que las expectativas de desarrollo o reconocimiento no llegan a cumplirse. Por ello, mejorar este proceso se considera una prioridad para abordar la problemática identificada.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de Gestión de la Experiencia del Empleado presenta varios indicadores que evidencian la necesidad de una intervención organizacional. Entre los más relevantes se encuentran el aumento de la rotación voluntaria en perfiles estratégicos, una disminución del compromiso en determinados colectivos según los resultados de encuestas internas y diversas retroalimentaciones cualitativas que apuntan a carencias en reconocimiento y claridad en las trayectorias profesionales.

El análisis FODA realizado durante el diagnóstico preliminar permite comprender mejor el contexto de esta situación. Este análisis se elaboró a partir de los resultados obtenidos en el análisis documental de los informes corporativos de Danone y del análisis de causas realizado mediante el diagrama de Ishikawa, lo que permitió identificar factores internos y externos que influyen en la rotación del talento dentro de la organización (Gürel & Tat, 2017).

Entre las fortalezas destacan una marca empleadora sólida, un propósito corporativo atractivo y la existencia de programas formales de desarrollo del talento.

Estas fortalezas se reflejan en iniciativas corporativas orientadas al desarrollo del liderazgo, la formación continua y las políticas de bienestar promovidas por la compañía (Danone, 2023).

No obstante, también se identifican debilidades, como la inconsistencia en la experiencia laboral entre diferentes áreas, la variabilidad en las competencias de liderazgo intermedio y la percepción de cierta falta de transparencia en algunos procesos de promoción interna.

Los impactos derivados de esta situación son relevantes para la organización. Entre ellos destacan el incremento de los costes asociados al reemplazo de personal, la pérdida de conocimiento organizativo acumulado y el debilitamiento del pipeline de liderazgo. Además, podría afectar a la capacidad de innovación de la empresa y a la ejecución de proyectos estratégicos (Hausknecht et al., 2009).

Los actores estratégicos implicados en esta problemática incluyen a la Dirección de Recursos Humanos, el Comité de Dirección, los mandos intermedios y el propio talento clave de la organización. La participación activa de estos actores resulta fundamental para el éxito de cualquier intervención basada en el enfoque de investigación-acción, que requiere procesos de reflexión colectiva y compromiso organizativo.

En consecuencia, el análisis realizado sugiere que el problema no debe entenderse únicamente como una cuestión operativa, sino como un desafío de carácter estructural y estratégico. Mejorar el proceso de experiencia del empleado se presenta, por tanto, como una palanca clave para fortalecer el compromiso organizativo y asegurar la sostenibilidad del talento estratégico (Morgan, 2017).

5 ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

5.1 Establecimiento de objetivos

La definición de objetivos representa un elemento central dentro del proceso de planificación de cualquier intervención organizacional. Contar con metas claras y bien delimitadas permite orientar las acciones hacia la resolución del problema identificado y, al mismo tiempo, garantizar que las estrategias de recursos humanos se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, diversos estudios en el ámbito de la gestión organizacional señalan que la formulación de objetivos específicos y medibles facilita la alineación entre el comportamiento individual de los empleados y los resultados que la organización busca alcanzar (Locke & Latham, 2002).

En el marco del presente proyecto, los objetivos del plan de acción se enfocan en fortalecer la experiencia del empleado como una vía para mejorar el compromiso organizativo y reducir la rotación voluntaria del talento clave. La experiencia del empleado, conocida como *Employee Experience*, se refiere al conjunto de percepciones, interacciones y vivencias que las personas desarrollan con la organización a lo largo de su ciclo de vida laboral. Distintas investigaciones indican que una experiencia positiva en el trabajo se relaciona con mayores niveles de satisfacción laboral, un mayor compromiso con la organización y una mayor intención de permanencia en la empresa (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017).

En el caso de Danone, una organización reconocida por su enfoque en la sostenibilidad, el propósito corporativo y el desarrollo del talento, la gestión estratégica de la experiencia del empleado adquiere una relevancia particular. Cuidar esta dimensión resulta clave para mantener la motivación, el compromiso y la permanencia de los profesionales que desempeñan roles estratégicos dentro de la compañía.

El objetivo general del plan consiste en diseñar e implementar una estrategia orientada a mejorar la *Employee Experience* con el fin de contribuir a la reducción de la rotación del talento clave en Danone. Para lograrlo, se plantean distintas intervenciones centradas en el *Employee Journey*, el desarrollo del liderazgo y la revisión de la propuesta de valor dirigida al empleado.

A partir de este propósito general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar la experiencia del talento clave a lo largo del *Employee Journey*, prestando especial atención a las etapas vinculadas con el desarrollo profesional y las oportunidades de movilidad interna.
- Incrementar el compromiso organizativo mediante iniciativas que refuercen el sentido de pertenencia y la identificación de los empleados con el propósito corporativo de Danone.
- Fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos intermedios con el objetivo de favorecer experiencias laborales más positivas y coherentes entre los distintos equipos.

- Revisar los componentes del modelo de compensación total y reconocimiento, con el fin de alinearlos mejor con las expectativas y necesidades del talento estratégico.
- Implementar mecanismos de medición que permitan evaluar el impacto de las acciones en indicadores clave como la rotación voluntaria, el compromiso organizativo y el *employee Net Promoter Score* (eNPS).

La definición de estos objetivos permite abordar el problema de la rotación del talento desde una perspectiva integral, considerando tanto factores organizativos como elementos culturales que influyen en la experiencia laboral de los empleados.

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta se basa en el diseño de una estrategia integral de *Employee Experience*, entendida como el conjunto de interacciones, percepciones y vivencias que los empleados desarrollan en relación con la organización a lo largo de su trayectoria profesional dentro de la empresa. Gestionar esta experiencia de forma estratégica permite fortalecer el compromiso organizativo, consolidar la identificación con la empresa y reducir la probabilidad de que el talento clave decida abandonar la organización (Morgan, 2017).

La intervención se estructura en tres ejes principales.

En primer lugar, se propone el rediseño del *Employee Journey* con el objetivo de identificar y mejorar los principales momentos de interacción entre el empleado y la organización. El *Employee Journey* hace referencia al conjunto de etapas que atraviesa una persona durante su relación laboral con la empresa, desde su incorporación hasta una posible salida, incluyendo procesos como el *onboarding*, el desarrollo profesional, las evaluaciones de desempeño o los procesos de promoción interna. En el caso de Danone, analizar este recorrido permitirá detectar posibles puntos de fricción en la experiencia del empleado y optimizar los procesos relacionados con la gestión del talento.

En segundo lugar, se plantea reforzar el papel del liderazgo intermedio. La relación con el supervisor directo es uno de los factores que más influye en la satisfacción laboral y en la decisión de los empleados de permanecer en la organización (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). En este sentido, se propone implementar programas de formación orientados al desarrollo de competencias clave, como la comunicación efectiva, la gestión del talento, el liderazgo inclusivo y la práctica del *feedback* continuo.

Por último, el tercer eje se centra en revisar el modelo de compensación total y reconocimiento. Esta revisión contempla tanto elementos económicos como aspectos vinculados al salario emocional, entendido como el conjunto de beneficios no monetarios que contribuyen al bienestar y satisfacción del empleado, tales como la flexibilidad laboral, el equilibrio entre vida personal y profesional o las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. El objetivo es mejorar la percepción de reconocimiento, equidad y crecimiento dentro de la empresa, factores que influyen de manera directa en

el compromiso organizativo y en la cultura organizativa. En este sentido, la cultura organizativa puede entenderse como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización y que influyen en la forma en que los empleados experimentan su trabajo (Schein, 2010).

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La implementación del plan de acción se desarrollará mediante una secuencia estructurada de actividades organizadas en distintas fases, con el propósito de garantizar que el proceso de implementación sea coherente con los objetivos planteados.

En una primera fase se llevará a cabo un diagnóstico detallado de la experiencia del empleado. Para ello se utilizarán diferentes herramientas, como encuestas internas, entrevistas y grupos focales. Este análisis permitirá identificar con mayor precisión los momentos críticos del *Employee Journey* y las áreas que requieren una atención prioritaria dentro de la organización.

La segunda fase consistirá en diseñar las iniciativas de mejora, que podrían incluir programas de desarrollo profesional, acciones de bienestar laboral, estrategias de reconocimiento y ajustes en los procesos de gestión del talento. Estas iniciativas deberán alinearse con la cultura organizativa de Danone y con su enfoque centrado en el desarrollo de las personas, ya que la coherencia entre las prácticas de gestión del talento y los valores organizativos constituye un elemento clave para fortalecer el compromiso de los empleados con la organización (Schein, 2010).

Posteriormente, se llevará a cabo una fase de implementación piloto en áreas estratégicas de la organización. Esta etapa permitirá evaluar la efectividad de las acciones propuestas antes de extenderlas al conjunto de la empresa, lo que facilitará la identificación de posibles ajustes o mejoras en el diseño del programa.

Finalmente, se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores como la rotación voluntaria del talento clave, el nivel de compromiso organizativo, el *employee Net Promoter Score* (eNPS) y la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional.

Este enfoque permitirá medir el impacto de la intervención y realizar los ajustes necesarios para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas a largo plazo.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación del plan de acción requiere movilizar distintos tipos de recursos dentro de la organización con el fin de asegurar su viabilidad y efectividad.

En primer lugar, será necesaria la implicación de diferentes áreas de la empresa, incluyendo el departamento de Recursos Humanos, el equipo de *Talent Management*, los mandos intermedios y la alta dirección. La participación activa de estos actores resulta fundamental para garantizar el éxito de la intervención y facilitar la adopción de nuevas prácticas relacionadas con la gestión del talento.

En segundo lugar, será necesario contar con recursos tecnológicos adecuados, como herramientas para medir el clima laboral, plataformas para la realización de

encuestas de experiencia del empleado y sistemas de analítica de recursos humanos o *People Analytics*. Este último hace referencia a la aplicación de técnicas de análisis de datos en el ámbito de los recursos humanos con el objetivo de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento, el compromiso organizativo y la retención de los empleados.

Asimismo, el proyecto requerirá la asignación de recursos financieros destinados principalmente a programas de formación en liderazgo, herramientas de medición de la experiencia del empleado y posibles mejoras en los sistemas de compensación y beneficios.

Por último, será importante disponer de recursos organizativos adecuados que permitan integrar el plan de acción dentro de la estructura y los procesos de la empresa sin generar interferencias con otras políticas o iniciativas ya existentes.

Una gestión adecuada de estos recursos permitirá implementar la solución de manera efectiva y contribuir a mejorar la experiencia del empleado, fortaleciendo así la retención del talento clave dentro de la organización.

6 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

La planificación adecuada de cualquier intervención organizativa requiere definir con claridad el alcance del proyecto, identificar a las partes implicadas, establecer un calendario de ejecución y determinar los recursos económicos necesarios para su desarrollo. Según el Project Management Institute (PMI, 2021), una correcta definición del alcance y de los recursos permite asegurar que el proyecto se ejecute de manera organizada, facilitando el control del progreso y la consecución de los objetivos establecidos.

En el contexto de la gestión de recursos humanos, la planificación estructurada de los procesos de mejora organizativa resulta fundamental para garantizar la eficacia de las acciones propuestas y su correcta implementación dentro de la empresa. Tal como señalan diversas fuentes, la planificación estratégica de recursos humanos debe integrar objetivos claros, asignación de responsabilidades, planificación temporal y gestión eficiente de los recursos disponibles (Armstrong y Taylor, 2023).

En este sentido, la presente propuesta de intervención incluye la definición del alcance final de la solución, la identificación de los responsables de cada actividad, la elaboración de un cronograma de ejecución y la estimación del presupuesto necesario para su implementación. Estos elementos permiten estructurar de manera sistemática el plan de acción, facilitando la coordinación entre los diferentes actores implicados y asegurando la viabilidad de la solución propuesta.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución propuesta define los límites y objetivos específicos de la intervención, así como los resultados esperados tras su implementación. De acuerdo con Kerzner (2022), delimitar adecuadamente el alcance de un proyecto permite evitar desviaciones en su desarrollo y garantizar que todas las actividades se orienten hacia el logro de los objetivos planteados.

En este caso, el alcance de la solución se centra en el diseño e implementación de un plan estructurado de gestión del proceso de incorporación y formación de nuevos empleados, con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos de selección y capacitación dentro de la organización. Esta intervención pretende facilitar la integración de los nuevos trabajadores, optimizar los procesos formativos y garantizar que los empleados adquieran las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Entre los principales objetivos de la solución propuesta se encuentran:

- Estructurar y mejorar el proceso de incorporación de nuevos trabajadores.
- Establecer un sistema organizado de formación inicial.
- Garantizar una adecuada coordinación entre los responsables de selección y formación.
- Mejorar la eficiencia en la gestión del crecimiento de la plantilla.

Los resultados esperados incluyen una mayor eficiencia en la incorporación de nuevos empleados, una mejora en los procesos formativos y una mayor coherencia en la gestión del talento dentro de la organización.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La correcta asignación de responsabilidades constituye un elemento clave para el éxito de cualquier proyecto organizativo. La claridad en la definición de roles dentro de los procesos de recursos humanos facilita la coordinación entre los distintos departamentos y mejora la eficacia en la ejecución de las actividades (Dessler, 2020).

En el presente plan de acción se identifican diferentes actores responsables de las actividades necesarias para implementar la solución propuesta. Entre las principales partes interesadas se encuentran:

- Dirección de la empresa, encargada de aprobar la implementación del proyecto y proporcionar los recursos necesarios para su desarrollo.
- Departamento de Recursos Humanos, responsable de coordinar las actividades relacionadas con el proceso de selección, incorporación y formación de los nuevos empleados.
- Responsable de formación, encargado de diseñar y supervisar los programas formativos dirigidos a los nuevos trabajadores.
- Responsables de tienda o supervisores, que participarán en el proceso de integración y seguimiento de los nuevos empleados en su puesto de trabajo.

La identificación clara de estos responsables permite establecer una estructura organizativa que facilite la correcta ejecución del plan de acción y garantice el seguimiento de cada una de las actividades previstas.

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución permite organizar temporalmente las diferentes actividades del proyecto, estableciendo la secuencia de acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. La planificación temporal constituye una herramienta fundamental para controlar el avance de los proyectos y asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos (Kerzner, 2022).

El cronograma del presente plan de acción se ha estructurado en un periodo de nueve meses, durante los cuales se desarrollarán las distintas fases del proyecto, incluyendo el diseño del programa, su implementación y la evaluación de los resultados obtenidos.

Tabla 1. Cronograma de actividades.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Análisis de necesidades formativas	X								
Diseño del programa de formación	X	X							
Elaboración de materiales formativos		X	X						
Formación de responsables y supervisores			X	X					
Implementación del programa de formación				X	X	X			
Seguimiento y evaluación del programa						X	X	X	
Elaboración del informe final									X

Este cronograma permite visualizar de manera clara las distintas fases del proyecto y facilita el seguimiento del progreso de cada actividad.

6.4 Presupuesto

La estimación del presupuesto constituye un elemento fundamental para garantizar la viabilidad del proyecto y asegurar la correcta asignación de los recursos económicos necesarios para su ejecución. De acuerdo con PMI (2021), la planificación financiera permite optimizar el uso de los recursos y controlar los costes asociados al desarrollo del proyecto.

El presupuesto del presente plan de acción incluye los principales gastos asociados al diseño, implementación y evaluación del programa de formación.

Tabla 2. Presupuesto.

Rubro	Valor
Diseño del programa formativo	2.000
Elaboración de materiales formativos	1.500
Formación de responsables y supervisores	2.500
Implementación del programa	3.000
Evaluación y seguimiento	1.000
Total estimado	10.000

La distribución del presupuesto permite cubrir los costes necesarios para el desarrollo del proyecto, asegurando al mismo tiempo un uso eficiente de los recursos disponibles.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Danone. (2023). *Integrated annual report 2023*. Danone. <https://www.danone.com>
- Deloitte. (2022). *Global human capital trends 2022*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gallup. (2021). *State of the global workplace 2021 report*. Gallup.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). PMI.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621. <https://cutt.ly/LbUPghi>