

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y  
Mercadología  
**Maestría en Administración**



**PROMOVER LIDERAZGO CON ENFOQUE AL  
DESARROLLO PROFESIONAL Y COMUNICACIÓN  
EFECTIVA EN EMPRESA DE MANUFACTURA  
ELECTRÓNICA**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta: **OSCAR ALEJANDRO JÁUREGUI VÁZQUEZ**  
Tutor **MTRA. ANDREA YUNUEN ESCOBAR GALINDO**

Tlaquepaque, Jalisco. 7 de diciembre de 2025

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>14</b>
<b>Fundamentación del trabajo .....</b>	<b>14</b>
1.1. Descripción de la organización que se planea intervenir y su contexto .....	14
1.2. Problemática percibida .....	17
1.3. Análisis de elementos del entorno en relación con la problemática .....	19
1.4. Validación de las condiciones de la intervención .....	25
1.5. Delimitación y área funcional por intervenir .....	26
1.6. Diagnóstico preliminar: primera hipótesis .....	26
1.7. Objetivos de la intervención .....	32
1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo .....	33
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>35</b>
<b>Marco conceptual de referencia .....</b>	<b>35</b>
2.1. Conceptos y enfoques teóricos relacionados .....	35
2.1.1. Definición de satisfacción laboral. ....	35
2.1.2. Definición de motivación laboral. ....	36
2.1.3. Liderazgo .....	37
2.1.4. Desarrollo profesional.....	38
2.1.5. Agotamiento laboral. ....	39
2.1.6. Retroalimentación.....	39
2.1.7. Comunicación efectiva. ....	40
2.1.8. Apertura para escuchar a los colaboradores .....	40
2.1.9. Seguridad y espacios psicológicos seguros. ....	41
2.2. Análisis de referencia para el cambio .....	42
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>44</b>

---

**Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención ..... 44**

- 3.1. Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo ..... 44
- 3.2. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática  
46
- 3.3. Metas de información..... 46
- 3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales..... 48
- 3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información ..... 53

**CAPÍTULO 4..... 54**

**Implementación: Planeación de la intervención ..... 54**

- 4.1. Justificación de la intervención..... 54
  - 4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la intervención ..... 55
- 4.2. Actividades, herramientas e instrumentos..... 56
- 4.3. Etapas del proceso de aplicación de la intervención..... 58
  - 4.3.1. Evolución Conceptual Previa del Diseño del Sistema ..... 58
    - 4.3.1.1. Primera Iteración del Sistema..... 58
    - 4.3.1.2. Segunda Iteración del sistema. .... 59
    - 4.3.1.3. Propuesta Final de Diseño. .... 63
    - 4.3.1.4. La Operacionalización de los Pilares Transversales por Etapa..... 65
  - 4.3.2. Etapas Generales de la Intervención ..... 68
    - 4.3.2.1. Etapa 1: Diagnóstico y Validación..... 68
    - 4.3.2.2. Etapa 2: Diseño y Capacitación ..... 69
    - 4.3.2.3. Etapa 3: Implementación y Seguimiento ..... 69
  - 4.3.3. Imprevistos..... 70

**CAPÍTULO 5..... 72**

**Implementación: Exposición de hallazgos ..... 72**

- 5.1. Sistematización y medición de resultados..... 72
  - 5.1.1. Sustentación de la metodología de medición cualitativa. .... 73

5.2. Organización de la información obtenida.....	74
5.2.1. Resultados de desarrollo de entrenamientos.....	74
5.2.1. Ajustes al proceso. ....	76
5.2.1.1. Tiempos de Ejecución. ....	76
5.2.1.2. Enfoque.....	76
5.2.1.3. Tiempos de entrenamientos. ....	76
5.2.2. El Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo: Propuesta y Ejecución Parcial .....	78
5.3. Impacto de la intervención en la organización.....	79
5.3.1. Evidencia de Impacto en el Comportamiento y Cultura .....	79
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>86</b>
<b>Discusión final.....</b>	<b>86</b>
6.1. Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención .....	86
6.1.1. Conexión de los resultados con la realidad organizacional .....	88
6.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes .....	89
6.2.1. Limitaciones de la intervención aplicada .....	89
6.2.2. Aspectos de mejora para futuros profesionales .....	90
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>96</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>97</b>

## Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

eNPS: *employee Net Promoted Score* (Encuesta de Satisfacción de Colaboradores)

P&L: *Profit and Loss* (Ganancias y Pérdidas)

PESTEL: Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales (marco utilizado para identificar oportunidades y amenazas externas)

PM: *Program Management / Program Manager*

MPM: *Manager of Program Manager*

USI: *Universal Scientific Industrial*

GM: *General Manager* (Gerente General)

MBA: *Master of Business Administration* (Maestría en Administración)

PMP: *Project Management Professional*

NPI: *New Product Introduction* (Introducción de Nuevos Productos)

CSR: *Customer Service Representative*

RH: Recursos Humanos

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Análisis PESTEL.....	20
<b>Tabla 2.</b> Matriz de Síntesis Comparativa de Liderazgo.....	22
<b>Tabla 3.</b> Propuesta de mejora de la intervención.....	42
<b>Tabla 4.</b> Cronograma del diagnóstico profundo. ....	45
<b>Tabla 5.</b> Métricas iniciales y justificación de medición a corto plazo.....	48
<b>Tabla 6.</b> Resultados de grupo focal Program Managers.....	50
<b>Tabla 7.</b> Resultados de grupo focal Customer Service Representatives. ....	52
<b>Tabla 8.</b> Modelo de etapas de cambio. ....	56
<b>Tabla 9.</b> Matriz de Síntesis Comparativa de Impacto.....	81
<b>Tabla 10.</b> Cuantificación de Frecuencia Temática. ....	84

## Índice de Gráficos

<b>Figura 1.</b> Modelo operacional de la Compañía.....	16
<b>Figura 2.</b> Histograma comparativo de áreas de oportunidad eNPS del Site uno 2023 - 2024.....	18
<b>Figura 3.</b> Histograma comparativo de áreas de oportunidad eNPS en el departamento de Program Management 2023 - 2024.....	27
<b>Figura 4.</b> Árbol de problemas eNPS (Insatisfacción de colaboradores) .....	29
<b>Figura 5.</b> Diagrama de Ishikawa eNPS (Insatisfacción de colaboradores) .....	31
<b>Figura 6.</b> Sistema Base de reconocimiento y crecimiento profesional.....	59
<b>Figura 7.</b> Evolución Conceptual del Sistema de Reconocimiento y Crecimiento Profesional (Doble diamante).....	60
<b>Figura 8.</b> Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo.....	63

## Abstract

Este trabajo abordó la **insatisfacción de los colaboradores** con relación a su desarrollo profesional en el departamento de *Program Management* de una empresa internacional de manufactura electrónica. El diagnóstico, basado en datos cualitativos de la encuesta eNPS y grupos focales, identificó que la causa raíz era una **brecha en el liderazgo funcional y operativo**.

La intervención propuso el **Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo**, un modelo de cambio cultural centrado en transformar el rol del gerente hacia un coach, basado en dos pilares, la **Retroalimentación Constante** y la creación de **Espacios Psicológicos Seguros**.

Los resultados iniciales, validados mediante un análisis comparativo con un grupo de control, demostraron un **cambio cualitativo positivo** en el comportamiento gerencial: los líderes adoptaron activamente un rol de desarrollo y herramientas de comunicación proactiva. La cuantificación confirmó que el equipo intervenido elevó significativamente su conciencia de liderazgo y comunicación.

Se concluye que el cambio de paradigma gerencial es la clave para atacar los factores motivacionales de la fuerza laboral, sentando las bases culturales necesarias para mejorar la retención de talento y la satisfacción. La principal limitación es la necesidad de formalización y patrocinio de la alta dirección para asegurar la sostenibilidad del modelo.

**Palabras clave:** Liderazgo, Desarrollo Profesional, Comunicación Efectiva, Seguridad Psicológica, Retroalimentación Constructiva.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi esposa y compañera de vida.** Este logro es, en gran medida, tuyo también. Tu apoyo incondicional y tu fe en mí han sido el ancla que me mantuvo firme durante cada etapa de esta Maestría. Gracias por la motivación constante y por la paciencia que me brindaste a lo largo de estos intensos dos años y medio, siempre creyendo en mi capacidad para alcanzar esta meta.

**A mis padres,** por ser el primer y más importante ejemplo de perseverancia y dedicación. Su apoyo constante y su motivación no solo me acompañaron esta maestría, sino que han sido el pilar de toda mi formación personal y profesional. Les agradezco profundamente por los sacrificios realizados y por haberme inculcado los valores que hicieron posible este logro.

**A mis compañeros,** por estar siempre presentes, por la camaradería y por apoyarnos como un grupo unido, enriqueciendo esta experiencia.

**A mis maestras y maestros,** por compartir sus conocimientos y consejos académicos, profesionales y personales, especialmente a la Mtra. Yunuen Escobar, por su tiempo, acompañamiento, y guía durante esta etapa final.

**A mi empresa,** por la confianza depositada y por proveer las herramientas necesarias para cursar esta Maestría.

**¡GRACIAS!**

# PROMOVER LIDERAZGO CON ENFOQUE AL DESARROLLO PROFESIONAL Y COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EMPRESA DE MANUFACTURA ELECTRÓNICA

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo recepcional se une a la conversación sobre la **gestión estratégica del capital humano** y la **transformación organizacional**, específicamente dentro del contexto de la manufactura electrónica global. En un entorno empresarial caracterizado por la complejidad operativa de modelos matriciales y las altas presiones del macroentorno (como la escasez de talento y el *nearshoring*), la disciplina se enfoca en cómo los líderes pueden generar **motivación y compromiso sostenidos** en lugar de limitarse a gestionar la insatisfacción derivada de factores de higiene (como la compensación o la tecnología). Esta discusión subraya la necesidad de un liderazgo que activamente promueva el desarrollo profesional y la seguridad psicológica para mantener la retención de talento y la **agilidad organizacional**.

Sin embargo, en la "Compañía A", la insatisfacción de los colaboradores con su desarrollo profesional, particularmente en el departamento de *Program Management*, ha sido señalada consistentemente por encuestas internas (eNPS), destacando una **brecha en el liderazgo funcional y operativo**. La relevancia de este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) radica en transformar esta problemática en una **brecha estratégica**. La intervención se justifica al abordar directamente la causa raíz interna que impide a la "Compañía A" capitalizar oportunidades externas, como el crecimiento del sector por el *nearshoring*, y mitigar amenazas como el

agotamiento laboral y la rotación de personal. La solución, por lo tanto, no es un ajuste superficial, sino un **cambio cultural** en el *mindset* gerencial.

El objetivo de este trabajo es **aumentar la satisfacción de los colaboradores** del departamento de *Program Management* al mejorar el liderazgo, proporcionar entrenamientos y planes de carrera claros, y fortalecer la comunicación efectiva. Para alcanzar este fin, el trabajo adoptó una metodología de **transformación cultural gradual**, centrada en el diseño e implementación del **Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo**. Este modelo cíclico fue construido sobre los pilares transversales de la **Retroalimentación Constante y Constructiva** y la Creación de **Espacios Psicológicos Seguros**. La fase inicial de diagnóstico profundo incluyó la recopilación de datos de la encuesta eNPS y la realización de grupos focales, lo que permitió identificar la falta de apoyo y guía del liderazgo como un factor causal crítico.

Los resultados iniciales, obtenidos del primer pilotaje y validados mediante un análisis comparativo con un grupo de control, demostraron un **cambio cualitativo positivo** en el comportamiento de los líderes intervenidos. Se evidenció la adopción consistente de un rol de **facilitador y coach de carrera**, así como la implementación de herramientas de comunicación proactiva de alta frecuencia. Este cambio de paradigma gerencial ha sentado las bases culturales para la mejora a largo plazo, reforzando la certeza de que la gestión de talento es un mandato del líder inmediato. La principal conclusión es que el desarrollo intencional de factores motivacionales por parte de la gerencia es la clave para la retención de talento y la

**ventaja competitiva**, aunque la sostenibilidad del modelo requiere la formalización y el patrocinio estratégico de la alta dirección.

La estructura de este documento se presenta en seis capítulos: El Capítulo 1 establece la fundamentación, describe la organización y contextualiza la problemática a través del análisis PESTEL y entrevistas de profundidad. El Capítulo 2 desarrolla el marco conceptual, integrando teorías de satisfacción laboral, motivación (Herzberg), y liderazgo (transformacional y humilde), sentando la base teórica para la intervención. El Capítulo 3 detalla el diagnóstico profundo, define la estrategia de intervención y establece las métricas iniciales de proceso y comportamiento. El Capítulo 4 expone la planeación e implementación, detallando las etapas del proceso de cambio y la evolución conceptual hacia el Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo. El Capítulo 5 presenta la exposición de hallazgos, incluyendo el análisis comparativo de impacto y la cuantificación de la conciencia de liderazgo. Finalmente, el Capítulo 6 contiene la discusión final y las conclusiones, evaluando la relevancia y trascendencia disciplinaria del trabajo, y proponiendo aspectos de mejora para futuras intervenciones.

## CAPÍTULO 1

### Fundamentación del trabajo

#### 1.1. Descripción de la organización que se planea intervenir y su contexto

Con el fin de mantener la confidencialidad de la organización se referirá a ella como “Compañía A”, la cual es una empresa internacional del sector manufacturero electrónico con presencia en Asia, Europa y América. Su matriz se localiza en Nenaah, Wisconsin, E.U.A. y nace en la zona metropolitana de Guadalajara a partir de una transferencia estratégica de Ciudad Juárez en 2014, creando el site uno el cual se enfoca específicamente a productos médicos, expandiéndose en 2019 a un segundo site, enfocado a productos industriales, de telecomunicación y semiconductores.

Actualmente tiene una capitalización de mercado de 3,715 millones de dólares y en los últimos cinco años sus acciones han aumentado su valor 117% (Nasdaq, 2024).

La estrategia global de mercado de la Compañía A está dirigida a productos complejos de baja mezcla, tales como secuenciadores genéticos, laringoscopios, decodificadores de señal, etc. En la región de México laboran alrededor de 2,908 colaboradores, de los cuales 2,073 se encuentran en el site uno y 835 en el site dos.

De acuerdo con encuestas realizadas a los colaboradores, su principal propuesta de valor radica en el ambiente laboral y el cuidado del balance personal, siendo el principal diferenciador ante la competencia que es Flex, Jabil y Sanmina.

Por otro lado, para los clientes, la complejidad y calidad de los productos son aspectos destacados, que se ve reflejado en la misión de la compañía la cual es, ser líder en productos altamente complejos y en entornos regulatorios exigentes, que, en conjunto con su visión, contribuir a la creación de productos que construyan un mundo mejor, pretende lograr un impacto en la sociedad.

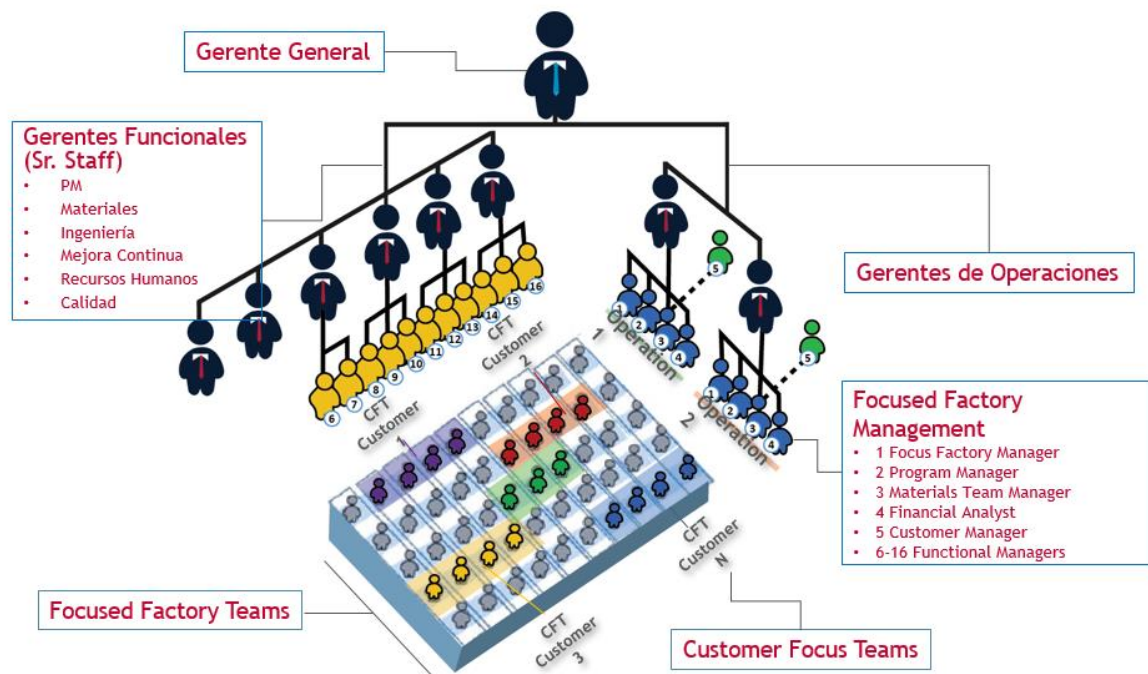
Particularmente, Compañía A desarrolló una estrategia global, que se basa en los siguientes cuatro pilares:

- Enfoque al mercado: diseño de soluciones innovadoras para clientes en mercados en crecimiento con productos altamente complejos y requisitos regulatorios exigentes.
- Ejecución superior: compromiso para lograr cero defectos y una entrega perfecta a través de la Excelencia Operacional.
- La pasión se une al propósito: equipos guiados por valores y conductas de liderazgo, haciendo lo correcto para apoyar a los miembros del equipo, las comunidades y los clientes.
- Disciplina por diseño: generar valor para los accionistas mediante la aplicación constante de un modelo financiero disciplinado.

Para lograr lo anterior, la estructura organizacional de la Compañía A se basa en un modelo matricial, el cual se divide en áreas funcionales como Manufactura, Ingeniería, Materiales, Negocios y Finanzas, dentro de estas áreas funcionales, existen celdas de trabajo, las cuales reportan tanto a un gerente funcional como a uno operativo, tales como procesos, planeación, industrial y compras.

Los gerentes funcionales son los encargados del desarrollo del personal, así como la definición de procedimientos, procesos y entrenamientos de cada una de sus áreas. Mientras que las gerencias operativas se enfocan en la ejecución de los procesos y el seguimiento del día a día dentro de la operación. Ambas gerencias deben estar alineadas a la estrategia global de la compañía antes mencionada.

**Figura 1.** Modelo operacional de la Compañía.



*Fuente.* Gráfico proporcionado por la compañía.

En la Figura 1, se representa visualmente el modelo operacional matricial de la organización, dónde se identifican las Gerencias Funcionales y Operacionales, así como la estructura dentro de ellas.

## 1.2. Problemática percibida

La descripción de la compañía y su estructura organizacional proporciona un contexto esencial para comprender los desafíos internos que enfrenta la empresa, que, a pesar de su crecimiento significativo y sólida posición en el mercado gracias a su presencia global, enfrenta desafíos internos relacionados con la satisfacción de sus colaboradores.

Un mecanismo esencial que tiene la empresa para reconocer y medir la satisfacción de los colaboradores es una encuesta llamada employee Net Promoted Score (eNPS), la cual se realiza con una periodicidad anual y de manera global, por parte del departamento de recursos humanos, quienes evalúan la satisfacción de los colaboradores, con base en los resultados de la encuesta. El instrumento de la encuesta consiste en tres preguntas que los colaboradores deben contestar de manera anónima, que son:

- ¿Recomiendas la compañía para laborar ahí?
- Menciona tres áreas de oportunidad.
- Menciona tres áreas de excelencia.

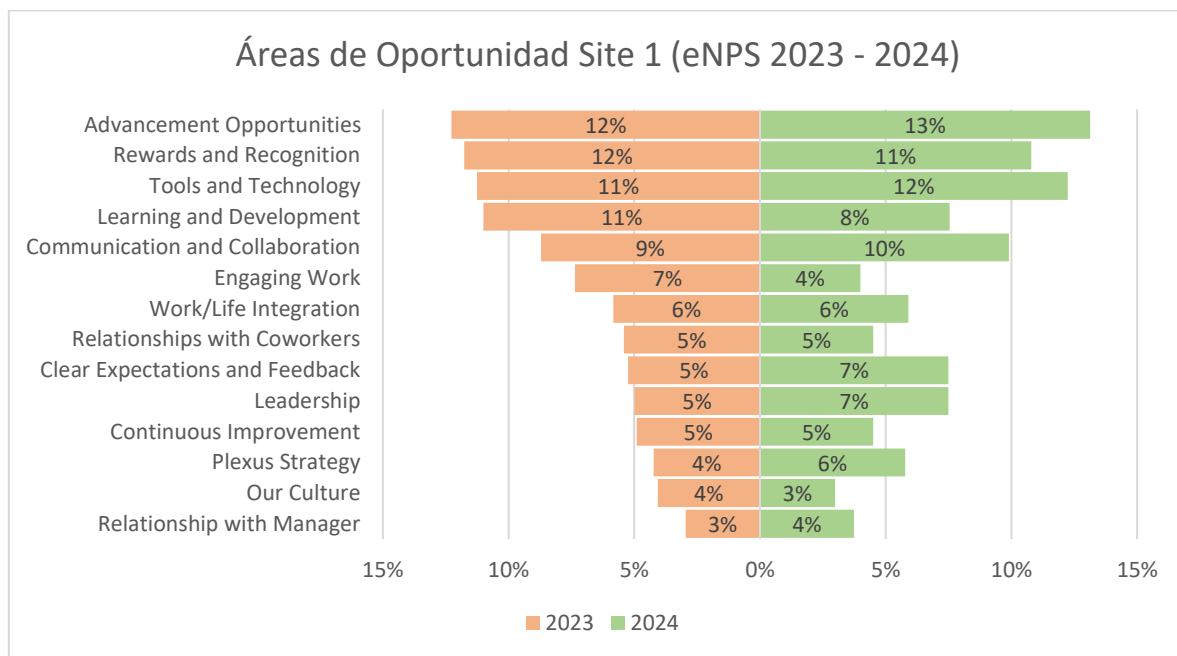
Una vez contestadas las preguntas anteriores, el equipo de recursos humanos recopila toda la información y distribuye los resultados a las distintas gerencias funcionales para su revisión, puesto que cada uno de ellos son los encargados del desarrollo y sinergia de sus equipos.

Si bien, los resultados obtenidos en los dos últimos años no han sido desfavorables, el enfoque de la intervención es con relación a los datos cualitativos

de la misma, específicamente en la segunda pregunta, “menciona tres áreas de oportunidad”, con el fin de promover la mejora continua y actuar de manera preventiva, más que reactiva.

En los resultados obtenidos de las encuestas de los últimos dos años (2023 y 2024), se observa el siguiente gráfico:

**Figura 2.** Histograma comparativo de áreas de oportunidad eNPS del Site uno 2023 - 2024.



*Fuente.* Elaboración propia con datos proporcionados por la compañía.

Con base en este histograma comparativo, se identifican como principales áreas de oportunidad:

- Oportunidades de crecimiento.
- Reconocimiento y compensaciones.

- Tecnología y herramientas.
- Aprendizaje y desarrollo.
- Comunicación y Colaboración.

Estos cinco rubros representan el 54% de los resultados de las encuestas, donde el 80% de estas cinco áreas de oportunidad se relaciona con el pilar “la pasión se une al propósito” de la estrategia de la organización.

Contrastando estos resultados con la estrategia de la compañía mencionada en la sección 1.1, se identifican áreas de oportunidad que podrían considerarse detonantes de frustración e inconformidad del personal, generando a su vez inquietud a niveles gerenciales, y adicionalmente, una necesidad de analizar de manera más profunda cuan satisfechos están los colaboradores ante los resultados de dichas encuestas y generar una homologación organizacional que ayude a mejorar la satisfacción de los colaboradores.

### **1.3. Análisis de elementos del entorno en relación con la problemática**

Considerando la oportunidad de mejora de la satisfacción de los colaboradores como argumento principal para la intervención de este Trabajo de Obtención de Grado y el alcance que éste tiene al llevarse a cabo dentro de una empresa internacional, la intervención se enfocará en el Site uno, específicamente al departamento de *Program Management*, para a partir de los resultados que se obtengan de dicha intervención, buscar escalarlo a los distintos departamentos del

Site uno y más adelante al Site dos, con la oportunidad adicional de escalarlo a las distintas plantas alrededor del mundo.

Para darle mayor sustento al proyecto, se realizó un análisis del entorno externo (Macroentorno), utilizando el marco PESTEL como herramienta para identificar oportunidades y amenazas globales que impactan a la Compañía A y a su fuerza laboral, lo que contextualiza la urgencia de la problemática de liderazgo y desarrollo:

**Tabla 1. Análisis PESTEL.**

Factor	Elementos Relevantes para Manufactura Electrónica Global	Impacto en la Problemática (Oportunidad/Amenaza)
<b>Político</b>	Incertidumbre política de <i>nearshoring</i> impulsan el crecimiento del sector.	<b>Oportunidad:</b> El crecimiento del sector por el <i>nearshoring</i> crea más oportunidades de ascenso (si se gestionan con planes claros).
<b>Económico</b>	Inflación global y variación del tipo de cambio. Escasez de materias primas y componentes.	<b>Amenaza:</b> La escasez aumenta la carga de trabajo por la gestión de la cadena de suministro, exacerbando el agotamiento laboral. La presión de costos puede limitar los presupuestos para compensaciones, reconocimiento y capacitación, lo que incrementa la insatisfacción.
<b>Socio - cultural</b>	Diversidad generacional en la fuerza laboral (unir experiencia con dinamismo joven). Cambio de expectativas laborales hacia un mayor enfoque en el bienestar y el desarrollo personal.	<b>Amenaza:</b> La insatisfacción aumenta si el liderazgo no es capaz de motivar y guiar a las distintas generaciones (liderazgo multigeneracional/situacional).
<b>Tecnológico</b>	Revolución de la Industria 4.0 (IA, automatización) y la transformación digital exigen una cultura ágil y nuevas habilidades.	<b>Oportunidad:</b> La tecnología requiere líderes que dirijan a personas con habilidades técnicas avanzadas. <b>Amenaza:</b> La necesidad de constante actualización tecnológica puede percibirse como una falta de herramientas y capacitación si no hay un plan de desarrollo claro.
<b>Ecológico / Legal</b>	Tendencia hacia la economía circular (reciclaje, eficiencia energética) y cumplimiento de normativas ambientales.	<b>Oportunidad:</b> Convertir las regulaciones de sustentabilidad en ventajas competitivas, lo que requiere un personal capacitado y enfocado en la mejora continua.

*Fuente:* Elaboración propia

El análisis externo confirma que la insatisfacción en el departamento de Program Management no es un problema aislado, sino un reflejo de las presiones y

exigencias del macroentorno global. La acelerada transformación digital y la complejidad de la cadena de suministro, impulsadas por factores económicos y tecnológicos, exigen que la organización sea más adaptable y resiliente. Para capitalizar las oportunidades del nearshoring y mitigar las amenazas del agotamiento laboral, la innovación en la forma de liderar se vuelve un eje estratégico, no solo operativo. Por lo tanto, el problema de liderazgo identificado en el eNPS es la principal brecha interna que impide a la Compañía A responder eficazmente a las dinámicas del mercado externo y aprovechar su potencial de crecimiento.

Adicionalmente, se elaboran entrevistas a profundidad a distintos líderes que, dentro de la industria y departamento, para entender desde distintas perspectivas y compañías el impacto que esta intervención puede tener, donde las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Cómo mides la satisfacción y el compromiso de los colaboradores en tu equipo o empresa? ¿Utilizas herramientas o métricas específicas como una encuesta eNPS?
- ¿Cuál es tu enfoque de liderazgo y cómo crees que tu estilo influye en la motivación y satisfacción de tu equipo?
- ¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos para retener el talento y mantener a los colaboradores motivados?
- ¿Cómo apoya tu empresa el desarrollo profesional y el crecimiento de sus colaboradores?

- ¿Puedes compartir un ejemplo de un programa o iniciativa de desarrollo profesional exitoso que hayas implementado?
- ¿Qué rol desempeñas tú en ayudar a tus colaboradores a crear y alcanzar sus metas profesionales?
- ¿Qué estrategias utilizas para crear un ambiente psicológicamente seguro donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo ideas y preocupaciones?
- ¿Cómo proporcionas retroalimentación constructiva a tu equipo y con qué frecuencia lo haces?

La tabla a continuación sintetiza y compara las respuestas de los entrevistados: Todd Logue (director Global de *Program Management*, Plexus), Ricardo Palacio (Consultor en Operaciones y Administración de Proyectos, exdirector de Operaciones y *Program Management*, USI), y Rodrigo Ramírez (director de Negocios y *Program Management*, Sanmina).

**Tabla 2. Matriz de Síntesis Comparativa de Liderazgo.**

Pregunta Clave	Todd Logue (Global director of Program Management, Plexus)	Ricardo Palacio (Consultor en Operaciones y Administración de Proyectos, exdirector de Operaciones y Program Management, USI)	Rodrigo Ramírez (director de Negocios y Program Management, Sanmina)
<b>1. Medición de Satisfacción y Compromiso</b>	Se utiliza eNPS como herramienta estandarizada. La medición de pulso es a nivel de MPMs ( <i>Managers of Program Management</i> ) a quienes se reúne 2 veces al mes.	Se usan encuestas de satisfacción (cada 6 meses). Se complementa con juntas <i>one-on-one</i> cada mes para actuar más rápido y preguntar sobre el balance trabajo-personal.	No hay métricas específicas por departamento. Mide la satisfacción sondeando diariamente a sus colaboradores de forma personal, evaluando su nivel de estrés y <i>feeling</i> .
<b>2. Enfoque y Estilo de Liderazgo</b>	Estilo Coaching y Open Door. Busca la colaboración sobre la dirección, entrenando a los individuos para que repliquen el coaching.	Liderazgo Participativo y de Servicio (Facilitador). Evita el <i>micro-management</i> y se enfoca en facilitar las cosas si los objetivos son claros.	Estilo Situacional y de <i>Coaching</i> . Busca que sus <i>managers</i> lleguen a la planta con un propósito claro para reducir la ambigüedad, el estrés y la ansiedad.

<p><b>3. Desafíos para la Retención y Motivación</b></p>	<p>Desafío multifactorial y multiregional. Incluye la dificultad del trabajo (vinculada a la contratación) y la competencia salarial. Reconoce que el enfoque en la retención está en desarrollo.</p>	<p>El balance vida personal-trabajo es un gran desafío postpandemia. En Guadalajara, el tiempo de traslado a la fábrica se ha vuelto un factor de rotación.</p>	<p>El mayor reto es que las nuevas generaciones acepten la curva de aprendizaje natural en contraste con la percepción económica acelerada. Deben aprender a apalancarse en sus equipos para crecer.</p>
<p><b>4. Apoyo de la Empresa al Desarrollo</b></p>	<p>Programas de alto potencial y apoyo a MBAs. Cuentan con programas como <i>General Managers Academy</i>.</p>	<p>Cursos internos, presenciales y virtuales. Ofrecen becas y convenios para maestrías e inglés. Un diferenciador es que extienden estos beneficios a familiares directos (esposa e hijos).</p>	<p>La inversión en entrenamiento no era muy formal, pero se firmó acuerdo con una plataforma de educación en línea para que los colaboradores busquen sus cursos.</p>
<p><b>5. Iniciativa de Desarrollo Exitosa</b></p>	<p>Estandarización del rol de <i>PM</i> para facilitar la movilidad y el desarrollo. El 100% de los <i>GMs</i> de los últimos dos años provienen de <i>PM</i>.</p>	<p>Implementó un entrenamiento de <i>Project Management (PMP)</i> en horario laboral para gerentes de proyectos e ingenieros de <i>NPI</i>, ofreciendo lunch como compensación.</p>	<p>Identificación de "estrellas" para invertir en su crecimiento (ej. maestrías) y dándoles las herramientas para proyectos. El orgullo es verlos crecer dentro o fuera de Sanmina.</p>
<p><b>6. Rol del Líder para Alcanzar Metas</b></p>	<p>Rol de <i>Coach</i> y estratega. Trabaja con individuos de alto potencial para entender sus metas y ayudarles a posicionarse para roles de mayor nivel (<i>GM</i>, <i>CM/CD</i>, etc.). A nivel global, se simplificaron los roles (de 50 a 13) para estandarizar y facilitar el movimiento profesional.</p>	<p>Rol de <i>Coach</i> y Mentor. Ayuda a los colaboradores a moverse y crecer hacia donde ellos quieran ir, no solo en su departamento, sino en cualquier área de la empresa.</p>	<p>Rol de <i>Coach</i>. Abre un espacio para preguntas y alinea el conocimiento teórico con la aplicación constante en la planta (ej. cómo interpretar un P&amp;L).</p>
<p><b>7. Ambiente Psicológicamente Seguro</b></p>	<p>Lo genera a través de su estilo de <i>Coaching</i> y colaboración. Presenta ideas, pero no da dirección, permitiendo que los <i>managers</i> las modifiquen para que funcionen mejor en su planta.</p>	<p>Se basa en el Respeto mutuo (evitando apodosos o malas palabras). Fomenta que las críticas se presenten como mejoras ("Yo lo mejoraría de esta manera"). Es intolerante y tajante ante el acoso. No debe prometer cosas que no puede cumplir, para mantener la confianza.</p>	<p>Se muestra vulnerable (tiene problemas, se equivoca) para conectar con ellos. Busca la humildad en el sentido de que no lo vean como un "patrón", sino como un igual que guía y motiva a buscar ser mejores.</p>
<p><b>8. Retroalimentación Constructiva y Frecuencia</b></p>	<p>La retroalimentación es directa y profesional, enfocada en la mejora (pregunta: "¿Qué podríamos haber hecho mejor?"). No le gusta retener el <i>feedback</i> para evitar que el comportamiento se repita.</p>	<p>La retroalimentación importante es formal y cara a cara, enfocada en los objetivos, con acciones de ambas partes. La frecuencia depende: se da en juntas <i>one-on-one</i>, pero es inmediata si el problema es serio.</p>	<p>Es muy directo y le gusta que ellos mismos reflexionen sobre qué está mal. La frecuencia formal es anual, pero la informal (<i>coaching</i>) es diaria (ej. sesiones de 15 min) y en todo momento (ej. en correos).</p>

Fuente: Elaboración propia

La síntesis de las entrevistas de profundidad revela hallazgos consistentes y críticos que impactan la problemática del proyecto. Existe un consenso generalizado en el

valor del liderazgo y en la necesidad de proveer retroalimentación continua y directa para impulsar el crecimiento.

El punto de inflexión y mayor desafío se centra en la impaciencia de las nuevas generaciones por el crecimiento y la dificultad de la empresa para compensar factores del entorno como el balance vida-trabajo y los tiempos de traslado. Esta situación puede alimentar la insatisfacción y desmotivación de los colaboradores.

Este análisis a profundidad abona directamente a los siguientes componentes del modelo PESTEL:

- E (Económico): La competencia salarial en ciertas regiones geográficas se identifica como una amenaza directa a la retención de talento.
- S (Sociocultural): Se confirma un cambio en las expectativas del colaborador, donde el balance entre trabajo y vida personal es un factor de retención tan o más importante que el sueldo.
- T (Tecnológico): Las empresas están comenzando a invertir en plataformas de educación en línea para ofrecer entrenamiento y cerrar brechas de conocimiento.

La problemática principal se valida en la brecha entre la necesidad del colaborador de tener un camino de crecimiento claro (para manejar su impaciencia y ambigüedad) y la dificultad de los líderes para traducir el desarrollo corporativo en experiencias prácticas y continuas que refuercen la motivación diaria.

#### **1.4. Validación de las condiciones de la intervención**

Considerando la problemática anteriormente establecida, y, aunado al enfoque específico al departamento de *Program Management* del Site uno, el desarrollo de este proceso de análisis y de la intervención misma, requerirá el soporte de áreas funcionales adicionales, tales como Recursos Humanos y, Capacitación y Desarrollo. Generando las condiciones necesarias para ser desarrollado dentro de los cuatros periodos establecidos.

Los principales beneficiarios de esta propuesta de intervención son la Gerencia General del Site uno y la Gerencia funcional del departamento de *Program Management*, quien ayudará a entender las necesidades que se presentan ante la problemática, en paralelo se buscará tener un área de soporte, que, si bien no es un cliente adicional, es un apoyo necesario para el desarrollo de la intervención, la supervisión de desarrollo y capacitación y la Gerencia de Recursos Humanos, con quienes ya se dialogó la intención de la intervención y se recibió el visto bueno de su parte para proceder con ella.

Al estar involucrado tanto el departamento de Desarrollo y Capacitación, como el de Recursos Humanos, se espera tener una obtención de información completa y directa, y, además, la posibilidad de hacer uso de los recursos existentes, desde entrenamientos internos, hasta la correcta difusión de la intervención de ser necesario, facilitando de esta manera la ejecución de la intervención.

Así mismo, el principal contacto para la presentación de avances será el gerente funcional de *Program Management* del Site uno, que a su vez dará seguimiento con la Gerente de General de la misma planta, con quienes se espera tener revisiones mensuales de no más de una hora. Para los temas de análisis e investigación será un poco diferente, ya que está alineado a la necesidad del momento.

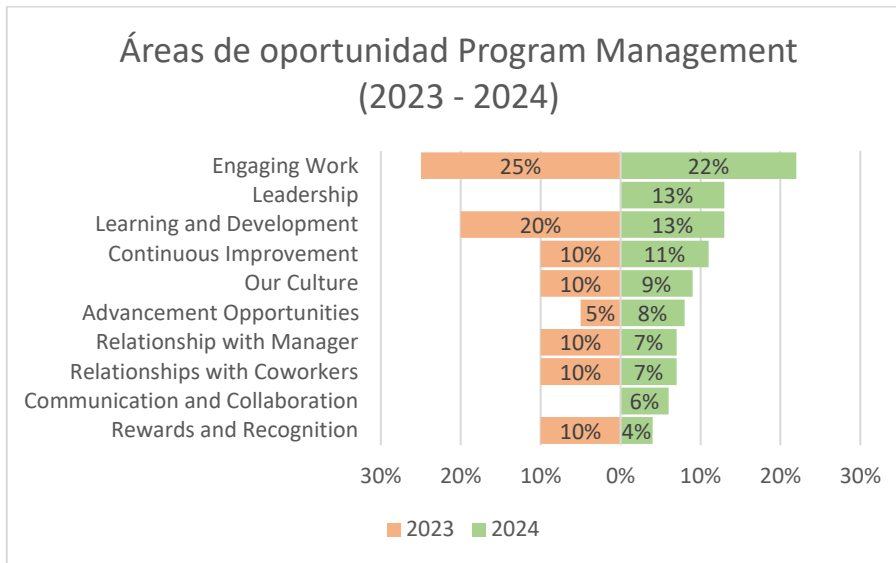
### **1.5. Delimitación y área funcional por intervenir**

La intervención se llevará a cabo en el departamento de *Program Management*, que integra a 24 colaboradores. Recibirá el apoyo y soporte del departamento de Recursos Humanos, teniendo como información base de estudio, los resultados de la encuesta eNPS, la cual es una herramienta descrita en puntos anteriores utilizada en la organización globalmente.

### **1.6. Diagnóstico preliminar: primera hipótesis**

Considerando el histograma comparativo antes compartido en el punto 1.2, se realiza un análisis a un siguiente nivel donde sólo se considera el departamento de *Program Management* del Site uno y se observa el siguiente gráfico para 2023 y 2024.

**Figura 3.** Histograma comparativo de áreas de oportunidad eNPS en el departamento de Program Management 2023 - 2024.



*Fuente.* Elaboración propia con datos proporcionados por la compañía.

En lo general, se identificaron como principales áreas de oportunidad:

- Aprendizaje y desarrollo.
- Relación con el gerente.
- Reconocimiento y compensaciones.
- Crecimiento Profesional.

Particularmente, el análisis realizado específicamente en el departamento de *Program Management* (Gráfico 3), el cual tuvo un 100% de participación en 2024 (24 colaboradores) nos permite identificar cierta comunalidad con el análisis realizado a nivel site 1, coincidiendo principalmente en las siguientes áreas de oportunidad:

- Trabajo Motivante.
- Aprendizaje y Desarrollo.
- Crecimiento Profesional

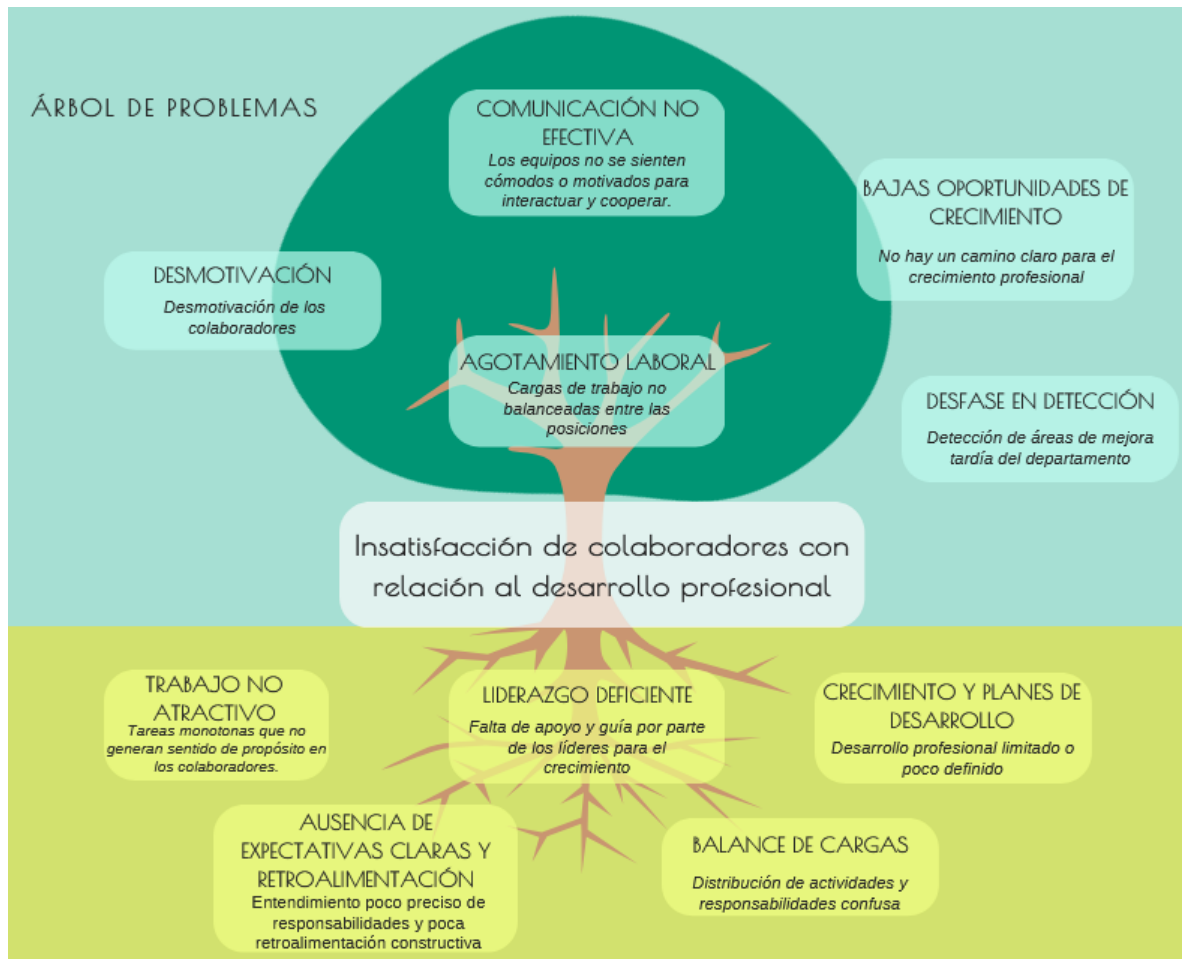
Adicionalmente, dentro del departamento de *Program Management* aparecen un par de áreas de oportunidad que no se habían presentado un año anterior que son:

- Liderazgo.
- Comunicación y Colaboración.

Se observa un aumento en la importancia del Liderazgo (13%) en comparación con 2023, donde no figuró entre las principales áreas de oportunidad. Esto sugiere que la insatisfacción se está focalizando en la calidad de la dirección, lo cual se relaciona con la complejidad de la operación matricial y la creciente presión del entorno externo (PESTEL). Un liderazgo deficiente en momentos de alta carga laboral se convierte en una causa visible de frustración.

Con base en la recopilación de esta información, se utilizan dos herramientas distintas para la identificación de las causas y efectos, y a su vez, el desarrollo de una primera hipótesis.

**Figura 4. Árbol de problemas eNPS (Insatisfacción de colaboradores)**



*Fuente.* Elaboración propia.

El árbol de problemas sugiere que la insatisfacción en el desarrollo profesional no es un fenómeno aislado, sino la consecuencia de una serie de factores interconectados. En la base de este árbol, las raíces, se encuentran las causas que nutren el problema. Se ha identificado que la falta de apoyo y guía por parte del liderazgo es un factor crítico, lo que se agrava con la ausencia de planes de desarrollo claros y con la distribución desequilibrada de responsabilidades. A esto

se suman las tareas monótonas que no generan un sentido de propósito y la carencia de retroalimentación constructiva y expectativas claras. Estas causas profundas socavan la motivación del personal y limitan su potencial de crecimiento.

El problema central de la insatisfacción se manifiesta a través de sus efectos, representados en las ramas del árbol. La falta de un camino claro para el crecimiento profesional se traduce en bajas oportunidades de crecimiento, generando un sentimiento de estancamiento. Esto, a su vez, deriva en la desmotivación general de los colaboradores y el agotamiento laboral, resultado de cargas de trabajo desequilibradas.

Además, se evidencia una comunicación no efectiva que dificulta la colaboración y la interacción entre equipos. Estos efectos son un círculo vicioso: la falta de motivación disminuye el rendimiento y la comunicación, lo que a su vez intensifica la sensación de insatisfacción y estancamiento.

Para profundizar en el análisis de las causas específicas que contribuyen a la insatisfacción de los colaboradores en relación con el desarrollo y crecimiento profesional, se utiliza un diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto. Esta herramienta permite visualizar de manera estructurada los factores clave que inciden en los problemas identificados en el árbol de problemas. Con ello, se busca obtener una visión integral que facilite la identificación de áreas específicas de intervención para abordar las raíces del problema de manera eficaz.

**Figura 5. Diagrama de Ishikawa eNPS (Insatisfacción de colaboradores)**



*Fuente.* Elaboración propia.

Este diagrama de Ishikawa expone cómo múltiples factores interrelacionados contribuyen al problema de insatisfacción en el desarrollo profesional. El análisis revela que este no es un problema aislado, sino el resultado de una combinación de causas que abarcan tanto factores estructurales (como la tecnología y herramientas) como aspectos humanos (como el liderazgo y la comunicación).

Con relación a la categoría de liderazgo mostrada en el diagrama de Ishikawa se podría considerar la evaluación del estilo de liderazgo del departamento de *Program Management*, ya que esto podría influir directamente en la motivación de los colaboradores, y con esto mejorar la adaptación del personal, así como su respuesta positiva a la intervención y su involucramiento. Adicional a que, el líder del departamento es el segundo actor principal en el desarrollo y crecimiento profesional del colaborador, después del mismo colaborador.

Considerando lo anterior se plantea como hipótesis inicial que la satisfacción de los colaboradores del departamento de *Program Management* aumentará si se implementa un liderazgo con enfoque al desarrollo profesional y apoyo (un estilo más humilde y transformacional, lo cual se manifestará en la provisión de planes de carrera claros y una comunicación efectiva. La intervención busca incidir en dos niveles de gerentes (funcional y operativo), siguiendo un modelo de etapas de cambio para asegurar la consolidación de esta nueva cultura de liderazgo. Con esto, los colaboradores se sentirán más valorados, motivados y con un posible futuro en la organización, resultando en una mayor satisfacción general.

### **1.7. Objetivos de la intervención**

El objetivo general es aumentar la satisfacción de los colaboradores al mejorar el liderazgo, proporcionar entrenamientos y planes de carrera claros, y fortalecer la comunicación dentro del departamento de *Program Management*.

Los objetivos particulares:

- **Mejorar el liderazgo:** Fomentar un estilo de liderazgo que brinde guía y apoyo a los colaboradores, lo que directamente podría influir en su motivación y en una mejor adaptación e involucramiento con el proyecto de intervención. La falta de apoyo y guía del liderazgo es una causa crítica de la insatisfacción.
- **Establecer planes de carrera:** Crear planes de desarrollo profesional claros y definidos para los colaboradores, ya que la ausencia de estos planes se ha

identificado como una causa de la insatisfacción. Esto también abordará la percepción de falta de oportunidades de crecimiento.

- Diseñar y promover programas de formación y capacitación continua (talleres, cursos y mentorías) para fortalecer las competencias de los colaboradores y su aprendizaje continuo.
- Sentar las bases de una estructura que incorpore la retroalimentación constante y constructiva, la mejora continua y las evaluaciones periódicas para asegurar la efectividad a largo plazo del sistema de reconocimiento y desarrollo.

La expectativa de estos objetivos particulares es la correcta alineación al objetivo general para incrementar las posibilidades de éxito de la intervención, así como una estructura más detallada y específica.

### **1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo**

Entender las necesidades y preocupaciones de los colaboradores y cómo éstas generan un impacto negativo a la estrategia de la compañía justifica y denota la importancia de este trabajo de intervención, considerando el alto número de oportunidades dentro de un mismo pilar de la estrategia de la organización buscando entonces un enfoque escalable para al menos la región.

Identificando estas nuevas oportunidades a trabajar, en conjunto con procesos antes desarrollados, la intervención busca generar valor tangible para la organización al abordar directamente las causas raíz de la insatisfacción laboral,

para generar un impacto positivo en la motivación y el crecimiento profesional de los colaboradores.

A su vez este proyecto de intervención permitirá fortalecer los conocimientos obtenidos y por obtener a lo largo del MBA tales como:

- Liderazgo y gestión del cambio organizacional.
- Dirección estratégica.
- Gestión de la innovación y desarrollo sostenible de la empresa.

De esta manera se puede tener la oportunidad de ampliar la perspectiva del desarrollo y gestión del capital humano, desde un ángulo administrativo, con impactos en la competitividad empresarial, siendo esta intervención un ejercicio práctico y fundamental para mi desarrollo profesional en el marco de mis estudios de posgrado.

En resumen, la relevancia del trabajo reside en su capacidad para transformar una problemática interna en una oportunidad de mejora significativa para la Compañía A, mientras que su pertinencia se manifiesta en la aplicación práctica de mis estudios, fortaleciendo mis habilidades profesionales y mi capacidad para generar valor en el entorno organizacional.

## CAPÍTULO 2

### Marco conceptual de referencia

La intervención para este trabajo de obtención de grado se enfoca en la satisfacción de los colaboradores y su relación con el liderazgo, el desarrollo profesional y la comunicación organizacional. Estos conceptos son fundamentales para comprender la problemática identificada en la Compañía A y para guiar las acciones de mejora propuestas. La problemática se centra en el Site uno, específicamente en el departamento de *Program Management*.

#### 2.1. Conceptos y enfoques teóricos relacionados

##### 2.1.1. Definición de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral se define como el grado en que los colaboradores se sienten contentos y realizados con su trabajo. Según Locke (1976), es un estado emocional positivo resultante de la percepción de que el trabajo cumple o facilita el cumplimiento de los valores laborales importantes para el individuo. La satisfacción laboral está influenciada por distintos factores, incluyendo las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional.

La satisfacción laboral es fundamental para el éxito de la intervención, ya que un alto nivel de satisfacción puede mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Al diseñar un sistema de reconocimiento y desarrollo profesional, se

busca aumentar la satisfacción laboral, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño general.

### *2.1.2. Definición de motivación laboral.*

La motivación desde un ámbito laboral refiere a las fuerzas tanto externas como internas que impulsan a los colaboradores a desempeñar sus tareas con entusiasmo y compromiso. Según Herzberg (1959), la teoría de los dos factores distingue entre:

1. Factores de Higiene (Contexto del Trabajo): Previene la insatisfacción, pero no genera motivación a largo plazo. Abarcan las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, las relaciones interpersonales, el salario y la seguridad en el empleo. El Salario y las Prestaciones son factores de higiene; si son inadecuados o ausentes, generan insatisfacción, pero su presencia por sí sola no garantiza la motivación. Las áreas de Reconocimiento y Compensaciones y Tecnología y Herramientas mencionadas en el eNPS pueden actuar como factores de higiene.
2. Factores Motivacionales (Contenido del Trabajo): Son los que realmente generan satisfacción laboral y motivación. Están directamente relacionados con el contenido del trabajo e incluyen logros, reconocimiento intrínseco de la labor, progreso, desarrollo profesional y la relación con el líder. La intervención se enfoca directamente en estos factores: el Desarrollo Profesional y la mejora de la Relación con el Gerente/Liderazgo, lo que valida el enfoque de la estrategia para incidir en la motivación a largo plazo.

Entender los factores que motivan a los colaboradores permite diseñar estrategias más efectivas de reconocimiento y desarrollo profesional. Al abordar tanto los factores motivacionales como los higiénicos, la intervención puede crear un entorno de trabajo más positivo y productivo.

### *2.1.3. Liderazgo*

El liderazgo efectivo es fundamental para la gestión del cambio y la motivación de los colaboradores. El modelo de liderazgo transformacional, propuesto por Bass (1985), sugiere que los líderes deben inspirar y motivar a sus seguidores mediante la creación de una visión compartida y el fomento de un entorno de trabajo positivo. Además, Owens y Hekman (2012) destacan la importancia del liderazgo humilde, donde los líderes modelan comportamientos de crecimiento y validan las experiencias y sentimientos de incertidumbre de sus colaboradores, lo que conduce a resultados organizacionales positivos, se compone de tres elementos. El primero, que el líder reconozca y comparta con su equipo debilidades y áreas de oportunidad, de tal manera que genere un espacio psicológicamente seguro que facilite sus colaboradores hagan lo propio. En segundo término, que el líder reconozca las contribuciones y fortalezas de sus colaboradores; finalmente, el tercer elemento es que se deje enseñar. Este par de enfoques pueden nutrir el presente trabajo debido al acercamiento al cambio organizacional, así como la importancia del involucramiento del líder.

El liderazgo transformacional y humilde puede facilitar la implementación de cambios organizacionales y mejorar la aceptación de nuevas iniciativas. Los líderes

que inspiran y apoyan a sus equipos pueden aumentar la motivación y el compromiso, esenciales para el éxito de la intervención.

Es importante considerar que dentro de los distintos equipos de trabajo puede existir una diversidad generacional, por lo cual también es razonable considerar el liderazgo multigeneracional, el cual, según Yukl (2013), reconoce y valora las diferencias generacionales, aprovechando las fortalezas únicas de cada grupo etario para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto entonces puede aterrizar en un liderazgo situacional el cual, de acuerdo con la teoría propuesta por Hersey y Blanchard (1969), sugiere que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y características de sus seguidores, que, visto desde un ángulo generacional, implica ajustar el estilo de liderazgo para motivar y apoyar a las distintas generaciones de manera efectiva.

#### *2.1.4. Desarrollo profesional.*

El desarrollo profesional implica proporcionar a los colaboradores oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo. Según la teoría del desarrollo profesional de Super (1957), el desarrollo de carrera es un proceso continuo que se extiende a lo largo de la vida laboral de una persona. Las organizaciones pueden apoyar el desarrollo profesional a través de capacitación, mentoría y coaching, planes de carrera personalizados u oportunidades de promoción.

Al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional se podría incrementar la satisfacción y la retención de los colaboradores. Un plan de desarrollo estructurado correctamente puede ayudar a los colaboradores a alcanzar sus metas

profesionales y contribuir al crecimiento sostenible de la organización, generando a su vez, un aumento en la motivación y lealtad de los colaboradores.

#### *2.1.5. Agotamiento laboral.*

El agotamiento laboral, también conocido como burnout, es un tipo de estrés relacionado con el trabajo que incluye desgaste físico o emocional, y sentimientos de inutilidad y vacío. De acuerdo con Schaufeli y Taris (2005), el burnout se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, cinismo y reducción de la eficacia profesional. Este fenómeno puede tener efectos negativos significativos en la salud mental y física de los colaboradores, así como en su rendimiento laboral.

Identificar y accionar ante las causas del agotamiento laboral es crucial para mantener un entorno de trabajo saludable. La intervención puede incluir estrategias para prevenir el burnout, como programas de bienestar y apoyo emocional, lo que puede mejorar la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

#### *2.1.6. Retroalimentación*

La retroalimentación efectiva es esencial para el desarrollo y la mejora continua de los colaboradores. Según Quezada y Salinas (2021), la retroalimentación es una de las estrategias más efectivas e inmediatas en la evaluación y progreso del aprendizaje, permitiendo a los colaboradores optimizar su desempeño futuro y sus estrategias de trabajo. Además, Leibold y Schwarz (2015) destacan que la retroalimentación debe ser específica, oportuna y constructiva para ser verdaderamente efectiva.

Teniendo una retroalimentación constructiva podría ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño y desarrollar nuevas habilidades. Al incluir dentro del sistema la implementación correcta de retroalimentación efectiva se puede fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua.

#### *2.1.7. Comunicación efectiva.*

La comunicación efectiva es crucial para el éxito organizacional. Según Quaranta (2019), la comunicación efectiva incluye factores lingüísticos y paralingüísticos, escucha empática y cooperación, y es un factor crítico para el éxito de los equipos de trabajo. La comunicación clara y precisa ayuda a evitar malentendidos y mejora la colaboración entre los colaboradores.

Fomentar una comunicación efectiva puede mejorar la colaboración y el trabajo en equipo. La intervención puede incluir estrategias para mejorar la comunicación interna, lo que puede aumentar la eficiencia y la cohesión del equipo.

#### *2.1.8. Apertura para escuchar a los colaboradores*

Escuchar a los colaboradores es fundamental para comprender sus necesidades y preocupaciones. Según McKinsey (2023), una estrategia de escucha continua permite a los líderes empresariales conocer el pulso de la organización en cada momento y entablar un diálogo continuo con los colaboradores, lo que genera confianza y colaboración.

Una estrategia de escucha activa puede generar confianza y colaboración. Al entender mejor las necesidades de los colaboradores, la intervención puede ser más efectiva y alineada con las expectativas del equipo.

Cada uno de estos conceptos y enfoques teóricos proporciona una base sólida para la intervención propuesta, permitiendo diseñar estrategias que aborden de manera integral las necesidades y expectativas de los colaboradores, y contribuyan al éxito y sostenibilidad de la organización.

#### *2.1.9. Seguridad y espacios psicológicos seguros.*

Edmondson (2018) argumenta que la seguridad psicológica es fundamental para la innovación y el aprendizaje organizacional. Un entorno seguro permite a los empleados colaborar más efectivamente y enfrentar desafíos complejos con mayor confianza. La creación de espacios psicológicos seguros es esencial para fomentar una cultura de confianza y colaboración. Edmondson (2018) destaca que estos espacios permiten a los equipos abordar problemas difíciles y generar soluciones innovadoras.

Al promover un entorno donde los colaboradores se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones, se puede mejorar la comunicación y colaboración dentro del departamento de *Program Management*. Esto puede llevar a una mejor identificación de áreas de mejora y a la implementación de soluciones más efectivas. Crear estos espacios puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, lo que es esencial para el éxito del sistema de reconocimiento y desarrollo profesional. Los colaboradores que se sienten valorados y escuchados son más propensos a participar activamente en programas de desarrollo y a contribuir positivamente al ambiente laboral.

## 2.2. Análisis de referencia para el cambio

El análisis de referencia toma como argumento base, los resultados cualitativos de las encuestas eNPS elaboradas en 2023 y 2024, se genera la siguiente propuesta de mejora con base en la lógica de la implementación:

**Tabla 3. Propuesta de mejora de la intervención.**

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL	NOMBRE DE LA PROPUESTA DE MEJORA
¿Qué pasa en la empresa? ¿Cuál es la problemática detectada?	¿Qué desea la empresa? ¿Cuál es la perspectiva a futuro?	¿Cómo se llama tu propuesta de mejora?
La insatisfacción de los colaboradores con relación a su desarrollo profesional en el departamento de <i>Program Management</i> .	Aumentar la satisfacción de los colaboradores al brindarles un liderazgo que los guíe y apoye, proporcionar planes de desarrollo claros y mejorar la comunicación.	Intervención para el desarrollo de liderazgo y la mejora de la satisfacción del personal en el departamento de <i>Program Management</i> .
RESULTADO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
¿Cuál es el producto o servicio que resulta de la intervención? ¿Para quién es el producto o servicio? ¿A quién involucra?	Programa que incluye evaluación del estilo de liderazgo, desarrollo de planes de carrera y la mejora de la comunicación en el departamento de <i>Program Management</i> .	# de líderes evaluados. # de colaboradores con planes de carrera  Meta: 1 Gerente funcional, 6 <u>PMs</u> y 6 <u>PMAs</u> .
<b>USO</b> La formulación del uso del resultado (productos o servicios) responde a dos preguntas: ¿Quién utiliza el resultado? ¿Cómo utiliza el resultado?	Gerente funcional de <i>Program Management</i> y <i>Program Managers</i> participan y definen la situación actual tanto de <u>PMs</u> como de <u>PMAs</u> y trabajan en el desarrollo y retroalimentación de los colaboradores.	# de colaboradores con estado actual definido.  Meta: 12 colaboradores con estado actual definido.
<b>BENEFICIO</b> ¿Cuál es el cambio esperado? ¿A quién se beneficia con dicho cambio?	<u>PMs</u> y <u>PMAs</u> se responsabilizan de su propio desarrollo profesional con la guía y acompañamiento del gerente funcional.	# de planes de desarrollo definidos  Meta: 12 colaboradores con planes de desarrollo

*Fuente.* Elaboración propia.

Delimitando la intervención en dos aspectos distintos:

- Liderazgo eficiente.
- Comunicación efectiva (escucha activa y retroalimentación constructiva).

El análisis de referencia para el cambio proporciona una comprensión de los factores que influyen en la satisfacción y motivación de los colaboradores dentro del departamento de *Program Management*. Al utilizar los resultados de las encuestas

eNPS y las propuestas de mejora, se identifican claramente las áreas de oportunidad. Este análisis no solo destaca la importancia de mejorar el liderazgo dentro del departamento y el desarrollo profesional, sino que también subraya la necesidad de una comunicación efectiva. En conjunto, estos elementos forman la base para diseñar una estrategia de intervención que sea tanto efectiva como sostenible, asegurando que los cambios implementados contribuyan al crecimiento y éxito a largo plazo del departamento y a su vez de la organización.

## CAPÍTULO 3

### **Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención**

#### **3.1. Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo**

La estrategia de intervención se centra en sentar las bases que contribuyan a mejorar la satisfacción de los colaboradores del departamento de *Program Management* del site uno en un mediano plazo. Desde una perspectiva muy general la estrategia se divide en los siguientes cuatro puntos:

1. Evaluación inicial: Realizar un diagnóstico detallado del estado actual del departamento en términos de desarrollo profesional.
2. Desarrollo de un liderazgo eficiente en los distintos niveles, con enfoque al desarrollo profesional y comunicación.
3. Evaluación y ajuste: Analizar los resultados y la retroalimentación recibida y ajustar el programa de mejora según sea necesario antes de su implementación.
4. Implementación: Aplicar los resultados del liderazgo, así como la implementación de planes de desarrollo para evaluar su efectividad.

Para esto se requiere el uso de distintas herramientas, entre las cuales están:

- Encuestas de satisfacción laboral (eNPS): Utilización de la encuesta eNPS para evaluar la percepción actual sobre el reconocimiento y desarrollo profesional.

- Entrevistas en profundidad y grupos focales: Con grupos representativos de colaboradores para obtener un panorama detallado de sus necesidades y expectativas.
- Análisis de indicadores de desempeño y retención: Evaluación de métricas previas de rendimiento, retención y rotación en el departamento.
- Evaluación 360°: Recolección de retroalimentación de supervisores, pares y subordinados para evaluar las competencias y habilidades de los colaboradores en el departamento.

Con base en las herramientas antes mencionadas, así como en los cuatro puntos generales de la estrategia, se desarrolla de una manera más detallada el siguiente cronograma, con el cual se logra un desarrollo más específico de la estrategia.

**Tabla 4.** *Cronograma del diagnóstico profundo.*

Fase	Descripción	Duración	Actividades principales
1	Planificación	2 semanas	Definición objetivos. Diseño del plan de diagnóstico. Selección de herramientas y métodos de recolección de datos.
2	Recolección de Datos	4 semanas	Recolección de datos encuestas de satisfacción laboral (eNPS) al menos últimas dos aplicadas. Realización de entrevista departamental con colaboradores.
3	Análisis de Datos	3 semanas	Compilación y limpieza de datos recolectados. Evaluación de los resultados de la recolección de datos. Elaboración de informe de resultados.
4	Definición de entrenamientos	4 semanas	Desarrollo del plan de entrenamientos.
5	Estructura de planes de desarrollo	1 semana	Presentación planes de desarrollo propuestos. Recepción de retroalimentación y ajustes.
6	Evaluación y Ajuste	2 semanas	Ajustes y mejoras a los planes basado en retroalimentación.
7	Implementación.	6 semanas	Implementación de planes de desarrollo en departamento de <i>Program Management</i> . Monitoreo continuo y evaluación periódica.

*Fuente.* Elaboración propia.

Este cronograma proporciona una visión clara y detallada de las actividades necesarias para llevar a cabo el diagnóstico profundo, y de manera preliminar, establecer una base sólida para la implementación de planes de desarrollo profesional en el departamento de *Program Management*, con base en un liderazgo efectivo a los diferentes niveles fomentando la comunicación transparente y el acompañamiento oportuno.

### **3.2. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática**

A partir del análisis preliminar, se han identificado los siguientes factores prioritarios a intervenir:

- Liderazgo: Identificar los estilos de liderazgo del departamento e implementar un enfoque al desarrollo profesional.
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo: Fortalecer las opciones de capacitación y el crecimiento profesional.
- Comunicación y colaboración: Mejorar los canales de comunicación y promover el trabajo en equipo para reducir la fricción y mejorar la satisfacción.

Estos factores serán evaluados en función de su impacto en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

### **3.3. Metas de información**

El diagnóstico profundo buscará las siguientes metas de información:

- Evaluar el nivel actual de satisfacción en términos de reconocimiento, desarrollo y oportunidades de crecimiento.
- Identificar las expectativas de los colaboradores sobre programas de desarrollo y reconocimiento.
- Medir el impacto del estilo de liderazgo en el departamento en cuanto a su efectividad para motivar y reconocer al personal.
- Determinar las brechas entre las prácticas actuales y las mejores prácticas sugeridas en la literatura sobre administración y desarrollo organizacional.

La recopilación de estas metas de información permitirá establecer una base sólida para el diagnóstico profundo, asegurando una comprensión integral de los factores que impactan la satisfacción y el desarrollo de los colaboradores en el departamento de *Program Management*. Al identificar las percepciones, expectativas y brechas actuales con relación al liderazgo y el desarrollo profesional, el diagnóstico podrá revelar las áreas específicas que requieren intervención. Esto, a su vez, permitirá diseñar soluciones ajustadas a las necesidades reales del equipo, fomentando un entorno de trabajo más motivador y alineado con los objetivos organizacionales de la empresa. Con un conocimiento profundo de las expectativas y el nivel de satisfacción de los colaboradores, el análisis proporcionará los insumos necesarios para guiar las próximas etapas de la intervención y facilitar su éxito.

### 3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales

Las métricas iniciales que considerar incluyen indicadores de proceso y comportamiento a corto plazo que permiten medir el impacto de la intervención de manera más ágil, dado que la satisfacción y la motivación son indicadores volátiles a corto plazo y sensibles a las temporalidades de la empresa.

**Tabla 5.** Métricas iniciales y justificación de medición a corto plazo.

Métrica	Descripción y Cuantificación Inicial	Justificación de Medición a Corto Plazo
<b>Satisfacción Laboral (eNPS)</b>	Áreas de Oportunidad (Depto. PM 2024): Trabajo Motivante (22%), Liderazgo (13%), Aprendizaje y Desarrollo (13%).	Largo Plazo. Refleja el resultado final de la intervención.
<b>Tasa de Retención de Personal</b>	2023: 1.58%. Nivel deseado: 1.5%.	Largo Plazo. Indicador final de la satisfacción y compromiso.
<b>Participación en Capacitación</b>	Métrica que medir: % de gerentes y colaboradores del departamento que completan los nuevos talleres de liderazgo y comunicación. 22.8% de participación en cursos no mandatorios.	Corto Plazo. Mide el compromiso inicial del personal con las herramientas de la intervención y el desarrollo continuo.
<b>Frecuencia de Reuniones One-on-One</b>	No hay métrica inicial. Métrica que medir: % de colaboradores que reportan haber tenido al menos una reunión de seguimiento (no operativa) promovida por su líder en el último mes.	Corto Plazo. Mide la implementación de la práctica de liderazgo de apoyo y la retroalimentación oportuna, pilares de la hipótesis.
<b>Índice de Satisfacción con Líderes (Clima)</b>	No hay métrica inicial. Métrica que medir: % de respuestas positivas en encuestas cortas de clima laboral ("¿Cómo te sientes trabajando con tu líder?" o "¿Sientes que tus opiniones son escuchadas?").	Corto Plazo. Mide la percepción directa y a corto plazo sobre el factor liderazgo.
<b>Solicitudes de Desarrollo Profesional (Proactividad)</b>	No hay métrica inicial. Métrica que medir: Número de solicitudes formales de desarrollo (mentorías, coaching, nuevas responsabilidades) iniciadas por los colaboradores ante su líder.	Corto Plazo. Mide el aumento de la motivación intrínseca y el deseo de progreso (factores de motivación de Herzberg).

*Fuente:* Elaboración Propia

La definición estratégica de las métricas obedece a la necesidad de gestionar el cambio de manera ágil. Mientras que la satisfacción (eNPS) y la retención son indicadores de resultado que solo reflejan el éxito de la intervención en el largo plazo, los indicadores de corto plazo presentados son indicadores de proceso y comportamiento que miden el avance en tiempo real de la hipótesis. Por ejemplo, el incremento en la frecuencia de reuniones *One-on-One* y el índice de satisfacción

con líderes miden directamente la adopción del nuevo liderazgo de apoyo y humilde por parte de los gerentes (Owens y Hekman, 2012). De manera complementaria, el aumento en las Solicitudes de Desarrollo Profesional es una métrica directa de la motivación intrínseca del colaborador, validando la estrategia de enfocarse en los factores motivacionales de Herzberg (progreso y logro). Al monitorear estos indicadores de comportamiento en las fases iniciales de la intervención (toma de conciencia y movilización), se obtiene evidencia temprana que permite el ajuste estratégico continuo de la intervención y la demostración de valor a la alta dirección, lo cual es fundamental para asegurar la consolidación cultural en el mediano y largo plazo.

Adicional, abajo se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los dos grupos focales. El enfoque de los grupos se estructuró en torno a tres categorías (áreas de oportunidad identificadas en el eNPS), requeridas por el *Site Leadership Team* para determinar estrategias de mejora:

- Reconocimiento y recompensas
- Comunicación y colaboración.
- Herramientas y tecnologías.

Para cada uno de los grupos se consideraron seis personas, los cuales cada uno representan el 25% del departamento de *Program Managers*.

- Grupo 1: *Program Managers*.
  - Número y perfil de participantes: Seis *Program Managers* de distintos niveles (PM 1, PM 2 o PM Sr).

- Fecha: 17 de diciembre de 2024.
- Modalidad: Presencial.
- Mediador: Gerente de Recursos Humanos.
- Pregunta detonante: Con base en las áreas de oportunidad mostradas anteriormente, ¿qué consideras se debería hacer para mejorar?
- Propósito: entender desde la perspectiva de los *Program Managers*, cómo podrían mejorar las áreas de oportunidad actuales.
- Comentarios principales: los comentarios y sugerencias de los colaboradores correspondientes al grupo 1, se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Resultados de grupo focal *Program Managers*.

Program Manager		
No.	Topic	Comments
1	Rewards and recognition	Tener una guía para el crecimiento con el equipo (CSR)
2		En juntas de comunicación, ponen gente a reconocer y RH no regresa con una respuesta del porqué no se le reconoció (faltan cursos)
3		Mejorar los filtros para los reconocidos y mejorar el premio
4		Hasta que no se ve sobrepasado el equipo por la carga, se busca distribuirlo.
5	Communication and collaboration	Decisiones/indicaciones de dirección, caen en el área de rebote. Cambio de día, cierre de la planta al final del año.
6		No hay comunicación entre el equipo.
7		Comunicación entre diferentes prioridades.
8	Tools and technology	No hay comunicación con gente del corporativo. No colaboran, tienen que presionar para que respondan
9		Embarques: Llenan formatos que demandan tiempo (CSR, Logística, finanzas)
10		Citrix tarda mucho en abrir las aplicaciones. Agile

*Fuente.* Elaboración propia.

Este grupo focal propone acciones como crear una guía de crecimiento profesional, establecer un proceso formal de retroalimentación sobre reconocimientos, revisar las metas de estos. Adicionalmente sugieren definir un sistema de reconocimiento

equilibrado para dependiendo de los proyectos en los que cada uno está involucrado.

Aunado a esto, el grupo solicita redistribuir la carga de trabajo de manera proactiva. En cuanto a comunicación y colaboración se sugiere establecer canales de comunicación claros y efectivos, realizar reuniones regulares de equipo y mejorar la comunicación con el corporativo. Por último, con relación a herramientas y tecnología, se plantea evaluar y optimizar el proceso de formatos para embarques, así como investigar y resolver problemas de lentitud de aplicaciones.

- Grupo 2: *Customer Service Representatives (CSRs)*.
  - Número y perfil de participantes: Seis CSRs de distintos niveles (CSR 1, CSR 2 o CSR Sr).
  - Fecha: 19 de diciembre de 2024.
  - Modalidad: Presencial.
  - Mediador: Gerente de Recursos Humanos.
  - Pregunta detonante: Con base en las áreas de oportunidad mostradas anteriormente, ¿qué consideras se debería hacer para mejorar?
  - Propósito: entender desde la perspectiva de los CSRs, cómo podrían mejorar las áreas de oportunidad actuales.
  - Comentarios principales: los comentarios y sugerencias de los colaboradores correspondientes al grupo 2, se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Resultados de grupo focal Customer Service Representatives.**

Customer Service Representatives		
No.	Topic	Comments
1	Rewards and recognition	Tener un set de expectativas conforme al nivel. Incertidumbre de cómo van, o pasos a seguir.
2		Reconocimientos del desempeño/trabajo en juntas internas CSR
3		Saber a que se puede aspirar, para no quedarse estancado
4	Communication and collaboration	Ha mejorado la comunicación con las juntas de los PMs
6		No hay apertura para aprender más sobre otros procesos de otros niveles, para crecer
8		Anticiparse en la asignación de nuevos proyectos
9		Los NPIs llegan de un momento a otro, tarde para embarque. (Comunicación de PM con CSR)
10	Tools and technology	Migración de Google.
11		Cambios en sistema/procesos, no lo comunican con anticipación. No hay entrenamiento para aprender nuevos procesos (No hay comunicación del SMI, quienes son)
12		Consolidar la información de que procesos necesitan aprender e ideas de automatización.
13		Capacidad de los sistemas de plexus está recortado

*Fuente.* Elaboración propia.

En cuanto a recompensas y reconocimiento, el grupo 2 expresó inquietudes sobre la claridad de las expectativas de desarrollo de su posición y el reconocimiento del desempeño. En cuanto a comunicación y colaboración, se menciona una mejora en la comunicación con las juntas de los *Program Managers*, pero también se señalan problemas de comunicación desde un aspecto general y la falta de información oportuna sobre cambios. Adicionalmente, en temas de herramientas y tecnología, se indica la transición reciente que se tuvo a Google y se mencionan problemas con la comunicación de cambios en sistemas y procesos, así como limitaciones en la capacidad de los sistemas de la compañía.

- Interpretación de resultados globales sobre la pregunta base: ambos grupos focales coinciden en puntos específicos tales como generar una guía que, de claridad al crecimiento y desarrollo profesional, así como lograr una comunicación efectiva dentro de la organización. Adicionalmente, con estas entrevistas se fomentó la apertura a

espacios psicológicos seguros y a su vez la retroalimentación de manera bilateral.

### **3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información**

El análisis de la información recolectada se realizará mediante técnicas estadísticas y cualitativas para identificar patrones y correlaciones significativas. Buscando identificar la relación entre las métricas recopiladas y el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores. Además, se interpretarán los resultados de las entrevistas y grupos focales para obtener una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los colaboradores.

Por medio de esta interpretación de información, se permitirá comprender las causas subyacentes de la insatisfacción y las áreas de oportunidad, proporcionando una base sólida para diseñar e implementar estrategias de mejora efectivas, sostenibles y escalables. Este análisis será una base esencial para ajustar la estrategia de intervención y asegurar que las acciones a implementar estén alineadas con los objetivos de satisfacción y compromiso organizacional.

## CAPÍTULO 4

### Implementación: Planeación de la intervención

#### 4.1. Justificación de la intervención

La intervención propuesta se justifica por la necesidad de mejorar la satisfacción y motivación de los colaboradores en el departamento de *Program Management* del Site Uno de la Compañía A. Los resultados de las encuestas eNPS de 2023 y 2024 han revelado áreas críticas de oportunidad que requieren atención. Estas áreas incluyen:

- Trabajo motivante: Al mejorar la comunicación, la distribución de responsabilidades y la retroalimentación, la intervención busca transformar las tareas monótonas en un trabajo con mayor sentido de propósito, lo que a su vez aumenta la motivación de los colaboradores.
- Mejora continua: La intervención en sí misma es un ejercicio de mejora continua. Al analizar los resultados cualitativos de la encuesta eNPS y actuar sobre ellos de manera proactiva, la Compañía demuestra su compromiso con el desarrollo de sus colaboradores y la prevención de problemas de insatisfacción antes de que se conviertan en un riesgo mayor.
- Aprendizaje y desarrollo: Es fundamental fortalecer las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, proporcionando a los colaboradores las herramientas y el apoyo necesario para su crecimiento y avance en la organización.

- Comunicación y colaboración: Mejorar los canales de comunicación y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo es crucial para reducir la fricción, optimizar el flujo de información y mejorar la satisfacción general.
- Liderazgo: La intervención busca evaluar el estilo de liderazgo del gerente del departamento y capacitarlo para que brinde un mejor apoyo y guía a sus equipos. Esto es fundamental, ya que el líder es el segundo actor principal en el desarrollo del colaborador.

Estas cinco áreas representan el 65% de las oportunidades de mejora identificadas en las encuestas eNPS en 2024, lo que subraya la importancia de una intervención focalizada y estratégica para abordar estos desafíos de manera efectiva. Al priorizar estas áreas, la intervención busca alinear de manera más efectiva la estrategia organizacional con las expectativas y necesidades de los colaboradores, creando un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

#### *4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la intervención*

Las consideraciones relacionadas a costos de la intervención incluyen:

Costos:

- Capacitación de gerentes y colaboradores: Gastos asociados a talleres, cursos y programas de mentoría.
- Monitoreo y evaluación continua: Recursos necesarios para la recolección y análisis de datos post-intervención.

En el caso de beneficios podrían ser:

- Mayor motivación de los colaboradores.

- Aumento en la productividad y desempeño: Colaboradores más comprometidos y motivados contribuyen a una mayor eficiencia operativa.
- Mejora en la retención de talento.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional: Promueve un entorno de trabajo positivo y alineado con los valores y objetivos estratégicos de la compañía.

En resumen, la intervención propuesta se presenta como una respuesta necesaria y estratégica a las áreas de oportunidad identificadas en las encuestas eNPS. Al abordar estos desafíos y buscar los beneficios mencionados, se espera crear un impacto positivo y significativo en la satisfacción, motivación y desempeño de los colaboradores, contribuyendo al éxito general de la organización.

#### 4.2. Actividades, herramientas e instrumentos

La intervención está diseñada para transformar la cultura de liderazgo de la empresa y se estructurará a través de un modelo de etapas de cambio que guía la transición del estado de insatisfacción a la consolidación de la nueva cultura de liderazgo de apoyo, impactando tanto a la Gerencia Funcional como a la Gerencia Operativa.

La siguiente tabla compila los objetivos de cada etapa, así como las actividades y herramientas de estas:

**Tabla 8.** Modelo de etapas de cambio.

Etapa de Cambio	Foco de la Intervención	Objetivo Específico	Actividades y Herramientas
1. Toma de Conciencia	Diagnóstico y Sensibilización	Identificar la insatisfacción y generar el sentido de urgencia en los dos niveles de gerencia.	Diagnóstico Inicial (eNPS, Análisis de datos, Grupos Focales). Presentación de los resultados de los grupos focales (Capítulo 5).
2. Movilización	Diseño y Capacitación de Líderes	Dotar a las Gerencias de las habilidades necesarias (liderazgo de apoyo, retroalimentación) e iniciar el Diseño del Sistema.	Capacitación en Escucha Activa, Comunicación Efectiva y Retroalimentación Constructiva. Diseño del programa de crecimiento profesional. Evaluación 360°.

3. Implementación	Ejecución y Seguimiento	Aplicar el sistema de reconocimiento y los planes de desarrollo con los colaboradores. Monitorear los indicadores de corto plazo.	Implementación de Planes de Desarrollo. Sesiones de Coaching. Monitoreo de Indicadores de Corto Plazo (Frecuencia One-on-One, Índice de Satisfacción con Líderes).
4. Consolidación	Sostenibilidad Cultural	Reforzar el nuevo comportamiento (liderazgo de apoyo) hasta que se convierta en la nueva norma cultural. Asegurar la mejora continua.	Ajuste y mejora continua del programa de crecimiento profesional (Retroalimentación Constante). Monitoreo de Tasa de Retención.

*Fuente:* Elaboración propia.

La intervención busca transformar la cultura organizacional hacia un estilo de liderazgo más enfocado en el "ser" y el desarrollo de personas, y no solo en la productividad.

La etapa de toma de conciencia es fundamental para que tanto la gerencia funcional como la operativa reconozcan que la insatisfacción de los colaboradores es una brecha estratégica ante la complejidad del entorno (PESTEL). La movilización se enfoca en la formación de las gerencias, dotándolas de las herramientas clave para el cambio, como el liderazgo humilde y la retroalimentación constructiva.

Posteriormente, la implementación se centra en la aplicación de las nuevas conductas y sistemas (planes de desarrollo y *One-on-One*) y se apoya en la medición constante de los indicadores de corto plazo. Estos indicadores de proceso actúan como el mecanismo de control que permite hacer ajustes ágiles y demostrar a la alta dirección la eficacia de la intervención, ya que los resultados a largo plazo (eNPS) demoran en manifestarse.

Finalmente, la consolidación es la etapa de sostenibilidad cultural, asegurando que las prácticas de liderazgo de apoyo se conviertan en la norma

operativa del departamento, lo cual es esencial para el éxito y la escalabilidad del proyecto.

En síntesis, la planeación de la intervención se basa en un enfoque dual: un modelo de cambio gradual que aborda la resistencia y la transformación cultural, y un sistema de medición ágil que utiliza indicadores de comportamiento a corto plazo para garantizar la retroalimentación oportuna, la rendición de cuentas gerencial y la permanencia de las mejoras en el liderazgo.

#### **4.3. Etapas del proceso de aplicación de la intervención**

La intervención se llevará a cabo en siete etapas clave, cada una con un enfoque distinto para asegurar una implementación efectiva y un resultado positivo.

##### *4.3.1. Evolución Conceptual Previa del Diseño del Sistema*

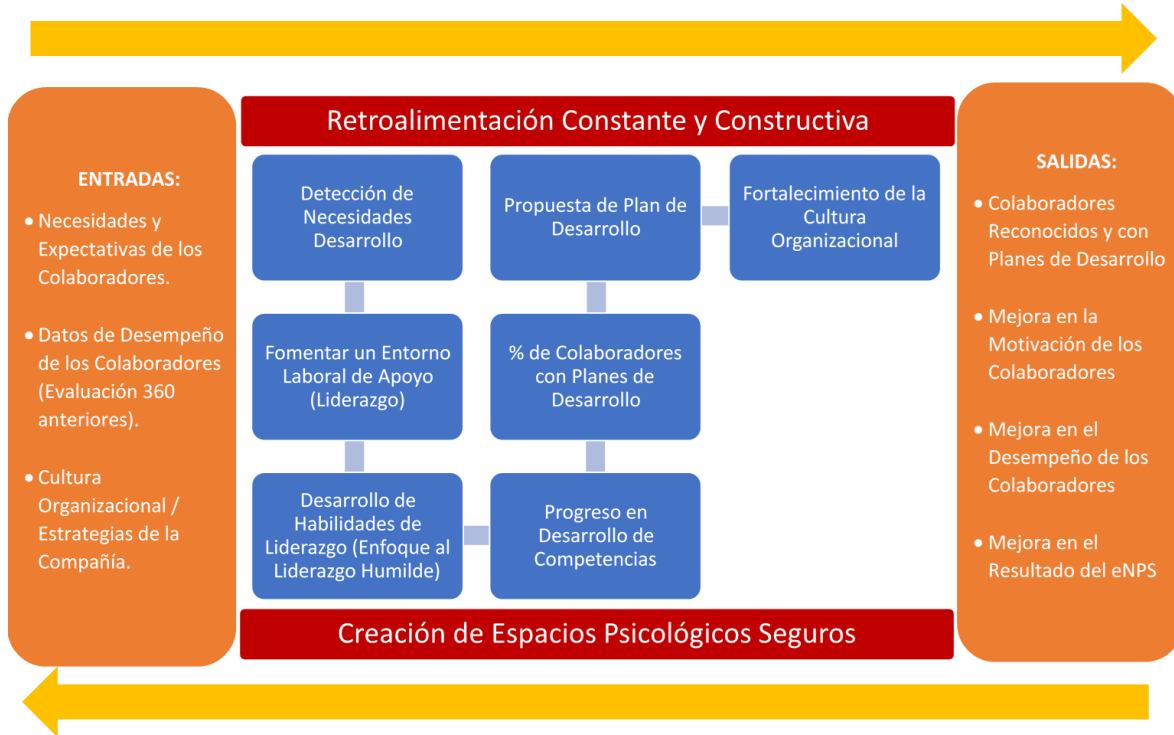
Inicialmente para esta intervención, se había hecho un enfoque distinto, el cual no se basaba en el liderazgo, sino directamente en un sistema de reconocimiento y crecimiento profesional, teniendo entonces como parte del proceso el liderazgo, más no como la base de la intervención.

##### *4.3.1.1. Primera Iteración del Sistema.*

La primera aproximación, ilustrada en la Figura 6, se centró en un esquema lineal basado en procesos secuenciales. Esta estructura inicial fue diseñada para crear un ciclo virtuoso donde el reconocimiento y el desarrollo profesional se refuerzan mutuamente, impulsando el crecimiento de los colaboradores y el éxito de la organización. Sin embargo, la retroalimentación preliminar de los grupos focales (Capítulo 3) sugirió que este diseño era excesivamente rígido, con un flujo lineal que

no se adaptaba a la necesidad de retroalimentación constante y la creación de espacios psicológicos seguros como elementos transversales.

**Figura 6. Sistema Base de reconocimiento y crecimiento profesional**



*Fuente.* Elaboración propia.

El objetivo de este sistema era crear un ciclo virtuoso donde el reconocimiento y el desarrollo profesional se refuerzan mutuamente, impulsando el crecimiento de los colaboradores y el éxito de la organización.

#### 4.3.1.2. Segunda Iteración del sistema.

La necesidad de integrar la retroalimentación y la seguridad psicológica como factores constantes y no como procesos lineales condujo a una segunda versión conceptual (Figura 7). Esta versión, más que un ajuste, cambia la perspectiva del sistema eliminando la linealidad secuencial, y mejora de manera visual el

entendimiento de este, el cual se representa como un par de diamantes conectados entre sí, reflejando al centro los distintos procesos y actividades que aportan de manera individual a los resultados esperados, teniendo de esta manera un flujo continuo el cual se depura constantemente.

**Figura 7. Evolución Conceptual del Sistema de Reconocimiento y Crecimiento Profesional (Doble diamante).**



*Fuente.* Elaboración propia.

Esta nueva representación del sistema tiene como propósito establecer un ciclo de mejora continua, donde el reconocimiento y el desarrollo profesional se potencien mutuamente, impulsando tanto el desarrollo individual de los colaboradores como el éxito general de la organización. El sistema se articula en seis fases clave, diseñadas para ser flexibles y adaptables a las dinámicas cambiantes del entorno laboral.

Dos elementos fundamentales operan a lo largo de todo el sistema, influyendo y conectando sus diferentes fases: la retroalimentación constante y constructiva, entendida como un intercambio continuo de información, que puede ser tanto formal como informal, diseñado para guiar y apoyar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores; y la creación de espacios psicológicos seguros, centrada en la promoción de un entorno laboral donde los colaboradores se sientan cómodos para expresar sus ideas, opiniones e inquietudes sin temor a represalias, lo que implica fomentar la confianza, el respeto, la apertura y la empatía en todas las interacciones, permitiendo a los colaboradores asumir riesgos, aprender de los errores y colaborar eficazmente.

La primera etapa, denominada “Entradas (01)”, se centra en la recopilación de la información esencial que servirá como base para todo el sistema, incluyendo los resultados del eNPS para medir la satisfacción general de los colaboradores, las necesidades y expectativas de los colaboradores, los datos de desempeño de los colaboradores, la cultura organizacional, las estrategias de la compañía y el historial de reconocimientos.

La segunda etapa, “Planificación y Diseño (02)”, establece los fundamentos y la estructura del sistema a través del desarrollo de procesos, la identificación de posibles riesgos y los planes de mitigación de estos, la planificación de la agenda, el pilotaje y los ajustes, el diseño de protocolos de retroalimentación y criterios de reconocimiento, y el diseño de capacitación para líderes.

La tercera etapa, “Ejecución y Consistencia (03)”, se centra en la implementación y el mantenimiento continuo del sistema, abarcando actividades como grupos focales, entrenamientos, reconocimiento oportuno, sesiones de coaching, actividades de aprendizaje experiencial y revisiones de desarrollo profesional.

La cuarta etapa, “Medición y Evaluación (04)”, implica la recopilación y el análisis de datos para evaluar la efectividad del sistema, utilizando métricas de reconocimiento, métricas de desarrollo y métricas de espacios seguros y retroalimentación.

La quinta etapa, “Progreso y Resultados (05)”, se centra en el seguimiento del desarrollo de los colaboradores y los resultados del sistema, incluyendo el progreso en el desarrollo de competencias y el porcentaje de colaboradores con planes de desarrollo.

La etapa final, “Salidas (06)”, representa los resultados finales y los beneficios del sistema, tales como la mejora en el resultado del eNPS, la mejora en la motivación de los colaboradores, la mejora en el desempeño de los colaboradores, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la retención de talento.

En resumen, este sistema de reconocimiento y crecimiento profesional, con su énfasis en la retroalimentación continua y la creación de espacios psicológicos seguros, buscaba no solo mejorar la satisfacción y el desempeño de los colaboradores, sino también construir una cultura organizacional sólida y sostenible que impulse el éxito a largo plazo de la empresa.

Este diseño se convirtió en el marco de referencia directo para la propuesta final de intervención, al sentar las bases de una estructura más flexible, centrada en la consistencia de la ejecución y en la integración del coaching y la escucha activa como pilares fundamentales.

#### 4.3.1.3. Propuesta Final de Diseño.

Después de analizar la primera iteración del sistema (Figura 6) y evolucionar el concepto hacia un modelo articulado (Figura 7), se concluyó que la estructura debía reflejar fielmente un ciclo de vida continuo y cultural dentro de la organización, más allá de la gestión de tareas.

**Figura 8. Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo.**



*Fuente.* Elaboración propia.

La nueva versión (Figura 8) se concibe como un ciclo virtuoso de liderazgo y desarrollo profesional, abordando las limitaciones del diseño previo al adoptar una

representación cíclica, donde los resultados del paso seis (fortalecimiento e impacto) se convierten en las nuevas entradas para el diagnóstico de necesidades (paso uno), convirtiéndose en un motor de mejora continua. Adicionalmente, se renombraron las seis etapas para evocar una mentalidad de gestión de talento y cultura organizacional, resolviendo la ambigüedad de la terminología.

Los dos pilares transversales se mantienen como elementos fundamentales que conectan e influyen en todas las etapas del ciclo. La retroalimentación constante y constructiva actúa como el motor del aprendizaje, asegurando un intercambio continuo y oportuno de información (formal e informal) para guiar el desarrollo. Por otro lado, los espacios psicológicos seguros funcionan como el cimiento de la confianza, permitiendo a los colaboradores expresar ideas, inquietudes y asumir riesgos sin temor a represalias, esencial para el aprendizaje activo. Este modelo cíclico consta de seis etapas diferentes:

- Diagnóstico de Necesidades (01): Consiste en recopilar la información base del colaborador y la organización: resultados del eNPS, datos de desempeño, estrategias de la compañía y, fundamentalmente, las necesidades y expectativas de los colaboradores.
- Estructuración y Compromiso (02): Se enfoca en la planeación de la implementación del sistema: desarrollo de protocolos de retroalimentación, diseño de criterios de reconocimiento y diseño de capacitación para líderes, asegurando el compromiso de los *stakeholders*.

- Activación y Coaching (03): La fase de ejecución, donde la cultura de desarrollo se materializa. Se realizan grupos focales y entrenamientos, se llevan a cabo sesiones de coaching y se asegura el reconocimiento oportuno.
- Monitoreo de Impacto (04): Es el punto de control y verificación del sistema. Se evalúan las métricas de reconocimiento, desarrollo, espacios psicológicos seguros y la efectividad de la retroalimentación para identificar desvíos.
- Validación del Crecimiento (05): Se concentra en la trazabilidad del colaborador. Se mide el progreso en el desarrollo de competencias y el porcentaje de colaboradores con planes de desarrollo definidos.
- Fortalecimiento e Impacto (06): Representa el cierre de un ciclo y el inicio del siguiente, con resultados tangibles. Se espera una mejora en los resultados cualitativos del eNPS, una mejora en la motivación y desempeño, y el fortalecimiento de la cultura organizacional y la retención de talento.

El diseño del ciclo virtuoso, representado en la Figura 8, se fundamenta en la activación constante de dos pilares transversales: la creación de espacios psicológicos seguros y la retroalimentación constante y constructiva. Estos elementos culturales permean cada una de las seis etapas del ciclo, asegurando que el desarrollo del talento se realice en un ambiente de alta confianza y aprendizaje continuo.

#### *4.3.1.4. La Operacionalización de los Pilares Transversales por Etapa.*

- Etapa uno: Diagnóstico de necesidades. Durante esta etapa, el foco está en recopilar información honesta. Para la creación de espacios psicológicos

seguros, es crucial garantizar el anonimato absoluto en herramientas como el eNPS para fomentar la franqueza en la identificación de problemas. En las entrevistas y grupos focales, los líderes deben utilizar técnicas de escucha activa para validar el sentimiento del colaborador sin emitir juicios, asegurando que las preocupaciones sean escuchadas y tomadas en serio. Respecto a la retroalimentación constante y constructiva, el líder debe comprometerse a dar retroalimentación sobre la información recabada, asegurando la bidireccionalidad y enfocando la discusión en la naturaleza del problema, no en culpar a personas o equipos.

- Etapa dos: Estructuración y Compromiso. En la fase de diseño, la seguridad psicológica se logra a través de la inclusión en el diseño, al involucrar a colaboradores clave en la validación de los protocolos y criterios de reconocimiento. El liderazgo humilde se modela pidiendo *feedback* al equipo sobre la viabilidad de los nuevos procesos, demostrando que el líder está dispuesto a "dejarse enseñar". La retroalimentación constructiva se enfoca en establecer protocolos claros y enfoque al futuro: el líder define y comunica el "cómo" y el "cuándo" de la retroalimentación, mientras que los planes de desarrollo se diseñan para ser *forward-looking*, centrados en el desarrollo de futuras competencias.
- Etapa tres: Activación y Coaching. Esta etapa de ejecución requiere tolerancia al riesgo. La creación de espacios psicológicos seguros se fomenta bajo el mantra de "Falla Rápido, Aprende Rápido": el error se normaliza,

especialmente durante las actividades de aprendizaje experiencial. El líder utiliza el liderazgo humilde al compartir sus propias debilidades y errores como un modelo de vulnerabilidad. La retroalimentación constructiva se vuelve retroalimentación *just in time* al implementar sesiones de coaching semanales breves (15 minutos), asegurando la oportunidad de la corrección y enfocándose siempre en el comportamiento reciente y en los objetivos de la semana. El reconocimiento, por su parte, debe ser inmediato.

- Etapa 4: Monitoreo de Impacto. La clave del éxito en la medición es la transparencia. Para mantener los espacios psicológicos seguros, se debe asegurar la transparencia en las métricas al compartir los resultados de las métricas de espacios seguros (anonimizadas), lo que demuestra que las preocupaciones se están midiendo y que el sistema funciona. Se debe fomentar el diálogo abierto en las revisiones, preguntando "¿Cómo te sientes usando el sistema?". La retroalimentación constructiva en esta fase es retroalimentación formal de resultados: los datos del monitoreo se utilizan para ofrecer *feedback* estructurado, específico y basado en datos sobre la efectividad del sistema, asegurando que cada *feedback* importante conlleve acciones claras por ambas partes (colaborador y líder).
- Etapa 5: Validación del Crecimiento. Esta etapa capitaliza los logros. La creación de espacios psicológicos seguros se refuerza mediante el reconocimiento de contribuciones del colaborador; el líder valida el progreso de las competencias utilizando un lenguaje de fortalezas para aumentar la

autoconfianza. La retroalimentación constructiva toma la forma de retroalimentación 360° (si es que es factible), la cual, al compilar la opinión de *stakeholders* y pares, provee una visión completa e integral del desempeño y el estilo del colaborador, lo que facilita la mejora continua.

- Etapa 6: Fortalecimiento e Impacto. La etapa final se enfoca en el cierre del ciclo y la planificación del siguiente. La creación de espacios psicológicos seguros requiere un cierre del ciclo sin culpa: se celebran los logros del sistema, pero al analizar los fallos o áreas de oportunidad, la discusión debe enfocarse en las mejoras necesarias para el siguiente ciclo, no en la culpa individual. La retroalimentación constructiva se vuelve retroalimentación estratégica: se utiliza la mejora en las métricas clave (eNPS, retención de Talento) como *feedback* a la dirección general, lo que refuerza el valor del sistema y garantiza el apoyo presupuestario y el patrocinio para su continuidad.

#### 4.3.2. Etapas Generales de la Intervención

##### 4.3.2.1. Etapa 1: Diagnóstico y Validación

Esta etapa inicial se centra en obtener un entendimiento profundo del problema y en asegurar el apoyo necesario para la intervención. El proceso de análisis y la intervención requerirán el soporte de áreas funcionales adicionales, como Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo.

- **Análisis a profundidad:** Se utilizarán los datos cualitativos de la encuesta eNPS del departamento de *Program Management* para analizar las áreas de

oportunidad identificadas, como el aprendizaje y desarrollo, la relación con el gerente, el reconocimiento y compensaciones, y el crecimiento profesional.

- **Validación de la intervención:** Se dialogará con la Gerencia General del Site uno y la Gerencia funcional del departamento de *Program Management* para entender sus necesidades y validar la propuesta. También se buscará la supervisión y el apoyo del departamento de Desarrollo y Capacitación y la Gerencia de Recursos Humanos, quienes ya han dado su visto bueno para proceder.

#### 4.3.2.2. *Etapas 2: Diseño y Capacitación*

Una vez validada la intervención, esta etapa se enfoca en el desarrollo del plan de acción y en la capacitación de los líderes del departamento. El diseño de este plan debe estar alineado con la estrategia global de la empresa.

- **Desarrollo del programa “Liderazgo Evolutivo”:** Se diseñará un programa que incluye la evaluación del estilo de liderazgo, el desarrollo de planes de carrera y la mejora de la comunicación.
- **Taller de liderazgo y comunicación:** Se realizarán sesiones para los mandos medios y el gerente funcional. El objetivo es que los participantes anoten, participen y definan compromisos durante el taller para distribuir mejor sus responsabilidades y mejorar la comunicación.

#### 4.3.2.3. *Etapas 3: Implementación y Seguimiento*

Esta etapa se centra en la aplicación de las herramientas y estrategias diseñadas, así como en el monitoreo de los resultados para asegurar el éxito de la intervención.

- **Implementación de planes de carrera:** Los colaboradores del departamento de *Program Management*, con la guía de su gerente funcional, trabajarán en la definición de sus planes de desarrollo.
- **Seguimiento y retroalimentación:** Se realizarán revisiones mensuales con el gerente funcional para dar seguimiento a los avances. Los mandos medios y el líder participarán en la definición del estado actual y en la retroalimentación de los colaboradores.
- **Medición de resultados:** Se evaluará la intervención mediante indicadores como el porcentaje de tareas realizadas, el número de herramientas de comunicación utilizadas y el porcentaje de colaboradores con un plan de carrera definido.

#### 4.3.3. *Imprevistos*

Existen posibles imprevistos, los cuales han sido parcialmente mencionados en capítulos anteriores, mismos que se enlistan a continuación seguidos de una estrategia preliminar de mitigación:

- **Resistencia al cambio:** Implementar entrenamientos o talleres de comunicación efectiva y liderazgo para fomentar la aceptación.
- **Limitaciones presupuestarias:** Priorizar actividades críticas y buscar financiamiento adicional o, de no ser posible, buscar recursos internos.
- **Falta de compromiso:** Involucrar a los colaboradores desde el inicio y mantener una comunicación abierta y transparente.

Estos imprevistos y estrategias preliminares de mitigación serán parte del sistema base en desarrollo mismo que, en algunas ocasiones, dentro de sus procesos involucrará estos puntos de manera implícita.

## CAPÍTULO 5

### **Implementación: Exposición de hallazgos**

Esta etapa del Trabajo de Obtención de Grado (TOG) tiene como objetivo presentar los resultados iniciales y los impactos generados durante el primer ciclo de intervención, enfocada en promover un liderazgo con enfoque al desarrollo profesional y comunicación efectiva en el departamento de *Program Management* del Site Uno de la Compañía A. Los hallazgos presentados se derivan del primer pilotaje y de entrevistas comparativas extendidas, lo que proporciona evidencia rigurosa de la efectividad temprana de la estrategia.

#### **5.1. Sistematización y medición de resultados**

La metodología para la sistematización y medición de los resultados en esta fase se centró en la recopilación y análisis de datos cualitativos de proceso y comportamiento a corto plazo, en línea con las métricas definidas en el diagnóstico profundo (Sección 3.4). Dada la naturaleza cultural y de liderazgo de la intervención, y la volatilidad de los indicadores de satisfacción a corto plazo, esta etapa priorizó medir la adopción de nuevas prácticas por parte de los líderes, más que el resultado final en métricas de largo plazo como el eNPS o la retención.

Se utilizó una Matriz de Síntesis Comparativa (Tabla 9) para contrastar la adopción de prácticas de liderazgo en el departamento intervenido, *Program Management* (Grupo de Tratamiento) frente al departamento de Ingeniería (Grupo de Control). Ambos grupos tienen un rango de edades entre los 30 y 36 años. Esta

aproximación prioriza medir la adopción de nuevas prácticas por parte de los líderes sobre los indicadores de resultado a largo plazo. La escala de medición se basó en el análisis de contenido para identificar patrones y puntos de convergencia en las respuestas de los líderes respecto a los ejes de la intervención: estilo de liderazgo, rol de desarrollo, seguridad psicológica y frecuencia de retroalimentación. Adicionalmente, se realizó un análisis cuantitativo de contenido (Tabla 10) para sustentar la medición del impacto de la intervención en la conciencia de liderazgo de los equipos.

#### *5.1.1. Sustentación de la metodología de medición cualitativa.*

La decisión de centrar la medición de esta fase en el análisis cualitativo comparativo (Tablas 9 y 10) se justifica por la naturaleza de la intervención. Un proyecto de transformación cultural y de liderazgo se manifiesta primero en los cambios de comportamiento de los líderes antes de impactar métricas de resultado a largo plazo como el eNPS.

Se priorizaron métricas de proceso y comportamiento a corto plazo (como la frecuencia de *one-on-one* y el lenguaje utilizado en las entrevistas) para medir la adopción del nuevo estilo de liderazgo. Estas métricas ágiles actúan como un mecanismo de control para demostrar el valor a la alta dirección, asegurando la rendición de cuentas gerencial y la continuidad del patrocinio.

La combinación del análisis cualitativo (identificación de temas y tono en las entrevistas) con la cuantificación de frecuencia temática (Tabla 10) permitió transformar la evidencia anecdótica en datos numéricos verificables. Este proceso

demonstró de forma más rigurosa que el equipo intervenido concentra más del doble de conciencia en temas de liderazgo y comunicación, lo cual es una prueba de que los entrenamientos elevaron el *mindset* de los líderes.

## **5.2. Organización de la información obtenida**

El pilotaje se desarrolló a petición del *Site Leadership Team* (Gerente General y Gerente de *Programs*), enfocándose en la ejecución acelerada de grupos focales y entrenamientos específicos para la Gerencia Funcional y el Extended Staff. Estos resultados son la base de la evidencia inicial del impacto.

### *5.2.1. Resultados de desarrollo de entrenamientos*

Con base en las hipótesis mostradas en el capítulo uno, así como el desarrollo del resto de los capítulos, tanto la Gerente de Planta como el Gerente de *Program Managers*, solicitaron entrenamientos específicos para reforzar la comunicación efectiva y el liderazgo. Todos ellos dirigidos a los gerentes funcionales, así como al *Extended Staff*, al cual pertenece el departamento de *Program Management* promoviendo los siguientes entrenamientos.

- **Escucha Activa:** Este entrenamiento consistió en cuatro sesiones de 2 horas cada una (una por semana), impartida por un experto externo, el cual por medio de teoría y actividades grupales fortaleció el entendimiento y la importancia de la escucha activa y efectiva, por medio de la observación del lenguaje corporal, así como técnicas que fortalecen y promueven la comunicación también.

- **Comunicación efectiva y retroalimentación constructiva:** El desarrollo de este entrenamiento se dividió en dos etapas, la primera consistió en una serie de videos y lecturas en línea con relación al tema y la segunda una charla para reforzar y aterrizar los temas vistos en los videos y lecturas. La charla fue dirigida por el director regional de recursos humanos, quien nutrió mucho la sesión al momento de abrirse a la comunicación grupal, dejando a un lado posiciones y juicios, fomentando de esta manera un espacio seguro para dialogar.
- **Manejo de conflictos:** Este entrenamiento, como el anterior, se desarrolló en dos etapas, videos y lecturas en línea y una charla más para aterrizar los temas antes vistos. En esta ocasión, la charla fue dirigida por el gerente de recursos humanos del site uno, quien por medio de videos dinámicos y manteniendo una conversación más informal aseguró el involucramiento de los asistentes.

La ejecución de estos entrenamientos demostró un compromiso gerencial inicial con el eje de la comunicación efectiva, abordando directamente los comentarios obtenidos en los grupos focales sobre comunicación clara y claridad de expectativas. En esta ocasión, debido a la ejecución acelerada requerida por los gerentes funcionales y de planta, adicional al temporal de vacaciones y de cierre de cuarto de la compañía, no fue posible obtener retroalimentación formal de los asistentes de los cursos, siendo un punto importante que considerar para futuros entrenamientos.

### *5.2.1. Ajustes al proceso.*

A partir de los resultados obtenidos en el primer pilotaje, se realizan los siguientes ajustes previos al segundo a realizar:

#### *5.2.1.1. Tiempos de Ejecución.*

De acuerdo con los resultados del primer pilotaje, se identificó un riesgo significativo: la ejecución de procesos o actividades durante el tercer mes de cada trimestre (marzo, junio, septiembre y diciembre) puede verse obstaculizada. Esto se debe al alto nivel de estrés en la organización durante el cierre del cuarto fiscal, que reduce la disponibilidad tanto de los colaboradores como del equipo gerencial. Por lo tanto, se propone calendarizar las actividades para el primer mes de cada trimestre (enero, abril, julio, octubre), utilizando el segundo mes como un *buffer* en caso de extensiones en el programa, y evitando en la medida de lo posible el tercer mes para minimizar las interrupciones y asegurar una participación óptima.

#### *5.2.1.2. Enfoque.*

Se debe mantener el enfoque inicial el cual debe considerar tanto el reconocimiento como el crecimiento profesional de los colaboradores, asegurando no perder de vista la problemática que se está trabajando con esta intervención.

#### *5.2.1.3. Tiempos de entrenamientos.*

Después del primer pilotaje, se propone que los entrenamientos presenciales sean en sesiones cortas y concisas para maximizar la participación en un entorno dinámico. Específicamente, se recomienda reducir la duración de cada sesión, proponiendo sesiones de máximo una hora. Esta recomendación se basa en los

resultados del entrenamiento de “Escucha Activa”, donde la asistencia disminuyó progresivamente a lo largo del programa. La frecuencia en la capacitación juega un papel importante en el "aprendizaje activo" y el fomento de la motivación. Mayer (2009) y Prince (2004) destacan que la participación, posibilitada por sesiones frecuentes, incrementa el compromiso de los aprendices y contribuye al desarrollo efectivo de habilidades.

Después de estos ajustes se impartió un curso más, dirigido solamente al departamento de *Program Management* el cual tuvo 100% de participación:

- Liderazgo Situacional.

De la misma manera que los últimos dos entrenamientos mencionados en este capítulo, se desarrolló en dos etapas, videos y lecturas en línea, y una charla y práctica presencial impartida por la gerente del departamento de capacitación y desarrollo, quien fomentó la observación de los colaboradores que reportan de alguna manera a los asistentes (*Program Managers*) para definir los niveles de desarrollo del colaborador basado en su competencia y compromiso hacia alguna tarea específica, y así poder definir el estilo de liderazgo apropiado. Al final de la sesión se les cuestionó a los asistentes el valor que agregaba este curso/entrenamiento en su día a día, teniendo de manera resumida los siguientes comentarios:

- Brinda una nueva perspectiva de liderazgo con los colaboradores, sentando bases para la correcta formación del personal.

- Hace explícitos y metódicos ciertos conocimientos que muchos colaboradores quizás lo hacen de manera tácita por la experiencia anterior, generando un liderazgo más consciente y efectivo.

#### 5.2.2. *El Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo: Propuesta y Ejecución Parcial*

El ciclo virtuoso de liderazgo y desarrollo (Figura 8) fue el modelo final diseñado para transformar la cultura organizacional, superando las limitaciones de los diseños previos al concebir un ciclo de mejora continua, impulsado por la retroalimentación constante y constructiva y los espacios psicológicos seguros. Este modelo se encuentra en proceso de que sea aceptado por la alta dirección como marco de referencia para la gestión de talento.

Mientras se define si se oficializa el ciclo virtuoso completo, se están implementando activamente, de forma separada, los siguientes componentes clave que corresponden a sus etapas:

- **Diagnóstico de Necesidades (Etapa 1):** Se ejecutó la recopilación de información base, usando los resultados del eNPS y la realización de grupos focales (Sección 3.4), para entender las necesidades y expectativas de los colaboradores.
- **Diseño de la Intervención (Etapa 2):** Se realizó el diseño y conceptualización del Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo (Figura 8), y se desarrollaron los materiales de capacitación (liderazgo y comunicación), así como los indicadores de monitoreo a corto plazo.

- **Activación y Coaching (Etapa 3):** Se implementaron los entrenamientos de liderazgo, escucha activa, comunicación efectiva y manejo de conflictos, que buscan materializar la cultura de desarrollo y dotar a los líderes de las habilidades de coaching.
- **Monitoreo de Impacto (Etapa 4):** Se está trabajando en la definición de métricas de proceso (corto plazo), como la frecuencia de reuniones *one-on-one* y el índice de satisfacción con líderes, para medir la efectividad de la nueva conducta de liderazgo y de la retroalimentación.

### **5.3. Impacto de la intervención en la organización**

El impacto de la intervención en esta fase es significativo al demostrar la generación de **valor tangible en el entorno organizacional**, principalmente a nivel cualitativo, al abordar directamente la causa raíz de la insatisfacción. El enfoque en el liderazgo y la comunicación ha logrado una transformación temprana en el clima laboral.

#### *5.3.1. Evidencia de Impacto en el Comportamiento y Cultura*

Para sustentar la efectividad de lo aplicado, se empleó un esquema de evaluación que utiliza un grupo de tratamiento (departamento de *Program Management*, intervenido) y un grupo de control (departamento de Ingeniería, no intervenido). Se realizaron entrevistas de seguimiento a integrantes de ambos grupos utilizando preguntas clave del análisis del entorno (Sección 1.3). El objetivo de esta comparación es sustentar las mediciones y demostrar un impacto positivo en las respuestas del departamento de *Program Management*, evidenciando así un

cambio cultural. Las preguntas que se consideraron para estas entrevistas fueron las siguientes:

- ¿Cuál es tu enfoque de liderazgo y cómo crees que tu estilo influye en la motivación y satisfacción de tu equipo?
- ¿Qué rol desempeñas tú en ayudar a tus colaboradores a crear y alcanzar sus metas profesionales?
- ¿Qué estrategias utilizas para crear un ambiente psicológicamente seguro donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo ideas y preocupaciones?
- ¿Cómo proporcionas retroalimentación constructiva a tu equipo y con qué frecuencia lo haces?

Con base en las respuestas de dichas entrevistas se elaboró una matriz de síntesis comparativa (Tabla 9) la cual confirma un claro diferencial de comportamiento en el liderazgo del equipo intervenido.

**Tabla 9. Matriz de Síntesis Comparativa de Impacto.**

Pregunta Clave	Grupo de Tratamiento			Grupo de Control		
	Jaime Bárcena (Program Manager)	Antonio González (Program Manager)	Lourdes Rodríguez (Program Manager)	Luis Fernández (Supervisor Ingeniería)	Jaime Linares (Supervisor Ingeniería)	Adeyvir Hereida (Supervisora Ingeniería)
<b>Enfoque y Estilo de Liderazgo</b>	Liderazgo con el ejemplo. Enfatiza la apertura y contagia entusiasmo/energía.	Enfocado en la Inteligencia Emocional para transmitir energía positiva.	Intenta no ser tan directiva, en su lugar dar la apertura la realización de los colaboradores por su cuenta, y guiarlos si es necesario.	Enfocado en proveer conocimientos y trazar la línea para la ejecución. Es un estilo más de Guía técnico.	Liderazgo centrado en el proceso. Se enfoca en la eficiencia del sistema y el cumplimiento de los tiempos del proyecto.	Liderazgo autoritario. Es una figura de alta experiencia que dicta el camino basado en el conocimiento técnico.
<b>Rol del Líder para Alcanzar Metas</b>	Rol de Facilitador. Empuja a que hablen, tomen potencial y exploren.	Rol de apoyo y motivación. Impulsa, motiva y ayuda, escuchando qué necesita la persona.	Intenta ser guía cuando es necesario. Evita el <i>micromanagement</i> , para permitir que tengan más libertad e interfiere solo si es necesario.	Rol de Guía con base en la ingeniería. Da herramientas y apoya si hay tropiezos.	Rol de Experto Técnico. Ayuda a resolver problemas complejos y a mantener la calidad.	Rol de Supervisor de Calidad. Se enfoca en la minimización de errores y el output perfecto del proceso.
<b>Ambiente Psicológicamente Seguro</b>	Lo crea a través de la sinergia. Importante: "no hay idea pequeña o desechable". Usa el humor para relajar.	Su estrategia es hacer <i>One-on-One</i> e indagar para mostrar que le importa escuchar y no solo exigir.	Busca fomentando utilizando su experiencia y errores como ejemplo, esto permite que el equipo se ha mas abierto a las proposiciones.	Lo crea con el trabajo en equipo. La metodología es que entre ellos mismos se apoyen y se ayuden para solucionar problemas.	El ambiente es neutral y funcional. Se espera que el equipo traiga soluciones ya filtradas. Las preocupaciones personales se manejan fuera del trabajo.	Es un ambiente de alto desempeño. La gente se siente segura solo si está cumpliendo con el plan. Hay poca tolerancia al error.
<b>Retroalimentación Constructiva y Frecuencia</b>	Usa la Técnica del Sándwich. Frecuencia inmediata (hoy mismo o el lunes a más tardar). Es casual.	Usa la Técnica del Sándwich. Cierra con fortalezas.	Mensualmente a través de un espacio dedicado. Promueve un seguimiento más personal, buscando hacerlos fuera de oficina en algún café.	Crítica constructiva detallada se da una vez al mes. Consejos diarios sobre tropiezos. La formal es al cierre anual.	Se da principalmente en juntas de proyecto y está centrada en el defecto o el incumplimiento. La formal es anual.	Es directa y sin rodeos. Se da cuando el proceso se desvía o hay un error. La frecuencia es reactiva al problema.

*Fuente.* Elaboración propia.

El análisis comparativo de las entrevistas con los líderes de *Program Management* e Ingeniería revela un impacto cualitativo positivo y diferenciado en el equipo objetivo, directamente relacionado con los objetivos de la intervención:

- **Adopción del liderazgo de desarrollo y consciente:** Los líderes del departamento intervenido (*Program Management*) demuestran un claro cambio hacia un liderazgo transformacional y centrado en la persona. Sus roles se definen como facilitador y coach de carrera, utilizando la inteligencia emocional como herramienta clave para el apoyo y el desarrollo individual (Jaime Bárcena, José Antonio González y Lourdes Rodríguez). En contraste, los líderes de Ingeniería se enfocan en roles de guía técnico, corrector o calidad, con estilos de liderazgo centrados en el proceso y la experiencia

jerárquica, lo que evidencia una menor consciencia del liderazgo de apoyo promovido en los entrenamientos.

- **Mecanismo de control para la retroalimentación continua:** El impacto más concluyente es la adopción generalizada de la Técnica del Sándwich y la alta frecuencia de *feedback* (inmediata si lo ven conveniente) por parte de los *Program Managers*. Lourdes Rodríguez, por ejemplo, sigue un protocolo de desarrollo mensual en espacios no operativos, mientras que Jaime Bárcena la aplica de forma casual e inmediata. Esta práctica, promovida en los entrenamientos, establece un mecanismo de control interno para la retroalimentación constructiva. Los líderes de Ingeniería, en cambio, basan el *feedback* en la frecuencia mensual/anual o lo limitan a ser reactivo y centrado en la corrección del defecto (Adeyvir Hereida, Jaime Linares), sin el enfoque proactivo al desarrollo.
- **Fomento Activo de la Seguridad Psicológica:** Los líderes de *Program Management* fomentan intencionalmente la seguridad a través de la vulnerabilidad modelada (Lourdes Rodríguez comparte sus errores) y la escucha activa e indagación en los *One-on-One* (José Antonio González). Este enfoque demuestra que están creando entornos donde la experimentación está permitida y "no hay idea pequeña o desechable". Por el contrario, los líderes de Ingeniería se basan en el trabajo en equipo para solucionar problemas o en el alto control del proceso, resultando en

ambientes funcionales, pero sin la intencionalidad de un liderazgo consciente para fomentar la propuesta creativa y la tolerancia al error.

A partir de este análisis cualitativo se realiza un análisis sistemático y cuantitativo de las seis entrevistas realizadas, para sustentar la medición del impacto de la intervención en la conciencia de liderazgo de los equipos. Este proceso descompone la evidencia cualitativa en datos numéricos siguiendo los siguientes pasos y revelando conclusiones clave:

1. Definición de categorías y palabras clave.

Se identificaron tres categorías temáticas directamente alineadas con los objetivos de la intervención y el contexto del problema:

- **Liderazgo:** Mide la orientación hacia las personas y la gestión del cambio.
- **Comunicación y retroalimentación:** Mide la adopción de herramientas específicas y la frecuencia de feedback.
- **Desarrollo y crecimiento:** Mide el enfoque en la progresión de carrera y capacitación.

2. Cuantificación por departamento.

Cada vez que un entrevistado mencionaba un concepto clave, se contabilizaba como una unidad. El resultado principal fue un diferencial en el foco de atención entre los departamentos:

**Tabla 10. Cuantificación de Frecuencia Temática.**

Categoría	Ej. Conceptos Clave	Program Management (Grupo de Tratamiento)	Ingeniería (Grupo de Control)	Total
Liderazgo	Énfasis en lo humano, Coaching, Inteligencia Emocional, Apertura, Facilitador, No Directivo.	Cuantificación: 11 <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo con el ejemplo</li> <li>Enfatiza la apertura</li> <li>Contagiar entusiasmo/energía</li> <li>Enfocado en la Inteligencia Emocional</li> <li>Transmitir energía positiva</li> <li>Intentar no ser tan directiva</li> <li>Dar apertura para la realización</li> <li>Guiarlos (si es necesario)</li> <li>Liderazgo facilitador</li> <li>Desarrollo del potencial</li> <li>Guía (en lugar de ordenar)</li> </ul>	Cuantificación: 5 <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocado en proveer conocimientos.</li> <li>Trazar la línea para la ejecución</li> <li>Liderazgo centrado en el proceso</li> <li>Liderazgo autoritario (la base es el conocimiento técnico superior)</li> <li>Da dirección clara sobre cómo se deben hacer las cosas</li> </ul>	16
Comunicación y Retroalimentación	Escucha Activa, One-on-One, Inmediatez, Técnica del Sándwich, Indagar/Preguntar.	Cuantificación: 11 <ul style="list-style-type: none"> <li>Usa la Técnica del Sándwich (Jaime)</li> <li>Frecuencia inmediata/casual</li> <li>Usa la Técnica del Sándwich (Antonio)</li> <li>One-on-One</li> <li>Indagar (Escucha Activa)</li> <li>Mostrar que importa escuchar</li> <li>Promueve seguimiento mensual/espacio dedicado</li> <li>Promueve búsqueda de oficina informal/café</li> <li>Seguimiento más personal (Lourdes).</li> <li>Escuchando qué necesita la persona.</li> <li>Importa escuchar no solo exigir</li> </ul>	Cuantificación: 5 <ul style="list-style-type: none"> <li>Crítica constructiva detallada (una vez al mes)</li> <li>Consejos diarios sobre tropiezos</li> <li>Centrada en el defecto (Juntas de Proyecto)</li> <li>Directa y sin rodeos (reactiva)</li> <li>Frecuencia anual formal</li> </ul>	16
Desarrollo y Crecimiento	Plan de Trabajo, Retos, Promoción, Entrenamiento/Capacitación (énfasis en habilidades blandas)	Cuantificación: 6 <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer conocimiento</li> <li>Impulsa y motiva</li> <li>Planes de desarrollo</li> <li>Cursos Externos/Internos</li> <li>Conectar proyectos con metas de crecimiento</li> <li>Nuevos Retos.</li> </ul>	Cuantificación: 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>Guía con base en ingeniería</li> <li>Da herramientas</li> <li>Apoya si hay tropiezos</li> <li>Rol de Supervisor de Calidad</li> </ul>	10
<b>Total de Comentarios Sistematizados:</b>		<b>28</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

*Fuente.* Elaboración propia.

La cuantificación revela que el Grupo de Tratamiento (*Program Management*), concentró más del doble de comentarios (22) en las categorías de Liderazgo y, Comunicación y Retroalimentación, que el grupo de Control (Ingeniería). Esto demuestra que los entrenamientos de *soft skills* y comunicación han elevado la conciencia del líder en el departamento intervenido, dirigiéndolos a un enfoque más humano. El foco en el Grupo de Control fue significativamente menor en estos temas, inclinándose hacia un liderazgo técnico y operativo (centrado en la

corrección de errores y el cumplimiento del proceso), lo que resalta la brecha que la intervención busca cerrar.

Adicionalmente, las menciones explícitas a la Técnica del Sándwich, Escucha Activa, *One-on-One* son exclusivas o mucho más frecuentes en el departamento intervenido, lo que comprueba la adopción de las herramientas de la intervención.

Por último, si bien ambos mencionan el desarrollo, el Grupo de Tratamiento enmarca el desafío no solo en la capacitación, sino en la creación de un plan de trabajo que alinee las expectativas personales con la empresa.

En resumen, la evidencia cualitativa demuestra que lo ya aplicado está generando un impacto positivo significativo en las prácticas de liderazgo del departamento de *Program Management*, con una clara inclinación hacia el estilo de liderazgo de apoyo, proactivo y centrado en el desarrollo, y esto mismo se valida y cuantifica por la sistematización de los comentarios con un claro diferencial de conciencia frente a un Grupo de Control, demostrando que los entrenamientos han elevado la conciencia de los líderes hacia un enfoque más humano. La adopción de este liderazgo consciente y de apoyo en el equipo intervenido refuerza la validez del enfoque como palanca inicial para aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, sentando las bases culturales necesarias para la mejora a largo plazo.

## CAPÍTULO 6

### Discusión final

El presente capítulo se elabora una vez finalizada la primera etapa de la intervención, con el propósito de ofrecer una interpretación profunda de los resultados iniciales a la luz del marco teórico y disciplinario de la Maestría en Administración.

#### **6.1. Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención**

La estrategia de intervención se fundamenta en un debate central de la gestión moderna: la transformación de la insatisfacción laboral, causada por factores de higiene (como la tecnología o la compensación), a una motivación sostenida a largo plazo, enfocándose en factores motivacionales como el desarrollo profesional y la relación con el líder.

La principal contribución del trabajo es la **validación empírica** de que el **liderazgo es una palanca de cambio cultural efectiva** en un entorno de alta presión, por encima de los sistemas de procesos rígidos. La intervención se alejó de una primera iteración centrada en la gestión de procesos (sistema lineal) para evolucionar hacia un modelo cultural (ciclo virtuoso). Esto resuelve el dilema metodológico de cómo incidir en la motivación: no a través de una nueva herramienta administrativa, sino a través de la transformación del comportamiento gerencial.

Se logró una síntesis operativa de la teoría de los dos factores de Herzberg con el enfoque de liderazgo humilde (Owens y Hekman) y la seguridad psicológica (Edmondson). El Liderazgo humilde y la retroalimentación constante y constructiva demostraron ser los mecanismos de control que permiten la activación de los factores motivacionales (progreso, logro y reconocimiento) dentro del equipo.

La conceptualización e implementación parcial del ciclo virtuoso de liderazgo y desarrollo, con sus pilares transversales (retroalimentación constante y espacios psicológicos seguros), constituye un marco original y adaptable. Este ciclo supera la rigidez de los modelos secuenciales al conceptualizar la cultura de desarrollo no como un proceso lineal, sino como un sistema de retroalimentación continua que realimenta positivamente el compromiso y el desempeño.

La trascendencia disciplinaria se valida al enmarcar la solución en la dirección estratégica y la gestión del cambio organizacional, áreas centrales de la Maestría. El trabajo transforma una problemática en una brecha estratégica que impedía a la Compañía A capitalizar las oportunidades del macroentorno (PESTEL) y, específicamente, la tendencia del *nearshoring* al no asegurar el talento clave. Un líder que fomenta la tolerancia al error y la propuesta creativa por medio de la seguridad psicológica permite a la organización ser más adaptable y ágil.

El análisis comparativo con el departamento de Ingeniería (Grupo de Control, no intervenido) demostró que las prácticas iniciales han generado un impacto cualitativo positivo y diferenciado. Los líderes intervenidos adoptaron consistentemente un rol de facilitador y *coach*, fomentando activamente la

seguridad psicológica y normalizando la retroalimentación proactiva y de alta frecuencia. Este cambio en el comportamiento gerencial, cuantificado en la Tabla 10, es la evidencia más tangible de que la estrategia es efectiva para aumentar el compromiso.

El modelo del ciclo virtuoso está intrínsecamente alineado con el pilar estratégico "La pasión se une al propósito". Los resultados iniciales en el Site Uno de Guadalajara pueden sentar el precedente para escalar el modelo a otros departamentos del sitio y, potencialmente, a otras plantas globales, convirtiéndose en el estándar de gestión de talento.

#### *6.1.1. Conexión de los resultados con la realidad organizacional*

Los resultados iniciales, aunque parciales y cualitativos, se conectan directamente con las realidades organizacionales en varios aspectos clave. El análisis PESTEL identificó la transformación digital acelerada y la escasez de talento como amenazas directas. En este contexto, un líder que fomenta la seguridad psicológica (demostrado en la Tabla 9) permite que los equipos experimenten y fallen rápido, creando una cultura más adaptable y ágil. El cambio de comportamiento gerencial no es un *nice-to-have*, sino una brecha estratégica que permite a la Compañía responder a las complejidades del mercado.

La realidad del *nearshoring* en la región de Guadalajara exige una alta capacidad de retención de talento clave. El análisis de las entrevistas confirmó que la insatisfacción de las nuevas generaciones se centra en la impaciencia por el crecimiento y el balance vida-trabajo. Al transformar al líder en un coach que provee

*feedback* inmediato y no operativo, se está abordando proactivamente la necesidad de progreso y reconocimiento intrínseco (Factores Motivacionales de Herzberg), lo que se convierte en un diferenciador de retención más sostenible que un mero ajuste salarial (Factor de Higiene).

La demostración de valor a través de métricas de proceso (Tablas 9 y 10) ha generado un cambio de paradigma gerencial, trasladando la responsabilidad del desarrollo de Recursos Humanos al líder directo. Esta adopción de un *mindset* de desarrollo es la condición esencial para la escalabilidad. Al comprobar que el modelo funciona en un equipo crítico como *Program Management*, se sienta el precedente cultural para expandir la estrategia a otros departamentos del site y, potencialmente, a otras plantas globales.

## **6.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes**

A pesar de los logros cualitativos iniciales, es crucial enunciar las limitaciones de la intervención aplicada y proponer áreas de mejora para consolidar el cambio y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

### *6.2.1. Limitaciones de la intervención aplicada*

- **Riesgo Temporal por Cierre de Cuarto:** La alta presión durante el cierre de cuarto (último mes del trimestre) redujo la disponibilidad gerencial y la participación consistente en las actividades de desarrollo. Esto representa una limitante para la consistencia de la ejecución (Etapa 3 del Ciclo Virtuoso).
- **Adopción Formal Incompleta:** El modelo del ciclo virtuoso de liderazgo y desarrollo es, la propuesta final de diseño, pero aún no está oficialmente

aceptado por la alta dirección como el marco de referencia de gestión de desarrollo para el site uno. Su aplicación inicial se realiza mediante la implementación gradual de sus componentes clave.

- **Inconsistencia en la Metodología de Capacitación:** Las sesiones iniciales del entrenamiento de escucha activa y retroalimentación efectiva (con una duración de 2 horas) experimentaron una disminución progresiva en la asistencia y no se obtuvo retroalimentación formal, dificultando el ajuste preciso del contenido.

#### *6.2.2. Aspectos de mejora para futuros profesionales*

- **Formalización y Patrocinio del Ciclo Virtuoso:** La acción prioritaria es obtener la aprobación formal de la alta dirección para el ciclo virtuoso de liderazgo y desarrollo. Esto es vital para garantizar el patrocinio presupuestario y la integración formal de los pilares transversales en la cultura organizacional.
- **Activación de la Etapa 5 (Validación del Crecimiento):** Si bien el liderazgo y la comunicación mejoraron, la validación del crecimiento (creación y seguimiento de planes de carrera claros) fue una causa raíz de insatisfacción. Intervenciones futuras deben centrarse en diseñar y medir el porcentaje de colaboradores con planes de desarrollo definidos, el cual es el resultado tangible de la promesa de un liderazgo de apoyo.
- **Implementación de Métricas de Comportamiento:** El monitoreo de impacto (Etapa 4) debe formalizarse. La medición debe ser ágil y

transparente, enfocándose en la frecuencia de reuniones *one-on-one* y el índice de satisfacción con líderes. Esto asegura que la nueva práctica gerencial sea medible y *accountable* ante la alta dirección, garantizando su sostenibilidad.

- **Ajuste Metodológico en Capacitación:** Se recomienda adoptar la metodología de sesiones cortas y frecuentes (*micro-learning*) de máximo una hora. Además, se debe integrar una metodología de retroalimentación obligatoria y anónima al final de cada sesión para asegurar la mejora continua del material.

Al reflexionar sobre la fase de planificación inicial, se identifican dos áreas de mejora que habrían robustecido tanto la ejecución como la argumentación del trabajo. La primera y principal mejora habría sido invertir la priorización de las métricas. Si bien la estrategia de medir el comportamiento a corto plazo fue la correcta, se debió haber iniciado la intervención con la formalización de la Etapa 4 (Monitoreo de Impacto). Esto implicaba diseñar y desplegar desde el día uno una encuesta de pulso anónima con tres preguntas clave (por ejemplo, ¿tu líder te dio retroalimentación de desarrollo este mes?). Este enfoque habría proporcionado un dato duro y cuantitativo del cambio de comportamiento gerencial antes de realizar las entrevistas, fortaleciendo la argumentación del Capítulo 5 con evidencia temprana y complementaria.

En segundo lugar, el método de capacitación debía ser ajustado para adaptarse mejor a la realidad operativa. Las sesiones iniciales de dos horas demostraron ser incompatibles con la alta carga laboral de los cierres de cuarto, lo cual se reflejó en la disminución de la asistencia al curso de Escucha Activa. Por ello, una mejora crucial habría sido adoptar inmediatamente el modelo de *micro-learning*, limitando las sesiones a un máximo de una hora. Esta modificación es vital, ya que la efectividad del entrenamiento está intrínsecamente ligada a su adopción y accesibilidad en un entorno de alta demanda.

Por último, la escalabilidad del proyecto, enmarcada bajo el Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo, descansa sobre tres pilares fundamentales que buscan la trascendencia del modelo más allá del pilotaje.

El primer y más crítico requisito es la Formalización y el Patrocinio Ejecutivo, entendida como un pilar cultural. La alta dirección debe formalizar el Ciclo Virtuoso como el estándar para la gestión de talento en el sitio. Esto exige que el Gerente General lo presente y defienda como una prioridad estratégica que requiere recursos. Sin este patrocinio presupuestario y cultural, la intervención corre el riesgo de ser percibida como un proyecto temporal y será desmantelada ante la primera crisis.

El segundo requerimiento se centra en el proceso. La escalabilidad a otras áreas (como Ingeniería o Materiales) no requiere la réplica masiva de los entrenamientos, sino la Estandarización de Métricas de Comportamiento. Es imperativo automatizar y estandarizar la medición ágil de métricas de

---

comportamiento clave (frecuencia de *one-on-one*, índice de satisfacción con el líder, etc.). Este monitoreo constante permite a la Dirección General tener visibilidad clara sobre cuáles líderes están adoptando el modelo y cuáles no, garantizando la rendición de cuentas y la consistencia cultural en toda la organización.

Finalmente, para asegurar una adopción consistente en nuevos departamentos, se debe crear un *onboarding* de Desarrollo. Este recurso debe ser simple y estandarizado, centrado en la Etapa 5 (Validación del Crecimiento). Para lograr la uniformidad en la práctica, el *onboarding* debe incluir un formato de Plan de Desarrollo sencillo, una guía de preguntas esenciales para la sesión *one-on-one* no operativa, y un protocolo claro para la aplicación de la Técnica del Sándwich y la retroalimentación constructiva. Este *onboarding* tiene el fin de garantizar que, aunque cada líder conserve su estilo personal, todos sigan el mismo proceso básico de apoyo y desarrollo, manteniendo la homogeneidad del modelo cultural en la Compañía.

## CONCLUSIONES

El objetivo general de la intervención “Promover un Liderazgo con enfoque al Desarrollo Profesional y Comunicación Efectiva en el departamento de *Program Management*” se logró parcialmente en su fase inicial. La intervención no solo diagnosticó y atacó la causa raíz de la insatisfacción (la brecha de liderazgo), sino que también sentó las bases para el cambio de mentalidad, cumpliendo la meta de diseñar e iniciar la implementación del “Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo”.

El principal hallazgo es que la motivación sostenida en ambientes de alta presión requiere el desarrollo intencional de factores motivacionales liderados por la gerencia relacionada en sus distintos niveles. El resultado más significativo fue la adopción cualitativa de nuevos comportamientos por parte de los líderes intervenidos, quienes se transformaron de supervisores de tareas a facilitadores y guías para sus colaboradores. El análisis comparativo inicial validó que este cambio ha generado un ambiente de mayor seguridad psicológica y satisfacción con el liderazgo en el equipo.

El cambio más profundo logrado a partir de la intervención fue el cambio de paradigma gerencial dentro del departamento. Se logró sustituir la creencia de que la gestión del talento es responsabilidad de Recursos Humanos por la certeza de que es un mandato del líder inmediato. Esta transformación en el *mindset* gerencial es la clave para la retención, ya que genera una distinción fundamental entre el área intervenida y las áreas no intervenidas, aportando claridad sobre el mecanismo del cambio cultural.

Las implicaciones prácticas son sustanciales: la intervención proporciona a la Compañía A un marco de bajo costo y alta escalabilidad para mejorar la retención de talento clave y capitalizar la oportunidad del *nearshoring*. En el ámbito teórico, los hallazgos contribuyen a la comprensión del cambio generado al validar que la integración de la teoría de los dos factores de Herzberg con el liderazgo humilde (Owens y Hekman) es una fórmula efectiva para resolver problemáticas de clima laboral derivadas de la gestión de personas, moviendo la organización hacia una ventaja competitiva.

Las principales limitaciones del estudio se encuentran en su alcance temporal y formal, la sostenibilidad del modelo está en riesgo debido a la falta de formalización por la alta dirección. El área de mejora más importante se centra en la implementación de métricas de comportamiento para asegurar la consistencia del nuevo liderazgo e implementar la Etapa 5 (Validación del Crecimiento), enfocando los esfuerzos futuros en la creación formal y el seguimiento de planes de carrera.

Este proceso de intervención confirmó el rol estratégico de la Maestría en Administración en la solución de problemáticas organizacionales que, aunque etiquetadas como Recursos Humanos, son fundamentalmente brechas en la dirección estratégica. La experiencia me permitió integrar de forma práctica la teoría del Comportamiento Organizacional y la Gestión del Cambio, validando la necesidad de un enfoque holístico que requiere tanto la solidez conceptual como la habilidad de ejecución ágil para generar un impacto trascendente y medible en el entorno empresarial.

## REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Edmondson, A. C. (2018). *La organización sin miedo: Creando seguridad psicológica en el lugar de trabajo para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento*. Wiley.
- Hersey, P. H., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. *John Wiley & Sons*.
- Leibold, M., & Schwarz, J. (2015). Effective feedback: the key to successful performance improvement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3), 221-239.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Mayer, R. E. (2009). *Multimedia learning*. Cambridge University Press.
- McKinsey & Company. (2023). How to build a continuous employee listening strategy. *The next competitive advantage in talent: Continuous employee listening*.
- Nasdaq. (2024). Nasdaq. Nasdaq: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/plxs>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 788-815.
- Prince, M. (2004). Does active learning work? A review of research. *Journal of Engineering Education*, 223-231.
- Quaranta, G. (2019). Comunicación efectiva en equipos de trabajo. *Revista de Comunicación y Salud*, 45-58.
- Quezada, L. E., & Salinas, A. (2021). La retroalimentación efectiva en el contexto laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 123-134.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 256-262.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. Harper & Brothers.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.

## GLOSARIO

- **Agotamiento Laboral (Burnout):** Tipo de estrés relacionado con el trabajo que incluye desgaste físico o emocional, y sentimientos de inutilidad y vacío. Se caracteriza por agotamiento emocional, cinismo y reducción de la eficacia profesional.
- **Ciclo Virtuoso de Liderazgo y Desarrollo:** Modelo de cambio cultural propuesto en la intervención. Es un ciclo de mejora continua impulsado por la Retroalimentación Constante y la Creación de Espacios Psicológicos Seguros.
- **Comunicación Efectiva:** Crucial para el éxito organizacional, incluye factores lingüísticos y paralingüísticos, escucha empática y cooperación.
- **Desarrollo Profesional:** Implica proporcionar a los colaboradores oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo a lo largo de su vida laboral.
- **Espacios Psicológicos Seguros:** Entorno donde los colaboradores se sienten cómodos para expresar ideas, inquietudes y asumir riesgos sin temor a represalias, esencial para la innovación y el aprendizaje organizacional.
- **Factores de Higiene:** Elementos del contexto del trabajo (condiciones, políticas, salario) que previenen la insatisfacción, pero no generan motivación a largo plazo.

- Factores Motivacionales: Elementos directamente relacionados con el contenido del trabajo (logros, reconocimiento, desarrollo profesional) que realmente generan satisfacción laboral y motivación.
- Liderazgo Humilde: Donde los líderes reconocen sus debilidades, validan las experiencias de sus colaboradores, y están dispuestos a dejarse enseñar, lo que genera un espacio psicológicamente seguro.
- Liderazgo Situacional: Los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades, características y nivel de desarrollo de sus seguidores.
- Liderazgo Transformacional: Los líderes inspiran y motivan a sus seguidores mediante la creación de una visión compartida y el fomento de un entorno de trabajo positivo.
- *Nearshoring*: Tendencia de acercamiento de la producción a mercados de destino, la cual impulsa el crecimiento del sector de manufactura electrónica.
- Retroalimentación Constante y Constructiva: Intercambio continuo de información, específica, oportuna y constructiva, que guía y apoya el crecimiento y desarrollo de los colaboradores.
- Satisfacción Laboral: Estado emocional positivo resultante de la percepción de que el trabajo cumple o facilita el cumplimiento de los valores laborales importantes para el individuo.